



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO DE SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

ECONOMÍA

META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL CAMPO EN MÉXICO 2001-2017

TEODORO DOMÍNGUEZ TORRES

T E S I S
PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTOR EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2020

La presente tesis titulada: **Metaevaluación de los Programas de Apoyo al Campo en México 2001-2017**, realizada por el alumno: **Teodoro Domínguez Torres**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
ECONOMÍA

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO



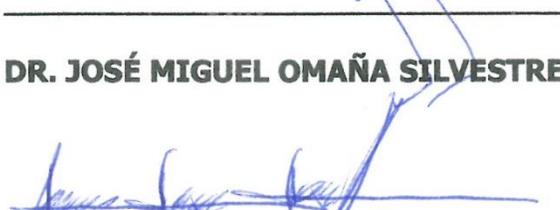
DR. JAIME ARTURO MATUS GARDEA

ASESOR



DR. MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ DAMIÁN

ASESOR



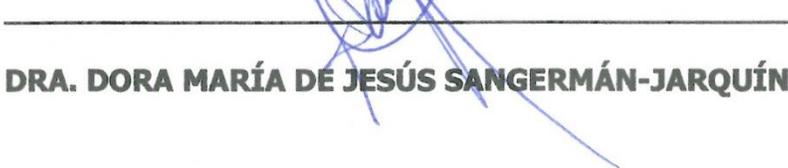
DR. JOSÉ MIGUEL OMAÑA SILVESTRE

ASESOR



DR. OLIVERIO HERNÁNDEZ ROMERO

ASESOR



DRA. DORA MARÍA DE JESÚS SANGERMÁN-JARQUÍN

Montecillo, Texcoco, Estado de México, enero de 2020

META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL CAMPO EN MÉXICO 2001-2017

**Teodoro Domínguez Torres, Dr.
Colegio de Postgraduados, 2020**

RESUMEN

Este trabajo de carácter socioeconómico se plantea conocer el nivel de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, en el periodo 2001-2017; se trata de una metaevaluación -o evaluación de la evaluación- que considera particularmente esos dos aspectos clave del proceso de evaluación. Para realizar el estudio se obtuvo información de los posibles usuarios de las evaluaciones a través de una encuesta aplicada en línea o de manera directa.

Lo anterior, es relevante ya que en México la evaluación formal de los programas de apoyo al campo de la SADER -antes SAGARPA- se remonta hacia finales de 1997, con la Alianza para el Campo, hasta los programas actuales; y además en un importante periodo de tiempo -de 2001 hasta la fecha- el gobierno federal ha mantenido un acuerdo de cooperación técnica con la FAO para conducir dicho proceso. Así, este trabajo es pertinente también para la toma de decisiones ya que corrobora, entre otras cosas, el limitado uso de las evaluaciones realizadas en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas.

Finalmente, se espera contribuir a motivar una redefinición técnica-metodológica y normativa del proceso de evaluación externa de los programas de apoyo al campo en México, y se logre así el objetivo de mejorar el desempeño de dichos programas a los cuales año con año se le destinan importantes recursos públicos para el mejoramiento del nivel de vida de la población que vive en el medio rural.

Palabras clave: evaluación, uso, utilidad, FAO-SADER.

META-EVALUATION OF AGRICULTURE SUPPORT PROGRAMS IN MEXICO 2001-2007

**Teodoro Domínguez Torres, Dr.
Colegio de Postgraduados, 2020**

ABSTRACT

This socio-economic work is to know the level of use and usefulness of the results of the evaluations of the agriculture support programs in Mexico, in the period 2001-2017; it is a meta-evaluation -or evaluation of the evaluation- that specifically considers these two key aspects of the evaluation process. To carry out the study, information was obtained from the possible users of the evaluations through a survey applied online or directly.

The foregoing is relevant since in Mexico the formal evaluation of the SADER agriculture support programs -before SAGARPA- dates back towards the end of 1997, with the Alianza para el Campo, until the current programs; and also in an important period of time -from 2001 to date- the federal government has reached a technical cooperation agreement with FAO to conduct this process. Thus, this work is also relevant for decision making since it corroborates, among other things, the limited use of evaluations made in decision making for programs improvement.

Finally, it is hoped to contribute to motivate a technical-methodological and normative redefinition of the external evaluation process of the agriculture support programs in Mexico, and thus achieve the objective of improving the performance of these programs to which year after year important public resources are allocated for the improvement of the standard of living of the population living in rural areas.

Key words: evaluation, use, usefulness, FAO-SADER.

DEDICATORIA

A mi esposa Araceli

A mis hijos: Teodoro, Milagros y Jeremías

A mis padres: Natalia y Teodoro (q.e.p.d.)

A mis Hermanos: Armando, Rosa Elena, Rita, Leopoldo, Enriqueta y Carlos

A toda mi familia y amigos

Al pueblo de México

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A mi familia

A mis amigos

A mis profesores

Al pueblo de México

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes y descripción general.....	1
1.2. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis	4
1.2.1. Preguntas de investigación.....	4
1.2.2. Objetivos	5
1.2.3. Hipótesis.....	6
1.3. Justificación del estudio.....	7
1.4. Delimitación del estudio.....	10
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	14
2.1. Antecedentes del sistema de evaluación en México	15
2.2. Cultura de la evaluación en México.....	19
2.3. Conceptos de evaluación y metaevaluación.....	28
2.4. Importancia de la evaluación y metaevaluación en México.....	47
2.5. Limitaciones de la evaluación-metaevaluación en México	50
2.6. Difusión y uso de la evaluación-metaevaluación en México	55
2.7. Algunas experiencias de evaluación-metaevaluación en México.....	59
2.8. Algunos obstáculos en el uso de las evaluaciones.....	77
2.9. Resumen del capítulo segundo.....	84
CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL Y METODOLÓGICO.....	86
3.1. Marco referencial	86
3.2. Unidades y ámbitos de análisis de la investigación	87

3.3. Resumen del capítulo tercero.....	98
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	100
4.1. Sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones	100
4.2. Sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México	110
4.3. Resumen del capítulo cuarto.....	113
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones.....	114
5.1.1. Conclusiones sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones.....	114
5.1.2. Conclusiones sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México	115
5.2. Recomendaciones	115
5.2.1. Recomendaciones sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones.....	116
5.2.2. Recomendaciones sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México.....	117
5.3. Fortalezas y limitaciones del estudio.....	118
5.4. Contribuciones.....	119
5.5. Reflexiones personales sobre el estudio.....	119
5.6. Resumen del capítulo quinto.....	120
CAPÍTULO 6. LITERATURA CITADA	122
ANEXOS.....	130

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Definición de conceptos relacionados con la metaevaluación.	30
Cuadro 2. Número y tipo de entrevistado.....	88
Cuadro 3. Entidad federativa donde desempeñan sus labores por nivel de participación.....	92
Cuadro 4. Número de años de conocimiento de la información de evaluación.	97
Cuadro 5. Nivel de estudios de los evaluadores.	103
Cuadro 6. Áreas de interés en que se ha utilizado la información derivada de la evaluación de los.....	109
Cuadro 7. Principales factores que han limitado el uso de los resultados de	111
Cuadro 8. Factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de	112

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Círculo virtuoso de las políticas públicas en México.....	86
Figura 2. Participación porcentual de los diferentes actores en	89
Figura 3. Participación porcentual de los diferentes actores.....	90
Figura 4. Años de experiencia en el sector agropecuario del.....	91
Figura 5. Conocimiento de los resultados de evaluación de los	94
Figura 6. Conocimiento de los resultados de evaluación de los programas	95
Figura 7. Momento en que los niveles de participación han conocido	96
Figura 8. Años de contacto con la información derivada de la evaluación	98
Figura 9. Nivel de uso de los resultados de las evaluaciones según.....	101
Figura 10. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al.....	102
Figura 11. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al.....	104
Figura 12. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al.....	105
Figura 13. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según	106
Figura 14. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según la.....	107
Figura 15. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según	108

SIGLAS

APC	Alianza para el Campo
ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
ASF	Auditoría Superior de la Federación
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CAP	Comisión de Administración Pública
CEDRSSA	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria
CEE	Coordinador Estatal de Evaluación
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
COLPOS	Colegio de Postgraduados
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
ECR	Evaluaciones de Consistencia y Resultados
ECE	Entidad Consultora Estatal
EED	Evaluación Específica de Desempeño
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FOFAE	Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario en los Estados

GbR	Gestión Basada en Resultados
LGPRH	Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
NGP	Nueva Gerencia Pública
OSCs	Organizaciones de la Sociedad Social
PBR	Presupuesto Basado en Resultados
PCE	Programa de Capacitación y Extensión
PEAT	Programa Elemental de Asistencia Técnica
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PER	Programa de Equipamiento Rural
PIDER	Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDS	Programa Nacional de Desarrollo Social
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos
PROGRESA	Programa de Educación, Salud y Alimentación
ROP	Reglas de Operación
SADER	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SECOGEF	Secretaría General de la Federación
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño

SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SPP	Secretaría de Programación y Presupuesto
TR	Términos de Referencia
UACH	Universidad Autónoma Chapingo
UA-FAO	Unidad de Apoyo FAO
UN	Unidades Normativas

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y descripción general

La teoría contemporánea de la administración pública enfatiza las ventajas de tener una gestión pública orientada a resultados, en contraste con una orientación clásica que destaca los procedimientos y los procesos de gestión. El orientar la gestión a resultados genera una dinámica al interior de la organización que provoca el mejoramiento del desempeño organizacional y de los resultados que se desean alcanzar (Mejía, 2005). Precisamente, el proceso que da cuenta de la medida en que los resultados se obtienen es el de la evaluación, de ahí la relevancia del tema en cuestión en el sentido de que la metaevaluación tiene como propósito final contribuir al mejoramiento de los procesos de evaluación para la mejor toma de decisiones.

Asimismo, la teoría implícita es que esta dinámica por sí misma genera procesos de retroalimentación y aprendizaje por parte de los actores involucrados, los cuales a su vez generan acciones de corrección que producen el mejoramiento de la gestión. Este razonamiento explica la aparición de numerosos esfuerzos de evaluación de la gestión en varios países de América Latina, algunos creando un conjunto de instrumentos de evaluación, y otros intentando crear sistemas nacionales de evaluación de la gestión (Rosas y Sánchez, 2017).

No obstante, es poco lo que se sabe acerca de la manera cómo estos sistemas y herramientas de evaluación en efecto contribuyen al mejoramiento de la gestión pública en América Latina, en general, y en México, en particular. Tampoco se conoce cuáles son los factores que facilitan o limitan el uso de la evaluación como herramienta gerencial, y más concretamente, cómo se usa este instrumento para promover una gestión pública orientada a resultados. Generar conocimientos sobre estos temas puede proporcionar lecciones útiles, tanto para quienes administran los sistemas existentes, como para quienes consideran esta herramienta como parte de la agenda de modernización de la administración pública y finalmente, para los estudiosos de la gestión pública como disciplina (Mejía, 2005).

Este trabajo busca explorar, en términos generales, los niveles de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México del periodo 2001 al 2017, desde el punto de vista de los principales actores involucrados en los procesos de evaluación y, sobretodo, de los probables usuarios de los informes de evaluación en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas, esto es: los legisladores, los directivos ejecutivos, los directivos operativos, los operativos y los responsables de evaluación. Cabe señalar, que no se contó con información proveniente del ámbito legislativo por lo que en este análisis sólo se hará referencia a éste a través de información proveniente de la literatura existente.

El tema de investigación aquí tratado es relevante pues toca aspectos cruciales:

i) La necesidad nacional de políticas públicas de desarrollo sustentadas en un enfoque de gestión basada en resultados (GbR) conforme a las previsiones de Ley incorporadas en el año 2008, lo cual implica un continuo proceso de evaluación y mejora con un uso eficiente, eficaz, oportuno y económico de los recursos empleados; asimismo, el aprovechamiento del conocimiento y de las experiencias captadas en el sistema de evaluación del desempeño (SED) por los actores de las políticas públicas y por la sociedad (Sánchez y Rosas, 2015).

ii) La problemática rural asociada a crecientes índices de desempleo, bajo nivel de producción e ingresos y pobreza en segmentos amplios de la población mexicana. Esto es, las propuestas formuladas para coadyuvar a la resolución de los problemas identificados en el trabajo han sido planteadas con la intención de que México aproveche la gran oportunidad que tiene actualmente de mejorar la calidad de los trabajos de evaluación e integrar sus resultados a la gestión pública, como forma de incidir más efectivamente en el alivio del más urgente problema nacional: la pobreza en que vive la mitad de sus ciudadanos (Cardozo, 2006a).

iii) Experiencias en trabajos similares en Europa concluyeron que los resultados de las evaluaciones son muy poco utilizados. En el mismo sentido, se expresan Díaz y Rosales

(2003) y Cardozo (2006b) con base en las evaluaciones que revisan en el contexto costarricense y mexicano, respectivamente.

1.2. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

A continuación se enuncian las preguntas de investigación que guían el presente trabajo de metaevaluación, las cuales acotan el nivel de análisis del mismo y contribuyen a generar nuevas interrogantes de investigación para el análisis de la evaluación en México, específicamente de los procesos de evaluación de los programas de la actual SADER, que desde el año 2001 mantiene un acuerdo de colaboración técnica-metodológica con la FAO en materia de monitoreo y evaluación.

1.2.1. Preguntas de investigación

General:

¿Cuál es el nivel de uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, en el periodo 2001-2017 y su utilidad en la toma de decisiones para su mejoramiento?

Específicas:

¿En qué medida se han usado los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, y cuál ha sido su utilidad en la toma de decisiones para su mejoramiento?

¿Cuáles son los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México?

1.2.2. Objetivos

General:

Conocer el nivel de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, en el periodo 2001-2017, en la toma de decisiones para su mejoramiento.

Específicos:

1) Estimar el nivel de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, en la toma de decisiones para su mejoramiento.

2) Determinar los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México.

1.2.3. Hipótesis

General:

El nivel de uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México en el periodo 2001-2017 se estima poco significativo.

Específicas:

H1 nula: Los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México no son usados por los actores involucrados y no son útiles en la toma de decisiones para su mejoramiento.

H1 alternativa: Los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México son usados por los actores involucrados y son útiles en la toma de decisiones para su mejoramiento.

H2 nula: Los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México son esencialmente de

carácter técnico-metodológico (relevancia, credibilidad, calidad y los propios hallazgos, así como las prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los reportes).

H2 alternativa: Los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México no son esencialmente de carácter técnico-metodológico, sino de tipo organizacional (necesidades de información, información en competencia, características personales, clima organizacional, clima político y clima financiero).

1.3. Justificación del estudio

El estudio se justifica ampliamente en virtud de que a lo largo de los últimos 22 años se le ha destinado una importante cantidad de recursos públicos a la realización de evaluaciones externas de los programas de apoyo al campo en México, tales como la Alianza para el Campo -Capacitación y Extensión, Mecanización, Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Desarrollo Rural, etc.- cuya vigencia fue de alrededor de 12 años; así como el Programa de Apoyo a la Adquisición de Activos Productivos; el de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura; el de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural; el de Uso Sustentable de los Recursos Naturales para la Producción Primaria; el de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria; el de Concurrencia con las Entidades Federativas, etc.

En todos los casos la actividad en referencia, así como la disponibilidad presupuestal, está prevista por sus propias Reglas de Operación y por fundamentos de orden superior; ya que de acuerdo con éstas el monto asignado al proceso de evaluación ha variado en el tiempo desde 0.20% hasta 1% del total ejercido en cada uno de los estados del país, según los anexos técnicos correspondientes.

En este sentido, es relevante señalar que en México se han realizado, del 2001 al 2017, aproximadamente 2,200 evaluaciones estatales, mismas que han sido llevadas a cabo por alrededor de 550 consultores. Asimismo, se han realizado, por parte de la FAO -Página web evaluación FAO- cerca de 100 trabajos de magnitud nacional relacionados con la evaluación de los programas de la SAGARPA -ahora SADER-. Los temas y tipos de evaluaciones realizadas a nivel nacional y de forma específica en los estados de la República son, entre otros, los siguientes:

- ✓ Evaluación de la Alianza para el Campo.
- ✓ Evaluación de Alianza Contigo.
- ✓ Evaluación del Funcionamiento y Operación de los Programas.
- ✓ Evaluación Específica del Desempeño de los Programas.
- ✓ Diagnóstico Sectorial en los Estados.
- ✓ Evaluación de Resultados de los Programas.
- ✓ Levantamiento Estatal de Línea Base.
- ✓ Compendio de Indicadores e Informes.

No obstante lo anterior, resulta relevante conocer qué tanto se usa dicha información para la toma de decisiones en el mejoramiento de los programas de la SADER en el país, lo que contribuiría a dar pauta, a las instancias correspondientes, sobre los posibles pendientes a considerar en los procesos de evaluación que se llevan a cabo en la actualidad, toda vez que algunos estudiosos del tema refieren que ha sido muy limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas públicos en México, pero que se desconoce su magnitud.

En ese sentido, el conocimiento que con el presente trabajo se genere podrá ser considerado por las instancias involucradas en el proceso de evaluación externa de los programas de apoyo al campo en México; es decir, la SADER, la FAO y el CONEVAL, principalmente, ya que la primera es la que solicita la información de evaluación y provee de recursos financieros para tal motivo, la segunda proporciona los elementos metodológicos por cada uno de los programas sujetos de evaluación, y la tercera es la encargada de aportar las directrices generales del proceso de evaluación de acuerdo con el interés del gobierno federal en turno.

