

Proyecto Evaluación Alianza para el Campo 2006

SAGARPA



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESECA Y ALIMENTACIÓN



Sistematización de la Experiencia
en Desarrollo de Capacidades para
la Evaluación de Alianza para
el Campo



MÉXICO



Diciembre de 2007

Proyecto Evaluación Alianza para el Campo 2006

Sistematización de la
Experiencia en Desarrollo de
Capacidades para la Evaluación
de Alianza para el Campo



Ing. Alberto Cárdenas Jiménez
Secretario

Ing. Fernando Garza Martínez
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y Evaluación

Lic. Verónica Gutiérrez Macías
Directora de Diagnóstico y Planeación de Proyectos

Ing. Jaime Clemente Hernández
Subdirector de Análisis y Seguimiento



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN**

Norman Bellino

Representante de FAO en México

Salomón Salcedo Baca

Oficial Técnico

Alfredo González Cambero

Director Técnico Nacional

Estudio elaborado por:

Claudia Mir Cervantes

Consultora Nacional

Tabla de contenido

Presentación	1
Capítulo 1 Evolución de los objetivos generales del Proyecto y del Componente de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación.....	5
1.1 Los objetivos generales estratégicos del Proyecto	5
1.2 El objetivo de DCE para la evaluación en instancias públicas	6
1.2.1 DCE en el Gobierno Federal	6
1.2.2 DCE en los gobiernos estatales	9
1.3 El DCE para evaluadores y coordinadores de procesos de evaluación	10
1.3.1 DCE en los ejercicios de evaluación 1998 a 2001	10
1.3.2 DCE en los ejercicios de evaluación 2002 a 2004	11
1.3.3 DCE en los ejercicios de evaluación 2005 y 2006.....	12
1.4 Valoración global de la contribución del componente de DCE al logro de los objetivos del Proyecto	13
Capítulo 2 Talleres de capacitación.....	17
2.1 Actividades de DCE dirigidas a coordinadores de CTEE.....	17
2.2 Actividades de DCE dirigidas a EEE y coordinadores de CTEE	21
2.2.1 Contenido de los talleres	21
2.2.2 Metodología de enseñanza	25
2.2.3 Oportunidad y duración de los Talleres.....	27
2.3 Taller de sensibilización a funcionarios estatales	29
2.4 Recursos necesarios para la realización de talleres de DCE	29
2.5 Contribución de los talleres presenciales al desarrollo de capacidades para la evaluación	30
Capítulo 3 Soporte Técnico	33
3.1 Blackboard como vía para la transmisión de información sobre las distintas etapas y actividades a realizar durante el proceso de evaluación	34
3.2 Blackboard como complemento y continuación del trabajo realizado en talleres presenciales.....	34
3.3 Blackboard como punto de contacto entre los actores estatales, la UA-FAO y SAGARPA mediante foros temáticos de discusión.	35
Capítulo 4 Curso de análisis y evaluación de políticas públicas (FODEPAL).....	39
4.1 Impactos observados	40
4.2 Fortalezas del curso.....	40
4.3 Áreas de oportunidad del curso	41
Capítulo 5 Revisión y calificación de informes de evaluación estatal.....	43
5.1 Calificación de informes como control de cumplimiento normativo	43
5.2 Calificación y revisión de informes para el DCE	43
5.3 Descentralización de las atribuciones de calificación y revisión de informes.....	46
Capítulo 6 Reflexiones finales.....	49
Bibliografía	53
Anexo	55

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Principales actividades realizadas en el componente de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación 1999-2007	7
Cuadro 2	Talleres presenciales desarrollados en el marco del DCE (1)	18
Cuadro 3	Principales temas tratados en los talleres de capacitación a EEE y CTEE	23
Cuadro 4	Temas de foros de comunicación en Blackboard y frecuencia de consulta en la Evaluación 2006*	36
Cuadro 5	Módulos del curso a distancia impartido por FODEPAL y el Proyecto	39
Cuadro 6	Criterios para la calificación de informes estatales de evaluación 2005	44

Siglas

CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación de SAGARPA
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DCE	Desarrollo de Capacidades para la Evaluación
DGPE	Dirección General de Planeación y Evaluación de SAGARPA
EEE	Entidad evaluadora estatal
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODEPAL	Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina
SAGAR	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México
STEE	Subcomité Técnico Estatal de Evaluación
UA-FAO	Unidad de Apoyo de FAO para el Proyecto “Evaluación Alianza para el Campo”

Presentación

En el contexto actual, resulta difícil concebir una administración pública que no enfrente la presión u obligación de rendir cuentas ante la sociedad y de buscar la eficiencia y eficacia de su gestión. En ese sentido, al nivel internacional se observa un importante despliegue de acciones orientadas al desarrollo de sistemas de evaluación y monitoreo para incrementar la transparencia, fortalecer la operación por resultados y retroalimentar a los tomadores de decisiones. Sin embargo, es importante señalar que la implantación de dichos sistemas no se traduce de manera automática en una mejor gestión pública. El logro de impactos reales depende en gran medida de: 1) la capacidad de las instancias públicas de atender las recomendaciones derivadas de las evaluaciones mediante la reorientación de políticas y la modificación de procesos operativos y 2) de la calidad, pertinencia y viabilidad de las recomendaciones que surgen de las evaluaciones. Incidir en esos dos ámbitos constituye un reto que puede enfrentarse mediante el diseño e implementación de estrategias para el Desarrollo de Capacidades para la Evaluación (DCE).

Antecedentes del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo”

Con el objeto de modernizar su gestión pública mediante la implementación de sistemas de evaluación, el gobierno mexicano, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México (entonces SAGAR, hoy SAGARPA), ha establecido desde 1998 acuerdos de cooperación técnica con la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Dichos acuerdos se centran en brindar asistencia técnica para desarrollar metodología, evaluar programas y llevar a cabo capacitación en materia de evaluación de los programas de la Alianza para el Campo (en adelante, Alianza)¹. FAO ha constituido para tal efecto una unidad de apoyo, en adelante UA-FAO, responsable de la ejecución del plan de trabajo acordado anualmente.

Entre sus principales actividades, la UA-FAO ha realizado la evaluación nacional de los programas y de la gestión de la Alianza para el Campo, y ha desarrollado y transferido la metodología para la evaluación estatal. Así, en el marco del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo (en adelante, el Proyecto), desde el año 1999 hasta 2007 se han llevado a cabo cerca de 1900 evaluaciones estatales basadas en la metodología desarrollada para tal efecto por la UA-FAO. En la coordinación y elaboración de estas evaluaciones han participado coordinadores de Comités Técnicos Estatales de Evaluación

¹ La Alianza para el Campo surgió en 1996 como un conjunto de programas y acciones que engloba las grandes líneas de la estrategia federal de desarrollo del sector agropecuario mexicano. Actualmente, continúa siendo un instrumento central de la política sectorial y el principal programa de fomento a la producción agropecuaria y el estímulo a la economía rural. Desde su diseño inicial Alianza se caracteriza por 1) ser un programa descentralizado con corresponsabilidad en la ejecución entre Gobierno Federal a través de SAGARPA y sus delegaciones en los estados, gobiernos estatales y recientemente los municipios; 2) ser un programa que opera a la demanda explícita de los productores para acceder a los beneficios de Alianza, con lo que busca poner la racionalidad económica del productor en el centro de las decisiones de inversión; y 3) ser un programa de subsidios a fondo perdido para la capitalización rural que requiere de la inversión conjunta en cada proyecto de tres fuentes: Gobierno Federal, Gobierno Estatal y beneficiario. En 10 años de operación, los recursos federales, estatales y de los productores invertidos en Alianza ascienden, de acuerdo con FAO (2005) a cerca de 111 mil millones de pesos de 2005.

(CTEE) de todo el país y alrededor de 290 entidades evaluadoras estatales (EEE) contratadas para el efecto por los gobiernos estatales. Dentro de las tareas de conducción del proceso, la UA-FAO ha llevado a cabo acciones de desarrollo de capacidades en materia de evaluación (DCE) dirigidas al conjunto de actores relacionados con la evaluación estatal. La experiencia derivada de dichas acciones es el principal objeto de análisis del presente documento de sistematización.

Sistematización de la experiencia del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo”

A fin de contribuir al diseño e implementación de procesos de evaluación de programas dentro y fuera de México, en el marco de los acuerdos anuales entre FAO y SAGARPA, desde el año 2006, se lleva a cabo un proceso de Sistematización de la Experiencia del Proyecto (Sistematización). En este contexto, durante la evaluación de Alianza 2005, realizada en 2006, se inició el proceso con la elaboración del documento “Sistematización de la experiencia del Proyecto Evaluación Alianza para el Campo”, en el cual se documenta la historia y se presentan las principales lecciones que deja la experiencia acumulada del Proyecto hasta el año 2006. El documento constituye, por un lado, una memoria institucional para FAO y SAGARPA y, por otro, un conjunto de lecciones aprendidas que se ponen a disposición de otras instituciones dentro y fuera de México para contribuir al diseño e implementación de procesos de evaluación. Se trata de un informe que analiza de manera global las distintas actividades desarrolladas en el marco del Proyecto².

En el acuerdo de cooperación técnica en ejecución durante 2007, en que se evalúa el ejercicio 2006, se ha planteado avanzar en la sistematización mediante el desarrollo de documentos temáticos sobre líneas de trabajo específicas que se han llevado a cabo a lo largo de los distintos ejercicios de evaluación de Alianza. En ese marco se ha elaborado el presente informe de “*Sistematización de la experiencia en Desarrollo de Capacidades para la Evaluación de Alianza para el Campo*”. En él se recogen y analizan las principales acciones en materia de desarrollo de capacidades realizadas por el Proyecto y se extraen las principales lecciones aprendidas. El documento tiene por objeto generar información con utilidad práctica para distintos usuarios potenciales: hacedores y operadores de políticas públicas, instituciones de asistencia técnica y/o financiera responsables de la conducción y realización de evaluaciones, instancias responsables de la puesta en marcha de programas de DCE e investigadores en la materia.

Fuentes de información

La información empleada para la elaboración del presente documento ha sido recabada en reuniones de trabajo y talleres con diversos agentes externos y con consultores nacionales de la UA-FAO. Asimismo, se han analizado diversas referencias documentales.

² FAO, Sistematización de la Experiencia del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo”, noviembre 2006, México.

Trabajo con agentes externos

- En junio de 2007, en el marco de los talleres de capacitación para la evaluación estatal de Alianza 2006, se llevaron a cabo talleres de “Retroalimentación al Componente de Desarrollo de Capacidades”. Se contó con la presencia de 23 coordinadores de Comités Técnicos de Evaluación Estatal (CTEE)³ y de 66 evaluadores, quienes amablemente participaron llenando un cuestionario. La presencia de coordinadores y evaluadores que han participado en diferentes ejercicios de evaluación resultó de gran utilidad para obtener un análisis de la evolución y trayectoria del componente en su conjunto. Los resultados de las discusiones y cuestionarios respondidos en ese marco, que se presentan en el Anexo, constituyen una fuente importante de información, a la que a lo largo del documento se referirá como el cuestionario o encuesta. Al respecto, es importante señalar que los resultados obtenidos mediante el citado instrumento resultan relativamente elevados o positivos al contrastarse con comentarios reiterados de parte de los mismos actores y con la propia opinión de los responsables de DCE en FAO, por lo que se consideran con cautela en el análisis.
- Para la elaboración del capítulo de Desarrollo de Capacidades del documento de Sistematización 2006, se llevaron a cabo entrevistas con funcionarios de SAGARPA, EEE y CTEE. La información obtenida entonces ha sido recuperada en el presente informe.

Trabajo con equipo interno

- A lo largo de 2006 y 2007 se llevaron a cabo reuniones de trabajo con consultores involucrados en las actividades de DCE y con los directivos del Proyecto.

Análisis documental

- De entre los diversos documentos relacionados con el componente de DCE empleados para la sistematización destacan: Documentos del Banco Mundial sobre Evaluación y Monitoreo de Programas y sobre Desarrollo de Capacidades para la evaluación, Anexos de los acuerdos de cooperación técnica mediante los cuales se formalizan y acuerdan anualmente los servicios que brindará FAO, Programas de trabajo y contenidos de los talleres de capacitación para la evaluación estatal, Programa del Curso de Formación para el Análisis y Evaluación de programas impartido por FODEPAL, Programas de los talleres de calificación de informes estatales y el documento de Sistematización de la Experiencia del Proyecto elaborado en 2006.

Contenido del Documento

El presente informe de sistematización está compuesto por seis capítulos. En el primero se lleva a cabo un análisis sobre la evolución de los objetivos estratégicos del DCE y su contribución al impulso de los objetivos del Proyecto. Este Capítulo constituye una vista general de las actividades realizadas a lo largo de la vida del Proyecto en materia de

³ Los coordinadores de CTEE son los agentes responsables de la conducción de los procesos de evaluación de Alianza para el Campo al nivel estatal.

DCE. En los Capítulos 2 a 5 se presentan y analizan las experiencias obtenidas mediante el diseño y ejecución de los principales productos y servicios de DCE. Dichos capítulos corresponden respectivamente a Talleres de Capacitación, Soporte Técnico, Curso de Formación en Análisis y Evaluación de Políticas Públicas (FODEPAL) y finalmente Revisión y Calificación de Informes Estatales de Evaluación. En el cierre de cada capítulo se incluye un apartado de lecciones aprendidas. En el Capítulo 6 se presentan reflexiones finales, buscando sintetizar los principales aprendizajes derivados de la experiencia del Proyecto en materia de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación.

Capítulo 1

Evolución de los objetivos generales del Proyecto y del Componente de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación

El impacto de un sistema de evaluación de programas públicos depende de la posibilidad real de llevar a cabo ajustes en el diseño y operación de los mismos, atendiendo a las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación. A su vez, dicha posibilidad está determinada por la calidad de las evaluaciones disponibles y por las capacidades institucionales para darles uso en el proceso de gestión de programas. Así, el nivel de desarrollo de la cultura de evaluación en un contexto dado resulta un factor determinante del éxito de proyectos y estrategias de evaluación.

En el caso de México, en un contexto en que no existía obligatoriedad normativa para la realización de evaluaciones externas y en que prácticamente no existía una cultura de evaluación, SAGAR optó por buscar asistencia técnica para incrementar su eficiencia en el diseño y ejecución de los programas de Alianza para el Campo mediante el desarrollo de sistemas y de capacidades para la evaluación. Esa ventana de oportunidad fue aprovechada desde 1999, con la firma de los acuerdos de cooperación técnica con FAO.⁴

1.1 Los objetivos generales estratégicos del Proyecto

Inicialmente, el objetivo de desarrollo de la cooperación técnica se planteó como “fortalecer la capacidad institucional” de la Subsecretaría de Agricultura y Ganadería “mediante la implementación de un adecuado sistema de gestión y seguimiento, en especial de aquellas funciones relacionadas con la formulación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos a su cargo.”⁵ Sin embargo, muy pronto se puso de manifiesto la necesidad de ampliar el objetivo general del Proyecto. Por un lado, y dado que la operación de los programas de Alianza para el Campo se realiza a nivel estatal e involucra tanto a gobiernos de entidades federativas como a las delegaciones de SAGARPA en los estados, se amplió el objetivo hacia fortalecer no solo la capacidad institucional de la Subsecretaría de Agricultura y Ganadería, sino también la de los gobiernos estatales.⁶ Por otro lado, y con el fin de fomentar “el uso y aplicación de los resultados de las evaluaciones en mejorar el diseño y ejecución de dichos programas”⁷, año con año se ha fortalecido el objetivo de contribuir al desarrollo de capacidades para

⁴ Así si bien Alianza Para el Campo constituye solo una parte de la política sectorial, el Proyecto ha sido pionero en la instrumentación de procesos de evaluación de programas de desarrollo agropecuario y rural en México.

⁵ Documento de Proyecto UTF/MEX/040/MEX “Alianza para el Campo”, octubre de 1997.

⁶ Documento de Proyecto UTF/MEX/045/MEX “Apoyo para la Evaluación y Seguimiento de los Programas de la Alianza para el Campo”, diciembre de 1999.

⁷ Documento de Proyecto UTF/MEX/070/MEX “Evaluación de Alianza para el Campo 2006”, diciembre de 2006.

incrementar la calidad y utilidad de las evaluaciones de programas de Desarrollo Agropecuario, Rural, Acuícola y Pesquero.⁸

Como se verá a lo largo del documento, los objetivos y actividades de DCE se han modificado año con año en función de las necesidades detectadas por el Proyecto, de los cambios que se han realizado en la estrategia y metodología de evaluación estatal y de los requerimientos de SAGARPA. En un principio se planteaba el fortalecimiento de capacidades tanto a nivel central, es decir en las áreas de SAGARPA, como en los gobiernos estatales. En la práctica, los esfuerzos de DCE se han orientado al nivel estatal únicamente, y casi exclusivamente, a entidades evaluadoras estatales (EEE) y a coordinadores. Con esto se ha buscado incrementar la calidad de las evaluaciones y fomentar una mayor oferta de servicios de evaluación, dejando de lado el desarrollo de capacidades para la evaluación tanto en SAGARPA como en los gobiernos estatales. Como se verá a lo largo del documento, esto ha sido un factor determinante, en un sentido negativo, de los resultados de la estrategia de DCE.

Las acciones realizadas en el marco antes descrito se presentan en el Cuadro 1, agrupadas en cuatro grandes líneas de trabajo: 1) Talleres presenciales, 2) Programa formal de desarrollo de capacidades a través del curso de FODEPAL, 3) Asistencia y soporte técnico y 4) Revisión y calificación de informes de evaluación estatal. La evolución y aprendizajes derivados de estos cuatro rubros son el objeto de análisis del presente documento de sistematización.

Aún cuando en la práctica el esfuerzo se ha centrado en el desarrollo de capacidades de evaluadores y coordinadores de CTEE, como se ha dicho anteriormente, la estrategia de DCE formalmente ha previsto la formación de funcionarios. Por ello, a continuación se analiza el trabajo desarrollado por el Proyecto para el DCE a nivel institucional y posteriormente se analizará la orientación estratégica de las acciones de DCE dirigidas a evaluadores y coordinadores de los procesos de evaluación.

1.2 El objetivo de DCE para la evaluación en instancias públicas

Año con año el DCE de funcionarios, tanto federales como estatales, ha sido previsto en los acuerdos de cooperación técnica como una línea de trabajo por la que puede optar SAGARPA⁹. Sin embargo, el DCE a nivel institucional o dentro de la administración federal y estatal en la práctica no ha constituido una actividad central en las actividades del Proyecto.

1.2.1 DCE en el Gobierno Federal

Con respecto a las oficinas centrales de SAGARPA, el trabajo del Proyecto se orienta, entre otras cosas a: “proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos”, “apoyar el diseño y formulación de una política agropecuaria con base en las prioridades surgidas de la evaluación”¹⁰, “identificar oportunidades de mejora y

⁸ *Idem.*

⁹ Excepto el taller realizado en 2006, se menciona mas adelante.