Cabe señalar, que otra instancia importante involucrada en el proceso de evaluación externa de los programas de apoyo al campo en México es la propia Cámara de Diputados, ya que ésta es quien aprueba las reglas de operación de los programas de la SADER y es en éstas donde se establece la obligatoriedad de evaluar dichos programas de acuerdo

con los lineamientos que para tal fin emite anualmente la propia SADER. Por lo anterior, la instancia en referencia es una potencial usuaria de los hallazgos de esta investigación toda vez que ésta debería ser la más y mejor informada, para la toma de decisiones al respecto, sobre el destino de los resultados de las evaluaciones en el mejoramiento de los programas referidos.

Finalmente, se espera que los resultados de la presente investigación sea del conocimiento de todas las instancias antes mencionadas a través de su diseminación respectiva, y se contribuya así a motivar una redefinición técnica-metodológica y normativa del proceso de evaluación de los programas de apoyo al campo en México, a prácticamente un cuarto de siglo de iniciada esta experiencia.

1.4. Delimitación del estudio

No obstante haber un sinnúmero de posibilidades para la realización de una metaevaluación en términos de los aspectos en los que algunos autores se han enfocado, en este trabajo se hará énfasis sólo en dos de ellos: el **uso** y la **utilidad** de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México. Algunos otros temas de interés que han sido comúnmente mencionados por diversos autores se tratarán aquí también, desde luego, aunque de manera sucinta, reconociendo que los dos aspectos antes referidos son, o deberían ser, el reflejo del cumplimiento de los temas que se analizarían en una metaevaluación, a saber: explicitar y justificar los estándares de valor

utilizados; ser comprensiva; ser comprensible; ser creíble; ser ética; ser factible; ser precisa desde el punto de vista técnico -pero sin que se olviden cuestiones como la relevancia de la información proporcionada-; ser "sensible" desde el punto de vista político -esto es, que atienda y responda a las necesidades de las distintas audiencias-; ser oportuna; ser segura; ser válida; ser rentable en términos de coste-eficacia (Scriven, 1991; Scriven 2007).

Asimismo, la metaevaluación puede analizar los antecedentes y el contexto de la evaluación; la definición de los términos empleados; las descripciones de la evaluación que hagan sus responsables; los criterios de valor; la determinación de los costes y recursos; la valoración del proceso de investigación y de sus resultados; las alternativas existentes a la evaluación; la posibilidad de generalización de la evaluación; la significación global de la investigación evaluativa; la existencia de recomendaciones sobre el uso o el destino de la evaluación; etc. (Schwandt y Halpern, 1988).

Cabe destacar, que la experiencia de evaluación externa de los programas de apoyo al campo en México, guiada metodológicamente por la UA-FAO, de acuerdo con el convenio de participación signado por este organismo internacional y la SAGARPA desde el año 2001, fue marcada desde el principio por procesos de calificación de los informes de evaluación por la propia UA-FAO que, aunque no han sido considerados metaevaluaciones en ningún momento, sí se ha requerido un análisis de observancia de la metodología propuesta -en los TR- por dicho organismo internacional, en términos de los ámbitos de evaluación -procesos, resultados e impactos-, indicadores a considerar;

tiempos requeridos en las etapas de evaluación; definición de las muestras; cuestionarios aplicados a los diferentes actores; obtención, captura y depuración de bases datos; presentación de resultados y edición; formas y tiempos de divulgación; etc. etc.

Lo anterior, constituyó la base para que los coordinadores de los Comités Técnicos Estatales de Evaluación en los estados de la República, aceptaran o no los resultados de las evaluaciones realizadas por las ECE contratadas para tal fin y así posteriormente los consultores nacionales de la UA-FAO emitieran un juicio general sobre dichos informes de evaluación recibidos según las siguientes categorías: excelente, bueno, suficiente e insuficiente. Así, en el caso de encontrarse un informe de evaluación con calificación de insuficiente éste era devuelto al Coordinador Estatal de Evaluación, quien a su vez lo entregaba a la ECE para realizar las modificaciones pertinentes y al menos alcanzara la calificación de suficiente para dar por concluido el proceso.

Asimismo, cabe señalar que la SAGARPA en cierto momento, y con apoyo externo, se dio a la tarea de calificar también el desempeño de los Coordinadores Estatales de Evaluación (CEE) considerando las propias calificaciones de sus informes específicos de evaluación, así como otro tipo de informes y actividades que les eran requeridos por la SAGARPA-FAO. El objetivo era tener elementos de juicio para justificar la permanencia o remoción del puesto de CEE en el ejercicio fiscal siguiente, por lo que era oficial y oportunamente comunicado al Delegado Estatal de la Secretaría en cada una de las entidades del país, por parte del Coordinador General de Enlace y Operación, para su

respaldo o tal vez, desacuerdo y discusión. De cualquier modo, algunos CEE del país tuvieron que dejar su puesto precisamente por este tipo de evaluación del desempeño, cosa que hasta la fecha no ha sucedido prácticamente en ningún otro nivel de la administración pública.

Finalmente, cabe mencionar que el intento de calificación de informes de resultados de evaluación, durante los primeros años de conducción del proceso por parte de la UA-FAO, tuvo implicaciones en las propias ROP de los programas de la Secretaría al grado que, dependiendo de la calidad de los informes de evaluación entregados por los estados a la SAGARPA-FAO, era el monto total asignado a los programas a operar en las entidades federativas. Esto es, se incluyó la calificación de informes estatales de evaluación como un criterio más en la fórmula de cálculo de aportaciones de recursos a los estados. Esta situación, al parecer, no tuvo gran permanencia debido probablemente al reclamo de las entidades federativas, por considerarse un factor con una fuerte carga de subjetividad motivada por procesos técnico-administrativos.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se realiza una revisión de literatura que aborda los conceptos de evaluación y metaevaluación de programas y políticas públicas en el contexto nacional e internacional, sobre todo en consideración de las percepciones relacionadas con el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas, en general, y en materia agropecuaria, en particular, en el sentido de la contribución de éstos al mejoramiento del desempeño de los mismos.

Lo anterior, es congruente si se considera que el fundamento principal para la realización de la metaevaluación actualmente tiene que ver con su utilidad, debido a que las evaluaciones, además de cumplir con ciertos requerimientos de carácter técnico y metodológico, tienen que responder a las necesidades de información tanto de los decisores como del público en general para poder incrementar las posibilidades de utilización de sus resultados y garantizar y potenciar la responsabilidad de los poderes públicos (Pacheco, 2010).

El propósito aquí es, pues, presentar un resumen de los enfoques y experiencias que existen en relación con el proceso de evaluación y metaevaluación de las políticas públicas, para establecer un marco de referencia al presente trabajo que, como se ha señalado ya, hará énfasis única y exclusivamente a las percepciones del nivel de uso y utilidad de la evaluación que tienen los distintos niveles de decisión de los que tienen que

ver con el diseño, ejecución y evaluación de la política pública en México, específicamente del sector rural.

Las secciones subsiguientes analizan aspectos específicos de las diversas experiencias de evaluación y metaevaluación en México y otras partes del mundo, para que sea posible comparar y contrastar las visiones y los hallazgos de otras experiencias de evaluación y metaevaluación con la situación que prevalece en México en lo que a metaevaluación se refiere. También se discute, de manera sucinta, las metodologías de investigación y los métodos que otros investigadores han utilizado para estudiar los procesos de metaevaluación.

2.1. Antecedentes del sistema de evaluación en México

En el manejo de la historia de México suele ser el referente el año 1917, por ser donde se inicia el período post-revolucionario. A partir de esa época los esfuerzos gubernamentales se encaminaron a poner orden en el país y a sentar las bases para el desarrollo. Así, la preocupación por la evaluación iniciaría tímidamente en los años cuarenta y más como una preocupación que con acciones concretas al respecto. Los primeros esfuerzos se encaminaron al manejo de recursos. La lógica de los gobiernos a partir de esos años fue imprimir un sello que los caracterizaría, incluso con cambio en los nombres y funciones de las Secretarías de Estado. Poco se hizo para conocer la eficiencia de los programas y los informes elaborados correspondían a un acopio de datos y reportes

positivos sin una metodología que mostrara el impacto de los programas instrumentales (Mejía, 2005).

La preocupación por administrar y sobre todo controlar, los organismos públicos, particularmente las llamadas empresas paraestatales, llevaron a la creación de mecanismos de seguimiento de estas instancias en el período 1970-1976. Así, el Congreso de la Unión adquirió algunas facultades y se inició el control general de ingresos y egresos de los principales organismos de la administración pública descentralizada. Uno de los elementos que contribuyó al desarrollo de procesos de evaluación fueron los esfuerzos de planeación, iniciados propiamente en el período del presidente José López Portillo, que tuvieron su antecedente en la Comisión de Administración Pública, donde él mismo trabajó en el período gubernamental anterior.

En el sexenio de López Portillo (1976-1982), se creó la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), encargándole la planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público. La SPP contaba con un Subsecretario de Evaluación de los resultados gubernamentales aunque sólo disponía de una Dirección General. No existió propiamente un sistema de evaluación, aunque esta dirección buscó ser un apoyo identificando y corrigiendo errores y fallas o bien replanteando estrategias. Además de los problemas derivados de la pugna entre la SHCP y SPP, la Subsecretaría de Evaluación enfrentó problemas con la Coordinación de Evaluación que existía desde 1977 en la Secretaría de la Presidencia y en consecuencia decayeron sus esfuerzos. A pesar de ello,

se realizaron análisis de avances y de situaciones que vivían los programas gubernamentales, realizando revisiones en reuniones nacionales de evaluación, aunque más con acopio de información que rescataba finalmente lo propio de cada dependencia y diluía las fallas y errores. Además, en el ámbito legislativo, se fortaleció el órgano técnico de revisión de cuentas al aprobarse en 1978 la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.

En este período gubernamental se elaboró el Plan de Desarrollo Nacional, conocido como Plan Global de Desarrollo. Fue precisamente Miguel de la Madrid, quien sería el siguiente presidente de México, al frente de la Secretaría de Programación y Presupuesto quien elaboró dicho plan. Posteriormente se establecería un sistema nacional de planeación.

La llegada del presidente Miguel de la Madrid, que gobernó de 1982 a 1988, se dio en un contexto de crisis profunda del país, con una inflación galopante, caída del tipo de cambio monetario y falta de recursos monetarios. El descontrol y descontento llevaron a una serie de acciones, entre las cuales una línea del proyecto del gobierno fue la renovación moral y en ese marco se crea la Secretaría General de la Federación (SECOGEF), siendo normativa para las actividades de control y evaluación, además de ser responsable de ejercer la fiscalización, el control y la evaluación. Su aparición llevó a la extinción de la Coordinación de Evaluación de la Presidencia.

Ante esta profunda crisis, la SPP dejó de lado en gran medida la planeación para encargarse de los programas de estabilización, de saneamiento de las finanzas públicas, el control del gasto, entre otros. Si bien el sistema de planeación contemplaba un proceso de evaluación, la preocupación por el diseño de políticas económicas apropiadas para enfrentar la crisis dio como consecuencia que las funciones de evaluación quedaran reservadas para la SECOGEF, la cual estuvo más orientada a las auditorías y sistemas de revisión que a un proceso de evaluación de resultados.

Asimismo, uno de los aspectos positivos de este período correspondió a la creación del Sistema Nacional de Planeación Democrática. Para ello se modificó la Constitución haciendo obligatoria la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo y la instrumentación de políticas públicas, a través de programas sectoriales enmarcados en el plan nacional, bajo las orientaciones de la Ley de Planeación. Este sistema obliga a un mecanismo de consulta popular para recoger la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación. Contempla como vertiente la obligatoriedad de la planeación en el ámbito público, la vertiente de la concertación en otros niveles de gobierno y la vertiente de inducción para los ámbitos privado y social.

También se impulsó un programa de simplificación administrativa, orientado a facilitar los trámites a la sociedad y en este programa se realizó una reunión de evaluación, donde se analizaron los avances, bajo un enfoque más que todo descriptivo. Un juicio sobre la actuación de la SECOGEF en este período llevaría a reconocer que fue más sancionadora,

que preventiva y que la evaluación fue limitada y escasa, aunque se fomentó la lógica del autocontrol, pero sin grandes resultados (Mejía, 2005).

En el siguiente periodo gubernamental, con la llegada del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se puso en marcha el Programa Nacional de Solidaridad, en un principio manejado por la SPP; además, se creó el Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal, que incluía entre sus objetivos: “consolidar una cultura administrativa que propiciara la eficacia y la productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales, promover la evaluación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos, así como prevenir y combatir la corrupción”. Al final desaparecería la SPP para dar paso a la Secretaría de Desarrollo Social, y devolver las actividades de presupuestación a la SHCP (Mejía, 2005).

2.2. Cultura de la evaluación en México

Nioche (1982) planteaba ya la conveniencia de avanzar del enfoque de evaluación-sanción al análisis-aprendizaje. En el contexto mexicano prevaleció durante el siglo pasado un enfoque punitivo, dirigido a evaluar para identificar errores, señalar a sus responsables y sancionarlos. Poco a poco dicho enfoque se ha ido sustituyendo por otro, impulsado por evalúa-DF, en el que el centro de la atención se coloca en el aprendizaje continuo de funcionarios, legisladores y ciudadanos en general, que identifica aciertos y errores para mejorar los procesos, transformar las reglas y las identidades.

En este último enfoque, el evaluador debe recoger y juzgar evidencias, pero también actuar como facilitador del proceso de aprendizaje, lo que implica un cambio de rol y de las características requeridas para cumplirlo (interdisciplinariedad, habilidades de negociación, didácticas, etc.).

Para institucionalizar realmente este tipo de evaluación es necesario algo muy diferente al establecimiento de procedimientos administrativos: crear las condiciones que se enfoquen a cambiar la teoría en actos de los decisores, a modificar los modelos cognitivos y normativos que estructuran su visión del mundo, su representación de los problemas y su apreciación de los instrumentos movilizados para actuar (Thoenig, 1992), es decir, cambiar la cultura evaluativa.

Para el caso mexicano, y en el ámbito gubernamental, podría agregarse a los problemas enunciados por Nioche otro de naturaleza más psicológica, vinculado al conjunto de temores que la evaluación desata. Anteriormente, cuando se aplicaba la evaluación ésta respondía a un concepto restringido y punitivo (vinculado a la aplicación de sanciones, despidos, etc.), y en muchos casos se aplicaba con toda la intención de tener elementos, supuestamente técnicos, para legitimar decisiones que implicaban el desplazamiento de personas y equipos. Toda evaluación se mueve en un campo minado de intereses en el que, para los evaluados, se pone en juego el mantenimiento de su empleo, su nivel de ingreso, reconocimientos, prestigio, *status*, autoestima, etc. Así, muchos candidatos a ser evaluados se oponen a implantar sistemas de evaluación como

un mecanismo de defensa frente al riesgo, y lo aplican casi en forma automática, pero en caso de ponerse en práctica la evaluación, echan a andar mecanismos de evasión, de justificación o de cumplimiento meramente formal de la meta, sin comprometerse realmente con el impacto de su actuación (Cardozo, 2003).

En México la evaluación y metaevaluación se encuentran aún en proceso de desarrollo: cuentan con mayores avances en países como Estados Unidos o el Reino Unido, tienen algunas experiencias importantes en Canadá, Francia y España, y están poco desarrolladas en América Latina en general. En México, las preocupaciones en torno a la evaluación datan de 1917 y se intensifican a finales de los sesenta. Los intentos de reformas, especialmente dirigidos a los procesos de planeación de los que la evaluación formó parte, comienzan en la administración de López Portillo y su origen podría ubicarse en los trabajos realizados, desde 1965, por la comisión de administración pública (CAP), a la que pertenecieron tanto él como varios colaboradores suyos.

Sin embargo, la lógica sexenal hizo que cada administración llegara con su nuevo personal público y reorientara los programas gubernamentales para ponerles su sello propio, provocando el desinterés por evaluar lo hecho por la anterior, situación que prevaleció hasta iniciado el siglo XXI. De esta forma, lo realizado en materia de evaluación fue poco, parcial y de carácter punitivo (en lugar de priorizar la generación de aprendizajes constructivos), desconociéndose realmente los niveles de eficiencia y de impacto de los programas gubernamentales en los problemas que pretendían resolver.

A partir de 1997, con la creación del Progreso, el proceso de evaluación de programas gubernamentales comenzó a instrumentarse de manera sistemática. El mismo se generalizó obligatoriamente para todos los programas gubernamentales sujetos a Reglas de Operación, incluido los de la SAGARPA (actualmente SADER), con base en la decisión incluida en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) aprobado por la Cámara de Diputados en el año 2000; en particular, los dirigidos a la reducción de la pobreza que se encuentran a cargo de la SEDESOL.

Cabe indicar, que a pesar del esfuerzo realizado en los últimos años para que los informes finales de evaluación de programas resulten accesibles por internet, la ciudadanía cuenta con poca información publicada sobre los procesos de evaluación emprendidos, especialmente los métodos y técnicas aplicados, la relación costos/calidad de los resultados alcanzados, y el nivel de utilización de dichos resultados en los procesos decisorios. Estos aspectos pueden ser investigados mediante el desarrollo de una metaevaluación, un tipo particular de evaluación, cuyo objetivo es enjuiciar la calidad y el mérito de lo que hacen los evaluadores profesionales, persiguiendo el perfeccionamiento de sus trabajos y promoviendo una mejor comprensión de los mismos (Cardozo, 2006b; Betanzos et. al., 2012; Mahecha, 2007).