¹⁰ FAO-SAGARPA, Documento de Proyecto UTF/MEX/050/MEX “Evaluación Alianza para el Campo 2001”, diciembre de 2001

Cuadro 1 Principales actividades realizadas en el componente de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación 1999-2007

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ejercicio evaluado	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Actividades realizadas en el marco del Componente de DCE									
1. Talleres presenciales									
Reuniones en Chapingo y Coyoacán.	■								
Seminarios regionales de seguimiento de la evaluación estatal.			■						
Reuniones de trabajo FAO- CTEE		■							
Talleres de “arranque” de los procesos anuales de evaluación estatal dirigidos a CTEE.			■	■	■	■	■	■	■
Talleres de “calificación de informes y / o de “cierre” de los procesos anuales de evaluación estatal dirigidos a CTEE.				■	■	■	■	■	
Talleres de capacitación en metodología de evaluación estatal dirigidos a CTEE.				■					
Talleres de capacitación en metodología de evaluación estatal dirigidos a EEE y CTEE.					■	■	■	■	■
Talleres de capacitación modalidad descentralizada en metodología de evaluación estatal (EEE y CTEE)								■	■
Talleres retroalimentación CTEE y EEE (fin de ejercicio)						■	■		
2. Asistencia y soporte técnico a EEE y CTEE									
Vía telefónica y por correo electrónico.	■	■	■	■					
En línea mediante la plataforma informática Blackboard.					■	■	■	■	■
3. Desarrollo de Capacidades FODEPAL						■	■	■	
4. Revisión y calificación de informes de evaluación estatal									
Revisión realizada por empresas contratadas para la revisión y calificación de informes.	■	■	■	■					
Revisión realizada por UA-FAO.					■	■			
Revisión realizada por UA-FAO y CTEE.							■	■	
Revisión realizada por CTEE.									■

*Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina.

proponer cambios en el diseño y operación de la Alianza para incrementar su eficacia operativa y sus impactos”¹¹ e incluso “contribuir a la formulación de políticas públicas para el Desarrollo Rural, Agropecuario, Acuícola y Pesquero”.¹² A lo largo de la vida del Proyecto se ha buscado cumplir estos objetivos a través de la información que brindan las evaluaciones nacionales y los documentos de análisis de políticas elaborados en el marco del Proyecto.

Es importante señalar que aún cuando existe el espacio para llevarlas a cabo, en los acuerdos de cooperación técnica no se han acordado acciones específicas de DCE en oficinas centrales de SAGARPA. Esto se ha debido principalmente a que: 1) El área responsable de la conducción de procesos de evaluación en SAGARPA optó inicialmente por orientar los esfuerzos a la evaluación estatal, dado que en ese ámbito se percibían las mayores debilidades y, 2) En un escenario en que se han percibido resistencias al cambio a nivel de áreas centrales de SAGARPA, los esfuerzos de desarrollo de capacidades podrían haber generado situaciones que pusieran en riesgo la continuidad del Proyecto.

Por lo anterior, en la práctica, el Proyecto ha operado dando por sentado que en oficinas centrales de SAGARPA existen los mecanismos y capacidades institucionales para que las evaluaciones y los hallazgos de otros estudios sectoriales sean utilizados de manera efectiva en el diseño e implementación de los programas. Se ha partido implícitamente del supuesto de que involucrar a los operadores de los programas en el diseño de las evaluaciones y hacer una difusión “masiva” de los resultados de las mismas basta para sensibilizarlos y fomentar su uso en la “instrumentación de una política de estado basada en el mejoramiento continuo de los programas de la Alianza para el Campo”.¹³

La recurrencia en los problemas en el diseño y gestión de Alianza al nivel central, tras nueve años de evaluación, muestra que la estrategia implementada por el Proyecto no ha tenido los impactos deseados. Así, existe evidencia de que concentrar los esfuerzos en el desarrollo de capacidades de evaluadores, para generar una mejor oferta de servicios de evaluación, sin llevar a cabo acciones para desarrollar la demanda, es decir, a las instituciones públicas, no constituye una estrategia efectiva para contribuir al desarrollo de una gestión eficaz y por resultados, que es, en última instancia, el objetivo del DCE.

Así, si bien las evaluaciones realizadas año con año han arrojado recomendaciones en el sentido de modificar la gestión de políticas para lograr mayor eficiencia en aspectos críticos, la experiencia del Proyecto muestra que existen pocas posibilidades reales de que las acciones propuestas sean realizadas. Se observa que existen rigideces institucionales, falta de incentivos y de posibilidades reales para incorporar las recomendaciones de la evaluación en la operación de los programas. En ese sentido, la falta de capacidades para la evaluación dentro del gobierno ha constituido un factor que limita el impacto del Proyecto. Esta situación podría haberse revertido, al menos en parte, mediante un trabajo continuo y cercano de desarrollo de capacidades para la evaluación apropiadas para actores clave del Gobierno Federal, sensibilizando y mostrando el potencial impacto de diversas acciones de mejora y acompañando los procesos de cambio¹⁴.

¹¹ FAO-SAGARPA, Documento de proyecto 2003.

¹² FAO-SAGARPA Documento de Proyecto UTF/MEX/070/MEX “Evaluación de Alianza para el Campo 2006”, diciembre de 2006.

¹³ Documentos de proyecto de la evaluación 1998 y 1999.

¹⁴ Otro factor que incide es la voluntad política de transparentar la operación. En la experiencia del Proyecto, en los casos en que se ha logrado modificar radicalmente los procesos operativos se han conjugado, entre otros, los siguientes factores: voluntad explícita de autoridades de alto nivel para fomentar la eficiencia y

1.2.2 DCE en los gobiernos estatales

El DCE al nivel estatal ha seguido, al menos formalmente, una trayectoria distinta a la de SAGARPA Central y las evaluaciones nacionales descritas en párrafos anteriores. Así, en los documentos de Proyecto que formalizan los acuerdos anuales de evaluación, con mayor o menor énfasis se ha establecido como objetivo el DCE al nivel estatal mediante la formación de recursos humanos calificados para la evaluación de programas de Alianza y para la gestión de procesos de evaluación.

Desde la evaluación 1998 se ha previsto en el diseño del Proyecto, en distintas modalidades, la capacitación de funcionarios en los estados responsables de la operación de los programas o ligados a la evaluación de los mismos. Por ejemplo en el Proyecto de Evaluación 2002 se precisa el siguiente objetivo: *”Se pondrá énfasis en actividades continuas de capacitación dirigidas a funcionarios estatales La capacitación estará referida ...al uso de sus resultados para retroalimentar la toma de decisiones en la gestión pública y al análisis de la gestión institucional en la operación de la Alianza. De esta manera la cooperación de FAO contribuirá al desarrollo de capacidades técnicas para la evaluación y seguimiento de programas de desarrollo agropecuario y rural, y desarrollará capacidades en los actores locales para que puedan cumplir de manera autónoma tareas para las cuales actualmente requieren asistencia técnica externa.”*

En la práctica, el DCE de funcionarios estatales se ha limitado a acciones aisladas con poco impacto: por ejemplo, en la evaluación 2002 se impartió el curso a distancia de Análisis y Evaluación de Políticas públicas en coordinación con FODEPAL, y aunque se invitó a funcionarios de cada entidad federativa, participaron únicamente un total de cinco. No es sino hasta la evaluación 2006 que finalmente se llevó a cabo un taller de capacitación/sensibilización a funcionarios federales y estatales que tienen responsabilidades dentro de la operación y evaluación estatal de Alianza.

Mediante esta actividad de carácter inductivo se buscó sensibilizar a los funcionarios respecto de la importancia y utilidad de la evaluación como parte de la gestión pública estatal. En opinión del 50% de los coordinadores encuestados en el Taller de Retroalimentación al Componente de DCE, el taller de sensibilización a funcionarios antes mencionado resultó de mucha utilidad para fomentar el involucramiento de las autoridades en el trabajo de evaluación, especialmente a través de su participación en los Comités Técnicos Estatales de Evaluación.¹⁵ Es necesario valorar el impacto de dicho taller en el uso real de las evaluaciones para determinar la pertinencia de dar seguimiento a estas actividades en diferentes momentos del ciclo de evaluación, a fin de fomentar la apropiación y uso de las evaluaciones en los estados.

transparencia en el uso de los recursos, uso de tecnología y la capacitación de funcionarios. Ver la experiencia de Acompañamiento a la Gestión en el documento de Sistematización 2006.

¹⁵ Dentro de las tareas de los coordinadores está el diseño de estrategias para el uso de los resultados de la evaluación buscando la retroalimentación y acompañamiento continuo de la gestión y la organización de eventos de presentación, análisis y difusión de resultados de la evaluación con participación de funcionarios del Gobierno del Estado, de la Delegación de SAGARPA y de otros actores. Sin embargo, de acuerdo con los coordinadores, la presencia institucional de FAO ante los funcionarios, apoya de manera importante su trabajo.

1.3 El DCE para evaluadores y coordinadores de procesos de evaluación

Como se dijo anteriormente, en la práctica las acciones de DCE realizadas en el marco del Proyecto se han centrado en la capacitación para la elaboración de evaluaciones y la conducción de procesos de evaluación. En el caso de las evaluaciones nacionales se ha llevado a cabo un proceso colectivo de aprendizaje para la evaluación mediante la constitución de un equipo estable de evaluadores dentro de la UA-FAO. En cambio, a nivel estatal se ha desplegado una estrategia cada vez más amplia de DCE que es el objeto de análisis de esta sección.

1.3.1 DCE en los ejercicios de evaluación 1998 a 2001

En la primera etapa del Proyecto, comprendida entre las evaluaciones 1998 a 2001, las actividades de DCE estaban orientadas exclusivamente a la transferencia de la metodología de evaluación estatal diseñada por FAO a distintos actores involucrados en los procesos de evaluación. El objetivo era garantizar que las evaluaciones cumplieran con los requisitos metodológicos establecidos por FAO, mediante la capacitación y el soporte técnico para el uso del sistema informático.

En esta primera fase, el Proyecto partió, sin realizar un diagnóstico, del supuesto de que las capacidades para la evaluación a nivel estatal existían y que por tanto bastaba con llevar a cabo acciones para transferir la metodología. Por ello, inicialmente las acciones de capacitación se dirigieron a los entonces subcoordinadores (hoy coordinadores) de los CTEE¹⁶. Se preveía que la información obtenida por éstos sería transferida mediante un efecto de cascada a las EEE, e incluso a los funcionarios estatales, y que eso bastaría para lograr un buen desarrollo de las evaluaciones.

El DCE en este periodo consistió en la realización de reuniones de trabajo, principalmente dirigidas a coordinadores. Adicionalmente, en la evaluación del ejercicio 2000 se llevaron a cabo reuniones regionales de seguimiento (y no de capacitación) en la que participaron también algunas EEE. Finalmente, se brindó soporte técnico para la evaluación y uso del sistema informático vía telefónica y correo electrónico.

Es importante destacar que aún cuando en la práctica las acciones se centraron en la transferencia de metodología a CTEE, concebidos como capacitadores de evaluadores, en los documentos de Proyecto se preveía involucrar también a EEE, funcionarios y otros actores. Con esto, las actividades previstas para el logro de los objetivos estratégicos del Proyecto no se cumplían cabalmente. Así, al observar que la metodología de evaluación no era aplicada correctamente y que la calidad de los informes de evaluación estatal no cumplía con los estándares previstos por FAO, se decidió, para la evaluación 2002, un cambio de estrategia en el DCE.

¹⁶ Como se dijo anteriormente, el Coordinador del CTEE es un actor independiente de la operación de los programas y de las autoridades en el estado, responsable de la conducción del proceso de evaluación estatal de Alianza. Se trata de una figura específicamente creada para Alianza que resulta atípica con respecto a otros procesos de evaluación ya que: 1) generalmente las evaluaciones de programas federales únicamente se realizan a nivel central; 2) son conducidas por funcionarios dentro de las secretarías o ministerios responsables de la operación de los programas y no por comités ciudadanos.

1.3.2 DCE en los ejercicios de evaluación 2002 a 2004

Desde la evaluación 2002 se amplía el objetivo estratégico de las acciones de DCE. Ante la evidencia de que la capacitación de CTEE resultaba insuficiente para lograr la transmisión efectiva de la metodología de evaluación a los evaluadores estatales, y que no existían las capacidades suficientes para la evaluación, a partir de entonces el programa de capacitación y soporte técnico se dirigió no solo a coordinadores, sino también a los evaluadores estatales. Con lo anterior se ha mantenido un contacto directo entre FAO, diseñador de la metodología, y los evaluadores.

Adicionalmente, cambió el enfoque del DCE, ya que no solo se preveía llevar a cabo acciones para la transferencia de la metodología, sino que se diseñó también una estrategia para la formación de capacidades para la evaluación. Así, se atiende la necesidad de capacitar directamente a los usuarios de la metodología, es decir a las EEE, y formarlos en materia de análisis y evaluación de políticas a fin de desarrollar una mejor oferta de servicios de evaluación. En este marco, el DCE, en los años 2003 a 2005 (evaluaciones 2002 a 2004), se centró en:

- 1) Capacitar en metodología de evaluación. Se realizaron una serie de talleres presenciales (y en la evaluación 2002 también en línea) dirigidos a EEE y CTEE para transferir la metodología de evaluación.
- 2) Capacitar en conducción de procesos de evaluación. Se implementaron talleres “de arranque” de los procesos de evaluación dirigidos a coordinadores de CTEE a fin de brindarles la información administrativa y técnica necesaria para la conducción de los procesos estatales de evaluación de Alianza. Asimismo se diseñaron “talleres de cierre” en los que se dan a los coordinadores elementos para la calificación de informes.
- 3) Brindar soporte técnico para el ejercicio de evaluación en curso mediante la plataforma informática Blackboard, en lugar de vía telefónica y correo electrónico, como se hacía en el periodo anterior.
- 4) Durante el ejercicio de evaluación 2004, realizado en 2005, la estrategia de capacitación a EEE y CTEE se fortaleció mediante el programa formal de fortalecimiento de capacidades para el análisis y evaluación de programas públicos desarrollado en conjunto por el Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo” y el Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina, FODEPAL¹⁷. Como se dijo anteriormente, en este curso participaron principalmente coordinadores y evaluadores estatales.
- 5) Calificar y revisar informes para retroalimentar a los evaluadores estatales. Durante este periodo se emitieron, para cada informe de evaluación, una calificación y comentarios que tenían por objeto retroalimentar a los evaluadores

¹⁷ La gran mayoría de las actividades del curso se desarrollaron durante 2005, sin embargo las tareas iniciaron desde finales de 2004 y concluyeron a principios de 2006.

El material desarrollado en el marco del Curso de FODEPAL se anexa a este documento en forma de CD, ya que por sí mismo constituye un material útil y autocontenido para el DCE de políticas agropecuarias y rurales.

para mejorar la calidad de su trabajo y así contribuir al DCE. Las modalidades de provisión y los responsables de brindar este servicio han cambiado a lo largo del tiempo, arrojando distintos resultados y aprendizajes, que se estudian más adelante.

En este periodo, el componente de DCE se diseñó bajo el supuesto de que las fallas en las capacidades de los distintos actores podían revertirse mediante acciones de capacitación y formación para la evaluación. Esto consideraba que el perfil, tanto de evaluadores como coordinadores, correspondía con el perfil básico definido en los distintos lineamientos. Adicionalmente, y en la medida en que el DCE es un proceso que requiere de un esfuerzo continuo en un periodo significativo de tiempo, se trabajó considerando que habría estabilidad en los actores involucrados. Sin embargo, ninguno de los supuestos se cumplió de manera sistemática, con lo que el impacto de las acciones fue, desde el punto de vista de FAO, más lento y menor al esperado.

1.3.3 DCE en los ejercicios de evaluación 2005 y 2006

En su fase más reciente, las actividades de DCE han continuado orientadas tanto a la transferencia de metodología de evaluación como a la formación de capacidades. Sin embargo, la estrategia ha cambiado con respecto al periodo anterior. Si bien se da continuidad a las actividades descritas para las evaluaciones 2002 a 2004 (excepto el curso de FODEPAL que se impartió una sola vez), se ha reforzado un enfoque de descentralización de las atribuciones de la UA-FAO a los estados. Esto ha requerido del diseño de una estrategia DCE distinta, que busca fortalecer las capacidades relacionadas con las nuevas actividades que se desarrollan en los estados.

La línea de descentralización del DCE, y del proceso mismo de evaluación, se ha impulsado con el fin de lograr una mayor apropiación de los procesos de evaluación en los estados y para dar un impulso adicional a las capacidades estatales. Así, en 2005 los coordinadores de Jalisco, Nayarit, Coahuila y Sonora asumieron funciones de capacitación de evaluadores y de revisión y retroalimentación de informes.

En línea con lo antes descrito, en la evaluación 2006 se profundizó el proceso de descentralización. De esta manera, 14 estados (Aguascalientes, Coahuila, Chihuahua, Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa y Yucatán) tuvieron la libertad de desarrollar su propia metodología de evaluación. Para impulsar lo anterior, se creó una modalidad de DCE destinada a dichos estados. A diferencia de las acciones tradicionales de transferencia de metodología (que se realizaron para el resto de los estados), en esta modalidad se buscó desarrollar capacidades mediante el aprendizaje de diversas opciones metodológicas. Adicionalmente, se acordó que la responsabilidad de la revisión y calificación de informes recaería en su totalidad en los coordinadores de los 32 CTEE.

Las acciones realizadas en este marco supusieron que los procesos de contratación de EEE fluyeran en tiempo y forma. Sin embargo, en la práctica únicamente la mitad de las EEE contratadas bajo la nueva modalidad recibieron la capacitación para el desarrollo de sus propias metodologías de evaluación. Este factor, aunado a la falta de estabilidad en los CTEE limitó, en opinión de FAO, las posibilidades reales de desarrollar capacidades nuevas para la evaluación y lograr nuevos desarrollos metodológicos.

1.4 Valoración global de la contribución del componente de DCE al logro de los objetivos del Proyecto

Como se observa a través del análisis de los objetivos planteados para el componente de DCE a lo largo de la vida del Proyecto, las acciones previstas abarcan las estrategias que de acuerdo con el Banco Mundial deben realizarse para lograr mejores impactos de procesos de evaluación: 1) promover el crecimiento de capacidades fuera del gobierno mediante actividades educacionales y otras, y 2) crear capacidades dentro de los organismos públicos para diseñar, guiar, contratar y monitorear a evaluadores externos. Adicionalmente, se han previsto actividades para, a través del DCE, fomentar el uso de los resultados de las evaluaciones en los procesos de toma de decisiones de las instancias públicas.

En la práctica, sin embargo, la mayor parte de las acciones que se han ejecutado han cumplido con un objetivo predominantemente funcional, es decir, han logrado cumplir con la transferencia y soporte para la aplicación de la metodología de evaluación. De esta manera se ha logrado cumplir con los compromisos anuales de evaluación estatal, pero los aspectos formativos del DCE, especialmente dirigidos a los funcionarios, han quedado relegados a un segundo plano.

En términos generales, el personal del Proyecto opina que mediante las acciones de DCE se logró transferir la metodología de evaluación diseñada por FAO, pero no se consolidaron nuevas capacidades para la evaluación de programas que se reflejaran significativamente en la calidad de los informes de evaluación y en el desarrollo de metodologías de evaluación por parte de los actores estatales. Al respecto, es importante señalar que la percepción de coordinadores y evaluadores difiere significativamente de la de FAO, como demuestran los resultados de la encuesta que se presenta en el Anexo. Así, los primeros otorgan globalmente una alta calificación al componente de DCE, mientras que el personal de FAO considera que no se han logrado los resultados deseados. Lo anterior es muestra de que los objetivos y expectativas de cada una de las partes con respecto al DCE han sido diferentes.

De los 66¹⁸ evaluadores y 23 coordinadores encuestados, el 72.4% opina que el conjunto de servicios brindado en el marco de DCE ha contribuido con un nivel de satisfactorio a excelente al desarrollo de sus capacidades para la evaluación de programas. El 90.9% de los evaluadores y 96% de los coordinadores opina que las acciones dirigidas a la aplicación de la metodología han sido de suficientes a excelentes. Esto último concuerda con el punto de vista de FAO, quien opina que la estrategia ha tenido un mayor impacto en la transferencia de metodología que en el desarrollo de capacidades.

Sin embargo, para valorar el impacto de las acciones de DCE en el logro de los objetivos del Proyecto, de acuerdo con FAO, es imprescindible hablar del uso real que se ha dado a las evaluaciones realizadas en el marco del Proyecto. En ese sentido, es importante destacar que si bien se han realizado cambios en el diseño de los programas desde el nivel central, derivados principalmente de las evaluaciones, se observa que en pocos casos ha habido una implementación de acciones de mejora en la operación y gestión que se traduzcan en un incremento de la eficiencia operativa y de los impactos. Esto último se observa también al nivel estatal, en donde las evaluaciones parecen tener incluso un menor impacto. Las principales causas de lo anterior pueden ser: 1) falta de

¹⁸ De los cuales alrededor de 50% había participado en ejercicios anteriores de evaluación.

pertinencia de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, 2) rigideces institucionales o 3) falta de capacidades institucionales para incorporar la evaluación en los procesos de toma de decisiones.

En relación con la falta de pertinencia de las recomendaciones, el aspecto a cuestionar es la calidad y utilidad de las evaluaciones. Desde el punto de vista de FAO, los informes en promedio tienen una calidad suficiente o media, lo cual podría deberse a tres factores principalmente: 1) el perfil de los evaluadores efectivamente contratados suele diferir del establecido en los términos de referencia para la contratación de evaluaciones, 2) los mecanismos y calendarios de transferencia de metodología de evaluación a las EEE no son adecuados y, 3) los coordinadores no realizan adecuadamente el seguimiento a las evaluaciones y no cuentan con las condiciones de autonomía en su trabajo para desempeñar todas las tareas que requiere el proceso de evaluación.

Sobre el segundo punto, es importante señalar que el 70% de las EEE consideran que mediante las acciones realizadas han sido capacitadas satisfactoriamente para la aplicación de la metodología de evaluación y del sistema informático desarrollado por FAO. Por el lado de los responsables de conducir el proceso, 84% considera que ha sido capacitado para aplicar la metodología y el sistema. Ante tan alta valoración, podría concluirse que las actividades de DCE han sido pertinentes, aún cuando no han constituido un factor que contribuya de manera significativa a revertir las condiciones que impiden lograr evaluaciones de buen nivel.

Con respecto a la falta de capacidades institucionales para la evaluación, es importante señalar lo siguiente. Si bien desde sus inicios el Proyecto se planteó el fortalecimiento de capacidades institucionales mediante el desarrollo de un sistema de evaluación tanto a nivel central como a nivel estatal, y en la formulación de los acuerdos se previeron acciones para DCE dirigidas a los funcionarios, en la práctica éstas no se han realizado. Se ha considerado que la participación de funcionarios en la definición de términos de referencia de las distintas evaluaciones y la presentación de los resultados basta para lograr los objetivos de la evaluación.

La experiencia muestra que el proceso de asimilación de los resultados de las evaluaciones, y del propio proceso de evaluación a nivel de las distintas administraciones, sean éstas federales o estatales, no es automático. Esto se debe principalmente a una falta de cultura de evaluación y a la presencia de rigideces institucionales. Si bien esto último podría considerarse un factor del contexto o variable exógena al Proyecto, la falta de atención al DCE en las instancias públicas explica, en alguna medida, el bajo nivel de impacto de las evaluaciones en la mejora de la gestión de los programas.

Una muestra de que las instituciones son sensibles al DCE es el hecho de que, en opinión del 55.5% de los coordinadores, la participación de funcionarios federales y estatales en el taller de sensibilización realizado por FAO, en el marco de la evaluación de Alianza 2006, ha contribuido de manera significativa a incrementar la apropiación del proceso de evaluación en los estados. El hecho de que esta acción tenga impacto en el involucramiento de funcionarios en el proceso estatal de evaluación, a diferencia de las acciones de difusión y promoción que deben realizar los propios coordinadores, muestra que 1) a excepción de pocos casos, los coordinadores no han llevado a cabo las actividades necesarias para promover el diseño y uso de evaluaciones en los estados, y/o 2) por su propio diseño, los Comités Técnicos Estatales de Evaluación no constituyen un mecanismo adecuado para lograr la incorporación de los procesos de evaluación en la gestión de programas.

En este Capítulo se ha presentado un análisis global de la evolución de los objetivos estratégicos del DCE y su contribución al impulso de los fines del Proyecto, a fin de brindar al lector una visión general. En cambio, en los siguientes Capítulos el lector encontrará un análisis detallado de la trayectoria y principales aprendizajes derivados de cada uno de los componentes de la estrategia de DCE. Finalmente en el Capítulo 6 se presenta una síntesis de los principales aprendizajes.

Lecciones aprendidas

1. A fin de conocer las condiciones del contexto en que se desarrollará un proceso de evaluación es necesario realizar un diagnóstico sobre el nivel de cultura de evaluación y sobre las capacidades para la evaluación existentes. Lo anterior a fin de contar con información para determinar las necesidades de DCE y diseñar una estrategia adecuada para cada contexto.
2. Ante un escenario de falta de cultura de evaluación que limita las posibilidades de incorporar los hallazgos de las evaluaciones en el ciclo de planeación-ejecución-evaluación, es imprescindible prever acciones de sensibilización y DCE dirigidas a funcionarios clave de las instancias públicas responsables de los programas. Con ello es previsible reducir las resistencias y rigideces institucionales que existan ante los cambios que sugieren las evaluaciones.
3. El DCE orientado a evaluadores es una tarea que es indispensable realizar pero que generalmente muestra resultados en el mediano plazo. Esto se debe a que se requiere de un efecto acumulativo que solo se presenta cuando existe estabilidad en los actores que reciben la capacitación. Por ello, es necesario que en el DCE se establezcan objetivos, metas y recursos multianuales. La medición de los impactos del DCE debe centrarse no solo en la calidad de las evaluaciones que se realizan, sino también en objetivos más amplios como la contribución al incremento y mejora de la oferta de servicios de evaluación y de la formación en evaluación de programas.
4. Dentro de las estrategias de DCE debe preverse un tercer conjunto de actores que deben ser capacitados: los responsables de la conducción de los procesos de evaluación, sean éstos funcionarios asignados para el efecto dentro de las instancias evaluadas u otros actores designados por instancias ciudadanas, por ejemplo. El desarrollo de dichas capacidades permite una mayor apropiación de los procesos de evaluación y, con ello, en el mediano plazo, una autonomía de los mismos.

Capítulo 2

Talleres de capacitación

Los talleres presenciales constituyen el principal esfuerzo realizado en el marco de DCE a lo largo de la vida del Proyecto. Las estrategias de enseñanza, contenidos y los actores a quienes se han dirigido los talleres se han modificado a lo largo de los años, sobre todo en función de los objetivos del componente de DCE y de las necesidades de capacitación percibidas a partir del análisis de los informes de evaluación estatal. Como se señaló en el Capítulo anterior, en la práctica el trabajo de DCE se ha centrado en el proceso estatal de evaluación y por ende los talleres también. Los aprendizajes derivados del diseño, desarrollo y seguimiento de los distintos talleres impartidos de 1999 a la fecha son el objeto de estudio del presente Capítulo.

Como se puede observar en el Cuadro 2, se han realizado cerca de 60 reuniones de trabajo y sesiones de los distintos talleres orientadas a brindar información para la conducción de las distintas etapas de los procesos de evaluación, transferir la metodología, desarrollar capacidades para la evaluación y retroalimentar a los distintos agentes involucrados. A continuación se presenta un análisis de la evolución de aspectos relevantes de la estrategia de DCE del Proyecto realizada a través de talleres presenciales.

2.1 Actividades de DCE dirigidas a coordinadores de CTEE

Gran parte de los talleres presenciales se ha dirigido a los coordinadores de CTEE. Se han desarrollado, por un lado, actividades específicas orientadas a la capacitación para la conducción de los procesos de evaluación y, por otro, se les ha incluido en los talleres de transferencia de metodología de evaluación y desarrollo de capacidades.

Los inicios del DCE

En los primeros ejercicios de evaluación (1998-2000) la totalidad de los esfuerzos de capacitación se orientaron a la transferencia de la metodología de evaluación estatal de FAO a los responsables de la conducción de los procesos de evaluación (hoy coordinadores de CTEE) mediante la realización de reuniones de trabajo y de seguimiento, como puede observarse en el Cuadro 2¹⁹. En opinión de algunos participantes entrevistados, dichas reuniones eran sesiones con fines informativos sobre las principales etapas del proceso de evaluación y para la transferencia de la metodología, sin que se planteara como objetivo el desarrollo de capacidades. Esto se debe a que durante dichos ejercicios, en los que aún no puede hablarse propiamente de “talleres”, el componente DCE operó bajo el supuesto de que las capacidades para la evaluación existían en los estados, tanto por parte de EEE como de los propios

¹⁹ En el Cuadro 2, a excepción de los talleres para la evaluación de Sanidad, Salud Animal e Investigación y Transferencia de Tecnología, el resto se refiere a talleres conjuntos para la evaluación de programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero y Desarrollo Rural. En 2006 se ha incorporado el DCE para programas de Acuicultura y Pesca.

coordinadores y, por tanto, únicamente era necesario dar a conocer la metodología de evaluación.

A partir de la evaluación 2001 y dado que los informes de evaluación no cumplían con los niveles de calidad establecidos por FAO, se inició una estrategia distinta, mediante la organización de un conjunto de talleres dirigidos al desarrollo de capacidades de los coordinadores de CTEE de toda la república para acompañar distintas etapas del proceso de evaluación: Taller de arranque, taller de capacitación y taller de retroalimentación. Si bien en ese año el impacto de las acciones de DCE parece haberse limitado a la transferencia de la metodología de evaluación, ese modelo básico de talleres arranque-capacitación-cierre ha prevalecido hasta la fecha, sufriendo algunas modificaciones en población objetivo y contenidos, como se verá a continuación.

Cuadro 2
Talleres presenciales desarrollados en el marco del DCE (1)

Año	Ejercicio evaluado	Talleres para coordinadores (antes subcoordinadores)	Talleres presenciales para coordinadores y EEE
1999	1998	Taller en Chapingo Taller en Viveros de Coyoacán	
2000	1999	Primera reunión de coordinadores de SEE (D.F.) Reunión grupo de trabajo FAO y Coordinadores (D.F.)	
2001	2000	Taller de arranque (Oaxtepec)	Seminarios seguimiento- reuniones regionales: Sur- Sureste, (D.F.) Norte-Noreste, (Monterrey) Centro, (D.F.) Occidente, (Guadalajara)
2002	2001	Taller de arranque con coordinadores SEE, (Oaxtepec) Taller de capacitación de coordinadores, (D.F.) Taller de retroalimentación, (D.F.)	
2003	2002	Taller de arranque CTEE, (Cocoyoc) Taller de calificación de informes, (Nuevo Vallarta)	1er Taller de capacitación 2º Taller de capacitación 3er Taller de capacitación, (Tuvieron lugar en Guadalajara, Villahermosa y D.F.)
2004	2003	Taller de arranque CTEE, (Oaxtepec) Taller de calificación de informes, (D.F.)	1er Taller de capacitación, (Monterrey, Guadalajara, D.F.) 2º Taller de capacitación, (Monterrey, Guadalajara, D.F.) Taller de capacitación para sanidad agroalimentaria (D.F.)

Cuadro 2
Talleres presenciales desarrollados en el marco del DCE (2)

Año	Ejercicio evaluado	Talleres para coordinadores (antes subcoordinadores)	Talleres presenciales para coordinadores y EEE
2005	2004	Taller de revisión y análisis con CTEE, (Oaxtepec) Taller de arranque, (Acapulco) Taller de calificación de informes, (D.F.)	1er Taller de capacitación, (Monterrey, Pátzcuaro, D.F.) 2º Taller de capacitación, (Monterrey, Zacatecas, Mérida) Taller de capacitación Salud Animal (D.F.) Taller de capacitación Sanidad Vegetal (D.F.) Taller de capacitación Investigación y Transferencia de Tecnología (D.F.)
		Taller de cierre, (San Juan del Río)	
2006	2005	Taller de arranque, (Mazatlán) Taller de calificación de informes, modalidad tradicional, (D.F.) Taller de cierre, (Puebla)	1er Taller de capacitación, modalidad tradicional (D.F.) 1er Taller de capacitación, modalidad descentralizada (Guadalajara, Saltillo) 2º Taller de capacitación, modalidad tradicional (D.F.) 2º Taller de capacitación, modalidad descentralizada (Vallarta, Hermosillo) Taller de capacitación Salud Animal (D.F.) Taller de capacitación Sanidad Vegetal (D.F.) Taller de Investigación y Transferencia de Tecnología (D.F.)
2007	2006	Taller de Arranque, (Cuernavaca)	Taller de capacitación estados descentralizados, Modalidad 2, (Guadalajara) 1er Taller de capacitación, Modalidad 1, (Tuxtla Gutiérrez, D.F.) 1er Taller de capacitación Acuicultura y Pesca, (D.F.) Taller de capacitación Investigación y Transferencia de Tecnología (D.F.) 2º Taller Tradicional (D.F.)

Talleres de Arranque

Los talleres de arranque constituyen el punto oficial de inicio de los trabajos anuales de evaluación en los estados. En ellos se reúnen coordinadores, autoridades de SAGARPA y el equipo de FAO con el fin de transmitir información administrativa: esquema organizativo de la evaluación, aspectos normativos para la contratación de EEE, obligaciones y medición del desempeño de coordinadores. También constituye la primera presentación de la metodología de evaluación: Términos de Referencia, Guías Metodológicas e instrumentos de colecta de información. Adicionalmente, en distintos ejercicios se ha incluido en el programa de los talleres la presentación de experiencias de evaluación en distintos estados y factores de éxito.

Una queja constante de los actores estatales con respecto al proceso de evaluación estatal es la falta de tiempo para la ejecución de todas las actividades previstas. Si bien parte de las variables que reducen el tiempo disponible para la evaluación son exógenas al Proyecto, como por ejemplo la radicación de recursos, las definiciones del poder legislativo con respecto a la fecha límite de entrega de informes o la fecha de contratación de EEE, dentro del DCE han existido márgenes para mejorar la atención a los usuarios. En ese sentido la oportunidad en la realización de los talleres de arranque ha sido año con año un factor crítico. En términos generales, se ha mejorado la oportunidad logrando adelantar su realización en el marco de las evaluaciones 2005 y 2006 en casi dos meses (de fines de marzo a fines de enero) con respecto a ejercicios anteriores. En ese sentido 66.7% de los coordinadores opinan que la pertinencia de los talleres de arranque ha mejorado tanto en su contenido como en su oportunidad, facilitando el inicio del trabajo de evaluación.²⁰ Es importante destacar que, a pesar de que globalmente se han ampliado los tiempos para el desarrollo de las evaluaciones, en opinión de FAO la calidad de los informes estatales no ha mejorado, por lo que el tiempo disponible no parece ser una variable determinante de los resultados.

Se ha observado que los talleres de arranque permiten, además de la transmisión eficiente de la información para iniciar el proceso de evaluación, el establecimiento de un contacto personal y directo entre las distintas partes involucradas. Esto ha contribuido a facilitar y fomentar la comunicación posterior, creando sinergias positivas para el trabajo.

Talleres de calificación y de cierre

Los coordinadores de los CTEE han sido responsables de emitir una calificación de cada informe de evaluación estatal con base en criterios establecidos por FAO. A fin de capacitar a los coordinadores para la realización de dicha tarea se han realizado talleres presenciales de calificación de informes. En ese marco se han abierto, además, espacios para la retroalimentación al proceso de evaluación a fin de desarrollar las evaluaciones con base en la experiencia adquirida previamente. Estos talleres han constituido también el espacio para anunciar algunas innovaciones en los procesos de evaluación o de DCE como son el Programa Formal de Desarrollo de Capacidades impartido en conjunto con FODEPAL en el marco de la evaluación 2003 y la instalación del Sistema de Seguimiento a las Recomendaciones a partir de la evaluación 2004.²¹

73.3% de los coordinadores encuestados opinan que la pertinencia de los talleres de cierre ha mejorado a lo largo de la vida del Proyecto. Dentro de los comentarios emitidos por los CTEE destaca el hecho de que estos talleres permiten compartir experiencias de los distintos estados en diversas etapas del proceso de evaluación. En su opinión, es importante que se abran espacios para la retroalimentación una vez concluido el proceso anual de evaluación y previo al inicio del ejercicio siguiente.

En el taller de cierre del proceso de evaluación 2005 realizado en Puebla, tanto autoridades de FAO como de SAGARPA manifestaron que los niveles de discusión de los distintos temas relacionados con la evaluación mostraban un importante grado de consolidación de las capacidades de los CTEE con respecto a los inicios del Proyecto. Si bien a ello ha contribuido sobre todo el trabajo personal de cada uno de los actores, la

²⁰ El detalle de los resultados del cuestionario aplicado a EEE y coordinadores de CTEE que se emplea a lo largo del presente capítulo se puede consultar en el Anexo.

²¹ Mayores detalles sobre el Curso desarrollado con FODEPAL se encuentran en el Capítulo 4. Un breve análisis sobre el sistema de seguimiento a las recomendaciones se encuentra en el documento de Sistematización de la Experiencia del Proyecto (Sistematización 2006)

mayoría de los coordinadores (75%) manifiesta que los talleres han sido cada vez más útiles para la coordinación de los procesos de evaluación, por lo que en su opinión han contribuido al desarrollo de capacidades.

Es importante señalar que si bien la figura de coordinador de CTEE es una especificidad de la evaluación de Alianza para el Campo, el aprendizaje derivado de la capacitación a estos actores resulta de utilidad en distintos escenarios. En términos generales, el DCE y sobre todo para la conducción de procesos de evaluación que se ha dirigido a estos actores equivale a la formación que se requiere lograr dentro de las instancias públicas. El Banco Mundial señala que es necesario que exista dentro de cada organismo público un equipo de trabajo capacitado para la contratación de evaluaciones externas y para la conducción del proceso de evaluación. Esto implica el desarrollo no solo de capacidades para la evaluación, sino también del conocimiento de aspectos normativos y técnicos relacionados con la contratación y la obtención de información, entre otros.

2.2 Actividades de DCE dirigidas a EEE y coordinadores de CTEE

Ante la evidencia de que la capacitación del CTEE mediante talleres resultaba insuficiente para lograr la transmisión efectiva de la metodología de evaluación a los evaluadores estatales, desde la evaluación 2002 el programa de capacitación y soporte técnico se dirige no solo a coordinadores, sino también a los evaluadores estatales. Los talleres de capacitación dirigidos a EEE y CTEE han constituido la actividad central del componente de DCE del Proyecto y han permitido transferir la metodología de evaluación y desarrollar capacidades en cerca de 90 evaluadores y 32 coordinadores cada año.

2.2.1 Contenido de los talleres

Los talleres presenciales se han centrado en transmitir información necesaria para el desarrollo del proceso de evaluación. Como se muestra en el Cuadro 3, la mayor parte del trabajo realizado en los talleres se orienta a la transferencia de la metodología de evaluación. Sin embargo, en ellos se han incluido además temas técnicos como capacitación en el uso del sistema informático empleado para la captura de las encuestas a beneficiarios que se realizan a nivel estatal y, en ejercicios recientes, temas relativos al uso de Excel, redacción y presentación de resultados.

En el mismo cuadro se observa que los temas tratados en los talleres se han mantenido relativamente constantes a lo largo del tiempo. Esto responde, por un lado, a que la metodología de evaluación ha mantenido su estructura básica, por ejemplo, siempre se han considerado como ámbitos centrales la evaluación de impactos y de gestión. Por otro lado, la necesidad de brindar año con año información técnica y metodológica básica para la evaluación responde a la alta rotación de evaluadores y, en menor grado, a la de los propios coordinadores. Como ejemplo, en la evaluación 2006 se tienen registradas 89 evaluaciones estatales de las cuales cerca del 50% han sido realizadas por evaluadores o EEE nuevas. Adicionalmente, de los 32 coordinadores, 5 iniciaron funciones durante el citado proceso de evaluación.

El hecho de haber definido diseñar una estrategia común de DCE para evaluadores nuevos y evaluadores con experiencia previa ha respondido sobre todo a cuestiones de logística. Sin embargo, diversos usuarios han sugerido en múltiples ocasiones la realización de talleres diferenciados para coordinadores y evaluadores con experiencia y

sin ella, ya que para muchos los temas y la información resultan repetitivos. A pesar de lo anterior, el 63% de los actores encuestados opina que la pertinencia de los temas con respecto a su perfil y necesidades ha mejorado. De igual manera el 70% de los participantes de talleres en diversos ejercicios opina que la pertinencia de los temas y contenidos con respecto a las necesidades del proceso de evaluación ha mejorado. En todo caso, en atención a esta inquietud, si bien no se han diseñado talleres diferenciados, se ha dado flexibilidad desde la evaluación 2005 para que la asistencia a los talleres sea opcional. A pesar de ello, a la fecha, en muchos estados ésta se incluye como una obligación contractual, lo que genera incomodidad en algunos evaluadores.