En México, ante la limitada difusión inicial de las evaluaciones y la ausencia de metaevaluaciones, se realizó un primer trabajo (Cardozo, 2006c) para diagnosticar el

estado de la evaluación de las políticas y los programas de desarrollo social con base a la información disponible sobre la gestión fiscal de 2002 (metaevaluación transversal). Esta misma autora analiza la evolución de los procesos anteriores en el periodo 2001-2008, especialmente los cambios introducidos con la expedición de la Ley General de Desarrollo Social y su reglamento, y la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Recientemente, han sido publicados otros trabajos de este tipo (CEDRSSA, 2007; Schwentesius et al., 2007), referidos ambos a las evaluaciones de los programas de desarrollo rural.

Al respecto de la creación del CONEVAL, Cardozo (2009) refiere como sus mayores aportaciones las siguientes:

- La existencia de una instancia externa a los programas que impulse, norme, coordine, contrate y valore la evaluación de los programas sociales, porque la reconoce como una estrategia de la política social, como una herramienta para definir la eficacia de los programas y apoyar las decisiones sobre su permanencia o sobre ajustes necesarios para mejorar los resultados e impactos.

- El programa anual de evaluación (PAE) como un paso adelante en términos de una estrategia, a más largo plazo, para la evaluación integral de la política social.

– La uniformidad lograda en los contenidos de las evaluaciones y los términos de referencia (SAGARPA, 2015; SAGARPA, 2016).

– La aplicación de la metodología del marco lógico y la capacitación en ella de operadores y evaluadores.

Entre las limitaciones señala:

– Tiempo insuficiente para las tareas encomendadas e integración “al vapor” de su personal.

– Riesgo de burocratización, en el sentido de que la evaluación se norme, se programe, se contrate y realice con estándares técnicos aceptables, pero que no se utilice para diseñar una política social dirigida a mejorar las condiciones de vida de la población ni a operarla eficazmente.

– Riesgo de falta de información suficiente para evaluar.

– Peligro de que no se tomen en cuenta las opiniones de los evaluadores para mejorar los instrumentos que se están aplicando.

En relación con su utilización por los mismos programas, la misma autora expresa que un evaluador afirma que existen informes (no de CONEVAL) que ni siquiera son leídos por las unidades responsables de la operación del programa o la contratante de la evaluación.

Asimismo, refiere, que no se perciben avances en la utilización que de las evaluaciones hacen los diputados, ya que algunos demuestran no saber ni siquiera que existen evaluaciones externas y confundirlas con las auditorías realizadas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Por otro lado, Cardozo (2006c) manifiesta, en relación con los principales problemas que expresan los funcionarios públicos en la realización de las evaluaciones, lo siguiente:

– Las evaluaciones son vistas como un requisito administrativo más, en relación con la asignación presupuestal, una actividad que se debe cumplir pero que no es considerada una herramienta de trabajo fundamental para mejorar el diseño y la gestión y así lograr los resultados para los cuales se estableció el programa. La evaluación no está integrada en el proceso de vida de los programas. Esto se agudiza debido a la separación organizacional entre las áreas de evaluación y planeación, que genera más fricciones que colaboraciones.

– La inconveniencia de evaluar anualmente los programas sin dejarlos madurar.

– La carencia de diagnósticos que sirvan de punto de partida para el diseño del programa y la definición de sus alcances.

- La cantidad de recursos disponibles para evaluar y la necesidad de clasificarlos para solicitar evaluaciones diferenciadas en función de los tipos que se determinen.
- La falta de claridad de las unidades contratantes acerca de lo que puede hacerse en el tiempo que proponen y con los presupuestos que asignan (sobre todo las que no estaban en el PAE). Los TR muchas veces demuestran que no saben lo que quieren ni cómo pedirlo.
- La falta de acceso, oportunidad y calidad de la información: las bases de datos siguen teniendo muchos errores y los informes presentan agregaciones que no permiten la evaluación de los aspectos relevantes.
- Riesgo de que las evaluaciones se vuelvan una simulación en la medida en que la instancia evaluada tenga capacidad de veto sobre el informe final.

Asimismo, Cardozo (2009) concluye que ha habido fuertes modificaciones positivas en el marco normativo de las evaluaciones, como consecuencia del trabajo efectuado por el CONEVAL. Sin embargo, en el resto de los aspectos revisados sólo se perciben mejoras menores, subsistiendo problemas de fondo, entre otros, los siguientes:

- Limitaciones importantes de los recursos institucionales (presupuestales y de información) para el desarrollo de trabajos de calidad.

– Mercado de evaluación aún en formación, contando con una oferta, también restringida, de profesionalización en el tema. Las capacidades especializadas se han ido perfeccionando en la práctica, ya que la oferta formativa casi no ha crecido. Subsisten problemas especialmente en materia de evaluación de impacto.

– Imprecisiones y ausencias por parte de la demanda (acuerdo, bases y términos de referencia). Se ha producido una sensible mejoría en el marco normativo de las evaluaciones solicitadas a partir de la creación del CONEVAL; no obstante, aún existen problemas por corregir (contrataciones sin licitación pública, realizadas y pagadas directamente por el programa evaluado).

– Emisión de pocos juicios explícitos de valoración fundamentada del programa analizado. Este problema continúa vigente, aún hay evaluadores que no los emiten ni siquiera parciales.

– Muy limitada difusión de los resultados de evaluación y uso casi nulo. Se han ampliado de manera importante los mecanismos de difusión vía internet, no así otros canales más accesibles para la información a la ciudadanía en general y en especial a los beneficiarios. También ha mejorado la utilización de los resultados para retroalimentar la gestión de los programas; sin embargo, ésta todavía es insuficiente.

– Lenta institucionalización de la cultura de la evaluación. Los avances percibidos son muy limitados y restringidos a la administración pública, perdura la realización de evaluaciones más como requisito administrativo para la obtención de presupuesto, que como una actividad de aprendizaje y mejoramiento de la gestión. La constitución del CONEVAL significa un gran paso adelante en la mejor organización del sistema de evaluaciones externas y la calidad de los trabajos.

Adicionalmente a lo antes referido, cabe anotar que a partir de los ochenta la mayoría de los países ha intentado aplicar la evaluación, en particular en América Latina, la región más desigual del mundo en donde persisten problemas de pobreza, desempleo, bajos salarios, salud, educación, vivienda, etc. (Cardozo, 2009).

2.3. Conceptos de evaluación y metaevaluación

Es pertinente indicar que el término metaevaluación data ya de los años 60, en que fue acuñado por Michael Scriven (García, 2009), lo cierto es que el mismo ha despertado hasta ahora un escaso interés entre los especialistas en el campo de la evaluación. Pese a esta circunstancia -o quizá precisamente por ello- la coincidencia entre los diferentes autores, en lo que se refiere a la definición de este concepto es, en los aspectos básicos, prácticamente total.

Así, Díaz (2001) menciona que es necesario distinguir primero entre evaluación y metaevaluación. Una diferencia importante reside en la complejidad, determinada por el número y la naturaleza de las variables a estudiar, y la profundidad, definida fundamentalmente por los objetivos y consecuentemente por la focalización del objeto. La evaluación se ocupa de los resultados del proyecto. En cambio, a la metaevaluación le interesan los resultados sólo en cuanto síntoma de la evaluación.

Bajo esta perspectiva la metaevaluación es una fase o etapa, usualmente terminal, del trabajo o proyecto de evaluación: la evaluación de la evaluación. El mismo autor concluye que desde un punto de vista lógico, la metaevaluación es el cierre de la evaluación como actividad finalista. La evaluación sin metaevaluación es parcial, deficitaria e inconclusa. Este es un efecto del imperativo profesional sugerido por Scriven (1995). La metaevaluación es necesaria tanto lógica y procedimentalmente, como socialmente (Díaz, 2001). En otros términos, puesto que la evaluación se aplica a todos los esfuerzos humanos, entonces también la propia evaluación debe ser evaluada (Sime, 1998).

En virtud de la existencia de tantas definiciones de evaluación como autores que escriben de ella, sus diferencias se deben a los diversos énfasis atribuidos a los elementos que componen el concepto en estudio, por lo que se puede hablar de un conjunto de definiciones que se complementan más que de concepciones opuestas (Cortez, 2012). En

ese sentido, se plantea en el siguiente cuadro un resumen de los principales conceptos relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo.

Cuadro 1. Definición de conceptos relacionados con la metaevaluación.

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
Evaluación	El concepto de evaluación plantea considerables dificultades al analista. Y ello no sólo porque sea posible distinguir entre una acepción amplia -en la que evaluar es sinónimo de valorar- y una más precisa o científica -para la que la evaluación es aquel análisis sistemático que persigue la valoración de un determinado fenómeno- sino porque, con esta última, podría significar tantos tipos de evaluación como realidades u objetos evaluables.	García (2009)
	La evaluación consiste en la realización de una investigación, de tendencia interdisciplinaria, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar, mediante la aplicación de un método sistemático, el nivel de logros alcanzado (resultados e impactos) por las políticas y programas públicos, así como aportar	Cardozo (2011)

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	elementos al proceso de toma de decisiones para mejorar los efectos de la actividad evaluada.	
	Investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada, resaltando la importancia atribuida a la emisión de un juicio valorativo sobre dicha actividad.	Cardozo (2006b)

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>La evaluación se entiende como una aplicación sistemática de procedimientos propios de la investigación científica, con el propósito de valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de una intervención pública. En el concepto esbozado, subyace la doble conjugación de la naturaleza de la evaluación, comprendida por un lado por un conjunto de procedimientos y metodologías sistemáticas dirigidas a valorar una intervención pública, pero al mismo tiempo pretende analizar la sustentación, racionalidad, coherencia, monitoreo y seguimiento junto con la cadena de resultados obtenidos por la ejecución de la política, es decir, que el propósito de una evaluación más que búsqueda sistemática de información acerca de una política, radica en</p>	<p>Finol (2017)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>develar el sentido, propósito y razón del decisor a la hora de formular política, pues a través de la evaluación, se descifra el planteamiento del problema que originó el diseño de la política, así como el conjunto de objetivos establecidos para alcanzar los resultados esperados, en consecuencia, el concepto no se aleja de la concepción actual del evaluación.</p>	
	<p>Es el proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa (valiosa, válida y fiable), orientado a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora tanto del programa como del personal implicado y, de modo indirecto, del cuerpo social en que se encuentra inmerso.</p>	<p>Dopico (2008)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>Evaluar una intervención pública es juzgar su valor con base en criterios explícitos e informaciones especialmente recogidas y analizadas. Se trata de un proceso pluridisciplinario que va más allá de las acciones de control. Responde a una doble exigencia de "expertise" independiente, de mirada exterior de la política evaluada, y de considerar especialmente el punto de vista de los actores, decisores y beneficiarios. Garantiza la honestidad del trabajo científico.</p>	<p>Cardozo (2009)</p>
	<p>La evaluación es un canon sistemático de prácticas sobre políticas, programas y otras actividades sociales e institucionales, que nos permite recoger información, valorarla y devolverla a los interesados y afectados, tratando de mejorar estas intervenciones. Se trata de prácticas fundadas en el método científico y en la razón, que de forma global pretenden provocar un</p>	<p>Comas (2018)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	cambio positivo en la vida de las personas y en la organización de las sociedades.	
	La evaluación sirve a la toma de decisión y a la rendición de cuentas. Debe proporcionar una información descriptiva, crítica y además recomendaciones apropiadas.	Dopico (sf)
Tipos de evaluación	De objetivos: analiza si éstos han sido definidos con precisión.	Cardozo (2006a)
	De pertinencia: vincula los objetivos del programa con los problemas que los originan.	
	De coherencia: relaciona los objetivos con los medios para alcanzarlos.	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	De contexto: revisa las condiciones en que se ha producido la aplicación de la política o programa así como los procesos de interacción del programa y su entorno.	
	De insumos o de medios: analiza la cantidad y calidad de los recursos empleados y verifica si los mismos han estado disponibles en el lugar y tiempo preestablecidos.	
	De procesos: revisa los mecanismos que permitieron la transformación de insumos en resultados.	
	De realizaciones, resultados o productos: intenta apreciar los productos o servicios generados por la actividad evaluada.	
	De eficacia: verifica si los resultados han permitido lograr los objetivos.	
	De metas: analiza lo logrado en comparación con lo planeado.	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	De eficiencia: relaciona los resultados con los esfuerzos realizados para lograrlos (costo beneficio, costo eficacia).	
	De efectos: mide las consecuencias provocadas por los resultados.	
	De impacto: se refiere al impacto global, provocado por la combinación de efectos atribuibles al programa, sobre la problemática que justifica la existencia de la actividad.	
	De satisfacción: determina el grado en que la población considera satisfecha su necesidad o resuelto su problema.	
	Intereses según tipo de destinatario (cargos políticos): depositan su interés en la información sobre los resultados de la intervención que puedan ayudarlos a tomar futuras decisiones y orientar sus decisiones estratégicas.	
	Intereses según tipo de destinatario (planificadores): necesitan información general sobre las fortalezas y debilidades del diseño.	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>Intereses según tipo de destinatario (gestores): la evaluación les permite establecer nuevos mecanismos de mejora de la gestión del proyecto, programa o política pública.</p>	
	<p>Intereses según tipo de destinatario (destinatarios de las intervenciones): la evaluación incrementa la transparencia de la gestión y reciben la devolución de su posible participación en el proceso evaluativo.</p>	
	<p>Evaluación conceptual o de diseño: su objetivo es analizar el diseño del programa, esto es, su racionalidad y coherencia. El análisis trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades), constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa como en relación con otras políticas y programas.</p>	<p>Finol (2012)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>Evaluación de seguimiento y monitoreo: consiste en examinar la forma en la que se gestiona y ejecuta el programa, esto es, su puesta en práctica. Trata de medir la capacidad de un organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente.</p>	
	<p>Evaluación de resultados e impactos: trata de conocer hasta qué punto la política o programa aplicado está consiguiendo los objetivos establecidos (cuando es con referencia a objetivos) o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definidos (cuando la evaluación no está centrada en objetivos), y a qué coste se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios).</p>	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	Evaluación formativa: que tiene por objetivo proporcionar información para mejorar el objeto evaluado.	
	Evaluación sumativa: que es la que suministra información sobre si se debe de continuar o suspender un programa.	
	Evaluación ex ante: se realiza antes de ejecutar el plan, política o programa, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito. Es decir, garantizar a priori que el programa, tal y como ha sido concebido, conseguirá los objetivos para los que se ha planificado.	
	Evaluación intermedia: se lleva a cabo "a medio camino" en la ejecución. Consiste en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el programa y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención.	
	Evaluación ex post: se realiza una vez finalizado el programa. Permite enjuiciar el éxito del programa, el acierto de la estrategia diseñada en el mismo, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos durante el proceso de formulación de la intervención.	
	Evaluación interna: la evaluación puede realizarse internamente, por personal del programa o por personal encargado de gestionarlo y ejecutarlo.	Weiss (1975)
	Evaluación externa: la evaluación puede realizarse por especialistas externos contratados por la administración.	
	Evaluación mixta: combina los dos tipos de evaluación que se acaban de describir. Es llevada a cabo por el mismo personal que se encuentra	González y Osuna (2007)

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	vinculado con la organización que instrumenta el programa, y cuenta, además, con asistencia técnica de personal externo a la organización gubernamental que orientará el proceso y la metodología de la evaluación.	
	Las pseudoevaluaciones: son aquellas que presentan conclusiones erróneas como resultado de una supuesta "evaluación", ya sea porque se trata de evaluaciones políticamente sesgadas o "investigaciones encubiertas" que independientemente de cualquier valoración objetiva deciden "encontrar" un resultado, positivo o negativo, predeterminado.	Stufflebeam y Shinkfield (1987)
	Las cuasi evaluaciones: son aquellas que intentan dar respuesta a algunos asuntos de relevancia pero que no determinan el valor o el mérito de la acción, política o programa evaluado, en su conjunto.	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	Las verdaderas evaluaciones: son las que miden, lo más objetivamente posible, los méritos y debilidades de las políticas o programas.	
	Evaluación de consistencia y resultados: da la posibilidad de tener un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas para alcanzar resultados.	
	Evaluación de procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de su gestión.	IMCAC (2012); Cardozo y Mundo (2012)
	Evaluación específica del desempeño: es una síntesis de la información que las dependencias integran en el sistema de evaluación del desempeño (SED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	
	Evaluación de indicadores: revisa mediante trabajo de campo la pertinencia y el alcance de los	

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	indicadores de un programa para el logro de sus resultados.	
	Evaluaciones complementarias: son aquellas que los propios programas y dependencias realizan para profundizar sobre aspectos relevantes de su desempeño.	
	Evaluación estratégica: es una valoración de las políticas y estrategias de desarrollo social, tomando en cuenta diversos programas y acciones dirigidos a un objetivo común.	
Metaevaluación	La metaevaluación ha sido y es comúnmente considerada como aquella investigación sistemática cuyo objetivo es emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de una evaluación. La evaluación, o conjunto de evaluaciones, se convierte, de esta forma, en el objeto de estudio del metaevaluador.	Stufflebeam (1981)
		Letichevsky et. al. (2005); Comas (2004)
	La metaevaluación se encarga de evaluar la calidad de las evaluaciones. Una de las primeras	Cardozo (2006b)