Otra queja recurrente, de parte de las EEE, es que los equipos de evaluación están conformados por diversos especialistas y únicamente se permite la asistencia al taller de un solo miembro del equipo. Si bien por cuestiones logísticas esta restricción no se ha eliminado, se ha abierto la opción para que las EEE determinen quién estará presente en cada taller de acuerdo con los temas a tratar. Quizá por falta de líneas claras y de información, aún no se ha logrado revertir la tendencia y costumbre de que sean los responsables de la evaluación quienes asistan al taller y de considerarla obligatoria, pero en los casos en que se ha logrado se observa un mejor aprovechamiento de la capacitación.

Es importante señalar que el diseño de los talleres ha partido del supuesto de que los evaluadores cumplen con las características de formación y experiencia definidas en los términos para la contratación. Sin embargo, en la realidad este supuesto no se ha cumplido y en muchos casos los evaluadores no cuentan con formación básica en Economía y políticas públicas que permita enmarcar el análisis técnico conforme lo requiere la metodología de evaluación, o bien no cuentan con los conocimientos en Estadística necesarios para que la transferencia de la metodología en el formato que es posible brindar en los talleres, sea asimilada cabalmente.

Buscando atender y contribuir a problemas de formación básica detectados en evaluaciones anteriores, en la evaluación 2006 se introdujeron nuevos temas en los talleres de capacitación en su modalidad tradicional, como puede observarse en el Cuadro 3. Así, en opinión de los evaluadores y coordinadores, la introducción de Manejo y análisis de Datos, centrado en el uso de la hoja de cálculo Excel para el desarrollo estadístico y el taller de Economía y Gestión Pública, fueron dos importantes aciertos en el proceso de DCE. Al respecto, algunos usuarios han manifestado que los Talleres constituyen para ellos la forma más eficiente “de mantenerse actualizados y de desarrollar capacidades”.

En opinión de FAO el hecho de que temas considerados de formación básica, como los antes descritos, sean los más valorados por coordinadores y evaluadores muestra que las posibilidades reales del Proyecto de impactar en el desarrollo de capacidades para la evaluación son reducidas. Esto se debe a que, dados los perfiles de los participantes, previo a la introducción de temas de evaluación, es necesario subsanar deficiencias básicas en la formación y esto no es posible mediante talleres presenciales de corta duración.

En el marco del segundo taller de capacitación para la evaluación 2006 se incluyó un taller de intercambio de experiencias con evaluadores nacionales del Proyecto. Esta innovación ha sido bien recibida por los EEE y coordinadores, no solo por la utilidad de conocer la dinámica y resultados del proceso de evaluación nacional, sino también porque les permite entender mejor la metodología estatal de evaluación, que es diseñada por los evaluadores nacionales.

Cuadro 3
Principales temas tratados en los talleres de capacitación a EEE y CTEE

Ejercicio evaluado					
2002	2003	2004	2005	2006	
				Talleres modalidad 1 "tradicional"	Taller modalidad 2 "estados piloto"
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Diseño muestral • Instrumentos de colecta de información para evaluación de impactos y de gestión • Trabajo de Campo • Redacción de informes • Limpieza de base de datos • Cálculo y análisis de indicadores de gestión e impactos • Tipología de beneficiarios • Sistema informático <p>De manera complementaria a los talleres, en línea se trataron los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principios de evaluación de Programas • El Proceso de evaluación aplicado • Experiencias de evaluación en México 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Diseño muestral • Instrumentos de colecta de información para evaluación de impactos y de gestión • Trabajo de Campo • Redacción de informes • Limpieza de base de datos • Cálculo y análisis de indicadores de gestión e impactos • Tipología de beneficiarios • Sistema informático 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Diseño muestral • Instrumentos de colecta de información para evaluación de impactos y de gestión • Trabajo de Campo • Redacción de informes • Limpieza de base de datos • Cálculo y análisis de indicadores de gestión e impactos • Tipología de beneficiarios • Sistema informático • Lineamientos de la supervisión del proceso de evaluación • Calificación de informes • Lineamientos para elaboración del Informe global • Supervisión del proceso de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Diseño muestral • Instrumentos de colecta de información para evaluación de impactos y de gestión • Trabajo de Campo • Redacción de informes • Limpieza de base de datos • Cálculo y análisis de indicadores de impactos • Análisis de Cédula de Gestión • Tipología de beneficiarios • Indicadores de impactos y tipología • Sistema informático • Lineamientos de la supervisión del proceso de evaluación • Calificación de informes • Lineamientos para elaboración del Informe global • Supervisión del proceso de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Principios de Economía y Gestión Pública • Manejo y análisis de datos (estadística y Excel) • Métodos de muestreo • Instrumentos de colecta de información para evaluación de impactos y de gestión • Evaluación de la gestión • Métodos cualitativos y estrategias para recabar información • Cálculo y análisis de indicadores de impactos • Comunicación efectiva de resultados • Técnicas para realizar presentaciones efectivas • Retroalimentación al componente de DCE • Intercambio de experiencia con evaluadores nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la evaluación de programas • Principios de Economía y Gestión Pública • Diseño de la evaluación • Metodologías de evaluación: Métodos cuantitativos • Metodologías de evaluación: Métodos cualitativos • Metodologías de evaluación: integración de métodos • Estrategias para recabar información • Manejo y análisis de datos • Métodos de muestreo no probabilístico • Métodos de muestreo probabilístico • Construcción y análisis de indicadores • Diseño de cuestionarios • Comunicación efectiva de resultados

Descentralización de los talleres de DCE

Al observar que con el paso de los años no mejora sustancialmente la calidad de los informes de evaluación, el Proyecto se ha cuestionado sobre la efectividad de su estrategia de DCE. En ese marco, y a fin de dar un nuevo impulso al desarrollo de capacidades, se ha definido desde la evaluación 2005 avanzar en el proceso de descentralización de funciones y atribuciones, partiendo de la base de que las capacidades para llevar a cabo distintas tareas ya existen en los estados y que es necesario abrir espacios para que sean empleadas y consolidadas.

En materia de Talleres, la “descentralización” se ha manifestado principalmente en dos aspectos. Por un lado, durante la evaluación 2005 una parte de los talleres presenciales dirigidos a EEE y CTEE fue realizada por coordinadores seleccionados por su experiencia en lugar de la UA-FAO, obteniéndose resultados satisfactorios que deben considerarse en el diseño de estrategias futuras. Por otra parte, para la evaluación 2006 se definió que un grupo de 14 estados podría trabajar bajo una modalidad “piloto”, con la libertad de diseñar su propia metodología de evaluación.

A fin de apoyar el proceso de evaluación de los estados “piloto”, se desarrolló una estrategia de DCE paralela a la modalidad tradicional. Como puede observarse en el Cuadro 3, se realizó un taller que si bien retoma los principales temas de evaluación, lo hace desde un punto de vista conceptual, ofreciendo las distintas opciones metodológicas para que en cada estado se elijan las que se consideren más convenientes. Al respecto el 96.4% de los participantes a dicho taller considera que éste contribuyó significativamente a desarrollar nuevas capacidades, mientras que talleres anteriores contribuían sobre todo a la transferencia de la metodología.

Con respecto a los temas tratados en el taller para estados “piloto”, 78.6% de los encuestados opinan que fueron de pertinentes a muy pertinentes. Asimismo la mayor parte de los asistentes manifiesta que el DCE les ha aportado elementos para desarrollar sus propias metodologías de evaluación, con lo que en materia de formación se habría cumplido con los objetivos planteados. Algunos usuarios han sugerido que dicho taller sea la base para desarrollar una sesión de inducción a la totalidad de evaluadores, pero especialmente a los nuevos, al inicio de cada ciclo de evaluación. Contrariamente a la opinión de los actores estatales y en la medida en que en pocos estados se hicieron cambios sustantivos a la metodología de evaluación, desde el punto de vista de FAO, la estrategia de descentralización, incluyendo los talleres para la modalidad “estados piloto”, no cumplió con los fines para los que había sido diseñada.

En resumen, el reto de la definición de los contenidos de los talleres de capacitación se incrementa en la medida en que la heterogeneidad de formación de los actores es importante. Aún cuando el Proyecto ha enfrentado este reto mediante pruebas de ensayo y error, es recomendable que en el diseño de una estrategia de DCE se parta de un diagnóstico integral de necesidades, a fin de reducir la curva de aprendizaje. Con base en dicho diagnóstico es posible diseñar talleres de inducción para homogenizar conceptos y lograr un nivel básico de conocimientos comunes que faciliten la transferencia de la metodología y constituyan el punto de partida para el desarrollo de capacidades.

Con base en la experiencia del Proyecto, es importante señalar, sin embargo, que si existen deficiencias en la formación básica de los actores es difícil que éstas se logren revertir a través de talleres de capacitación. Si bien difiere del objetivo central del desarrollo de capacidades, que es generar especialización en temas relacionados con la

evaluación de programas, se han realizado esfuerzos para desarrollar capacidades básicas, por ejemplo para el análisis de información y redacción, sin obtener los resultados deseados e invirtiendo relativamente mucho tiempo en ello. En este caso, una vez más se encuentra que los objetivos de FAO difieren de los de las EEE y coordinadores. De acuerdo con el Proyecto resulta deseable, y se considera de mayor utilidad, destinar recursos a atender deficiencias en la formación en temas relativos a la evaluación o análisis de políticas. Para ello es posible desarrollar esquemas alternativos de formación, por ejemplo mediante cursos con universidades o centros de investigación. Ejemplo de ello es el curso desarrollado con FODEPAL que se analiza en el Capítulo 4.

2.2.2 Metodología de enseñanza

A diferencia de los contenidos de los talleres que como se mencionaba en la sección anterior se han mantenido relativamente constantes, la metodología de enseñanza ha sufrido importantes modificaciones. Los principales cambios se registran en la forma en que son tratados los temas y en que se involucra a los participantes.

En el programa de DCE 2002 se conjugaron actividades a ser desarrolladas, tanto en línea como en los talleres presenciales, mediante una metodología de “aprender haciendo”. El objetivo planteado fue el de *“Desarrollar capacidades en los estados, mediante la formación de recursos humanos calificados para la evaluación de programas y el seguimiento a la gestión pública, con la finalidad de mejorar la calidad de las evaluaciones de los programas de Alianza para que éstas incidan en una mejor operación de la política agropecuaria y rural así como en un mayor impacto de los recursos invertidos”*. Para lograr lo anterior se realizaron actividades basadas en metodologías diferenciadas para coordinadores y evaluadores, con lo que cada actor tenía que desarrollar tareas propias de su trabajo basadas en información y necesidades reales del proceso de evaluación.

Es importante destacar las actividades realizadas en 2002, ya que constituyen el primer esfuerzo integral de DCE y no únicamente de transferencia de metodología. Adicionalmente constituye la estrategia más completa realizada a la fecha, al conjugar actividades mediante talleres y en línea. A pesar de la pertinencia de los contenidos de dicho taller, la falta de incentivos por parte de los usuarios para realizar los trabajos requeridos bajo esa metodología de enseñanza impidió alcanzar los resultados esperados. Los participantes, aduciendo sobre todo falta de tiempo, no cumplieron con las tareas y actividades indicadas en tiempo y forma, lo que limitó el impacto en el DCE.

En los ejercicios 2003 a 2004,²² el programa de capacitación se centró en el DCE a través de la transferencia de la metodología de evaluación mediante talleres presenciales. La metodología de enseñanza se basó principalmente en realizar presentaciones sobre los temas, empleando ejemplos y situaciones concretas de Alianza y los distintos instrumentos metodológicos para la evaluación. Si bien esta fórmula permitió cumplir con el objetivo de brindar la información necesaria para el desarrollo de las evaluaciones, en opinión de diversos usuarios hacía falta involucrar más a la audiencia en un proceso de aprender haciendo, mediante ejercicios y otras dinámicas para lograr un DCE.

A fin de impulsar una mayor apropiación de la metodología de evaluación y de lograr un desarrollo efectivo de nuevas capacidades, a partir de 2005 ha cambiado la metodología

²² En el caso de la evaluación 2004 se preveía que la formación de capacidades sería brindada a través del curso de FODEPAL, el cual inició con retraso con respecto al calendario del proceso de evaluación como se verá más adelante.

de enseñanza. El centro de las modificaciones ha sido incrementar la participación de los evaluadores y coordinadores en actividades prácticas para la aplicación de la metodología. Adicionalmente se han desarrollado instrumentos para facilitar a la audiencia el cálculo de indicadores, que constituye siempre un aspecto crítico de la evaluación. Si bien este cambio de estrategia ha sido bienvenido por evaluadores y coordinadores con experiencia, a los nuevos les ha dificultado el trabajo ya que se obvian aspectos conceptuales y técnicos, partiendo del supuesto que son conocimientos adquiridos previamente.

Con respecto a los talleres desarrollados para la evaluación 2006, el 62.2% de los evaluadores y coordinadores opinan que la metodología de enseñanza fue pertinente o muy pertinente con respecto a las necesidades de evaluación. Asimismo, con respecto a su perfil y capacidades, el 72.4% opinan que la metodología es adecuada.

Es importante señalar que en 2006 la metodología de enseñanza, al igual que los contenidos, fue diferenciada. Así, para evaluadores que aplicarían la metodología de FAO (Modalidad 1 o “tradicional”) se continuó con un enfoque equivalente al de la evaluación 2005, incrementando los ejercicios y aplicaciones de la metodología en casos prácticos. Para los estados Modalidad 2 o “piloto” que estarían en libertad de diseñar metodologías alternativas, el primer taller combinó la exposición de conceptos y alternativas metodológicas con ejercicios prácticos para el diseño de la evaluación de cada estado.

Contrariamente a la opinión de los usuarios, desde el punto de vista del Proyecto el objetivo de la estrategia Modalidad 2 implementada durante la evaluación 2006 no se ha cumplido. Como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos era lograr la apropiación del proceso de evaluación por parte de los actores estatales. Así, se preveía que en los estados “piloto” se diseñarían metodologías de evaluación propias; sin embargo, en la mayoría de los casos se observan únicamente cambios marginales a los instrumentos desarrollados por FAO. Aún cuando los EEE y coordinadores aducen la falta de tiempo como principal obstáculo para lograr los objetivos previstos, en opinión de FAO lo anterior se debe a la falta de incentivos y/o de capacidades de los coordinadores para conducir los procesos de evaluación y al hecho de que no se exigió a los evaluadores el desarrollo metodológico.

En una valoración de la trayectoria de los talleres a lo largo de la vida del Proyecto, de manera global, el 63.8% de los entrevistados que han participado en varias evaluaciones opina que la metodología de enseñanza, con respecto a las necesidades de la evaluación, ha mejorado. Con ello, la utilidad para la comprensión e implementación de la metodología se ha incrementado, de acuerdo con 65.7% de los evaluadores; y para la conducción de los procesos de evaluación se ha incrementado según el 75% de los coordinadores. Al respecto, es importante señalar que dichos porcentajes resultan bajos si se considera que el esfuerzo de DCE se ha realizado durante 9 años y que a la fecha los niveles de calidad de los informes de evaluación se mantienen bajos.

En la valoración de las modificaciones a la metodología de enseñanza existen puntos comunes entre los distintos usuarios. Dentro de los aciertos que más se señalan se encuentra el enfoque más participativo de los talleres, en el que EEE y coordinadores realizan actividades concretas para la aplicación de la metodología. El uso de sus propias bases de datos como insumo para los ejercicios y la automatización del proceso de cálculo de indicadores han sido valorados positivamente. Como áreas de oportunidad se señala la realización de talleres regionales de capacitación, la realización de talleres de inducción para homogenizar el nivel, complementar los talleres presenciales con actividades en línea y el diseño de estrategias distintas para evaluadores nuevos y con

experiencia. Al respecto, es importante destacar que estas opiniones muestran que los actores valoran los elementos de la capacitación que les permiten avanzar, aunque sea mecánicamente, en la realización de sus evaluaciones más que aquellos que se dirigen a “formar” nuevas capacidades, en los cuales FAO considera que deben centrarse los esfuerzos.

2.2.3 Oportunidad y duración de los Talleres

Oportunidad de los Talleres

Los talleres se han diseñado para brindar información y el soporte técnico necesarios en distintos momentos del proceso de evaluación. La oportunidad de su realización constituye un factor clave para lograr los impactos deseados sin retrasar las actividades de las EEE. El establecimiento de las fechas de los talleres da por sentado que los procesos de contratación de EEE fluyen de manera eficiente.

De manera general, el 36.8% de los actores encuestados opina que la oportunidad de los talleres ha mejorado. Sin embargo, en esta percepción existe una marcada diferencia entre la opinión de los coordinadores y la de los evaluadores. El 57.9 de los coordinadores que han participado en al menos dos ejercicios de evaluación consideran que la oportunidad de los talleres, con respecto a las necesidades del proceso de evaluación, ha mejorado. En esta valoración se incluye la mejora en los tiempos de los talleres de arranque, además de los de capacitación.

Por su parte, únicamente el 26.3% de los evaluadores consideran que la oportunidad ha mejorado. Esto se debe en gran medida a que en la práctica los procesos de contratación en los estados avanzan a ritmos muy distintos. Así, se reportan diferencias entre los momentos de contratación de evaluadores de hasta 4 meses, con lo que resulta imposible programar la realización de los talleres hasta que la totalidad de EEE están contratadas.

En el caso específico de los talleres realizados en 2006, la percepción sobre la oportunidad es distinta de acuerdo con la modalidad de evaluación. Los coordinadores opinan que hubo un desfase, ya que los talleres fueron demasiado anticipados con respecto al ritmo de avance de las contrataciones. Esto es especialmente cierto en el caso del taller dirigido a estados piloto realizado en la ciudad de Guadalajara (Cuadro 2). Así, el 34.5% de los participantes de esta modalidad opina que los talleres no fueron oportunos. El primero no tuvo la asistencia prevista por problemas en la contratación, lo que implicó retrasos y la necesidad de asistir al segundo taller, no previsto inicialmente, para tener la primera aproximación a la metodología. Por su parte, únicamente el 5.4% de los EEE y coordinadores que evaluaron en Modalidad 1 opina que los talleres no fueron oportunos.

En términos de oportunidad, como puede verse a partir del análisis anterior, existen espacios para la mejora. Tomando como dadas las dificultades y retrasos en los procesos de contratación, para lograr cambios sustantivos es necesario considerar estrategias nuevas que fomenten procesos de autoformación previos a la asistencia a talleres, o bien diseñar sesiones dirigidas a las EEE contratadas en dos momentos distintos, en lugar de organizar la asistencia bajo una lógica regional que regularmente se traduce en ausencias.

Duración de los talleres

La duración de los talleres constituye un elemento importante para lograr de manera efectiva los objetivos del DCE. La dificultad para definir una duración óptima radica por un lado en que, los tiempos requeridos para dar un adecuado tratamiento a los temas dependen de los conocimientos y experiencia previa de los evaluadores y coordinadores, por lo que la duración necesaria puede variar. Por otro lado, algunos evaluadores opinan que su presencia a los talleres implica un importante costo de oportunidad, ya que dejan de avanzar en otras tareas relacionadas con la evaluación en un contexto en que los tiempos son generalmente reducidos. Conjuntar de manera equilibrada las necesidades de tiempo para cubrir temas relevantes, con un esfuerzo de síntesis y de claridad para que la información resulte útil y suficiente sin implicar una alta inversión en tiempo de evaluadores, ha constituido un gran reto para el Proyecto.

En términos generales, en el diseño de los Talleres de Capacitación dirigidos a coordinadores y evaluadores se ha previsto una duración de uno a tres días por sesión y, a excepción del proceso de evaluación 2002 en que se brindaron 3 talleres, generalmente se desarrollan dos talleres por año para la evaluación de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero y Desarrollo Rural. En el caso de talleres de Sanidad Animal, Salud Vegetal e Investigación y Transferencia de Tecnología únicamente se realiza un taller.

Si bien existen opiniones encontradas con respecto a la pertinencia de la duración de los talleres, el 45.3% de los encuestados expresan que ésta ha mejorado a lo largo de la vida del Proyecto. Sin embargo, algunos evaluadores manifiestan que con respecto a los contenidos la duración es reducida, lo que implica dar un tratamiento superficial y rápido a los temas. El 26% opina que la duración ha empeorado, lo que puede deberse a que para muchos evaluadores con experiencia los talleres resultan repetitivos y, por tanto, el tiempo dedicado a la actividad se percibe como excesivo. Es importante destacar que en opinión de FAO, la necesidad de incorporar temas de formación básica implica reducir el tiempo destinado a temas sustantivos, por lo que las fallas estructurales en el perfil de los evaluadores y coordinadores incide negativamente en el impacto e incrementa la duración de los talleres.

La percepción de que la duración es corta proviene generalmente de evaluadores nuevos. Estos han manifestado que la duración de los talleres es limitada ya que, en su opinión, para cubrir la totalidad de los temas es necesario darles un tratamiento general. Por su parte, en términos generales, los evaluadores con experiencia consideran que la duración es correcta. Globalmente el 53.6% de los participantes en distintos ejercicios de evaluación opina que el nivel de profundidad en el tratamiento de los temas ha mejorado.

Algunos evaluadores manifiestan que esta modalidad de enseñanza constituye una forma barata y rápida de mantener actualizadas a las EEE, que no invertirían de otra manera en capacitación. Otros opinan que dada su experiencia, un solo Taller de capacitación al año bastaría para satisfacer sus necesidades. En ese sentido, se refuerza la necesidad de considerar modificaciones en el DCE mediante talleres, entre ellas: 1) incluir un taller de inducción específico para evaluadores nuevos o bien, 2) desarrollar una estrategia de DCE diferenciada para evaluadores con experiencia y sin ella, y 3) transferir a los coordinadores la responsabilidad de brindar la capacitación a sus evaluadores.

Así, es posible concluir que las expectativas con respecto a los objetivos y alcances de los talleres difieren entre los distintos actores. Desde el punto de vista de FAO, los talleres deben contribuir a dar soporte a los procesos de evaluación brindando la información y

herramientas necesarias, pero sobre todo desarrollando capacidades. Esto presupone que los evaluadores y coordinadores tienen habilidades y conocimientos en materia de muestreo, estadística, evaluación y análisis de políticas. En cambio, los evaluadores, especialmente aquellos que no cumplen con el perfil antes descrito, tienen la expectativa de que los talleres cubrirán los faltantes en su formación. En ese sentido, para alcanzar los objetivos planteados en el DCE es necesario trabajar de manera conjunta con los responsables del diseño de los términos de referencia y requisitos en el perfil de los evaluadores y coordinadores, a fin de lograr que las expectativas y objetivos de capacitadores y capacitados coincidan.

2.3 Taller de sensibilización a funcionarios estatales

Como se mencionaba en el Capítulo 1, el Proyecto ha previsto espacios para desarrollar actividades para el DCE de funcionarios en los estados. Sin embargo, no es sino hasta la evaluación 2006 en que se lleva a cabo un ejercicio de sensibilización en temas de evaluación de Alianza dirigido a autoridades estatales y funcionarios de SAGARPA en los estados.

Con el objeto de lograr una mayor apropiación de los procesos de evaluación por parte de los responsables de la ejecución de los programas en las entidades federativas, en el marco del Taller de Arranque de la Evaluación 2006 se desarrolló un taller para funcionarios de las delegaciones y de los gobiernos estatales. En dicho taller se trataron, entre otros, temas relativos a la evaluación de programas y su utilidad. Se presentaron los principales objetivos, enfoque y componentes de la evaluación 2006 y puntos clave en la evolución del Proyecto. Asimismo se contó con la participación de funcionarios de la Subsecretarías de Agricultura y Desarrollo Rural de SAGARPA, quienes compartieron su experiencia en la evaluación nacional de Alianza, a fin de mostrar a los actores estatales la utilidad de las evaluaciones y la importancia de su participación en el proceso. Se abrieron espacios para la discusión de experiencias y se establecieron mesas de trabajo entre funcionarios federales, estatales y coordinadores, a fin de tomar acuerdos sobre el proceso de evaluación en los estados.

Con respecto a los resultados de este taller, el 50% de los coordinadores opina que fue de útil a muy útil para sensibilizar a los funcionarios y para fomentar la apropiación del proceso de evaluación en sus estados, abriendo espacios para el diseño de evaluaciones de acuerdo con las necesidades locales y no tomando como dada la metodología y temas propuestos por FAO. Prueba de ello, mencionan, es un mayor involucramiento y participación de dichos funcionarios en las sesiones de los Comités Técnicos Estatales de Evaluación. En ese sentido, es importante: 1) fortalecer el papel de los coordinadores en la sensibilización e involucramiento de funcionarios estatales en el proceso de evaluación, y 2) considerar reforzar, o incluso ampliar, las actividades de FAO dirigidas a funcionarios estatales.

2.4 Recursos necesarios para la realización de talleres de DCE

Como puede deducirse a partir de los aspectos analizados anteriormente, el diseño, desarrollo y realización de los talleres requiere del trabajo de un equipo multidisciplinario. Al respecto, es importante señalar que en el Proyecto no se ha creado un área específica para la realización de esta actividad, por lo que se ha recurrido a tomar tiempo de diversos consultores de otras áreas y sobre todo del tiempo del Director Técnico del

Proyecto. Si bien bajo esta dinámica se han logrado sacar adelante los compromisos, se ha incurrido en un importante costo de oportunidad en términos del desarrollo conjunto del Proyecto, al distraer de sus funciones principales a los consultores. Adicionalmente, al no existir un equipo de tiempo completo, no se ha logrado consolidar un proceso de investigación en el estado de las artes en materia de metodologías de enseñanza y procesos de capacitación que pudiera incrementar la efectividad de las acciones.

2.5 Contribución de los talleres presenciales al desarrollo de capacidades para la evaluación

Como se planteó en el Capítulo 1, uno de los objetivos centrales del Proyecto ha sido, desde sus inicios, el fortalecimiento de capacidades a través de la evaluación para lograr una mejor gestión de los programas. Un elemento ausente en el diseño del Proyecto ha sido un sistema de monitoreo y medición del nivel de avance en el cumplimiento de sus objetivos. Así, si bien es posible considerar cumplidas las metas de evaluación al entregar informes y metodologías de calidad, ha resultado difícil cuantificar el impacto de las acciones de DCE más allá de la cobertura, que es del 100%, en la atención a los distintos usuarios.

Ante esta carencia de información, con fines de nutrir la presente sistematización, se cuestionó a los evaluadores y coordinadores que participan en el proceso de evaluación de Alianza para el Campo y que han realizado evaluaciones en años anteriores sobre la contribución de los talleres presenciales al DCE. Al respecto, 72.2% de las EEE considera que a través de los talleres han desarrollado nuevas capacidades para la evaluación. Por su parte, el 81.3% de los coordinadores opinan que han adquirido nuevas capacidades para la conducción de los procesos de evaluación mediante los talleres.

Otro de los objetivos del DCE ha sido crear un entorno con una mejor oferta de servicios de evaluación, lo que implica desarrollar capacidades no solo para la evaluación, sino también para el diseño de metodologías *ad hoc* para la evaluación de programas públicos. Con respecto a la primera parte del objetivo, el 81.5% de los coordinadores considera que el DCE ha contribuido a que exista una mejor oferta de servicios de evaluación. Adicionalmente, el 68.9% de los entrevistados opina que el DCE a través de talleres ha mejorado, contribuyendo a desarrollar capacidades para el diseño de metodologías para la evaluación de programas, aún cuando relativamente pocos manifiestan haber evaluado programas fuera de la Alianza para el Campo.

En el caso específico de los talleres realizados en 2006 en los cuales se reforzó el enfoque de DCE, los resultados son satisfactorios desde el punto de vista de los usuarios. El 70.7% de los actores opina que los talleres contribuyeron al desarrollo de nuevas capacidades para la evaluación. Asimismo, el 76.5% de los coordinadores opina que sirvieron ampliamente para el desarrollo de nuevas capacidades para la conducción de procesos de evaluación y el 60.9% de los EEE y coordinadores opina que tuvieron una contribución importante en el desarrollo de capacidades para el diseño de metodologías de evaluación. Desde el punto de vista de FAO, el hecho de que no se hayan realizado cambios sustanciales a su metodología en el marco de la estrategia de estados “piloto” y la poca mejoría en la calidad de los informes de evaluación son factores que muestran que el componente de DCE no ha cumplido con los objetivos para los que fue diseñado. Al respecto, es necesario insistir en la importancia de desarrollar un sistema de medición de impactos que incluya indicadores indirectos, en lugar de basarse únicamente en una

percepción del efecto del DCE en la calidad de los informes de evaluación, como se ha hecho hasta la fecha en el Proyecto.

Lecciones aprendidas (1)

1. Para el diseño de talleres presenciales es necesario contar con información sobre las capacidades para la evaluación pre-existentes en los distintos actores participantes. En escenarios de importante heterogeneidad entre la formación y experiencia de los actores es necesario, en la medida de lo posible, diseñar estrategias y sesiones diferenciadas, a fin de focalizar de manera efectiva los esfuerzos y, desde el inicio, homogenizar y unificar el nivel de los distintos actores.
2. Entre los criterios a considerar para diseñar talleres diferenciados se encuentran, por el lado del perfil de la audiencia: experiencia previa en evaluación de programas y formación en análisis y evaluación de políticas públicas; por el lado de los contenidos de los talleres: aspectos técnicos, aspectos administrativos, aspectos metodológicos y temas o ámbitos de evaluación, entre otros.
3. El DCE a través de talleres, dada su corta duración, presupone que existe una base homogénea de conocimientos dentro de la audiencia que permite ya sea transferir una metodología de evaluación o bien asimilar información para el desarrollo de nuevas capacidades. Por ello, si dicha base no existe es necesario llevar a cabo acciones, por ejemplo talleres de inducción, para desarrollarla desde el inicio de cualquier proceso de evaluación o de DCE.
4. Es necesario difundir información precisa sobre el alcance, orientación y temas a ser tratados en cada uno de los talleres, a fin de homologar expectativas y fomentar que participen únicamente aquellos actores que sea pertinente dadas sus capacidades, funciones y tareas en los procesos de evaluación.
5. Para fomentar e impulsar la realización de evaluaciones de calidad, es necesario que los responsables del DCE colaboren de manera estrecha en la definición de perfil de evaluadores o coordinadores a ser contratados, con base en las necesidades de la evaluación. Es responsabilidad de las instancias gubernamentales verificar que la contratación respete los lineamientos y perfiles definidos. La definición de la metodología de enseñanza y contenidos de los talleres presenciales deben adaptarse al perfil realmente contratado y orientarse a desarrollar el perfil deseable.
6. Si bien la metodología de enseñanza a través de talleres presupone combinar la teoría con la práctica, se ha observado que dar mayor énfasis a esta última y fomentar la participación activa de los distintos usuarios arroja resultados mejores en la apropiación de la metodología de evaluación y en el DCE.
7. No es posible revertir deficiencias básicas o estructurales de formación mediante los talleres y lo deseable es focalizar los esfuerzos en aquellos temas relacionados con la formación en evaluación en los que sí es posible incidir. Sin embargo, es posible incorporar temas de estudio y diseñar herramientas e instrumentos que faciliten distintas tareas a los evaluadores, aún de manera mecánica, a fin de cumplir con éstas en tiempo y forma. Es necesario considerar que esto puede generarse incluso en detrimento del desarrollo de nuevas capacidades.

Lecciones aprendidas (2)

8. La presencia de expertos en los temas de evaluación en los talleres de capacitación, y no solo de los responsables del desarrollo metodológico, enriquece los talleres y facilita la comprensión del enfoque y orientación de las evaluaciones a la audiencia.
9. Para los evaluadores, los talleres constituyen un marco para mantenerse actualizados en temas relacionados con la evaluación invirtiendo relativamente poco tiempo y otros recursos. En términos generales, se observan pocos incentivos a invertir en el aprendizaje a menos de que existan condiciones contractuales u otros factores que obliguen a ello.
10. Basar el aprendizaje de los Talleres en información y casos reales útiles en el corto plazo para los evaluadores permite incrementar el interés de éstos y lograr que durante el tiempo invertido en los talleres se vean avances concretos o bien se tomen acuerdos para continuar eficazmente con el trabajo a realizar en el marco de las evaluaciones. Sin embargo, este enfoque contribuye poco a generar aprendizaje.
11. Cuando los procesos de desarrollo de capacidades se despliegan paralelamente a un proceso de evaluación, es imprescindible que la calendarización de los talleres presenciales sea establecida de manera congruente con las distintas etapas del proceso de evaluación, ya que la oportunidad en su realización constituye un factor determinante del impacto en el corto plazo.
12. En escenarios en los que no existe una amplia cultura de evaluación, es necesario que en el diseño de estrategias de DCE mediante talleres se prevean espacios y temas de análisis para al menos los siguientes tres tipos de actores: 1) funcionarios responsables de la operación de los programas; 2) funcionarios u otros actores responsables de la conducción de los procesos de evaluación y; 3) evaluadores. Con ello se puede aspirar a que exista un lenguaje y objetivos comunes entre los principales agentes involucrados en la evaluación.
13. El diseño y desarrollo de talleres es una tarea ardua que requiere de un equipo multidisciplinario para su realización. Además de especialistas en los temas a evaluar y en metodología de evaluación, es necesario contar con expertos en métodos y técnicas de enseñanza y manejo de grupos, entre otros, a fin de incrementar la efectividad de las acciones.
14. Es indispensable desarrollar mecanismos de monitoreo, medición del impacto y retroalimentación para cada taller que se realiza. Esto con el objeto de contar con información constante que permita un proceso de mejora continua y una eficaz focalización y reorientación de los esfuerzos.
15. Es deseable fomentar estrategias de DCE que combinen talleres presenciales con actividades en línea, para fomentar procesos de autoformación. Es importante considerar, sin embargo, que deben generarse los incentivos, sea por la vía contractual u otras para que el aprendizaje sea considerado como una prioridad por parte de los distintos agentes.

Capítulo 3

Soporte Técnico

De manera complementaria a los talleres presenciales de capacitación, el Proyecto ha brindado año con año soporte técnico y metodológico a las EEE y coordinadores. Con ello, se busca aclarar dudas sobre procedimientos, aspectos técnicos del sistema informático de captura de información, metodología de evaluación, entre otros. El objetivo es dar continuidad al trabajo de DCE y contribuir al mejor desarrollo de las evaluaciones estatales.

En la provisión del soporte técnico se distinguen dos grandes etapas. Inicialmente, de la evaluación 1998 hasta la 2001, el equipo central de FAO atendía llamadas y correos electrónicos de coordinadores y EEE en un proceso de soporte técnico que si bien cumplía con el objetivo de aclarar dudas, resultaba ineficiente y costoso. Esto debido a que no era posible difundir las preguntas y respuestas entre todos los actores y ni tampoco generar sinergias sistemáticas, por ejemplo a través de dinámicas de discusión. En ese escenario resultaba indispensable encontrar alternativas para incrementar la eficiencia del proceso.

Así, a partir de la evaluación 2002 se estableció la plataforma informática (Blackboard) para la provisión del soporte técnico. Si bien algunos usuarios del servicio en su primera etapa consideran que esa modalidad tenía la ventaja de ser más personalizada, manifiestan que el soporte técnico ha sido significativamente más eficiente desde la instalación de Blackboard. El análisis del presente Capítulo se centra en el servicio provisto durante el periodo que va de la evaluación 2002 a la 2006.

Como se ha mencionado en Capítulos anteriores, en el proceso estatal de evaluación de Alianza participan cada año cerca de 90 evaluadores y 32 coordinadores de CTEE. Por su parte, el personal de la UA-FAO, responsable de atender las necesidades tanto de la evaluación nacional como estatal, asciende a alrededor de 15 personas. Así en el Proyecto no existe un área especializada para la provisión del soporte técnico a más de 120 personas.

Blackboard es una plataforma tecnológica que opera vía Internet y ayuda al manejo de cursos en línea. En ella es posible manejar distintos cursos simultáneamente e incluso en tiempo real, con accesos personalizados para cada usuario. El sistema cuenta con herramientas que facilitan el aprendizaje en línea: foros de discusión, espacio para colocación y consulta de documentos, anuncios, envío y recepción de correos, envío de documentos, tareas y exámenes en línea, entre otros. La facilidad de la conexión desde cualquier lugar vía Internet es una de sus más grandes ventajas²³.

En el marco de las evaluaciones estatales, Blackboard se ha empleado con diversos fines. Por una parte ha constituido la principal vía para transmitir información sobre las distintas etapas y actividades a realizar durante el proceso de evaluación como son fechas de entrega de distintos productos, fechas y programa de talleres, etc. Por otra parte, ha servido como complemento y continuación del trabajo realizado en talleres presenciales, ya que se presenta en el sistema la información, documentos y ejercicios realizados en los mismos y se indican tareas adicionales a realizar como preparación para

²³ A partir del Manual de Blackboard.

otros eventos de DCE. Finalmente, se ha empleado para establecer contacto entre los actores estatales, la UA-FAO y SAGARPA mediante foros temáticos de discusión. A través de esos foros se atienden dudas y se brinda la mayor parte del soporte técnico y metodológico.

3.1 Blackboard como vía para la transmisión de información sobre las distintas etapas y actividades a realizar durante el proceso de evaluación

Con respecto a la información sobre las distintas etapas, requisitos y actividades de la evaluación que se publicaron en Blackboard durante la evaluación 2006, el 72.5% de los entrevistados opinan que es de muy satisfactoria a excelente, y con respecto a la oportunidad de publicación el 55% opina lo mismo. Adicionalmente el 68.7% opina que la información es pertinente y el 63.7% piensa que su transmisión (por ejemplo la confirmación de asistencia a talleres presenciales) por esta vía es eficiente. Si bien los números muestran un elevado nivel de satisfacción, se han detectado áreas de mejora, especialmente en materia de oportunidad en la publicación y en el envío automático de notificaciones cuando se publica nueva información.

La opinión de coordinadores y evaluadores con respecto a la evolución de la calidad y cantidad de información sobre las distintas etapas del proceso de evaluación difiere. Así, el 76.5% de los coordinadores opina que ha mejorado, mientras que únicamente el 56.8% de los evaluadores opina lo mismo. Este resultado puede estar motivado por el hecho de que la información sobre el diseño muestral y el cálculo de indicadores, ejes más recurridos en el soporte técnico por parte de los evaluadores, se publica una vez presentada en los talleres y esto puede resultar poco oportuno para algunos evaluadores. También es posible que el periodo de apropiación de Blackboard en el caso de los EEE nuevos sea más lento, mientras que los coordinadores usan la plataforma todos los meses del año con distintos fines y se les provee de información de índole diversa para el cumplimiento de sus tareas.

Es importante señalar que la publicación de información en Blackboard no garantiza que sea leída por la totalidad de usuarios. En aquellos casos en que la información reviste una importancia especial o existen plazos cortos para el cumplimiento de actividades, es importante complementarla con notificaciones por otras vías.

3.2 Blackboard como complemento y continuación del trabajo realizado en talleres presenciales

La información presentada en los talleres presenciales y la documentación de apoyo para el desarrollo de las evaluaciones se publica en Blackboard una vez que los talleres se han realizado. El 66% de los usuarios opina que la publicación es oportuna y el 72% que los documentos son pertinentes. Sin embargo, los evaluadores están menos satisfechos con la calidad y suficiencia de la bibliografía y consideran necesario contar con más documentos conceptuales y metodológicos desde el inicio del proceso de evaluación.