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>menciones de esta actividad se puede encontrar en el libro de Michael Scriven (1969). En general, en muchos países, incluido México, dicha práctica todavía se encuentra en ciernes, por lo que se puede mencionar que una metaevaluación valora la calidad y el mérito del trabajo de los evaluadores profesionales, con la intención de contribuir al perfeccionamiento del mismo.</p>	
	<p>La metaevaluación puede reducirse sólo al análisis de los métodos empleados por las evaluaciones, o incluir también la organización y funcionamiento del sistema, y la difusión y utilización de sus resultados.</p>	<p>Cardozo y Mundo (2012)</p>
	<p>La metaevaluación es la evaluación de la evaluación; sin embargo, el criterio no es tan simple, es más bien un tipo de evaluación. Dicho de otro modo, la metaevaluación valora la calidad de las evaluaciones de manera que permita observar el desempeño de los evaluadores. Por tanto, una metaevaluación no reevalúa lo hecho</p>	<p>Aguilar (2017)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	<p>por los evaluadores, sino los informes finales de éstos. No indaga en el objeto de estudio de las evaluaciones, sino en el producto generado. Al interior de las evaluaciones indaga en torno a sus técnicas, métodos, resultados, pero también respecto al contexto institucional y organizacional en el que se desenvuelven.</p>	
	<p>La metaevaluación es una actividad relativamente reciente, no se cuenta con métodos o modelos universalmente aceptados para su realización. No obstante, existe una especie de consenso sobre una técnica que puede ser utilizada al realizar este tipo de ejercicios, que es la elaboración y aplicación de listas de chequeo, en las cuales se incluyen diversos aspectos que se encuentran presentes en las evaluaciones.</p>	<p>Cardozo (2010) y Osuna et. al. (2012)</p>
	<p>La metaevaluación, por su parte, analiza particularmente los informes finales de las evaluaciones ya realizadas para valorar la calidad y el mérito del trabajo de los evaluadores</p>	<p>Cardozo (2013a)</p>

Concepto	Definición	Referencia bibliográfica
	profesionales, con la intención de contribuir al perfeccionamiento del mismo. Pero también puede tomar en cuenta todos los factores que la afectan, recuperando el contexto inmediato en que la evaluación se desarrolla.	
	La metaevaluación es una reflexión sobre las evaluaciones realizadas para valorar su pertinencia y utilidad.	CEDRSSA (2007)
	La metaevaluación ha sido y es comúnmente considerada como aquella investigación sistemática cuyo objetivo es emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de una evaluación. La evaluación se convierte, de esta forma, en el objeto de estudio del metaevaluador.	Dopico (2008)

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Importancia de la evaluación y metaevaluación en México

La relevancia del proceso de evaluación/metaevaluación es reconocida por todos los autores en términos de su papel en la retroalimentación de la política pública. En ese

sentido, Cardozo y Mundo (2012) expresan que una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo, planeada, en curso o concluida. Por otra parte, el proceso y los resultados de la evaluación deben ser útiles tanto para los agentes involucrados en la evaluación como para los destinatarios de la política pública. La evaluación de las políticas públicas tiene la finalidad de proporcionar la información necesaria para lograr mejores logros a través de un aprendizaje continuo.

En ese sentido, el ciclo teórico de las políticas y programas públicos identifica el desarrollo de tres etapas fundamentales -formulación, implementación y evaluación- después de las cuales se reinicia un nuevo proceso, donde la formulación es retroalimentada con los resultados de la evaluación (reformulación). Mucho se ha escrito sobre estas etapas, particularmente en años recientes, sobre los importantes esfuerzos nacionales y subnacionales realizados en América Latina, y México en particular, para la institucionalización de la evaluación impulsada por la nueva gerencia pública (NGP) en el contexto del neoliberalismo, aunque aún no se puede considerar plenamente cumplida la tarea, en especial si lo que se quiere es evaluar las políticas, no sólo los programas públicos. Pero no basta con disponer de buenas evaluaciones, se necesita que éstas sean tomadas en cuenta por las instancias evaluadas y por los órganos responsables de realizar la asignación de presupuestos, cuestión que diversas metaevaluaciones realizadas en

contextos nacionales distintos del de México han mostrado que presenta fuertes limitaciones (Cardozo, 2013a).

En México prácticamente no se han realizado trabajos de investigación sobre metaevaluación, de ahí que resulta interesante la situación que prevalece en el país, específicamente en lo que a las evaluaciones de apoyo al campo se refiere. Cabe señalar, que aunque las evaluaciones deben ser técnicamente adecuadas, útiles y eficientes es imposible que éstas sean perfectas. Siempre se detectarán problemas en su diseño e implementación (Dopico, sf).

No obstante lo anterior, en el caso concreto de México, los programas gubernamentales han comenzado su evaluación externa a partir del año 2001, por decisión de la Cámara de Diputados. Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Nacional de Desarrollo Social (PNDS) para el período 2001-2006, así como el discurso gubernamental, enfatizan la importancia de la participación ciudadana; sin embargo, en la práctica, la evaluación aún enfrenta diversas dificultades, entre las que resaltan las relativas a: organización, recursos, información, tratamiento técnico de datos, medición de impactos, difusión de resultados y la gran ausencia de participación social (Cardozo, 2005).

2.5. Limitaciones de la evaluación-metaevaluación en México

De acuerdo con Cardozo (2013b) diferentes actores entrevistados en 2006 reconocieron como las principales causas del limitado avance de la evaluación en México las condiciones culturales, sociales y políticas imperantes; en cambio, le otorgaron un peso mucho menor a los problemas metodológicos, algunos de los cuales continúan existiendo. Asimismo, para 2008, a pesar de los esfuerzos realizados por el recién creado organismo público descentralizado, denominado Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), previsto en los artículos 72 y 81 de la Ley General de Desarrollo Social aprobada en 2003, los avances continuaban siendo limitados.

De acuerdo con la misma autora, si bien los procesos generalizados de evaluación externa de todos los programas que reciben recursos fiscales y están sujetos a ROP dieron inicio en 2001 por decisión de la Cámara de Diputados con el objetivo de que sus informes fueran entregados a la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública, de manera que “los resultados fueran considerados en el proceso de análisis y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación para el siguiente Ejercicio Fiscal”, el análisis de los casos más relevantes de incrementos o reducciones presupuestales mostró poca relación con los resultados de las evaluaciones realizadas a los programas federales. Esto, a pesar de que el CONEVAL genera y difunde información especialmente preparada para el proceso presupuestario que, durante los años 2010 y 2011, se entregó directamente a la Cámara de Diputados y a partir de 2012, se encuentra disponible en la página de internet del citado Consejo.

Por lo antes citado, Cardozo (2013a; 2009a) concluye que la Cámara de Diputados continúa tomando sus decisiones con base en techos financieros preestablecidos, con una casi nula utilización de los resultados de las evaluaciones, a menudo desconocidas por sus integrantes o confundidas con los trabajos de la Auditoría Superior de la Federación. Tampoco se percibe su utilización por la Comisión de Desarrollo Social en temas sustantivos. A nivel del Distrito Federal (ahora Ciudad de México) Evalúa DF debe entregar copia de los informes de evaluación a la Comisión de Desarrollo Social de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal y ésta los ha utilizado en diversos casos, más no con fines presupuestales. Más bien han sido las propias instancias evaluadas quienes argumentan falta de recursos para negarse a llevar a cabo las recomendaciones, por temor de que la Secretaría de Finanzas no les apruebe el incremento presupuestal requerido.

Asimismo, algunos evaluadores afirmaban que había casos en que los informes no eran ni siquiera leídos por las unidades responsables de la operación o la propia contratante de la misma, otros, que ésta no era distribuida a las instancias responsables en las entidades federativas y en la mayoría, que no se tomaban decisiones para implementar las propuestas; o bien, que su consideración era muy lenta y formal, informándose de la misma manera, es decir, sólo el porcentaje de cumplimiento, pero no su contribución sustantiva para mejorar el problema identificado (Cardozo, 2008; Cardozo, 2013b).

En relación con los procesos de metaevaluación, esta misma autora refiere que los casos de metaevaluación mencionados en la bibliografía internacional (Unión Europea, Francia, España, Canadá y Costa Rica) informan sobre la limitada utilización de las recomendaciones surgidas de los informes de evaluación para la reformulación de las políticas y programas, pero ninguno de ellos cuantifica dicho nivel de incidencia y, menos aún, intenta explicarlo empíricamente.

Por lo antes expuesto, se deduce que es necesario analizar, a la luz de lo que la metaevaluación puede contribuir, es si se justifica o no que a nivel federal la cantidad de recomendaciones de evaluación que logran transformarse en aspectos susceptibles de mejora (ASM); es decir, acciones o actividades concretas, sea tan reducida, lo que no sucede en la experiencia de Evalúa DF, como puede verificarse en su página web. Pero nuevamente se desconoce la existencia de estudios de otros países que cuantifiquen este dato y muestren su evolución. Experiencias como las de Reino Unido, impulsadas desde el enfoque de la NGP, demostraron que una forma efectiva de incentivar la utilización de resultados de la evaluación es vincularla estrechamente a la asignación de presupuesto. También algunos países latinoamericanos como Uruguay y Chile han intentado seguir este camino, pero con mayor flexibilidad y resultados variados. En el caso mexicano, si bien la Cámara de Diputados introdujo los procesos de evaluación con ese fin expreso, en la práctica no se visualizan avances al respecto (Cardozo, 2013a).

Lo anterior, implica que no basta sólo con tener evaluaciones y que éstas sean de calidad, se necesita que se utilicen, especialmente para mejorar el diseño y el desempeño de los programas, por lo que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal se comprometieron a cumplir con un conjunto de aspectos susceptibles de mejora (ASM) para aumentar la calidad de sus programas en función de las recomendaciones recibidas. Sin embargo, el propio Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 (Diario Oficial de la Federación, 2013) plantea que en muchas ocasiones los ASM son vistos solamente como un procedimiento más a realizar en lugar de considerarlos una oportunidad de mejora para el programa (Cardozo, 2015).

De acuerdo con la autora antes citada, enseguida se sintetizan las conclusiones a las que arriba en su estudio: desde el inicio del nuevo siglo, México ha puesto en marcha importantes procesos de actualización de su marco legal y de la evaluación formal de sus programas, recientemente también de algunas políticas; sin embargo, aún falta bastante para alcanzar el desarrollo de una verdadera e internalizada cultura de la evaluación y de la utilización de sus resultados; asimismo, las evaluaciones llevadas a cabo por el CONEVAL no son tomadas en cuenta por la Cámara de Diputados, que carece de suficiente personal especializado y a veces, ni siquiera conoce su existencia. Tampoco Evalúa DF ha logrado tener impacto a este nivel.

Esto es, las evaluaciones van incidiendo poco a poco y con muchas dificultades en la toma de decisiones de los órganos responsables de las políticas y programas. En

consecuencia, no hay evidencias contundentes de que las evaluaciones mexicanas estén contribuyendo a incrementar la eficiencia de los programas sociales.

De acuerdo con Cardozo (2006b) poco a poco los valores, conocimientos, tradiciones y creencias que provocaron décadas de rechazo al tema de la evaluación en todos sus tipos y enfoques, están siendo modificados por los procesos en curso, especialmente en el marco de los programas sociales del Gobierno y de las OSCs. Sin embargo, aún queda mucho por avanzar en ese camino, y sus posibilidades y ritmos dependerán de la difusión, la credibilidad y la demostración de su utilidad, si se toman en cuenta sus resultados en la gestión de los programas.

La misma autora (Cardozo, 2015), ha referido que para avanzar hacia la meta planteada es fundamental contar con espacios de profesionalización y reflexión sobre el tema: programas de formación y capacitación; asociaciones de profesionales que organicen eventos y discutan temas relevantes; y publicación de libros y revistas especializadas que difundan nuevas ideas, métodos y experiencias.

En este sentido, agrega, los países de América Latina se caracterizan por sus grandes limitaciones, y México se muestra como un país que inició un poco tarde sus procesos de evaluación pero ha crecido aceleradamente después de la creación del CONEVAL en 2006, y atraviesa un momento de incertidumbre relacionada con las posibles consecuencias de los cambios legales que estarán afectando el funcionamiento de dicho Consejo, con el

posible riesgo de pérdida de independencia, no legal pero sí práctica. Junto con este notable aumento del número de evaluaciones realizadas, la tendencia ha sido hacia la estandarización, la simplificación y el abaratamiento de los trabajos, lo que lleva a cuestionarse sobre su calidad y el riesgo de que sean considerados un procedimiento más, sin mayores consecuencias posteriores (Cardozo, 2015).

En ese sentido, la situación federal actual muestra una tendencia a cumplir con el requisito formal de realizar una evaluación anual de un número muy elevado de programas, cuya calidad no está garantizada y, en consecuencia, tampoco está clara la conveniencia de utilizar sus recomendaciones. Esto se acompaña también de una ampliación de las atribuciones del CONEVAL (asesoría a gobiernos subnacionales, evaluación de consejos estatales), lo que contribuye a privilegiar la cantidad sobre la profundidad. En cambio, contrasta el Evalúa DF que puede elegir un número reducido de programas a evaluar y aplicar metaevaluaciones para mejorar la calidad de los trabajos, pero tampoco ha logrado la incidencia esperada en cuanto al uso de sus resultados (Cardozo, 2015).

2.6. Difusión y uso de la evaluación-metaevaluación en México

La teoría y las experiencias mundiales muestran un sinnúmero de factores que pueden explicar el limitado nivel de utilización alcanzado, tantas veces señalado en las metaevaluaciones de distintos países. En estos trabajos, la calidad de las evaluaciones no

se menciona con un peso significativo como determinante de la utilización; sin embargo, tampoco interesa promover la utilización al margen de ella, por lo que se requieren trabajos de metaevaluación. Por otra parte, aunque todos los factores señalados en la literatura son útiles por su contribución a la explicación *ex post* de la utilización lograda, el interés se centra en aquellos que pueden ser modificados en el corto plazo por el propio sistema de evaluación, de manera de incrementar las posibilidades de que las “buenas” evaluaciones sean tomadas en cuenta.

En consecuencia, algunos autores como Cardozo (2012) seleccionó un subconjunto de aspectos que podrían contribuir a incrementar dicha utilización en el contexto mexicano como: amplia participación de funcionarios desde la planeación de los trabajos; selección de evaluadores en concursos abiertos; levantamiento de percepciones de beneficiarios y organizaciones sociales; presentación oportuna, accesible y clara del informe; vinculación con la utilización presupuestal, incentivos monetarios y simbólicos, colectivos e individuales; así como el seguimiento continuo del uso comprometido de las recomendaciones.

De acuerdo con Cardozo (2015), es necesario seguir trabajando para desarrollar una cultura de la evaluación apoyada con más programas universitarios, publicaciones y eventos pero, mientras esto no se alcanza, hay que mejorar por medios alternativos tanto la calidad de los trabajos (en riesgo cuando hay un crecimiento muy importante de la cantidad) como su posterior utilización, para que los esfuerzos realizados cobren el sentido

que justifica la existencia del trabajo evaluativo. Asimismo, García (2008; 2009b) refirió que la bondad y el mérito de las evaluaciones han de ser determinados por todos los stakeholders. Ciertas decisiones -como qué tipo de información se requiere o qué criterios han de emplearse para valorar la calidad de una evaluación- no pueden recaer en un único actor. La metaevaluación se concibe, pues, "como un proceso que propicia el diálogo abierto y el juicio colectivo sobre la utilización de los resultados de la evaluación y de este modo, contribuye al aprendizaje organizativo mediante la investigación evaluativa".

Esta misma autora, en su trabajo sobre organización y métodos alternativos en la evaluación de políticas y programas sociales, la experiencia consolidada y la emergente en el caso de México, menciona que la evaluación fue planeada por la secretaría responsable de cada programa y fue organizada, contratada y pagada por la organización que lo opera, lo que pone de relieve otros problemas: la ausencia de criterios de equidad para la fijación del monto de recursos disponibles para evaluar cada programa, la falta de autonomía financiera del evaluador para garantizar su objetividad, así como la posterior difusión y utilización limitada de sus resultados (Cardozo, 2006a).

Asimismo, la citada autora indica que en el caso federal la decisión asumida por la Cámara de Diputados en materia de evaluación llevó a que se tratara de evaluar anualmente todos los programas gubernamentales federales sujetos a ROP, en todos sus aspectos: recursos, procesos, resultados e impactos. Esto resulta muy ambicioso, ningún país lo ha hecho, y se corre un altísimo riesgo de transformar a la evaluación en un

procedimiento superficial y “rutinizado” (como el que vivió Canadá a inicios de los noventa), que busca cumplir una disposición legal sin hacer una contribución real al mejoramiento de los programas.

La Ley le concede al CONEVAL la facultad amplia y sustantiva de hacerse cargo de la evaluación de la política social en México, pudiendo “realizarla por sí mismo o a través de uno o varios organismos independientes del ejecutor del programa”, con el objeto de “revisar periódicamente el objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente” (DOF, 2004). Estas facultades amplias del CONEVAL para evaluar la política social fueron, sin embargo, acotadas en su decreto de creación, emitido por la SEDESOL en agosto de 2005, en el que se establece que el CONEVAL tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de la política nacional de desarrollo social, y los programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas, sin perjuicio de las atribuciones que en materia de control y evaluación tienen las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública (DOF, 2005).

La intención de este acotamiento de las facultades del CONEVAL en su decreto de creación se hizo manifiesta con la publicación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en marzo de 2006. Este nuevo ordenamiento legal pone límites a las atribuciones de evaluación de la política social del CONEVAL al establecer que esta entidad “coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de

lo dispuesto en la Ley General de Desarrollo Social y lo dispuesto en esta Ley” (DOF, 2006), otorgando facultades de evaluación a la SHCP y a la SFP junto con el CONEVAL. Además, la LFPRH “encapsula” los propósitos de la evaluación, orientando de manera específica la construcción de una base de datos de indicadores estratégicos y de gestión administrada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que alimente a un sistema de evaluación del desempeño (SED) que permita a su vez implementar el presupuesto basado en resultados (PBR).