En dos ejercicios de evaluación se ha empleado Blackboard (evaluaciones 2002 y 2006) para la realización de tareas en línea orientadas a la formación como complemento a los talleres. Sin embargo, los resultados no han sido los esperados, ya que ha habido poca

participación y cumplimiento de las actividades por parte de los evaluadores. Estos últimos comentan que ello se debe a la falta de tiempo para destinar a dichas actividades en el momento que se solicitan, pero sugieren que debe aprovecharse ese espacio para fortalecer procesos de formación continua con una programación más adecuada a los ritmos de la evaluación. En opinión del Proyecto, la causa real de la falta de participación en las actividades es la falta de incentivos a invertir en desarrollo de capacidades, principalmente debido a que la mala calidad de los informes no es sancionada.

3.3 Blackboard como punto de contacto entre los actores estatales, la UA-FAO y SAGARPA mediante foros temáticos de discusión.

En la sección de comunicación de Blackboard año con año se abren foros de discusión para tratar temas técnicos, metodológicos y administrativos relativos al proceso estatal de evaluación. Como ejemplo de los temas que se incluyen y del uso e interés que suscitan, en el Cuadro 4 se presentan los foros y número de mensajes recibidos para el caso de la evaluación 2006 en sus dos modalidades.

Como puede observarse, una gran parte de las intervenciones se concentra en la atención a dudas relativas a métodos de muestreo y cálculo de indicadores. Este tema suele también ser al que más tiempo se dedica en los talleres presenciales, ya que en términos de complejidad de la metodología éste resulta ser uno de los puntos críticos. También es uno de los temas centrales que se analizan en el proceso de supervisión de la evaluación estatal, que como se observa en el cuadro, también motivó un alto nivel de participación. En opinión de FAO, la contratación de EEE debería estar sujeta a la existencia de capacidades en materia de muestreo y estadística, que se consideran básicas en el perfil de un evaluador, a fin de que los esfuerzos de desarrollo de capacidades se dirigieran a temas específicos de evaluación de programas que tendrían mayor impacto.

En términos de soporte técnico, se observa un gran número de intervenciones para la aclaración de dudas con respecto al sistema informático de captura de las encuestas a beneficiarios que se levantan en cada estado y con base en las cuales se construyen los indicadores de la evaluación estatal y nacional. Este es un aspecto que el Proyecto ha considerado crucial para el buen desarrollo del conjunto de evaluaciones, por lo que lo ha complementado con asistencia para la limpieza de la base de datos. Sin embargo, en opinión de FAO estas actividades deberían realizarse al nivel estatal, bajo la supervisión de los coordinadores.

Como se observa en el Cuadro, se presenta un conjunto de foros en los que no hay participación o ésta es muy baja. Estos foros corresponden sobre todo a temas presentados en los talleres que tienen un corte más conceptual y de formación de capacidades que por su naturaleza no suscitan dudas ni entorpecen el proceso de evaluación. Esto muestra que hay poco seguimiento a los temas que buscan la formación y que los usuarios se abocan a aspectos técnicos y metodológicos directamente necesarios para cumplir con el proceso de evaluación.

Es importante destacar que los resultados que se presentan en el cuadro con respecto a los foros de Desarrollo Rural, Fomento Ganadero, Fomento Agrícola y Sanidad Vegetal son atípicos. Se observa que en años anteriores ha habido una mayor participación, que muestra que los foros son utilizados para aclarar dudas sobre la metodología de evaluación de dichos programas, aun cuando el número de intervenciones es

significativamente inferior a las relacionadas con temas técnicos del sistema o muestreo. Por ejemplo en la evaluación 2006, en Desarrollo Rural hubo 39 mensajes, en Fomento Ganadero 27 y en Fomento Agrícola 23.

Cuadro 4
Temas de foros de comunicación en Blackboard y frecuencia de consulta en la Evaluación 2006*

Modalidad 1		Modalidad 2	
Nombre de foro de comunicación	Número de mensajes	Nombre de foro de comunicación	Número de mensajes
Dudas y opiniones sobre la formulación, cálculo y análisis de indicadores.	61	La evaluación de programas en el ámbito público.	2
Matriz de indicadores .	25	Términos de referencia.	30
Limpieza y consistencia de bases de datos.	8	Diseño y planeación de la evaluación (incluye matrices de marco lógico)	143
Plan de trabajo de Evaluación estatal (entrega de planes)	68	Métodos cuantitativos y cualitativos.	2
Supervisión estatal (solo coordinadores)	80	Instrumentos para recabar información.	15
Método de muestreo.	57	Limpieza de bases de datos.	10
Cuestionario a beneficiarios 2006.	38	Indicadores: construcción, cálculo y análisis.	18
Cédula de la gestión estatal.	18	Métodos de muestreo.	83
Guía de entrevistas a otros actores 2006.	0	Técnicas econométricas para el análisis de datos.	0
Indicadores.	11	Conceptos básicos de economía y gestión pública.	0
Sistema informático.	106	Comunicación efectiva de resultados.	0
Desarrollo Rural.	3	Difusión de resultados de evaluación.	0
Fomento Ganadero.	2	Confirmación de asistencia a talleres.	58
Fomento Agrícola.	0		
Temas de Sanidad Vegetal.	0		
Temas de Salud Animal.	2		
Confirmación Asistencia de talleres.	66		

* Resultados al 11 de julio de 2007.

Con respecto al conjunto de temas de los foros, el 81% de los usuarios del soporte técnico durante la evaluación 2006 considera que son muy o totalmente pertinentes. Sin embargo, solo el 62.5% opina que las respuestas de la UA-FAO atienden de manera efectiva a las dudas planteadas y el 67% opina que son suficientemente o muy oportunas. Como evolución a lo largo del tiempo, el 44% de los usuarios considera que la calidad de

las respuestas ha mejorado. En términos generales, el problema que manifiestan los evaluadores es que en ocasiones las respuestas son demasiado generales o incluso “evasivas” y no les permiten resolver cabalmente sus dudas.

De acuerdo con evaluadores estatales entrevistados en el marco de la Sistematización 2006, “el soporte técnico es bueno en la medida que se involucra el equipo de FAO responsable del diseño de los instrumentos de evaluación estatal en la atención de las dudas de EEE y coordinadores de CTEE. Opinan, sin embargo, que es necesario un moderador en los foros de consulta para ordenar e incrementar la calidad de las discusiones.”²⁴

Con respecto a la calidad de la intervención de los usuarios, se observa que en muchas ocasiones se hacen entregas o participaciones para cumplir con las formas y requerimientos del proceso. Así, se observa por ejemplo que el requisito de presentar la matriz de marco lógico para el diseño de la evaluación, que debía entregarse en el mes de abril, fue atendido por al menos cuatro equipos de evaluadores en el mes de septiembre, es decir cuando prácticamente había concluido el proceso de evaluación.

En términos de oportunidad, es importante señalar que el servicio se ha planteado como meta la atención en un máximo de 24 horas. Aún cuando este plazo se cumple en gran medida, para algunos evaluadores resulta demasiado largo, especialmente en etapas críticas del trabajo. Así, mientras que el 82.4% de los coordinadores considera que la oportunidad ha mejorado a lo largo de la vida del Proyecto, únicamente el 52.6% de los evaluadores opina lo mismo.

Es importante destacar que usuarios entrevistados han reportado que la atención en los distintos foros no tiene el mismo nivel de oportunidad y que ésta constituye la principal área de mejora. Entre las sugerencias se encuentra la provisión del servicio en tiempo real y la programación de conferencias en vivo mediante aulas virtuales. En ese sentido, si bien es cierto que existen importantes áreas de oportunidad en la propia UA-FAO para incrementar la calidad del soporte técnico, también se observa que la percepción de la función del soporte técnico que tienen los usuarios difiere de la del Proyecto. Así, si se considera que el objetivo central del soporte técnico es atender dudas del sistema informático, efectivamente debería considerarse la atención en tiempo real, pero si los esfuerzos se dirigen al desarrollo de capacidades, como lo considera FAO, entonces dicha modalidad no es necesaria.

En términos generales, uno de los principales beneficios de la creación de los foros es el desarrollo de sinergias. Esto se debe a que a los usuarios les sirve tener acceso a las dudas de todos, socializar las respuestas y contar con espacios para la interacción sin que implique desplazamiento. Así, el 76% de los actores opina que la plataforma facilita significativamente la comunicación entre distintos actores. Adicionalmente, algunos manifiestan que el hecho de que quede un registro del proceso de evaluación resulta de utilidad para análisis y rendición de cuentas posteriores. Si bien hay funciones que podrían aprovecharse más, en opinión de diversos actores estatales el uso de esta plataforma ha permitido incrementar de manera significativa el alcance y oportunidad del soporte técnico.

Es importante señalar que, si bien en términos generales el ambiente de Blackboard por sí mismo es percibido por 90% de los usuarios como de fácil uso y acceso, los beneficios y utilidad reales dependen en gran medida del nivel de participación de los usuarios. Al respecto, si bien el 61% de los coordinadores opina que los foros específicos creados

²⁴ Sistematización 2006.

para la comunicación con sus pares en otros estados son útiles, únicamente el 21% manifiesta haber participado intensamente en dichos foros. Esto se debe a una falta de cultura de comunicación por esa vía y a una organización del tiempo que no considera dicha interacción como una prioridad.

En resumen, al igual que en el caso de los talleres presenciales, el Soporte Técnico se ha centrado en brindar servicios que permiten llevar a cabo las tareas básicas del proceso de evaluación, sin lograr una contribución importante al desarrollo de capacidades de evaluación. Si bien para los coordinadores y EEE esto basta para considerar que la actividad ha cumplido su función, desde el punto de vista de FAO las tareas realizadas no han contribuido a lograr el objetivo esencial de desarrollo para el que fueron planteadas.

Lecciones aprendidas

1. El soporte técnico es una actividad central para todo proceso de evaluación que requiere de la inversión en una buena plataforma informática para su provisión. En conjunto, el aprovechamiento de la tecnología y el diseño de procesos sistemáticos de atención a los usuarios por parte de profesionales capacitados para el efecto son factores indispensables para brindar de manera efectiva el soporte técnico y contribuir al desarrollo y consolidación de capacidades para la evaluación.
2. La utilidad, calidad y oportunidad de la atención son factores importantes para que el servicio de soporte técnico cumpla con el objeto de apoyar los procesos de evaluación. Para lograr lo anterior es indispensable contar con un área o equipo especializado en temas de DCE que contemple dentro de sus actividades cotidianas la provisión de soporte técnico.
3. En cambio, si el soporte técnico se centra en apoyar los procesos de desarrollo de capacidades en temas centrales para la evaluación, es posible establecer tiempos y ritmos de atención compatibles con procesos de formación a un plazo mayor que el que requieren los temas operativos de una evaluación en curso.
4. Para medir el éxito de los servicios de Soporte Técnico no basta con monitorear los tiempos de atención y número de intervenciones de los distintos usuarios. Resulta indispensable contar con mecanismos de medición que permitan establecer la calidad y pertinencia de los temas tratados.
5. Aún cuando inicialmente puedan subutilizarse, resulta útil invertir en licencias de software apto para la provisión de servicios de soporte técnico y comunicación. Dado que las mayores ventajas de estos sistemas de comunicación son la creación de sinergias y la reducción de costos de transacción, es importante considerar estos factores en la valoración de costos y beneficios al momento de analizar la pertinencia de la inversión.

Capítulo 4

Curso de análisis y evaluación de políticas públicas (FODEPAL)

El proceso de revisión y calificación de informes estatales de evaluación que se ha realizado año con año ha mostrado que la calidad de los mismos no se incrementa en la proporción que el Proyecto considera deseable. Este hecho muestra de manera indirecta que los talleres de capacitación y las acciones de soporte técnico no han resultado suficientes para alcanzar el nivel de DCE esperado²⁵. Para enfrentar este reto, en el ejercicio de evaluación 2004, realizado en 2005, se llevó a cabo un curso a distancia para la formación y desarrollo de capacidades para la evaluación en coordinación con el Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina, FODEPAL²⁶. Los aprendizajes derivados de la puesta en operación de dicho curso son el objeto de estudio del presente Capítulo.

De manera adicional a la realización de talleres de capacitación, durante el ejercicio de evaluación 2004, la estrategia de DCE a coordinadores y evaluadores se fortaleció mediante el programa formal de Fortalecimiento de Capacidades para el Análisis y Evaluación de Programas Públicos. El programa se diseñó considerando la participación de evaluadores estatales, coordinadores de CTEE y funcionarios de las Secretarías Estatales y de las Delegaciones de SAGARPA en los estados. En la práctica, aún cuando la invitación se extendió a funcionarios estatales en todo el país, únicamente participaron 5, además de 140 coordinadores y evaluadores estatales.

A diferencia de las acciones realizadas en el marco de talleres y soporte técnico hasta la evaluación 2003, cuyo logro principal era la transmisión de la metodología de evaluación, el programa de FODEPAL se orientó a la *formación de capacidades* para el análisis y evaluación de políticas públicas. Como se puede observar en el programa del curso que se presenta en el Cuadro 5, parte del material buscaba reforzar conceptos y teoría de Estadística, Economía y Análisis de Políticas Públicas, aunque con una aplicación directa en las necesidades de los procesos de evaluación.

Cuadro 5

Módulos del curso a distancia impartido por FODEPAL y el Proyecto

1. Bases conceptuales para la evaluación.
2. Introducción a la estadística aplicada a la evaluación.
3. Técnicas de muestreo.
4. Introducción a conceptos de Economía relevantes para la evaluación.
5. Diseño y análisis de política agropecuaria.
6. Análisis financiero de programas y proyectos de desarrollo rural.
7. Diseño de encuestas para la evaluación.
8. Técnicas cualitativas para la evaluación y seguimiento.
9. Proceso de decisión y evaluación de programas.

²⁵ Este hecho se debe en gran medida a la importante rotación de EEE, que impide observar el efecto acumulado de las acciones de DCE.

²⁶ La mayoría de las actividades del curso se desarrollaron durante 2005; sin embargo, las tareas iniciaron desde finales de 2004 y concluyeron a principios de 2006.

La metodología de enseñanza del curso combinaba distintas actividades individuales y de grupo, en el marco de la formación a distancia que requiere de la participación activa de cada participante para construir su propio aprendizaje. Como medios de interacción se emplearon foros, tableros y grupos de discusión, aulas virtuales para interacción en tiempo real y correo electrónico. Las actividades a desarrollar incluyeron, a nivel individual: la realización de lecturas asignadas, revisión de presentaciones provistas por los profesores, exámenes de reconocimiento; y a nivel colectivo: actividades colaborativas mediante la técnica de Aprendizaje Orientado a Proyectos. Además, las modalidades de trabajo estaban diferenciadas en función de los destinatarios.

4.1 Impactos observados

Uno de los principales objetivos del curso era brindar herramientas para incrementar la capacidad de análisis de información y que esto a su vez redundara en informes más analíticos. Aún cuando, como se verá más adelante, los EEE y CTEE consideran que el curso fomentó y construyó capacidades para el análisis de políticas, desde el punto de vista de FAO el nivel alcanzado sigue siendo hasta la fecha insuficiente. Esta opinión se basa en la calidad de los informes de evaluación que año con año se han revisado por la UA-FAO. Si bien dicha calidad puede depender de factores distintos al nivel de capacidades para la evaluación, por ejemplo la administración del tiempo, la calidad del levantamiento de la información o la alta rotación de las EEE, el objetivo del DCE es, al final del día, lograr informes estatales de evaluación críticos, de calidad y con un enfoque de utilidad práctica para la toma de decisiones. El logro de ese impacto es aún una tarea pendiente.

Algunos usuarios opinan que el curso es de mayor utilidad o tiene mayor impacto en quienes ya tienen una formación previa en los temas incluidos en el programa. Esto se debe a que para éstos sirve como un proceso de actualización con cargas de trabajo relativamente menos pesadas que para aquellos que se aproximan por vez primera al análisis de los temas.

4.2 Fortalezas del curso

En el marco de los talleres de DCE del proceso de evaluación 2006 fueron encuestados 13 coordinadores y 8 evaluadores que participaron en el curso de FODEPAL. Si bien este grupo no constituye una muestra representativa de los 140 participantes del curso, reporta en términos generales una alta valoración del curso: el 90% opina que la contribución del curso al desarrollo de capacidades fue significativa.

En cuanto los temas y contenidos del curso, el 90.4% y el 80.9% de los actores opina, respectivamente, que fueron muy pertinentes o excelentes. Algunos de los EEE y CTEE encuestados opinan que es mediante este curso que el Proyecto ha logrado el mayor y más real impacto en DCE.

Si bien la mayoría de los usuarios del curso encuestados afirma que al día de hoy cuenta con las capacidades para desarrollar sus propias metodologías de evaluación, desde el punto de vista del Proyecto este supuesto no se cumple cabalmente. Muestra de ello es que en los estados modalidad 2 o “piloto”, en muy contados casos se han desarrollado nuevas metodologías de evaluación, presentándose únicamente cambios marginales a la propuesta metodológica de FAO. Los EEE y CTEE afirman que este hecho se debe a la

falta de tiempo para el desarrollo metodológico. En opinión de FAO, la principal causa de lo anterior es la falta de capacidades e incentivos de los coordinadores y su poca exigencia a las EEE para el diseño de instrumentos metodológicos *ad hoc* para la evaluación de cada estado. Es importante, en ese sentido, monitorear los avances y dar continuidad al proceso de descentralización de la metodología, para valorar las reales capacidades para el desarrollo metodológico que existen.

Con respecto a la metodología de enseñanza, el 57.1% de los encuestados opina que es muy buena o excelente. Entre los factores que se ponderan está la posibilidad de administrar los tiempos destinados al aprendizaje y los espacios para la socialización de resultados que fomenta el trabajo en grupos y las aulas virtuales.

Otro aspecto a destacar, es el nivel de vinculación de la teoría con la práctica. El 61.9% de los encuestados opina que el curso ofreció un nivel alto o muy alto de vinculación de conceptos teóricos con las necesidades prácticas del proceso de evaluación. Este ha sido considerado por los usuarios como uno de los mayores aportes del curso, aún cuando de acuerdo con FAO, éste no se ha visto reflejado en la calidad de los informes.

4.3 Áreas de oportunidad del curso

Para algunos, la intensidad y nivel de exigencia en tiempos reducidos y traslapados con momentos críticos del proceso de evaluación resultó un impedimento para cumplir con las tareas asignadas por el curso de FODEPAL y por ello se registró una muy alta tasa de abandono antes de su conclusión. A esto último contribuyó también el hecho de que el curso estuviera programado en un periodo que rebasa el tiempo de contratación de las empresas.

Existen factores que de manera recurrente son mencionados por los distintos actores como áreas de oportunidad para el buen desarrollo de los cursos. Por ejemplo, aún cuando 80% de los entrevistados opina que el nivel de los instructores fue bueno, señalan que existían “profesores buenos, regulares y malos”, por lo que no se puede hablar de un nivel de calidad estándar aceptable en el conjunto de módulos del programa. Entre los principales problemas se encontraban: la falta de atención clara a las dudas, poca comunicación con los usuarios y en algunos casos un bajo nivel en la oportunidad en la atención.

Así, dentro de las áreas de oportunidad para mejorar la impartición de cursos de la naturaleza de FODEPAL destacan: 1) una mejor calendarización con respecto a las cargas de trabajo de los usuarios; 2) extender la capacitación a funcionarios del sector para generar contrapartes con información para aprovechar los resultados de las evaluaciones; y 3) contratar evaluadores (usuarios de los cursos) que cuenten de antemano con un nivel básico común de capacidades.