Para lograr estos propósitos, la LGPRH establece la obligación del CONEVAL de emitir, conjuntamente con la SHCP y la Secretaría de la Función Pública (SFP), tanto los lineamientos metodológicos para la evaluación de los programas, como los planes anuales de evaluación, que permitirán la implementación sistemática del SED y del PBR (DOF, 2007; Acosta, 2010).

2.7. Algunas experiencias de evaluación-metaevaluación en México

En 1996, en el contexto del campo mexicano, se puso en marcha un conjunto de programas relacionados con el medio rural que fue denominado Alianza para el Campo (APC), que pretendía reactivar las actividades productivas que se realizaban en comunidades rurales. La APC trajo consigo la institucionalización de la evaluación de programas en México, ya que previamente casi no se realizaban evaluaciones y había

gran oposición entre los responsables de programas de desarrollo rural a realizar evaluaciones (Valtierra, 2010).

De acuerdo con el autor antes citado, México tiene una larga tradición en la implementación de programas de desarrollo rural, entre los más importantes que se pueden señalar son: las Misiones Culturales implementadas por la Secretaría de Educación Pública en la década de los 1920s (Loyo, 1999); las comisiones por cuencas hidrológicas (Comisiones de los ríos Tepalcatepec, del Balsas, Papaloapan, Grijalva entre otras) entre las décadas de los 1940s y 1970s (Barkin y King, 1978); el Plan Puebla en 1967 (Díaz, 1990a); El Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER) en 1972 (Díaz y Valtierra, 1982); entre otros.

En contraposición con esa amplia experiencia en la operación de programas de desarrollo rural, su evaluación se practicaba muy escasamente. En el ambiente gubernamental mexicano existía una aversión a las evaluaciones, a pesar de que se sabía de las aportaciones que podían hacer éstas. Aun cuando eran pocas las evaluaciones que se realizaban a programas gubernamentales, muchas de ellas terminaban en los archivos sin cumplir su función de retroalimentar los procesos de planeación y operación (Valtierra, 2003).

Asimismo, hacia finales de 1997 se inician los primeros trabajos para poner en marcha la evaluación de los programas de la APC. Estos esfuerzos están desintegrados

y cada una de las Subsecretarías y Direcciones Generales de la SAGARPA trabaja por su cuenta. La Subsecretaría de Desarrollo Rural pone en marcha varias evaluaciones de los programas a su cargo de la APC. Por una parte encarga a la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) las evaluaciones del Programa de Capacitación y Extensión (PCE) y del Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) de los ejercicios presupuestales 1996 a 1998. El Colegio de Postgraduados (COLPOS) inició la evaluación del Programa de Equipamiento Rural (PER) del ejercicio presupuestal 1997 a 1998. Al ser esfuerzos aislados cada evaluación contó con sus propias metodologías de evaluación.

Sin embargo, en 1998 se firma un convenio entre la SAGARPA y la FAO -que se mantiene hasta la fecha- para evaluar todos los programas de la APC. Se forma un grupo central de evaluación formado por un Asesor Técnico extranjero y un grupo de evaluadores mexicanos para elaborar una metodología de evaluación y aplicarla en todos los estados del país y elaborar las evaluaciones nacionales que integren las evaluaciones estatales. En adición al grupo central de la FAO fueron contratados dos despachos privados y una institución de educación e investigación (COLPOS) como evaluadores nacionales cuya función era supervisar y asesorar a los evaluadores estatales e integrar las bases de datos nacionales y elaborar los informes de evaluación nacional.

Así, el primer ejercicio presupuestal evaluado por la FAO es el de 1998 y sólo se incluyen a los Programas de Fomento Agrícola y a los Programas de Fomento Pecuario. Los Programas de Desarrollo Rural siguen evaluándose con metodologías propias por

el COLPOS y la UACH hasta el ejercicio presupuestal 1999; y a partir del ejercicio presupuestal 2000 se integran a la metodología propuesta por el grupo de evaluación de la FAO, que es aplicada hasta el 2007, y con los respectivos cambios y experiencias, se aplica hasta la actualidad (Valtierra, 2010).

Cabe resaltar que la FAO decidió en el 2004 descentralizar toda la supervisión y calificación de los evaluadores estatales y la aprobación de los informes estatales delegando esta responsabilidad en los Comités Técnicos Estatales de Evaluación (CTEE). Una medida simultánea fue que los CTEE eran también responsables de darle seguimiento a las recomendaciones de los evaluadores estatales en las decisiones que tomaban las Comisiones Estatales de Desarrollo Rural.

Entonces el seguimiento de las recomendaciones realizadas en evaluaciones previas permitiría dar continuidad a los trabajos realizados y detectar su utilidad práctica. Sin embargo, la tercera parte de los programas evaluados no lo refieren, presentándose como un esfuerzo aislado. En las entrevistas complementarias realizadas destaca la nula utilización de resultados para la determinación del presupuesto por la Cámara de Diputados, su empleo limitado para el ajuste de los programas por las entidades responsables y para el mejoramiento de la normatividad y términos de referencia en el caso de SEDESOL. Lo anterior, muestra una tendencia al mero cumplimiento formal en la realización de las evaluaciones externas (Cardozo, 2005).

Por otra parte, cabe indicar que la evaluación y metaevaluación se encuentran aún en proceso de desarrollo: cuentan con mayores avances en países como Estados Unidos o el Reino Unido, tienen algunas experiencias importantes en Canadá, Francia y España, y están poco desarrolladas en América Latina en general. A partir de 1997, como ya se expresó anteriormente, con la creación del PROGRESA, el proceso de evaluación de programas gubernamentales en México comenzó a instrumentarse de manera sistemática y obligatoria para todos los programas gubernamentales sujetos a Reglas de Operación según lo dispuesto en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) aprobado por la Cámara de Diputados en el año 2000.

En cuanto a la utilización de los resultados de evaluación, Cardozo (2009b) expresa que no se perciben avances en la utilización que de las evaluaciones hacen los diputados. Al ser entrevistados, algunos demuestran no saber ni siquiera que existen evaluaciones externas y confundirlas con las auditorías realizadas por la ASF. También hay discrepancias, como ya se mencionó, entre el Ejecutivo y el legislativo en torno a la instancia responsable del SED.

Esta misma autora concluye, entre otras cosas, que en México a la fecha ha habido fuertes modificaciones positivas en el marco normativo de las evaluaciones, como consecuencia del trabajo efectuado por el CONEVAL. Sin embargo, en el resto de los aspectos revisados sólo se perciben mejoras menores, subsistiendo los problemas de fondo como por ejemplo: Limitaciones importantes de los recursos institucionales

(presupuestales y de información) para el desarrollo de trabajos de calidad; imprecisiones y ausencias por parte de la demanda (acuerdo, bases y términos de referencia), pues se ha producido una sensible mejoría en el marco normativo de las evaluaciones solicitadas a partir de la creación del CONEVAL.

Así, si bien aún existen problemas por corregir (contrataciones sin licitación pública, realizadas y pagadas directamente por el programa evaluado); muy limitada difusión de los resultados de evaluación y uso casi nulo; y lenta institucionalización de la cultura de la evaluación, ya que los avances percibidos son muy limitados y restringidos a la administración pública, persiste la realización de evaluaciones más como requisito administrativo para la obtención de presupuesto (riesgo de simulación), que como una actividad de aprendizaje y mejoramiento de la gestión.

En algunos países europeos la evaluación de políticas y programas públicos es una práctica común y se relaciona con la consolidación de los sistemas democráticos y la práctica de rendición de cuentas horizontal, en la cual la participación ciudadana es uno de los aspectos fundamentales. En México, se dispone de poca información sobre los procesos de evaluación emprendidos, en especial de los métodos y técnicas aplicadas, la relación costo/calidad de los resultados alcanzados y el nivel de difusión y utilización de las evaluaciones en la toma de decisiones (Moreno, 2009).

En el caso de México se cuenta con un trabajo (Cardozo, 2006a) dedicado a la metaevaluación de las evaluaciones aplicadas a los programas federales de desarrollo social 2002-2003, mismo que analizó y valoró las actividades realizadas por los evaluadores (los métodos de evaluación, sus técnicas operativas y la calidad de los resultados alcanzados), el conjunto de factores contextuales en que se desarrollaron las anteriores (condiciones políticas, legales, culturales), la organización y operación de las instancias de la Cámara de Diputados y de la administración pública que participan en el proceso y afectan sus resultados así como su difusión y utilización, y el papel de otros actores o instancias que también inciden en la calidad del proceso de evaluación desarrollado y del informe final logrado.

Asimismo, se realizó una metaevaluación de las evaluaciones realizadas desde 2001 en adelante a tres programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA): Alianza para el Campo, Apoyo a Excedentes Comercializables y Apoyos Directos para el Campo (CEDRSSA, 2007). Al ser un trabajo contratado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria de la Cámara de Diputados, presenta la originalidad de enfatizar el papel que juega el Poder Legislativo en la valoración de los programas federales y la contribución que realizan las evaluaciones al cumplimiento de sus atribuciones.

Posteriormente, otra metaevaluación (Schwentenius et. al., 2007) aplicada a tres evaluaciones realizadas en 1998, 2001 y 2003 del programa de pagos directos

PROCAMPO, también a cargo de la SAGARPA, realiza un análisis crítico de las evaluaciones con la intención de cuestionar el supuesto resultado exitoso en términos de impacto y efectos multiplicadores que éstas adjudican al programa. Identifica inconsistencias en los objetivos, metodología, interpretación de resultados y conclusiones, que limitan la calidad y utilidad de dichas evaluaciones (Cardozo, 2010).

En relación con las evaluaciones externas, además de estos ordenamientos, deben citarse: el acuerdo por el que se expiden los criterios generales para modificaciones a las ROP de los programas gubernamentales ya existentes y para la elaboración de las ROP de nuevos programas y el acuerdo por el que se expiden los requisitos mínimos que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal deberán considerar para seleccionar a las instituciones académicas y de investigación u organismos especializados de carácter nacional o internacional, interesados en realizar la evaluación de resultados de los programas gubernamentales sujetos a ROP.

Ambos acuerdos, se publicaron en abril de 2002 y fueron vigentes hasta 2006, en que se sustituyó por una nueva legislación que impulsa un proyecto institucional de evaluación, actualmente todavía en construcción. En estos ordenamientos no se prevé nada que pudiera considerarse un proceso integrado de análisis de los resultados de las evaluaciones y, consecuentemente, la toma de decisiones a partir de ese proceso. Los ordenamientos mencionados sí establecen explícita o implícitamente la obligación de analizar los informes de evaluación, pero no señalan qué debe hacerse y cómo, a dónde

deben canalizarse, qué estructura se requiere y cuáles son las instancias participantes, o el alcance de las recomendaciones, en cuanto a su obligatoriedad por parte de los responsables de la conducción de los programas, entre otros.

En ese sentido, la Ley de Planeación dispone la obligación de evaluar las acciones de planeación, pero no señala nada acerca de la obligación de analizar los resultados de las evaluaciones realizadas ni dispone qué debe hacerse con ellos. Lo interesante de este artículo es que considera a la evaluación como parte de la planeación: "... Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados" -Artículo 3º, párrafo segundo, de la Ley de Planeación- (CEDRSSA, 2008).

A pesar de las diversas justificaciones prácticas mencionadas y de la importancia teórica que la evaluación asume en el marco del estudio de las políticas públicas y del New Public Management; en la práctica, a menudo se prescinde de realizarla por múltiples razones (falta de recursos, de tiempo, de consenso sobre sus métodos, su utilidad, etcétera), sus resultados no se difunden o son poco utilizados en la toma de decisiones. En particular, México cuenta con poca información publicada hasta el presente sobre los procesos de evaluación emprendidos, especialmente los métodos y técnicas aplicados, la relación costos/calidad de los resultados alcanzados, y el nivel de difusión y utilización de dichos resultados en los procesos decisorios (Cardozo, 2006a).

Esta misma autora, en su trabajo sobre la evaluación de políticas y programas públicos, concluye, en relación con el análisis de seis metaevaluaciones, que cinco de ellas manifiestan que los resultados de las evaluaciones son muy poco utilizados y el sexto (Larrú, 2003) manifiesta dudas al respecto. En el mismo sentido se expresan Díaz y Rosales (2003) con base en las evaluaciones que revisan en el contexto costarricense. Hasta el momento, es en el continente europeo donde se han identificado más casos de metaevaluación. En América Latina sólo se identificó un trabajo de tesis, desarrollado por Centeno (2002) en la Universidad de Costa Rica, que realiza una metaevaluación del Programa Antidrogas y Salud Sexual y Reproductiva para Adolescentes, aplicado en Jamaica, en 1999-2002.

En el caso de los programas de la SAGARPA, en el Esquema Organizativo -actualmente Lineamientos para la Evaluación- se norma, en lo general, el proceso de evaluación estatal de los programas de la Alianza para el Campo y se identifican las distintas etapas de dicho proceso, señalando a los responsables de ejecutarlas así como las actividades y funciones que deben realizar.

Cabe señalar, que en dicho Esquema organizativo la etapa de aplicación de los resultados no se contemplaba, sino hasta el ejercicio de 2005, de forma que con anterioridad se referían sólo a la fase de difusión. En 2004 sólo hay una referencia a la necesidad de que los resultados de la evaluación propicien una retroalimentación y acompañamiento continuo de la gestión de la Alianza para el Campo en el Estado"; sin

embargo, no llega a integrar el proceso de análisis de resultados con la toma de decisiones. Es hasta las evaluaciones estatales de 2005 cuando el Esquema Organizativo de ese año se “añadió”, o más precisamente, se integró, al proceso de análisis y difusión de resultados de las evaluaciones, el correspondiente a su aplicación a la toma de decisiones, al establecer un mecanismo de seguimiento de recomendaciones y un sistema para administrarlo (SAGARPA, 2004; SAGARPA, 2005).

Conforme a este esquema ampliado, la estructura organizativa para el análisis de los resultados de la evaluación, su difusión y seguimiento de las recomendaciones, es como sigue: la Coordinación General de Enlace y Operación (CGEO) supervisa y da seguimiento al proceso de evaluación y de seguimiento de sus recomendaciones; como se ha anticipado, no obstante, que constituye un avance, la existencia del mecanismo y el sistema no garantiza por sí sola la calidad y utilidad del proceso de análisis y toma de decisiones. El principal problema potencial estriba en que, por una parte, no elimina ni reduce la posibilidad de un análisis superficial y, por la otra, incentiva la selección de las recomendaciones más sencillas de atender, así como la incorporación de acciones de mejora fáciles y rápidas de ejecutar (cuando no inútiles), esto es, acciones cuya probabilidad de incumplimiento o de incumplimiento extemporáneo es mínima.

En este aspecto se considera de la mayor importancia la labor del CTEE y el Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos, los cuales tienen la función, respectivamente, de revisar y validar los informes trimestrales sobre el seguimiento a las

recomendaciones por las áreas responsables, por lo que en ellos descansa la posibilidad de mejora (CEDRSSA, 2007).

Asimismo, las unidades normativas (UN), esto es, la Subsecretaría de Agricultura, la Subsecretaría de Desarrollo Rural y ASERCA -sólo en 2002-, son las instancias responsables del diseño y operación de los programas que conforman la Alianza para el Campo en materia de productos agrícolas básicos; la Unidad de Apoyo-FAO propone el diseño de los procedimientos para el proceso general de evaluación y calificación de informes estatales; los Comités Técnicos de los Fideicomisos Estatales de Distribución de Fondos validan los informes trimestrales sobre el seguimiento a las recomendaciones y coordinan, con los CTEE, la organización de eventos de difusión de los resultados de la evaluación.

Los Comités Técnicos Estatales de Evaluación (CTEE) son responsables de la organización, contratación y seguimiento del proceso de evaluación en cada estado; las Entidades Evaluadoras Estatales (EEE), quienes para la elaboración de los informes asisten a eventos de capacitación y participan en talleres de difusión de resultados preliminares y finales, incorporan las observaciones y recomendaciones que formule tanto el CTEE como las resultantes de los talleres de presentación (dentro de los dos meses siguientes a la presentación, si se derivan de los informes finales de evaluación); las delegaciones de la SAGARPA con la responsabilidad de conocer, analizar y difundir los

resultados de la evaluación, y a partir de 2005, validar y dar seguimiento a sus recomendaciones.

Con respecto a los CTEE, se le asignan, entre otras, las siguientes funciones: revisar las versiones preliminares y calificar las versiones finales de los informes de evaluación estatal de las EEE; participar en las actividades de seguimiento que convoquen la CGEO y la UA-FAO; organizar eventos de presentación, análisis y difusión de resultados de la evaluación (a partir de los informes preliminares) con la participación de funcionarios del Gobierno del Estado, de la Delegación de la SAGARPA y de otros actores invitados; diseñar estrategias y mecanismos para promover el uso de los resultados de la evaluación en la perspectiva de lograr una retroalimentación y acompañamiento continuos de la gestión de la Alianza para el Campo en el estado; y, desde la evaluación 2005, deben asimismo:

- 1) Definir, en acuerdo con la delegación de la SAGARPA y la secretaría estatal de desarrollo rural o su equivalente, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a las que se les dará seguimiento, las cuales se reportarán trimestralmente en el sistema de seguimiento, y
- 2) Recibir, revisar y procesar los informes trimestrales sobre el seguimiento a las acciones de mejora derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones elaborados por las áreas responsables, así como presentarlos para su validación ante el FOFAE.

En tal sentido, estas instancias constituyen la estructura básica y tienen funciones específicas en lo relativo al proceso de análisis de los resultados de las evaluaciones y de

toma de decisiones que puede resumirse en las siguientes etapas: Revisión de informes preliminares de evaluación estatal y realización de talleres de análisis de dichos informes; revisión y calificación de informes finales de evaluación estatal; presentación de resultados al Comité Técnico del Fideicomiso; difusión y análisis de resultados; y análisis de resultados y seguimiento de las recomendaciones. Conforme a las experiencias de los últimos años, la primera etapa se llevó a cabo entre los meses de julio y agosto, las actividades comprendidas en esta etapa están a cargo del CTEE -revisión de informes preliminares y organización de talleres de análisis- y las EEE -presentación de informes preliminares en los talleres de análisis organizados por el CTEE-. A los talleres de análisis deben asistir funcionarios del Gobierno del Estado, de la Delegación de la SAGARPA y otros actores invitados por el CTEE.

Entonces, la revisión y calificación de los informes finales se realiza en el mes de septiembre y las actividades de revisión y calificación están a cargo del CTEE. La presentación de resultados finales al Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos, así como la difusión y el análisis de los mismos, se lleva a cabo en los meses de octubre y noviembre y la primera quincena de diciembre -en la evaluación-. Las actividades correspondientes están a cargo del CTEE -organización de talleres de difusión y análisis de resultados finales- y las EEE -presentación de los resultados finales en los talleres de análisis organizados por el CTEE- (Valtierra, 2010).

Asimismo, deben participar en estas etapas del proceso la CGEO para supervisar las actividades de difusión, la Delegación estatal de la SAGARPA para conocer, analizar y difundir los resultados finales y el Comité Técnico del Fideicomiso para conocer los resultados finales de la evaluación, así como promover y apoyar la difusión de los mismos.

Por último, conforme a las ampliaciones de 2005, los CTEE definen, en acuerdo con la Delegación de la SAGARPA y la secretaría estatal de desarrollo rural o su equivalente, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a las que se les dará seguimiento. Con base en la selección de estas recomendaciones se instrumenta un sistema, a partir del cual se reportarán trimestralmente acciones de mejora efectuadas por las áreas responsables, quienes deben presentar ante el CTEE para su procesamiento y presentación final para su validación ante el FOFAE.

No obstante, es necesario hacer algunas precisiones del proceso y reflexionar sobre sus alcances. Lo primero es que el papel del CTEE, particularmente de su Coordinador, es crucial. Puede afirmarse que él dirige el proceso, incluso, que lo determina y condiciona: en las etapas de revisión y calificación de informes, tanto preliminares como finales, es quien decide sobre la consistencia del análisis, conclusiones y recomendaciones de los informes de evaluación. El problema no es, por lo menos no el más grave, si tiene o no, la capacidad técnica profesional, sino, si posee además la capacidad para incidir realmente en el terreno de las decisiones, teniendo en cuenta el desequilibrio que hay entre el tamaño de su responsabilidad que implica el cumplimiento de sus funciones de enlace o

puente entre instancias decisorias del gobierno federal y del estatal, con el nivel conferido a su encargo, que se entiende, es menor, al de otras instancias como Delegados y Subdelegados, Secretarios y Subsecretarios del Gobierno Estatal, a los que en algún momento supervisa o llama a rendir cuentas sobre el avance en las recomendaciones emitidas en los informes de evaluación (Valtierra, 2010).

De acuerdo con los esquemas organizativos 2002 y 2004, la revisión y calificación de informes de evaluación inicia cuando la EEE remite al CTEE el informe preliminar, el CTEE debe revisarlo considerando su estructura, contenido, rigor metodológico y la utilidad práctica de sus conclusiones y recomendaciones como insumo para la toma de decisiones. Si el documento cumple plenamente con las exigencias señaladas, el informe preliminar puede ser calificado directamente y se convierte automáticamente en un informe final. En caso de que el informe preliminar no cumpla plenamente con esas exigencias, el CTEE devuelve el documento a la EEE con las observaciones correspondientes para que sean atendidas (SAGARPA, 2002; SAGARPA, 2004).

Por otra parte, de acuerdo con (CEDRSSA, 2007), se ha señalado como condición necesaria para que la evaluación pueda incidir efectivamente en las decisiones, que es necesario que sus resultados sean de buena calidad. A este respecto, las entrevistas realizadas se encaminaron a obtener información sobre la percepción de los actores sobre la calidad de las conclusiones y recomendaciones. De este modo, los entrevistados consideraron que la mayoría de las conclusiones y recomendaciones están bien fundadas,

y atribuyeron este hecho a la metodología de la investigación y a la adecuada ejecución de la misma, en particular a la investigación de campo. Aunque coincidieron, en lo general, con la opinión anterior, algunos coordinadores de los CTEE opinaron que las recomendaciones de algunos informes de evaluación han carecido de sustento debido a que la entidad evaluadora no tenía el conocimiento adecuado del programa, lo que en ocasiones se explicaba por causas relativas a la escasa disponibilidad de evaluadores profesionales en el mercado.

Así, en cuanto a la viabilidad de las recomendaciones, los entrevistados coincidieron en que la gran mayoría son viables, lo que ha quedado demostrado con su instrumentación. Sin embargo, la mayoría de los funcionarios consideró que las recomendaciones son aplicables de manera relativamente fácil y a un costo relativamente bajo. Estas apreciaciones, parecieran mostrar que, en general, las conclusiones y recomendaciones de los informes de evaluación son de calidad y cumplen lo exigido por los lineamientos generales. Por otra parte, los Coordinadores de los CTEE señalaron que las conclusiones y recomendaciones fueron revisadas en el seno de dicho comité y reformuladas para aclararlas y aumentar su aplicabilidad, lo cual se pudo corroborar con los actores entrevistados quienes manifestaron que la mayoría de las recomendaciones son claras y viables, además de mostrar pleno conocimiento de ellas.

Por otra parte, aun cuando la metodología empleada es la diseñada por la FAO, y por tanto existe uniformidad en su aplicación, hay diferencias de calidad en las evaluaciones

que se efectúan entre una entidad y otra, y entre el conjunto de ellas con la que realiza la UA-FAO, lo que en cierta medida denota que, si bien el método es importante, las experiencias de los evaluadores tienen un gran peso sobre los resultados y la calidad de las evaluaciones.

Asimismo, aun cuando la metodología de la FAO se presenta como una propuesta que puede ser ajustada o complementada, por parte del Gobierno Estatal, con elementos de análisis que rescaten las prioridades locales y también las Empresas Evaluadoras Estatales tienen libertad para hacer los cambios que consideren pertinentes, por lo general, las empresas se restringen a los aspectos estrictamente señalados en los términos de referencia, lo cual se convierte en un factor más que se suma en detrimento de la calidad de las evaluaciones, ya que se inhibe el potencial creativo de las EEE cuando éstas no son totalmente responsables de la metodología que aplican en su evaluación, más que en lo que se refiere al seguimiento riguroso de la propuesta metodológica que la UA-FAO proporciona en sus cursos de capacitación y en sus manuales, donde se especifican índices y requisitos mínimos de contenido, que llegan al nivel de detalle de especificar, inclusive, su amplitud en número de páginas (CEDRSSA, 2007).

2.8. Algunos obstáculos en el uso de las evaluaciones

Al respecto, autores como Cejudo y Maldonado (2011) refieren que, en lo que respecta a “los obstáculos al uso de las evaluaciones, la literatura internacional identifica dos grandes grupos:

- (i) características de la evaluación -la forma en que la evaluación es realizada-; y
- (ii) características del espacio organizacional donde los hallazgos han de ser utilizados - factores dentro de la organización en las que se realiza la evaluación-”.

El primer punto se concentra en atributos de la evaluación (su relevancia, credibilidad, calidad y los propios hallazgos, así como las prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los reportes) y en atributos organizacionales (compromiso, necesidades de información, información en competencia, características personales, clima organizacional, clima político y clima financiero). Estos atributos genéricos son útiles para encontrar las posibles fuentes de obstáculos, pero no necesariamente son todos relevantes para el caso mexicano, debido a dos diferencias específicas. En primer lugar, hay un sistema relativamente estandarizado de evaluaciones en el gobierno federal, donde, por ejemplo, no se encontrarán muchas variaciones en los tiempos de las evaluaciones (al ser definidas por un Programa Anual de Evaluación centralizado), y los propios formatos de las evaluaciones han alcanzado una homogeneidad notable -aunque no necesariamente deseable-.

En segundo lugar, el entorno institucional promueve que los funcionarios pongan más atención en cumplir con “el tiempo y la forma” de los procesos administrativos que con la generación de valor público. En consecuencia, las oficinas de evaluaciones y los operadores del programa suelen estar más interesados en que las evaluaciones arrojen datos positivos sobre el desempeño del programa, que en generar lecciones útiles para su mejora. Estas características del sistema de evaluación mexicano (en el gobierno federal) dan lugar a retos peculiares para convertir los resultados de las evaluaciones en acciones de mejora. El primer conjunto de obstáculos se deriva de la calidad de la evaluación -que, a su vez, es función de la calidad de los procedimientos para contratar la evaluación, de la “evaluabilidad” del programa, de la calidad y confiabilidad de la información generada para realizar la evaluación, y de la solidez técnica y metodológica del evaluador-.

En ese sentido, la calidad de las evaluaciones no está garantizada de antemano. Para que una evaluación sea de calidad, es necesario que haya un proceso de contratación que permita distinguir buenos evaluadores de los malos. En México el “mercado” de evaluación es, en términos generales, aún incipiente: muchos de los evaluadores son relativamente nuevos en el trabajo de evaluación, no existen suficientes señales que permitan conocer la calidad de las evaluaciones, ni una instancia que califique la solidez de los evaluadores o una asociación de evaluadores que salvaguarde la reputación de sus miembros. Aún más, los procesos de contratación de evaluadores externos están normalmente atados a los procedimientos de adquisiciones del gobierno federal, que son buenos para identificar

buen precio, pero no necesariamente buena calidad. Finalmente, los procesos de control interno y auditoría sobre la contratación de las evaluaciones están, de nuevo, concentrados en los tiempos y los procedimientos, no en su calidad.

Por todo ello, existen desafíos para la utilización de las evaluaciones. En primer lugar, para que puedan convertirse en mejoras reales en el diseño, la operación y los resultados de un programa, los hallazgos deben ser pertinentes; es decir, deben estar conectados con la lógica causal de la política pública, y no sólo aludir aspectos secundarios que, si bien pueden ser problemáticos, no sean relevantes para los propósitos de la política pública.

Asimismo, otro desafío está relacionado con la capacidad de las organizaciones a cargo de atender las recomendaciones. En primer lugar, existe el desafío de convertir la evaluación en un proceso internalizado en la gestión de las oficinas públicas y no sólo en un tema secundario que debe atenderse por obligación o por presión externa (Mahecha, 2007). Esto no se ha logrado aún, pues “los instrumentos de evaluación que se han implementado en México en los últimos años no han venido acompañados de otro tipo de estrategias (sistemas de incentivos, ordenamientos legales *ad hoc*, etc.) que faciliten el proceso de aprendizaje organizacional y político, que a su vez aseguren el uso de la información generada en las evaluaciones por los principales agentes. En el ámbito organizacional se observa cómo persiste en las dependencias gubernamentales una idea de la evaluación como un tema de control legal y de poca utilidad práctica”.

En segundo término, las organizaciones a cargo de la implementación de las acciones de mejora deben contar con la capacidad de realizar los cambios en los programas. Este es quizá uno de los principales cuellos de botella en el proceso de utilización de las evaluaciones: puede ser que exista voluntad de realizar las adecuaciones sugeridas por los evaluadores, pero no siempre existe la concurrencia de capacidad de decisión -que los operadores del programa puedan efectivamente definir las características del diseño o las reglas de ejecución del programa que tienen a su cargo-. Por ello, es indispensable distinguir los distintos destinatarios de las recomendaciones de la evaluación. Hay recomendaciones que no se refieren a ajustes menores a la operación, sino a modificaciones sustantivas a la lógica causal del programa, a los mecanismos de control y vigilancia, a sus beneficiarios o a los montos presupuestales y reglas de gastos asociadas.

Así también, es claro que no siempre son los operadores del programa quienes están en posición de decidir y actuar para responder a las recomendaciones de los evaluadores. Son los funcionarios en puestos directivos, las dependencias coordinadoras -como las Secretarías de Hacienda o Función Pública- o los legisladores quienes tendrían la responsabilidad de reaccionar a los hallazgos de las evaluaciones. Hasta ahora, ha habido avances notorios en la incorporación de hallazgos en la operación del programa dentro de los espacios de acción de las organizaciones operadoras, pero aún queda un largo trecho hacia la institucionalización de la atención a las evaluaciones desde otros ámbitos. En suma, se trata de lograr que los gobiernos reaccionen efectivamente cuando las

recomendaciones de los evaluadores se refieren a ajustes marginales, pero también cuando suponen el involucramiento de otros agentes de decisión para modificaciones sustanciales a las reglas, los presupuestos o la lógica del programa.

Adicionalmente, Cejudo y Maldonado (2011) concluyen que para institucionalizar la utilización de las evaluaciones, y que éstas sean útiles efectivamente para mejorar los resultados de los programas públicos y para que, en conjunto, el sistema de evaluación sirva para mejorar el desempeño gubernamental, es indispensable que las normas y las prácticas que estructuran el funcionamiento del sistema de evaluación estén articuladas con el resto de los sistemas de rendición de cuentas: los sistemas asociados a transparencia y acceso a la información, contabilidad gubernamental y control del gasto; control interno; y fiscalización.

Así también, la fragmentación actual de la rendición de cuentas en México es, por una parte, una limitante a la efectividad del sistema de evaluación pero, por la otra, es consecuencia directa de la falta de articulación del sistema de evaluación con el resto. En algunas experiencias revisadas en más de una vez los funcionarios encargados de los programas hicieron alusión a las dificultades de tener que lidiar con mandatos encontrados, reglas confusas y controles inconexos cuando tienen que informar, explicar o rendir cuentas al CONEVAL, a la SFP, a la SHCP o a la ASF. Se trata, desde luego, de un desafío que rebasa al sistema de evaluación, pero que está detrás de muchos de los obstáculos para la utilización efectiva de los hallazgos de las evaluaciones.

Por lo antes referido, podría deducirse que, como ocurre en cualquier componente del sistema de rendición de cuentas, la evaluación se enfrenta día a día a un riesgo grave: la simulación. En México existen cotidianamente ejercicios que se pueden llamar coreográficos para hacer parecer que se rinde cuentas sin hacerlo: sistemas de control de gestión que no tienen consecuencias, auditorías que identifican problemas que nunca son corregidos o responsables que nunca son investigados, investigaciones que nunca se concluyen, mecanismos de transparencia utilizados para ocultar información y responsables que nunca son identificados y llamados a cuentas. De ahí que, en evaluación, existe el riesgo constante de que ocurra lo mismo: que se realicen evaluaciones que no son utilizadas para tomar decisiones que mejoren los programas o que no se utilicen para informar el debate presupuestal.

En suma, muchas veces el resultado de una evaluación se "archiva" sin ser tomado en cuenta, a pesar de todos los cuidados que se hayan puesto en su preparación. Las razones pueden ser muchas: poca motivación de quienes solicitaron la evaluación, afectación de intereses, lenguaje poco accesible empleado por el evaluador, informe entregado en fecha poco oportuna, etcétera. A menudo, la evaluación entrega complejos informes donde los solicitantes buscaban respuestas sencillas, lo que crea registros distintos que obstaculizan la capitalización de las evaluaciones (Cardozo, 2006b).

Hasta aquí podrían hacerse dos reflexiones: por una parte los programas anuales de evaluación promueven la sistematización de la evaluación, en tanto que todos los

programas sujetos a ROP deben contar con la EED, este es otro principio general del sistema de evaluación. Así, las consideraciones sobre el uso de la evaluación, contenidas en los PAE, al igual que en los Lineamientos son limitadas. Más bien las reglas se orientan a detallar cómo hacer la evaluación y no a cómo utilizar sus resultados. Además de la obligatoriedad y la sistematización de las evaluaciones, la estandarización es otro eje del diseño institucional.

Para ello, se adaptó como instrumento transversal para la evaluación de los programas federales la MIR con base en la metodología de marco lógico (MML). Esta matriz debe elaborarse para cada programa sujeto a ROP y debe actualizarse e incluirse dentro de dichas reglas; el objetivo es alinear el fin, el propósito, los componentes y las actividades de cada programa al instrumento federal de planeación, es decir, al Plan Nacional de Desarrollo. En efecto, las evaluaciones de consistencia y resultados (ECR), por ejemplo, partieron de las MML elaboradas por cada entidad y dependencia.

Finalmente, cabe recordar que en 2008, el CONEVAL, la SHCP y la SFP emitieron el mecanismo de seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora (ASM). La preocupación que dio origen a este instrumento fue el destino de la evaluación y el mejoramiento de los programas con base en los hallazgos de las evaluaciones. El mecanismo es el último eslabón de la cadena de las reglas del juego del sistema de evaluación. Para explicarlo mejor, hasta ahí llega el diseño institucional de la evaluación

en México, más allá del mecanismo no hay pautas que orienten u obliguen a las unidades responsables de los programas a utilizar la evaluación de cierto modo.

En términos generales el proceso de evaluación es el siguiente: (1) El sistema de evaluación contempla lineamientos y programas anuales de evaluación; (2) la elaboración de la matriz de indicadores de resultados (o metodología de marco lógico) es un insumo básico para las evaluaciones; (3) con base en esta matriz, se realiza la evaluación de los programas; (4) posteriormente se publican los resultados; y (5) las entidades y dependencias se sujetan al mecanismo en referencia. Al finalizar este proceso se da paso a un espacio de discrecionalidad que lleva a distintos comportamientos entre dependencias y entidades (Cardozo, 2006b).