Lecciones aprendidas

- 1) Los agentes involucrados en procesos de evaluación perciben la inversión de tiempo y recursos en formación continua como costosa e incluso poco rentable. Así, los incentivos a destinar tiempo a la capacitación son reducidos, excepto cuando ésta tiene algún valor curricular o se establece como condición contractual. Así, en caso de detectarse la necesidad de involucrar a los agentes en ese tipo de procesos, es necesario generar incentivos para que el valor agregado de su participación se pueda observar claramente en el corto plazo. Ejemplo de ellos puede ser ofrecer diplomas o certificaciones²⁷ con reconocimiento oficial por parte de instancias públicas que demanden evaluaciones y por tanto sirvan para facilitar el acceso a procesos de evaluación.
- 2) En el diseño de estrategias de DCE es importante prever el desarrollo de programas formales para la formación en conjunto con instituciones educativas. De esa manera se logra, por un lado, complementar el trabajo desarrollado mediante talleres u otros procesos de transferencia metodológica y se sientan las bases para contar con recursos humanos capaces de desarrollar nuevas metodologías de evaluación. Por otro lado, se fomenta la incorporación de la formación en temas de evaluación en programas de educación formal como licenciaturas o maestrías, lo que puede redundar en un incremento en la cultura de evaluación.
- 3) Para resultar de interés y tener una real utilidad, los programas de formación continua deben contemplar la vinculación entre la teoría y la práctica como estrategia de aprendizaje, y limitarse a tratar aspectos conceptuales relevantes para los procesos de evaluación.
- 4) En el caso de programas formales de DCE impartidos en el marco de procesos de evaluación, es importante considerar en su diseño los calendarios, los periodos de contratación y las cargas de trabajo de los usuarios para evitar que ese factor sea determinante del abandono de las actividades de DCE.

²⁷ Con base en las conclusiones de la Sistematización 2006.

Capítulo 5

Revisión y calificación de informes de evaluación estatal

En el marco del DCE se ha llevado a cabo un proceso continuo de revisión y calificación de informes estatales de evaluación. Este proceso tiene un doble objetivo. Por un lado retroalimentar a los evaluadores a fin de mejorar la calidad de sus trabajos y en ese sentido contribuir al DCE. Por otro lado, sirve como un mecanismo para el control de calidad que anualmente arroja resultados cuantificados y comparables para el conjunto de evaluaciones estatales. Esta actividad ha sufrido importantes modificaciones a lo largo del tiempo y su efectividad como mecanismo de DCE ha sido cuestionada. A continuación se presentan las principales etapas y aprendizajes derivados de esta experiencia.

5.1 Calificación de informes como control de cumplimiento normativo

El proceso de revisión y calificación de informes estatales puede dividirse en tres grandes etapas. En la primera, que va de la evaluación 1998 a la 2001, el objetivo principal de la tarea era verificar que los informes cumplieran con el contenido establecido en las Guías Metodológicas y Términos de Referencia para la evaluación elaboradas por FAO. Es decir, se trataba de un análisis del cumplimiento de criterios normativos más que de un proceso de retroalimentación a los evaluadores. En esta fase el trabajo era realizado por universidades o empresas externas al Proyecto contratadas para tal efecto, lo que presentaba la ventaja, con respecto a la alternativa de que FAO calificara, de mantener una externalidad y neutralidad con respecto a la valoración de la metodología. Si bien en esta etapa se cumplió con el objetivo de control de calidad y de apego a la norma, en poco se contribuyó o incluso se entorpeció el proceso de DCE al generar pocos incentivos a la innovación.

5.2 Calificación y revisión de informes para el DCE

A partir de la evaluación 2002 se modifican los objetivos de esta actividad y se plantea generar revisiones útiles para la retroalimentación de los evaluadores que incluyan recomendaciones para mejorar la calidad. Así, se plantea un doble mecanismo de evaluación de informes, en el que por un lado los coordinadores de CTEE emiten una calificación y posteriormente, una vez concluido el proceso de evaluación, FAO emite una calificación y comentarios para la retroalimentación. Este mecanismo se aplicó para la totalidad de los informes de evaluación durante los ejercicios 2002 y 2003.

A fin de fomentar que las calificaciones emitidas en cada estado por los coordinadores fueran comparables a nivel nacional, de la evaluación 2002 a la 2005 se llevaron a cabo talleres de calificación de informes. En ellos se exponían los criterios y se llevaban a cabo ejercicios prácticos para lograr una mayor apropiación de la lógica de calificación. Además de los criterios, se generaban esquemas de ponderación a ser aplicados en la calificación de las evaluaciones estatales a fin de obtener resultados objetivos, comparables y transparentes. A modo de ejemplo, en el Cuadro 6 se presentan los criterios de calificación empleados durante el proceso de evaluación 2005, que prevén la emisión de

una calificación por cada Capítulo del informe. Se presentan también los criterios de ponderación empleados para agregar las calificaciones por Capítulo y emitir una calificación global.

Cuadro 6
Criterios para la calificación de informes estatales de evaluación 2005

Criterios para la calificación de informes:

- Independencia del evaluador
- Originalidad
- Rigor analítico
- Claridad conceptual
- Estructuración de las ideas
- Concreción y especificidad
- Integralidad del informe
- Consistencia interna
- Carácter propositivo
- Fluidez de lectura

Criterios para ponderación de calificaciones de los informes de evaluación estatal:

(A) Apartado o capítulo	(B) Calificación Escala: 1 - 100	(C) Ponderador	(D) Calificación
Introducción		0.05	25%
Entorno de las actividades apoyadas por el Programa		0.10	
Principales tendencias del Programa		0.10	
Evolución de la gestión del Programa en temas relevantes		0.20	75%
Evaluación de impactos		0.25	
Conclusiones y recomendaciones		0.30	
SUBTOTAL			Σ=

Con respecto a las calificaciones emitidas por los coordinadores, los evaluadores opinan que presentan algunas ventajas e inconvenientes con respecto a las generadas por FAO que se analizan más adelante. Entre las ventajas destacan el hecho de que el coordinador ha estado cercano al proceso de evaluación por lo que puede emitir una calificación con conocimiento de causa de las condiciones particulares que estuvieron presentes. Otra ventaja es que los coordinadores tienen mayor claridad sobre los temas y aspectos de evaluación que responden a solicitudes particulares del gobierno estatal, por lo que pueden valorar esos aspectos mejor que FAO. Finalmente los EEE reportan que la

calificación de los CTEE suele ser el resultado de un proceso continuo de retroalimentación que permite llegar a mejores informes y por tanto contribuye al desarrollo de capacidades. En opinión de FAO, la calidad de los informes muestra que el seguimiento de los coordinadores al proceso ha sido insuficiente.

Dentro de los principales inconvenientes del proceso de calificación realizado por el coordinador, los evaluadores mencionan que en la medida en que éste participa en el proceso de evaluación, se presentan problemas de objetividad al ser juez y parte. Lo anterior se refuerza con el hecho de que la calificación del trabajo de los coordinadores incluye, entre otras variables, la calidad de los informes de evaluación. Adicionalmente, en aquellos casos en que existen dificultades entre coordinadores y evaluadores, la calificación, aún cuando se basa en criterios claros, puede estar sesgada, ser discrecional y sancionar injustificadamente a los evaluadores. Otro problema reportado es que en opinión de los evaluadores no todos los coordinadores cuentan con las capacidades para emitir una calificación.

Como se mencionó antes, adicionalmente al trabajo de calificación realizado por los coordinadores, de la evaluación 2002 a la 2005 en la UA-FAO se llevó a cabo un ejercicio de calificación y retroalimentación una vez concluido el proceso de evaluación. Para ello, los consultores nacionales empleaban las mismas guías de revisión y calificación que los coordinadores, emitiendo además de una calificación, un conjunto de comentarios detallados a lo largo de todo el informe con el objeto de retroalimentar a los evaluadores. El esfuerzo de calificación y revisión de la totalidad de los informes estatales implicaba a los evaluadores nacionales alrededor de un mes y medio de trabajo a tiempo completo.

Existe una importante división de opiniones con respecto a la utilidad y pertinencia de la calificación y comentarios emitidos por FAO sobre la consistencia entre los objetivos planteados para la evaluación y resultados finales. Así, el 30.8% de los coordinadores y el 24.1% de los evaluadores opina que los comentarios emitidos por FAO no son pertinentes, ya que desconocen el proceso de evaluación y la realidad estatal. Adicionalmente, 21.4% de los coordinadores y 25% de los evaluadores opina que la oportunidad de entrega de los resultados es mala. Esto se debe principalmente a que el proceso de calificación inicia una vez entregados los informes finales, por lo que constituye una revisión *ex post* que es de utilidad sobre todo para aquellos agentes que participan en el ejercicio de evaluación posterior a la entrega. En el marco del taller de retroalimentación se observó adicionalmente que la difusión y entrega de los comentarios emitidos por FAO a los evaluadores o a las EEE no han sido sistemáticos, con lo que el potencial impacto de esta actividad en el DCE se ha reducido significativamente.

Contrariamente a lo anterior, en el otro extremo se encuentran concentradas el 53.9% y el 51.7% de las opiniones de coordinadores y evaluadores respectivamente, que opinan que la calificación y retroalimentación de FAO es útil o muy útil. Entre los aspectos que destacan se encuentra el hecho de que la calificación de FAO es más neutral que la de los coordinadores y que se mide a todos con criterios que permiten la comparación, por lo que de manera indirecta el resultado se lee como una acreditación del organismo internacional de la calidad del servicio brindado por el evaluador y del proceso conducido por el coordinador.

Aún cuando el objetivo central del proceso de calificación y revisión de informes ha sido la retroalimentación para la formación de capacidades para la evaluación, en la práctica lo que más se ha utilizado es la calificación y no con los fines para los que fue prevista. Así, las calificaciones se han convertido en una señal de mercado, mediante la cual se pone en juego el prestigio de las empresas. En lugar de ser útiles para fomentar un mejor

trabajo, se han percibido como mecanismos que sancionan el desempeño de las EEE y que reducen o favorecen, de acuerdo con el resultado, las posibilidades de contrataciones posteriores para la evaluación de los programas en distintos estados.

Es importante señalar que aún cuando los criterios de revisión eran los mismos para coordinadores y FAO, existían aspectos en los que inevitablemente influía la visión del revisor, la cual a su vez estaba determinada por la experiencia y conocimiento del programa en evaluación. Así, los niveles de exigencia eran distintos de acuerdo con el revisor. Por ello, en muchas ocasiones las calificaciones emitidas para un mismo informe por parte de FAO y el coordinador diferían significativamente. En general²⁸ se reportaban menores márgenes de diferencia entre las calificaciones de FAO y las de los coordinadores de mayor experiencia y nivel de apropiación del proceso. Por lo anterior, esta actividad ha resultado altamente controversial y ha suscitado tensión entre los distintos actores involucrados.

5.3 Descentralización de las atribuciones de calificación y revisión de informes

La calificación de informes por parte de FAO ha tenido entre sus objetivos medir de manera indirecta la calidad y efectividad de las actividades de DCE y de la metodología de evaluación. Sin embargo, en la práctica se ha vuelto un factor que inhibe y afecta el trabajo de coordinadores y evaluadores, y que incluso tuvo impacto en las asignaciones presupuestales a los estados en la Alianza 2004. Un efecto perverso de lo anterior²⁹ ha sido que los distintos actores estatales se preocupen más por cumplir con los que suponen que son criterios y lineamientos de calificación establecidos por FAO, que por desarrollar evaluaciones útiles para los gobiernos estatales. Así, el uso de las calificaciones con fines distintos al desarrollo de capacidades ha colocado a FAO en una situación delicada frente a los actores estatales.

Como solución a la problemática antes descrita y buscando reforzar el DCE, en la tercera etapa de la evolución del proceso de calificación y revisión de informes se ha impulsado la descentralización de la actividad. Así, desde la evaluación 2004 se ha mantenido como objetivo central la retroalimentación y recomendaciones para mejorar calidad, pero impulsando el uso y desarrollo de las capacidades para la evaluación en los estados.

En las evaluaciones 2004 y 2005 se definió que en estados seleccionados la responsabilidad de la emisión de una calificación única a los informes recaería en los propios coordinadores. En ese periodo, en el resto de los estados se mantuvo un doble proceso de calificación. Sin embargo, en el marco de la evaluación 2006 se ha avanzado un paso más en el proceso de descentralización, definiendo que la responsabilidad de la calificación y retroalimentación de informes recaería exclusivamente en los coordinadores.

La decisión de transferir totalmente la responsabilidad de la calificación de informes a los coordinadores ha suscitado opiniones diferenciadas. Para algunos resulta pertinente en la medida en que la retroalimentación se hace de manera oportuna, es decir, durante el proceso de evaluación y con ello se impulsa llevar a buen término las evaluaciones y

²⁸ Es importante señalar que dentro del mecanismo de calificación de informes en FAO se preveía que las calificaciones emitidas por los coordinadores no fueran del conocimiento de los revisores, para evitar sesgos.

²⁹ Aunado al proceso de supervisión de la evaluación estatal, en el que se verifica el cumplimiento de las principales actividades de evaluación.

lograr una buena calificación. En este sentido, la ventaja es quitar a la calificación la función de indicador para comparar todas las evaluaciones y darle una función realmente de retroalimentación y valoración de la calidad del trabajo. En opinión de otros actores, la calificación y revisión únicamente por parte de los coordinadores no es suficiente. La principal razón que se menciona es la discrecionalidad y parcialidad del coordinador, al estar estrechamente implicado en el proceso de evaluación. En aquellos estados en que el coordinador es nuevo, los evaluadores opinan que la retroalimentación que es posible obtener y el valor de la calificación son muy bajos.

En resumen, dentro de las actividades previstas en el componente de DCE, la revisión y calificación de informes es la más controversial. Si bien algunos actores cuestionan el principio mismo de emitir una calificación, ya que se trata de profesionales contratados para realizar una actividad, el 53.5% de los usuarios opina que el proceso de calificación de informes, especialmente el realizado por el coordinador, es una actividad útil como retroalimentación de su trabajo y el 60.5% opina que es una actividad pertinente. Desde el punto de vista de FAO, esta actividad no ha arrojado los resultados en materia de DCE esperados y en cambio sí ha constituido un proceso altamente demandante y costoso en términos de su posición ante los actores estatales.

Lecciones aprendidas

1. Las acciones de control de calidad o de calificación de evaluaciones que tengan fines distintos a la formación de capacidades mediante la retroalimentación deben ser realizadas por agentes externos al proceso a fin de garantizar su neutralidad y objetividad.
2. Los mayores impactos de la retroalimentación en el DCE se obtienen cuando ésta se realiza durante el proceso de evaluación. Las acciones *ex post* son útiles únicamente en escenarios de poca rotación de evaluadores debido a que en términos generales existen pocos incentivos al aprendizaje fuera del marco de las obligaciones contractuales.
3. Es importante considerar que las calificaciones u otros esquemas de valoración del trabajo que sean del conocimiento público pueden tener una incidencia en la percepción del mercado sobre el agente que está siendo evaluado. Con ello, se generan incentivos sobre los actores en cuestión para obtener una buena calificación, lo que en ocasiones aleja del sentido original del trabajo para el que fue contratado.
4. En la medida en que existen variables exógenas, como la presión del tiempo, la rotación de los evaluadores y la contratación de evaluadores que no cumplen con el perfil, la calidad de los informes no constituye un indicador suficiente para medir el impacto de las acciones de DCE, por lo que es necesario desarrollar esquemas de medición que incluyan otro tipo de indicadores.

Capítulo 6

Reflexiones finales

El presente Capítulo tiene por objeto ofrecer una visión sintética y de conjunto de las principales lecciones derivadas de la experiencia del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo” en materia de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación. Aún cuando los aprendizajes se han realizado en el contexto específico en que se ha desarrollado el Proyecto, se presentan de manera general o incluso conceptual a fin de que sean de utilidad para la puesta en marcha de procesos similares en distintos escenarios.

1. **Es necesario realizar un diagnóstico sobre las capacidades para la evaluación existentes.** Previa o paralelamente a la instalación de un proceso de evaluación debe obtenerse información sobre: a) características, perfil y suficiencia de la oferta de servicios de evaluación, a fin de determinar las necesidades de capacitación de los evaluadores potenciales; y b) las condiciones institucionales que existen para insumir los resultados y para conducir los procesos de evaluación por parte de las instancias que serán evaluadas. La información debe permitir valorar las capacidades para dar uso y seguimiento a las evaluaciones por parte de las instancias públicas responsables del diseño y operación de los programas. El objetivo del diagnóstico es contar con información para determinar las necesidades de DCE y diseñar una estrategia adecuada para cada contexto, y con ello complementar las acciones de monitoreo y evaluación.
2. **Es importante acompañar los procesos de evaluación con acciones para el desarrollo de capacidades para la evaluación.** No basta con hacer evaluaciones para que estas sean útiles o utilizadas. Para lograr los objetivos estratégicos de fortalecimiento institucional, transparencia y rendición de cuentas mediante el desarrollo de sistemas de evaluación, es necesario desplegar acciones de DCE dirigidas: a) a los evaluadores, a fin de lograr evaluaciones de calidad que incluyan recomendaciones útiles y viables para los tomadores de decisiones; b) a funcionarios y otros actores responsables del diseño, operación y seguimiento de los programas, para fomentar una cultura de uso de evaluaciones en el proceso de planeación-ejecución-seguimiento de los programas; y c) a los responsables de la conducción de los procesos de evaluación por parte de las instancias ejecutoras, a fin de contar con áreas especializadas en evaluación de programas, capaces de monitorear y conducir adecuadamente los procesos.
3. **Es necesario contar con equipos especializados y dedicados al diseño y ejecución de las distintas actividades para el DCE.** Las actividades de DCE son altamente demandantes en tiempo, por lo que se requiere contar con equipos constituidos, ya sean internos o contratados externamente, para ese fin. Además de incluir especialistas en evaluación o desarrollo metodológico para la evaluación de programas, es necesario incorporar expertos en pedagogía y diseño de diferentes actividades de capacitación o formación, a fin de incrementar la efectividad de las acciones. Los equipos responsables de acciones de

transferencia de metodología pueden diferir de aquellos requeridos para el desarrollo de nuevas capacidades para la evaluación.

4. **La sensibilización y capacitación en temas de evaluación dirigida a funcionarios responsables de la operación de los programas es de suma importancia.** En escenarios con nula o baja cultura de evaluación, que limita las posibilidades de incorporar los hallazgos de las evaluaciones en el ciclo de planeación-ejecución-evaluación, es imprescindible prever acciones de sensibilización y DCE dirigidas a funcionarios clave de las instancias públicas responsables de los programas. Con ello es previsible reducir las resistencias y rigideces institucionales que existen ante los cambios y/o acciones de mejora que se sugieren las evaluaciones, e incrementar los niveles de exigencia al trabajo de los evaluadores.
5. **El DCE orientado a evaluadores es una tarea que generalmente muestra resultados en el mediano plazo.** Para lograr impactos importantes se requiere de un efecto acumulativo que solo se presenta cuando existe estabilidad en los actores que reciben la capacitación. Por ello, es necesario que en el DCE se establezcan objetivos, metas y recursos multianuales. Asimismo, como se ha mencionado antes, la medición de los impactos del DCE debe centrarse no solo en la calidad de las evaluaciones que se realizan, sino también en objetivos más amplios como la contribución al incremento y mejora de la oferta de servicios de evaluación.
6. **El DCE puede orientarse a la transferencia de metodologías previamente diseñadas.** Esa definición persigue un enfoque funcional que es válido si el objetivo es implementar un proceso de evaluación brindando a los distintos actores la información técnica y metodológica necesaria para cumplir con la tarea de evaluar. Para ello, una estrategia de DCE que incluye talleres presenciales y soporte técnico en línea es pertinente. Por este medio es posible en el mediano plazo generar y acumular capacidades para la evaluación, aunque esto supone la continuidad de los evaluadores y otros actores.
7. **El DCE puede orientarse al desarrollo de nuevas capacidades y a la formación integral de evaluadores.** Si el enfoque del DCE es la formación y consolidación de nuevas capacidades, es importante incluir en las estrategias de DCE mecanismos para vincular los procesos de capacitación con programas de educación formal. Para ello es necesario desarrollar programas de enseñanza en materia de evaluación en coordinación con universidades u otras instancias.
8. **Es imprescindible desarrollar un sistema de medición de los impactos de DCE.** El diagnóstico mencionado en el punto 1 facilitará la tarea de definición de indicadores y fuentes de información para el seguimiento. Asimismo, permitirá establecer una línea de base considerando el nivel inicial de capacidades para la evaluación detectado. No basta con monitorear la evolución de la calidad de los informes de evaluación, sino que es necesario medir otros aspectos como son: uso efectivo de las evaluaciones por parte de los operadores de los programas o nivel de apropiación de los procesos de evaluación por parte de los operadores y evolución del mercado de servicios de evaluación. Es especialmente importante monitorear cambios en la oferta tanto en volumen como en calidad y la evolución de las capacidades para el desarrollo metodológico.