2.9. Resumen del capítulo segundo

En el presente subapartado se sintetizan las principales contribuciones de la literatura de investigación académica en relación con la evaluación y metaevaluación de programas públicos y se analizan importantes lagunas de investigación. Así también, se repasan algunas recomendaciones hechas por otros investigadores con respecto a cómo mejorar los procesos de evaluación y metaevaluación con el fin de contribuir efectivamente al mejoramiento de los programas de apoyo al campo que se ejecutan en México año con año.

En ese sentido, se deduce la importancia que tiene lo que otros investigadores han propuesto en el contexto de la metaevaluación refiriendo que ésta debería convertirse en un imperativo profesional de los evaluadores; para decirlo en sus mismos términos: "que la evaluación empiece en casa". Asimismo, los antecedentes mencionados aquí dan cuenta, en general, de la mayoría de los elementos de estudio que los primeros estudiosos de la metaevaluación han considerado a través de sus "check list", a saber:

- La estructura al servicio de la evaluación.
- El tiempo de planeación.
- El presupuesto, considerando cuánto y quién financia la evaluación.
- La coherencia entre presupuesto y metodología solicitada.
- La calificación y pertinencia de los equipos evaluadores.
- El programa anual de evaluaciones y la oportunidad de las mismas.
- Los principios básicos y la definición del tipo de evaluaciones realizadas (externa, interna, intermedia, ex post, etcétera).
- La composición y las relaciones entre las instancias participantes.
- Los procedimientos aplicados, tomando en consideración: La elaboración y publicación de la convocatoria y los TR; la selección de los equipos evaluadores; la adjudicación de contratos; el acompañamiento realizado; la revisión de los informes y la emisión de dictámenes; la preparación de recomendaciones vinculatorias; los mecanismos de resolución de controversias; y la difusión y utilización de las evaluaciones y su seguimiento.

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL Y METODOLÓGICO

En el presente capítulo se expondrán, de manera sucinta, los principales conceptos generales que dan marco a esta investigación, con el propósito de clarificar el alcance de la misma, así como su relevancia en términos de la aportación al conocimiento del campo de la investigación evaluativa en México.

3.1. Marco referencial

El marco de referencia del presente estudio se basa en la teoría de la evaluación de las políticas públicas, enmarcada en el contexto general del círculo virtuoso de las políticas públicas, en donde el proceso de evaluación juega un papel importante en la toma de decisiones para el mejoramiento de las mismas (Figura 1).



Figura 1. Círculo virtuoso de las políticas públicas en México.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Unidades y ámbitos de análisis de la investigación

Las unidades de análisis de esta investigación están constituidas por las diferentes instancias que tienen que ver con el proceso de evaluación, en general, y con la toma de decisiones con respecto al uso de los resultados de las evaluaciones, en particular. En ese sentido, dichas instancias son: 1) El nivel legislativo -diputados y senadores-; 2) el nivel ejecutivo nacional (secretario, subsecretarios, directores generales, coordinadores generales, delegados); 3) el nivel directivo estatal (subdelegados, directores y subdirectores estatales); 4) el nivel operativo estatal (jefes de DDR, jefes de programa, jefes de CADER y jefes de departamento); y 5) el nivel de responsables de evaluación - evaluadores estatales-.

Para obtener la información que sirvió de base en esta investigación, se le aplicó una encuesta (ver anexos) en línea o de forma directa al personal de los niveles antes enunciados, con el fin de obtener la información necesaria para soportar los objetivos e hipótesis de investigación. Cabe señalar aquí que los diputados y senadores de la República a los cuales se les aplicó la encuesta, vía correo electrónico, ninguno de ellos contestó la misma por lo que no fue posible contar con las apreciaciones del ámbito legislativo (nivel 1). Así, la distribución de los entrevistados es como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2. Número y tipo de entrevistado.

Nivel	Especificación	Entrevistas
1	Ejecutivo nacional	6
2	Directivo estatal	13
3	Operativo estatal	36
4	Responsable de evaluación	51
Total		106

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la distribución porcentual de la participación de los diferentes actores antes enunciados es como se observa en la figura 2.

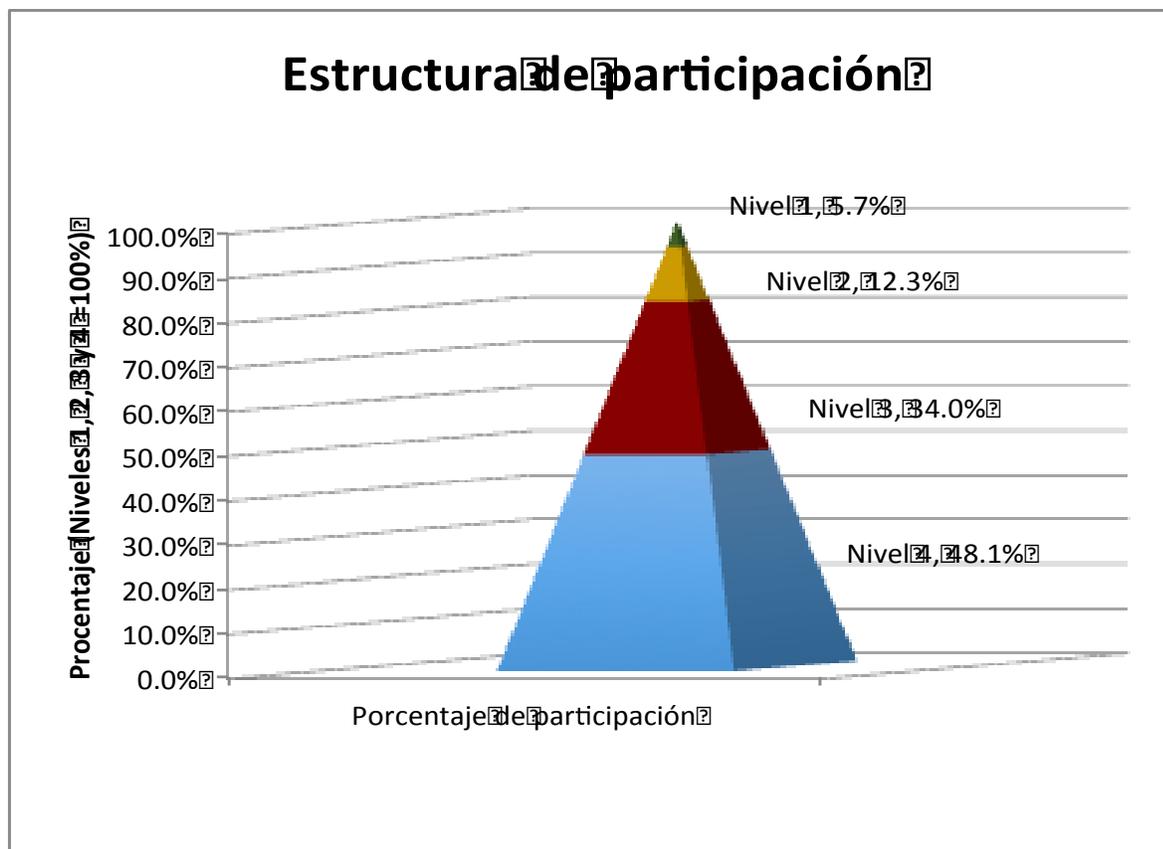


Figura 2. Participación porcentual de los diferentes actores en las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, lo anterior, si sólo se considera el ámbito operativo estatal y nacional; es decir, los niveles 1, 2 y 3, la mayor participación se da desde luego en el ámbito ejecutivo estatal, en virtud de que es en éste en donde confluye la mayor cantidad de personas (Figura 3).

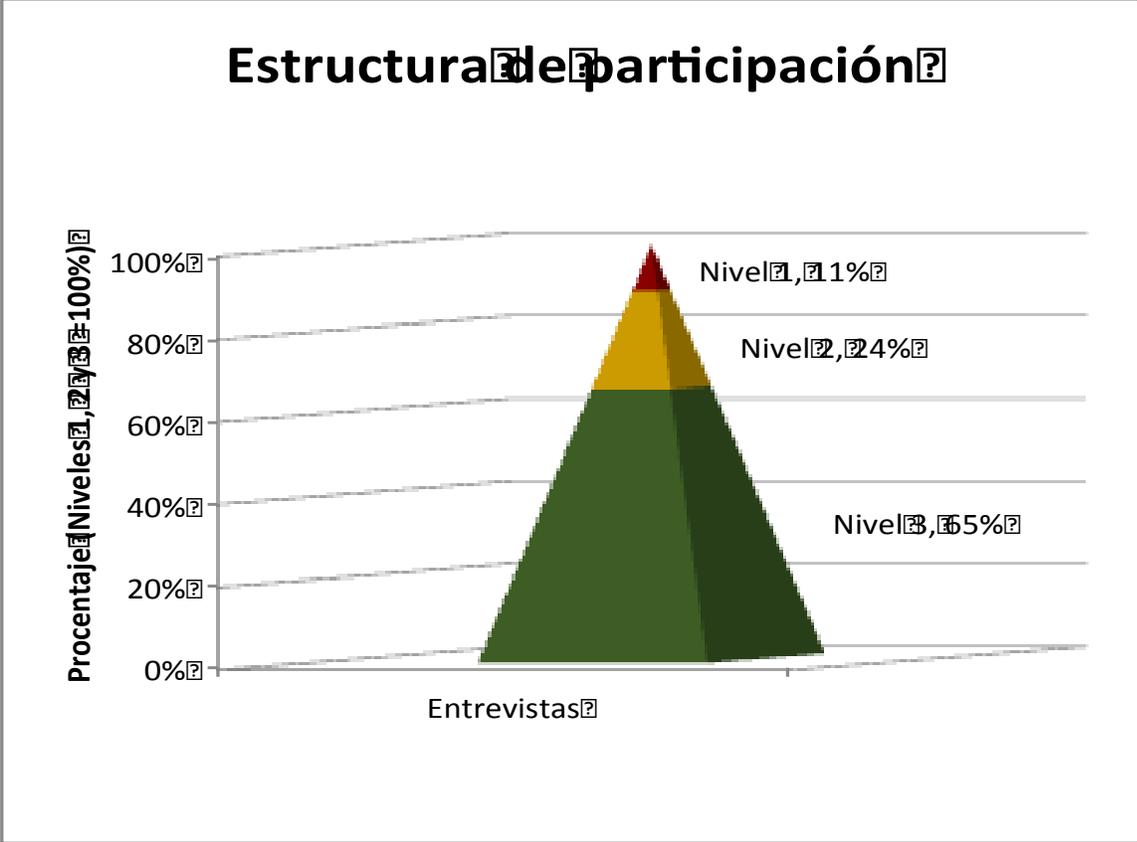


Figura 3. Participación porcentual de los diferentes actores en las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la experiencia del personal gubernamental que opera los programas de la SAGARPA se encontró lo siguiente:

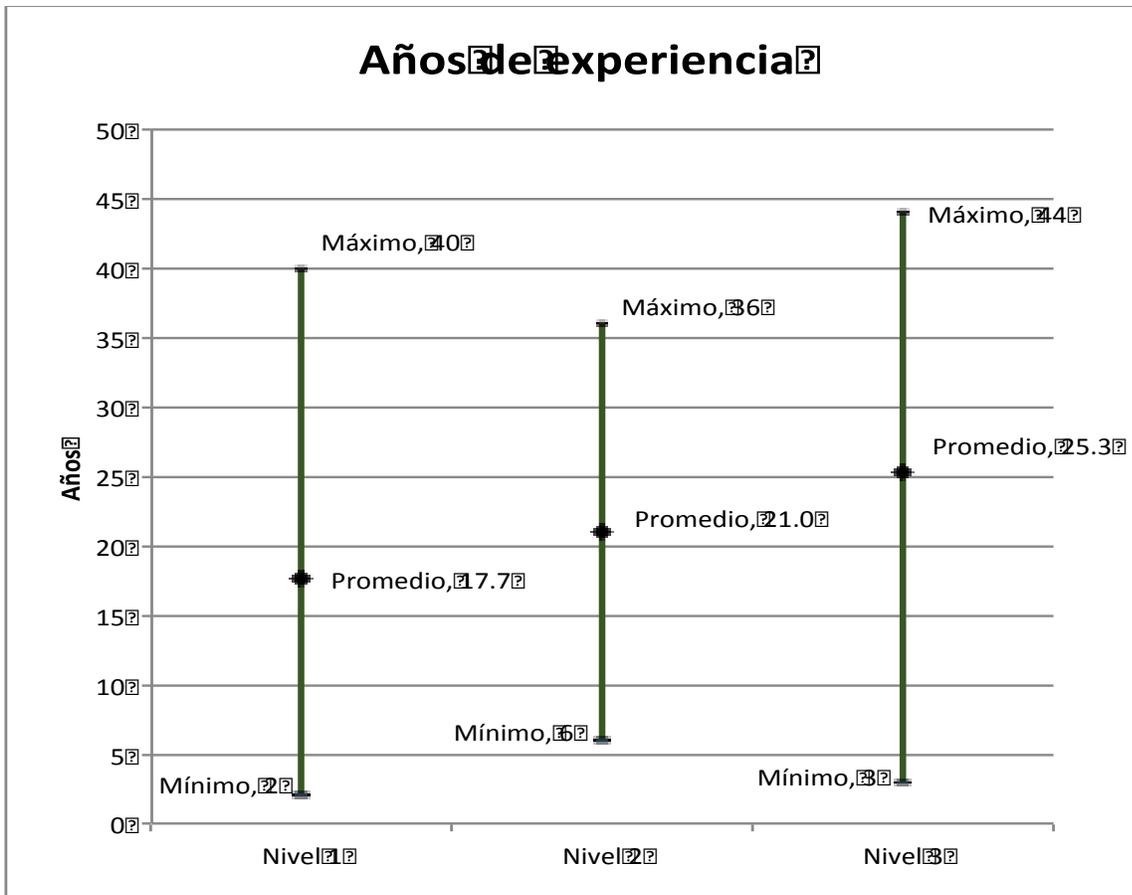


Figura 4. Años de experiencia en el sector agropecuario del personal gubernamental entrevistado.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 4, los tres niveles de participación tienen un aceptable tiempo de experiencia en el sector agropecuario de México; sin embargo, como es de suponerse, el nivel 2 y 3 muestran un mayor tiempo toda vez que es en estos ámbitos en donde el personal tiene mayor posibilidad de permanencia institucional ante los cambios político-administrativos sexenales.

En relación con la entidad donde los entrevistados de los diferentes niveles prestan sus servicios, el siguiente cuadro muestra dicha dispersión geográfica, observándose que prácticamente se cuenta con información relevante de todo el país, ya que sólo no se contó con información proveniente de los estados de Colima, Guerrero, Querétaro y Sinaloa. Asimismo, puede notarse que los estados con mayor participación en la proporción de información fueron, en orden de importancia, los estados de Veracruz, Chihuahua, CDMX, Estado de México, Oaxaca, Campeche y Morelos.

Cuadro 3. Entidad federativa donde desempeñan sus labores por nivel de participación.

Estado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total general
Aguascalientes				1	1
Baja California				2	2
Baja California Sur				1	1
Campeche			2	3	5
CDMX	4	3		2	9
Chiapas				4	4
Chihuahua				1	1
Coahuila			1	12	13
Durango				2	2
Estado de México		1	4	3	8
Guanajuato			1	1	2

Estado	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Total general
Hidalgo	1	1			2
Jalisco		1	3		4
Michoacán	1			1	2
Morelos		2	1	2	5
Nayarit			1	1	2
Nuevo León				1	1
Oaxaca		1	4	2	7
Puebla			1	1	2
Quintana Roo				1	1
San Luis Potosí		1		1	2
Sinaloa				1	1
Tabasco				1	1
Tamaulipas			2		2
Tlaxcala				2	2
Veracruz		1	15	2	18
Yucatán				3	3
Zacatecas		2	1		3
Total general	6	13	36	51	106

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del reconocimiento que se hizo de los entrevistados, se consideró pertinente identificar qué tanto el personal directivo y operativo conoce los informes de resultados de las evaluaciones que se han llevado a cabo, observándose (Figura 5), en general, que los niveles 1 y 2 sí han tenido contacto con la información generada de la evaluación de los programas, e incluso un porcentaje mínimo del nivel 2 manifiesta que ha participado directamente en la generación de la misma. No obstante, lo anterior, el nivel 3 no es ajeno al conocimiento de información derivada de la evaluación de los programas en los que está involucrado.