9. **Es necesario contar con mecanismos para medir la oportunidad, eficiencia y utilidad de cada una de las actividades realizadas en el marco del DCE.** Deben diseñarse y preverse mecanismos para obtener retroalimentación por parte de los distintos usuarios en diferentes periodos de los procesos de DCE, a fin establecer un proceso continuo de mejora en función de las necesidades detectadas.
10. **Existen pocos incentivos a la inversión en formación de capacidades.** Los agentes involucrados en procesos de evaluación perciben la inversión de tiempo y recursos en formación continua como poco rentable. Por ello, es importante que se generen incentivos económicos e incluso de naturaleza contractual para fomentar la participación en actividades de DCE. Esto aplica tanto en el caso de evaluadores como de funcionarios y otros actores.
11. **Es deseable que el mercado determine la oferta y demanda de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación.** La provisión pública de servicios de DCE puede generar incentivos perversos y distorsionar el mercado al grado que incluso se inhiban los esfuerzos de capacitación de los actores involucrados. En ese sentido, los términos de contratación de los servicios de evaluación, las exigencias en términos de calidad y las sanciones en caso de incumplimiento son factores determinantes de los incentivos de los evaluadores a desarrollar capacidades. En una etapa inicial en que no existe una cultura de evaluación, es pertinente llevar a cabo acciones públicas para desarrollar el mercado y, por tanto, proveer servicios de DCE. Debe apuntarse, sin embargo, a eliminar la intervención pública para evitar sus efectos distorsionantes.
12. **El DCE no puede subsanar deficiencias estructurales en la formación de los actores.** A partir de los resultados de un diagnóstico de las capacidades existentes para la evaluación, es necesario determinar las posibilidades reales de éxito de una estrategia de DCE. Es importante recordar que los procesos de desarrollo de capacidades para la evaluación, por su naturaleza, no pueden subsanar deficiencias importantes en aspectos de formación básica como son capacidades analíticas, de redacción y de conocimientos sobre análisis cuantitativo de datos.

Bibliografía

FAO. Septiembre 2006. Informe General de Evaluación de Alianza para el Campo 2005. México.

FAO. Noviembre 2006. Sistematización de la Experiencia del Proyecto “Evaluación de Alianza para el Campo”. México.

World Bank. Junio 2005. ECD Working Paper Series 13, Building Country Capacity for Monitoring and Evaluation in the Public Sector: Selected Lessons of International Experience. Washington, D.C.

CURN / CICAP. Octubre 2005. Programa de especialización en gestión del desarrollo comunitario, Curso E-DC-6.1 Sistematización Texto de referencia y de consulta, Nicaragua.

Otras fuentes

FAO, Programas de actividades de Talleres de Capacitación, Varios Años, México.

FAO-SAGARPA Documento de Proyecto UTF/MEX/040/MEX “Alianza para el Campo”, octubre de 1997.

FAO-SAGARPA Documento de Proyecto UTF/MEX/045/MEX “Apoyo para la Evaluación y Seguimiento de los Programas de la Alianza para el Campo”, diciembre de 1999.

FAO-SAGARPA, Documento de Proyecto UTF/MEX/050/MEX “Evaluación Alianza para el Campo 2001”, diciembre de 2001

FAO-SAGARPA Documento de Proyecto UTF/MEX/053MEX “Evaluación de la Alianza para el Campo 2002

FAO-SAGARPA Documento de Proyecto UTF/MEX/070/MEX “Evaluación de Alianza para el Campo 2006”, diciembre de 2006.

FAO-SAGARPA, Documentos diversos contenidos en discos compactos generados por el Proyecto denominados “Compendio de productos generados en la evaluación” para las evaluaciones 2001 a 2004.

Anexo

En el Anexo se presentan los resultados del procesamiento de la información obtenida en el marco de los Talleres de Retroalimentación al Componente de Desarrollo de Capacidades para la Evaluación, realizados durante el proceso de evaluación de Alianza para el Campo 2006.

La información se deriva de los cuestionarios respondidos por 23 coordinadores de CTEE y por 66 evaluadores de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Desarrollo Rural y Acuicultura y Pesca. En los casos que es pertinente se presenta por separado la información con respecto al DCE brindado en 2006 y la valoración global que va desde la evaluación 1998 a la 2006.

Los cuadros se ordenan temáticamente de la siguiente manera:

1. Valoración Global del DCE
2. Talleres Presenciales
3. Soporte Técnico
4. Revisión y Calificación de Informes de Evaluación Estatal
5. Curso FODEPAL

La escala de calificación de 1 a 5 se interpreta de las siguientes formas:

Valoración				Calificación	
Nada	mal	inútil	totalmente desacuerdo	en	1
Poco	regular	poco útil	en desacuerdo		2
suficiente	bien	útil	parcialmente desacuerdo	en	3
satisfactorio	muy bien	muy útil	de acuerdo		4
excelente totalmente	/ excelente	indispensable	totalmente acuerdo	de	5

1. Valore la medida en que los distintos productos y servicios del componente de Desarrollo de Capacidades:

Variables	Porcentaje sobre el total de respuestas				
	1	2	3	4	5
Todos: Han contribuido al desarrollo de sus capacidades para la evaluación de programas de Desarrollo Agropecuario, Rural, Acuícola o Pesquero		2.6	25.0	47.4	25.0
CTEE: Han contribuido a generar un entorno con una mayor y mejor oferta de servicios de evaluación de programas de Desarrollo Agropecuario, Rural, Acuícola y Pesquero			18.5	63.0	18.5
CTEE: Han contribuido a desarrollar sus capacidades para la conducción de procesos de evaluación de programas de Desarrollo Agropecuario, Rural, Acuícola y Pesquero			11.5	57.7	30.8
EEE: Lo han capacitado para la aplicación de la metodología de evaluación estatal y del sistema informático desarrollados por FAO	1.5	7.6	21.2	45.5	24.2
CTEE: Lo han capacitado para la aplicación de la metodología de evaluación estatal y del sistema informático desarrollados por FAO	4.0		12.0	52.0	32.0
EEE: Han generado capacidades para el desarrollo de metodologías propias para la evaluación de programas	4.5	12.1	31.8	42.4	9.1
CTEE: Han generado capacidades para el desarrollo de metodologías propias para la evaluación de programas		4.0	20.0	48.0	28.0
CTEE: Han contribuido a incrementar la apropiación del proceso y de los resultados de evaluación de parte de funcionarios estatales y federales responsables de la operación de Alianza en los estados (a través de talleres de sensibilización a funcionarios)		14.8	29.6	40.7	14.8
CTEE: Han incidido (positivamente) en la calidad y utilidad de los informes de evaluación estatal		4.3	8.7	73.9	13.0
EEE: Han retroalimentado su trabajo, incidiendo en la calidad y utilidad de los informes de evaluación estatal	2.9	11.8	26.5	38.2	20.6

2.1 Valore globalmente los siguientes aspectos de los talleres impartidos en el marco de la evaluación 2006 (1)

Concepto	Valoración de talleres 2006 (porcentaje sobre el total de respuestas)														
	1			2			3			4			5		
Valor:	1	2	total	1	2	total	1	2	total	1	2	total	1	2	total
Con respecto a las necesidades y tiempos del proceso de evaluación:															
Oportunidad		11.5	3.7	5.4	23.1	11.0	50.0	34.6	45.1	39.3	26.9	35.4	5.4	3.8	4.9
Pertinencia de los temas y contenidos				1.8	3.7	2.4	18.2	29.6	22.0	58.2	40.7	52.4	21.8	25.9	23.2
Transferencia de la metodología de evaluación		3.8	1.2	1.8	11.5	4.9	23.6	42.3	29.6	56.4	30.8	48.1	18.2	11.5	16.0
Pertinencia de la metodología de enseñanza				7.1	3.8	6.1	30.4	34.6	31.7	44.6	46.2	45.1	17.9	15.4	17.1
Duración		3.7	1.2	9.3	11.1	9.9	33.3	33.3	33.3	48.1	44.4	46.9	9.3	7.4	8.6
Calidad de los materiales de apoyo		3.7	1.2	3.6	3.7	3.7	23.6	7.4	18.3	49.1	51.9	50.0	23.6	33.3	26.8
Calidad de la bibliografía o referencias documentales	3.7	7.7	5.0	3.7	3.8	3.8	25.9	23.1	25.0	40.7	50.0	43.8	25.9	15.4	22.5
EEE: Modalidad 1: Utilidad para la aplicación de la metodología de evaluación				2.6	0.0	2.4	20.5	33.3	21.4	56.4	66.7	57.1	20.5		19.0
EEE: Modalidad 2: Utilidad para el desarrollo de una nueva metodología de evaluación				14.3	14.3	14.3	14.3	28.6	25.0	71.4	47.6	53.6		9.5	7.1
CTEE: Utilidad para la coordinación del proceso de evaluación							7.1	25.0	11.1	42.9	25.0	38.9	50.0	50.0	50.0
CTEE: Utilidad para la sensibilización de funcionarios y apropiación del proceso de evaluación (Taller de inducción a funcionarios en el Taller de arranque)				15.4	40.0	22.2	30.8	20.0	27.8	15.4	20.0	16.7	38.5	20.0	33.3

2.1 Valore globalmente los siguientes aspectos de los talleres impartidos en el marco de la evaluación 2006 (2)

Concepto	Valoración de talleres 2006 (porcentaje sobre el total de respuestas)														
	1			2			3			4			5		
	1	2	total	1	2	total	1	2	total	1	2	total	1	2	total
Con respecto a su perfil y capacidades:															
Pertinencia de los temas				5.6	3.6	4.9	22.2	17.9	20.7	53.7	60.7	56.1	18.5	17.9	18.3
Pertinencia de los contenidos				5.7		3.7	17.0	14.3	16.0	60.4	67.9	63.0	17.0	17.9	17.3
Pertinencia de la metodología de enseñanza				5.7	3.6	4.9	20.8	17.9	19.8	58.5	67.9	61.7	15.1	10.7	13.6
Calidad de los materiales de apoyo y bibliografía				5.8	3.6	5.0	30.8	17.9	26.3	44.2	53.6	47.5	19.2	25.0	21.3
Nivel de profundidad en el tratamiento de los temas	1.9	3.4	2.4	15.1	13.8	14.6	39.6	48.3	42.7	34.0	27.6	31.7	9.4	6.9	8.5
Contribución al desarrollo de nuevas capacidades para la evaluación	1.9		1.2	9.3	3.6	7.3	18.5	25.0	20.7	50.0	46.4	48.8	20.4	25.0	22.0
CTEE: Contribución al desarrollo de nuevas capacidades para la conducción de procesos de evaluación					20.0	5.9	25.0		17.6	33.3	40.0	35.3	41.7	40.0	41.2
Contribución al desarrollo de nuevas capacidades para el desarrollo metodológico de evaluaciones de programas públicos	2.3		1.4	9.1	8.0	8.7	31.8	24.0	29.0	43.2	44.0	43.5	13.6	24.0	17.4
Transferencia de la metodología de evaluación de FAO				2.3	8.0	4.3	25.0	32.0	27.5	61.4	40.0	53.6	11.4	20.0	14.5

2.2 Valore globalmente la evolución de los siguientes aspectos de los talleres impartidos en el marco de distintos ejercicios de evaluación (1)

Con respecto a las necesidades y tiempos del proceso de evaluación:	Ha empeorado 1			Ha permanecido igual 2			Ha mejorado 3		
	(porcentaje sobre el total de respuestas)								
	c	e	total	c	e	total	c	e	total
Oportunidad de los talleres	5.3	2.6	3.5	36.8	71.1	59.6	57.9	26.3	36.8
Pertinencia del número de talleres de capacitación				52.6	73.7	66.7	47.4	26.3	33.3
CTEE: pertinencia de los talleres de arranque	6.7		6.7	26.7		26.7	66.7		66.7
CTEE: pertinencia de los talleres de cierre				26.7		26.7	73.3		73.3
Duración de los talleres	5.6	11.4	9.4	38.9	48.6	45.3	55.6	40.0	45.3
Pertinencia de los temas				22.2	30.6	27.8	77.8	69.4	72.2
Pertinencia de los contenidos				16.7	19.4	18.5	83.3	80.6	81.5
Pertinencia de la metodología de enseñanza		2.6	1.7	21.1	41.0	34.5	78.9	56.4	63.8
Calidad de los materiales de apoyo y bibliografía				31.6	39.5	36.8	68.4	60.5	63.2
EEE: Utilidad para la comprensión e implementación de la metodología de evaluación		2.9	2.9		31.4	31.4		65.7	65.7
CTEE: Utilidad para la coordinación de los procesos de evaluación				25.0		25.0	75.0		75.0
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales									

2.2 Valore globalmente la evolución de los siguientes aspectos de los talleres impartidos en el marco de distintos ejercicios de evaluación (2)

Con respecto a su perfil y capacidades	Ha empeorado 1			Ha permanecido igual 2			Ha mejorado 3		
	(porcentaje sobre el total de respuestas)								
	c	e	total	c	e	total	c	e	total
Pertinencia de los temas				27.8	41.0	36.8	72.2	59.0	63.2
Pertinencia de los contenidos				27.8	41.0	36.8	72.2	59.0	63.2
Pertinencia de la metodología de enseñanza		2.6	1.8	44.4	63.2	57.1	55.6	34.2	41.1
Calidad de los materiales de apoyo y bibliografía				33.3	43.6	40.4	66.7	56.4	59.6
Nivel de profundidad en el tratamiento de los temas		2.6	1.8	33.3	50.0	44.6	66.7	47.4	53.6
EEE: Contribución al desarrollo de nuevas capacidades para la evaluación					27.8	27.8		72.2	72.2
CTEE: Contribución al desarrollo de nuevas capacidades para la conducción de procesos de evaluación				18.8		18.8	81.3		81.3
Contribución al desarrollo de capacidades para el desarrollo metodológico de evaluaciones de programas públicos				20.0	36.7	31.1	80.0	63.3	68.9
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales									

3.1 Valore los siguientes aspectos del soporte técnico en línea (Blackboard) brindado en el marco de la evaluación 2006 (1)

Información sobre el proceso de evaluación	Valor (porcentajes sobre el total de respuestas)									
	1		2		3		4		5	
	c	e	c	e	c	e	c	e	c	e
La información sobre las distintas etapas, requisitos y actividades de la evaluación es suficiente		5.1	4.8	6.8	23.8	15.3	57.1	57.6	14.3	15.3
La información sobre las distintas etapas, requisitos y actividades del proceso de evaluación se publica oportunamente		1.7	23.8	13.6	28.6	27.1	42.9	47.5	4.8	10.2
La información sobre las distintas etapas, requisitos y actividades del proceso de evaluación es pertinente			9.5	5.1	19.0	27.1	61.9	55.9	9.5	11.9
La comunicación vía Blackboard es eficiente		1.7	23.8	6.8	14.3	27.1	47.6	45.8	14.3	18.6
Foros de consulta										
Los temas de los foros son pertinentes			5.0	5.1	15.0	13.6	70.0	61.0	10.0	20.3
Las respuestas a los foros de consulta son oportunas (partiendo de que la modalidad de atención no está diseñada para ser en tiempo real)		1.7	10.0	8.5	25.0	22.0	45.0	52.5	20.0	15.3
Las respuestas resuelven efectivamente las dudas planteadas		5.1	14.3	6.8	33.3	22.0	47.6	54.2	4.8	11.9
CTEE: ¿Cuál ha sido su nivel de participación en foros para coordinadores? (nada=1, mucho=5)	15.8		26.3		36.8		10.5		10.5	
CTEE: Pertinencia de los foros de comunicación entre coordinadores	5.6		16.7		16.7		33.3		27.8	
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales										

3.1 Valore los siguientes aspectos del soporte técnico en línea (Blackboard) brindado en el marco de la evaluación 2006 (2)

Información sobre el proceso de evaluación	Valor (porcentajes sobre el total de respuestas)									
	1		2		3		4		5	
	c	e	c	e	c	e	c	e	c	e
Documentos										
Los documentos e información de apoyo a los talleres se han incorporado a Blackboard oportunamente		3.5		5.3	27.3	28.1	50.0	52.6	22.7	10.5
Los documentos e información de apoyo a los talleres son pertinentes				7.5	18.2	24.5	54.5	47.2	27.3	20.8
La plataforma Blackboard										
Es de fácil uso y acceso		1.7		1.7	4.8	10.2	42.9	49.2	52.4	37.3
Facilita el proceso de interacción entre los distintos actores involucrados en el proceso de evaluación (evaluadores, consultores, evaluadores nacionales)			4.5	7.1	22.7	16.1	36.4	51.8	36.4	25.0
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales										

3.2 Valore globalmente los siguientes aspectos del soporte técnico brindado a lo largo de la vida del Proyecto

Información sobre el proceso de evaluación	Valor (porcentaje sobre el total de respuestas)					
	Ha empeorado (1)		Ha permanecido igual (2)		Ha mejorado (3)	
	c	e	c	e	c	e
La oportunidad del soporte técnico		5.3	17.6	42.1	82.4	52.6
La pertinencia del soporte técnico		2.6	17.6	44.7	82.4	52.6
La calidad de las respuestas		7.9	56.3	47.4	43.8	44.7
La calidad y cantidad de información sobre las distintas etapas, requisitos y actividades del proceso de evaluación		2.7	23.5	40.5	76.5	56.8
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales						

4. Valore globalmente los siguientes aspectos del Curso de FODEPAL

Curso de Fodepal	Valor (porcentaje sobre el total de respuestas)									
	1		2		3		4		5	
	c	e	c	e	c	e	c	e	c	e
Pertinencia de los temas					15.4		69.2	87.5	15.4	12.5
Pertinencia de los contenidos					30.8		53.8	87.5	15.4	12.5
Vinculación de conceptos teóricos con la práctica			7.7		38.5	25.0	53.8	62.5		12.5
Metodología de enseñanza					46.2	37.5	53.8	50.0		12.5
Calidad/nivel de los instructores					25.0	12.5	66.7	50.0	8.3	37.5
Oportunidad de la atención de los instructores					50.0	12.5	41.7	87.5	8.3	
Duración					15.4	50.0	84.6	50.0		
Nivel de análisis con respecto a su formación y perfil					8.3	25.0	83.3	50.0	8.3	25.0
Contribución a su desarrollo de capacidades para la evaluación					8.3	12.5	75.0	37.5	16.7	50.0
c= coordinadores e= evaluadores										

5. Valore globalmente los siguientes aspectos del proceso de revisión y calificación de informes de evaluación estatal

Revisión y calificación de informes:	Valor (porcentaje sobre el total de respuestas)										
	1		2		3		4		5		4+5
	c	e	c	e	c	e	c	e	c	e	c+e
Pertinencia de la actividad			28.6	13.8	21.4	20.7	28.6	48.3	21.4	17.2	60.5
Oportunidad en la entrega de resultados	7.1	12.5	14.3	12.5	28.6	12.5	21.4	54.2	28.6	8.3	57.9
Claridad de los criterios de calificación		17.2	28.6	10.3	28.6	31.0	21.4	37.9	21.4	3.4	41.9
Contribución al desarrollo de capacidades		7.1	28.6	7.1		35.7	50.0	39.3	21.4	10.7	57.1
Utilidad como retroalimentación		10.3	21.4	6.9		41.4	57.1	27.6	21.4	13.8	53.5
Pertinencia de los comentarios emitidos	7.7	3.4	23.1	20.7	15.4	24.1	30.8	37.9	23.1	13.8	52.4
c= coordinadores de CTEE e=evaluadores estatales											