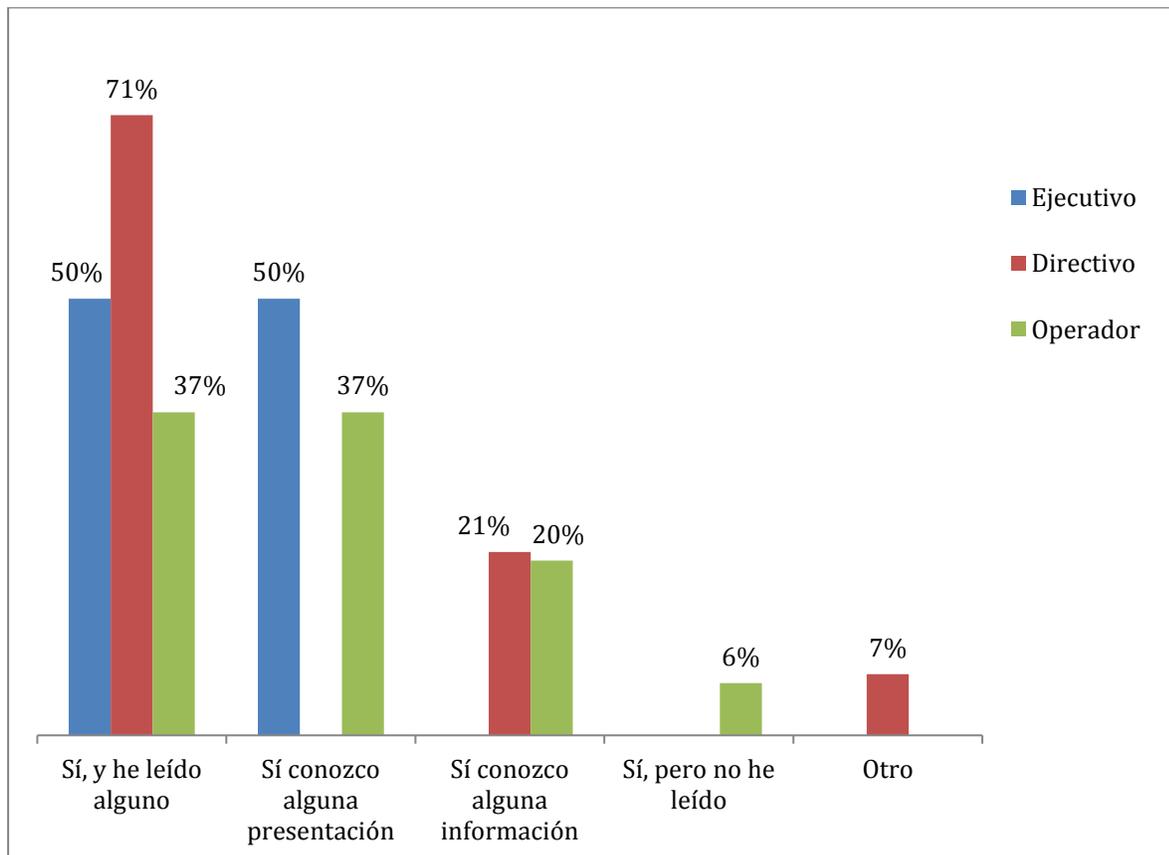


Figura 5. Conocimiento de los resultados de evaluación de los programas por nivel.

Fuente: Elaboración propia.

A nivel agregado, considerando los tres niveles de participación, el comportamiento sobre el conocimiento de los resultados de la evaluación de los programas mantiene prácticamente la misma tendencia (Figura 6).

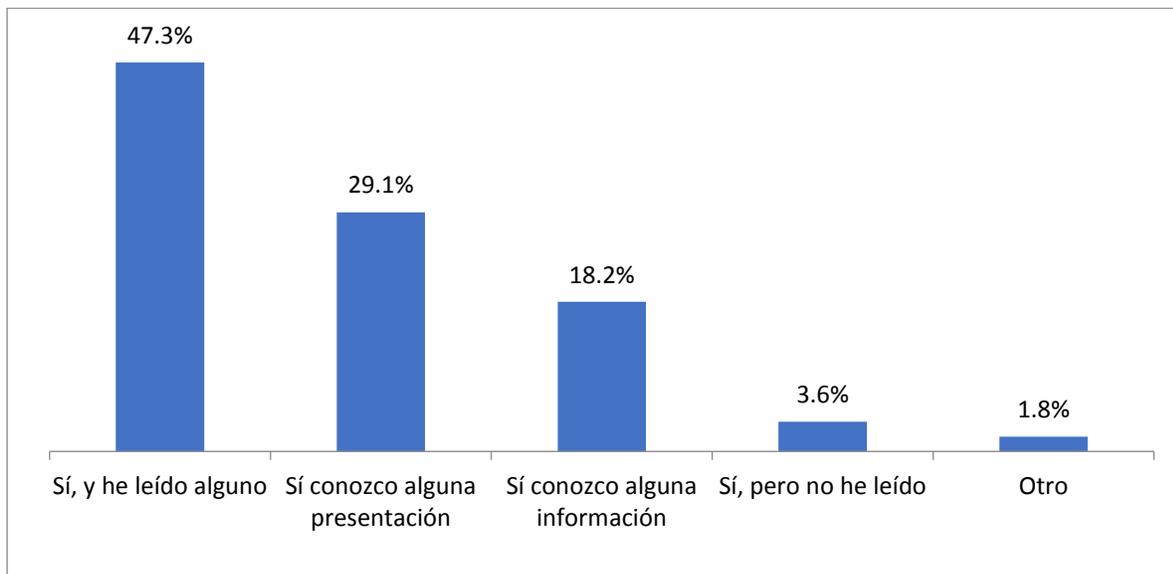


Figura 6. Conocimiento de los resultados de evaluación de los programas a nivel agregado.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la siguiente figura puede observarse la gran variedad de los momentos en que los diferentes niveles han tenido contacto con los resultados de las evaluaciones de los programas; observándose, en general, que al parecer se ha tenido un mayor contacto con la información derivada de la evaluación de los programas a partir del año 2007 que coincide precisamente con la instauración del CONEVAL como instancia responsable de normar los procesos de evaluación en México.

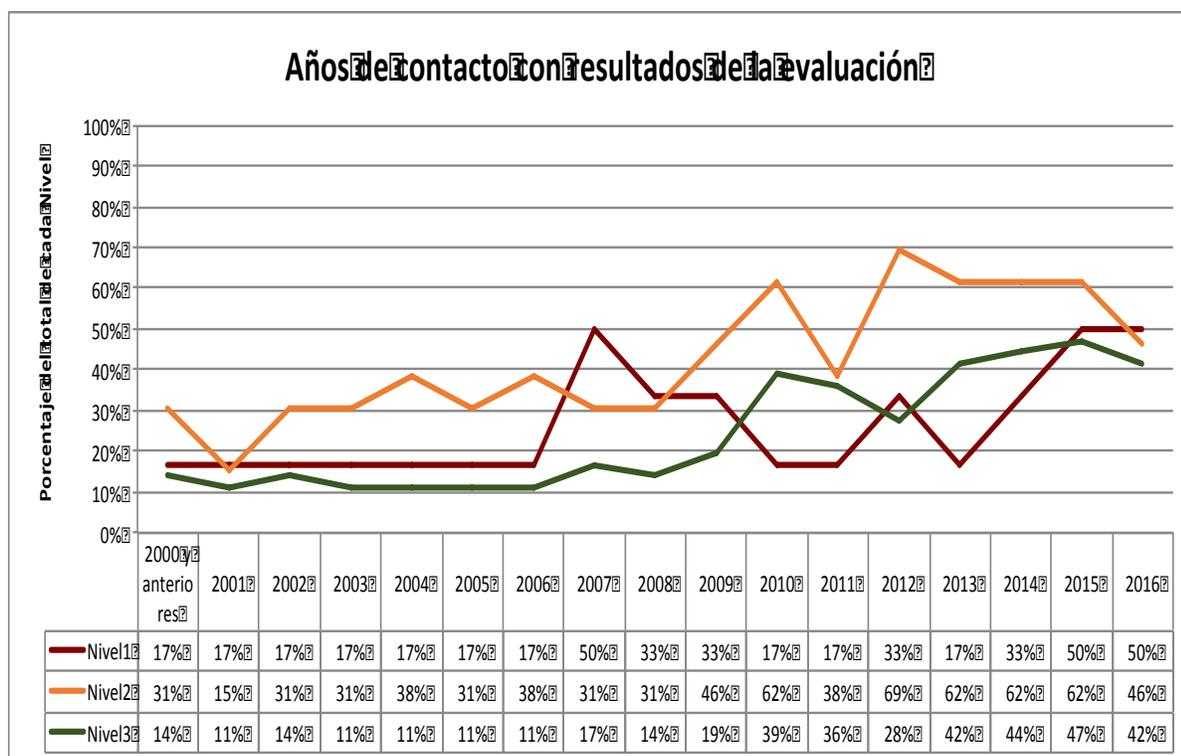


Figura 7. Momento en que los niveles de participación han conocido los resultados de evaluación de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, se sumaron los años de los participantes que tuvieron contacto con la información en los diferentes momentos, observándose que tan sólo el 4% tuvo contacto con los resultados de las evaluaciones de los programas en los 16 años, y la mayoría (25%) tan sólo conoce sobre la información de evaluación un año (Cuadro 4).

Cuadro 4. Número de años de conocimiento de la información de evaluación.

Años de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
1	13	25%
2	6	11%
3	5	9%
4	4	8%
5	5	9%
6	6	11%
7	1	2%
8	3	6%
9	2	4%
10	2	4%
11	2	4%
12	1	2%
15	1	2%
16	2	4%
Total	53	100%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, a nivel de actor participante el promedio de años de conocimiento de la información derivada de la evaluación de los programas es como se muestra en la figura 8. Como se observa, el nivel directivo estatal es el que presenta el promedio más alto de número de años de contacto con la información derivada de las evaluaciones de los programas de la SAGARPA en México, siguiéndole el nivel ejecutivo nacional y el operativo estatal. Sin embargo, en general, se observa un importante desinterés reflejado en el desconocimiento que ha habido a lo largo del tiempo de los resultados generados a través de las evaluaciones de los programas en referencia.

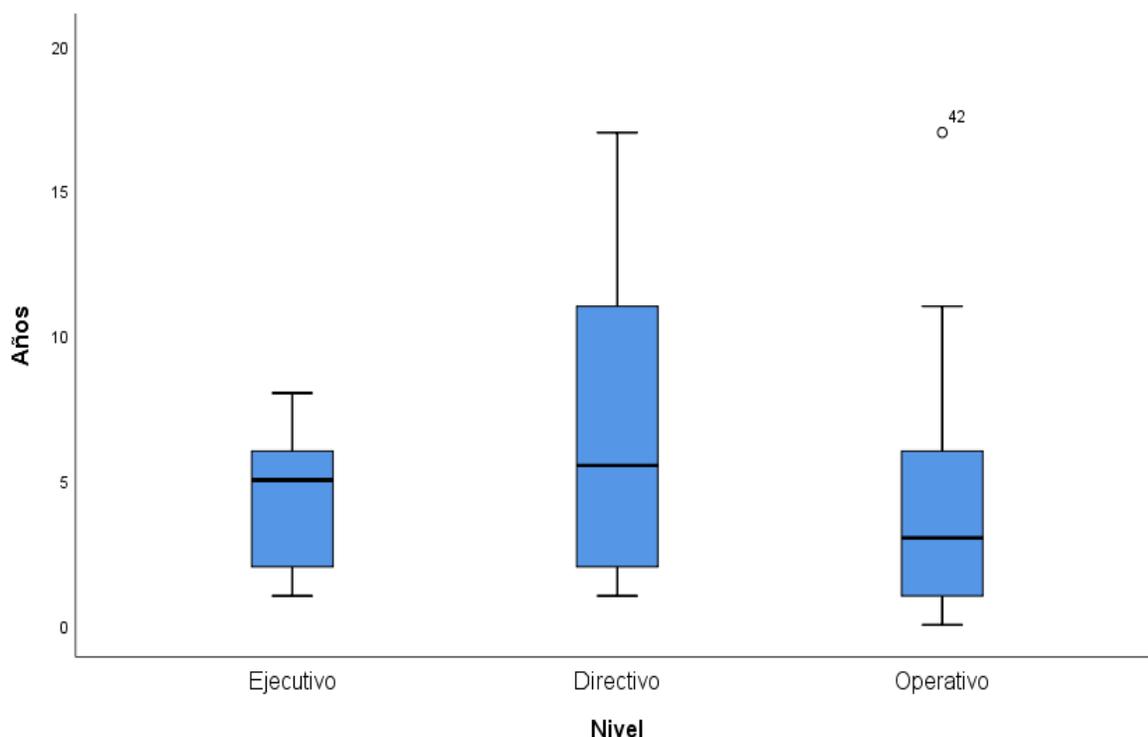


Figura 8. Años de contacto con la información derivada de la evaluación por tipo de actor.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Resumen del capítulo tercero

Como se ha podido ver, a lo largo del periodo de evaluación de los programas de apoyo al campo en México, prácticamente todos los niveles directivos y operativos de los mismos han tenido, aunque escaso, contacto con la información que se genera en dicho proceso de evaluación; asimismo, dicho contacto con este tipo de información no ha diferido significativamente por el nivel de responsabilidad de los servidores públicos en referencia y, muy probablemente, por el propio interés personal de allegarse de mayor

conocimiento sobre el desempeño del programa específico en el cual están inmersos en sus actividades cotidianas.

De este modo, más adelante se identificará la importancia de la información que se genera a través de las evaluaciones de los programas por tipo de actor, lo que irá contribuyendo a configurar un escenario en el cual el proceso de evaluación cumpla con su papel en el mejoramiento del desempeño de los programas de apoyo al campo en México, y se constituya así en una actividad cuyo rigor metodológico sea consistente con el propio fin del proceso evaluativo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se comentó desde el inicio, este estudio de metaevaluación hace énfasis sólo en el nivel de uso y la utilidad que tienen los resultados de las evaluaciones de apoyo al campo en México en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos, considerando que estos simples factores de análisis podrían tener implicaciones normativas y/o metodológicas que probablemente se han dejado de considerar por las instancias oficiales respectivas a lo largo del tiempo en que se han venido realizando este tipo de evaluaciones en México.

4.1. Sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones

Al respecto, se planteó como hipótesis nula que los actores que dirigen u operan los programas de apoyo al campo en México no usan los resultados de las evaluaciones y éstos tampoco son útiles en la toma de decisiones para su mejoramiento. Así, de acuerdo con la información obtenida se encontró que, en general, existe efectivamente un uso muy limitado de dichos resultados por los diferentes niveles de actuación, toda vez que éstos consideran en su mayoría que los resultados de las evaluaciones son poco o nada usados según su percepción y experiencia (Figura 9); lo que coincide con lo encontrado por los autores antes referidos que han estudiado el tema.

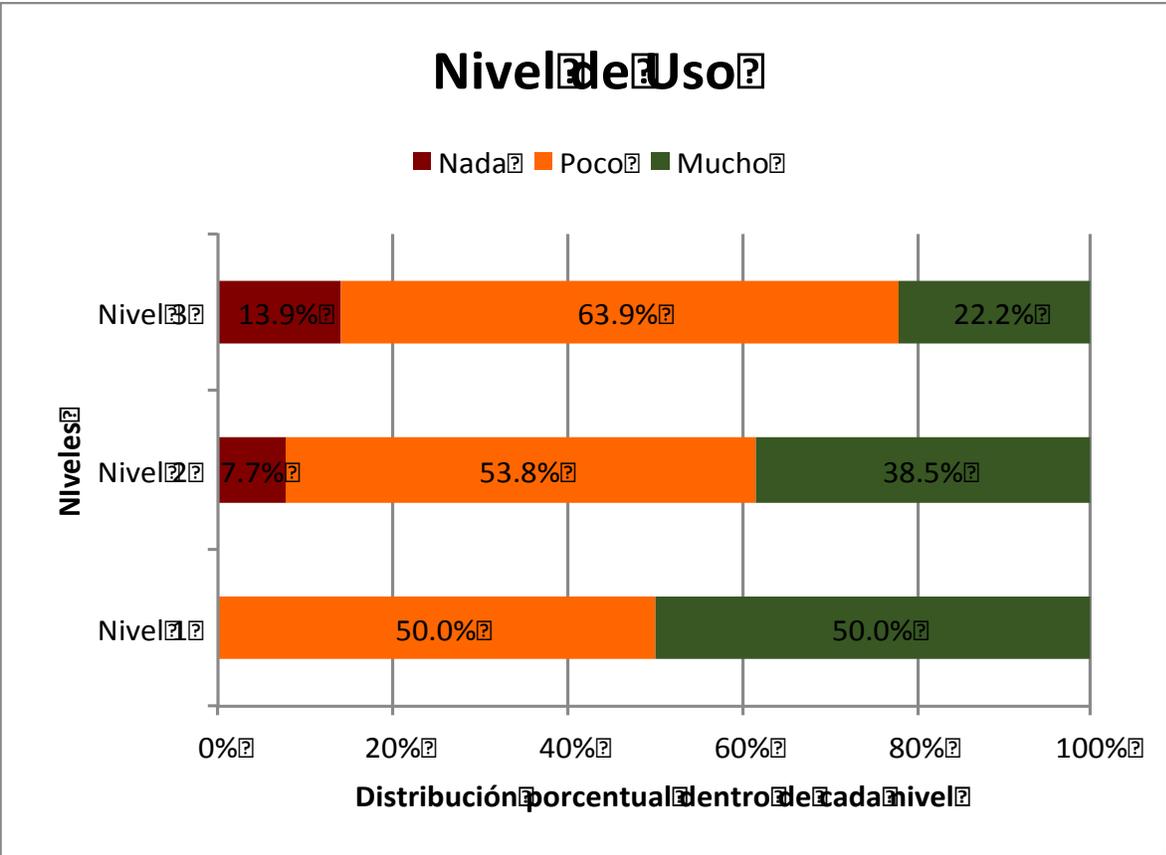


Figura 9. Nivel de uso de los resultados de las evaluaciones según la apreciación de los diversos actores de participación.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, aunque no son parte de la estructura directiva u operativa de los programas, otro de los niveles de análisis fue el de los propios responsables de evaluación de los programas. Como puede observarse en la figura 10, la mayoría de ellos considera, similar a los demás niveles, que es poco el uso de los resultados para la toma de decisiones en el mejoramiento del desempeño de los programas.

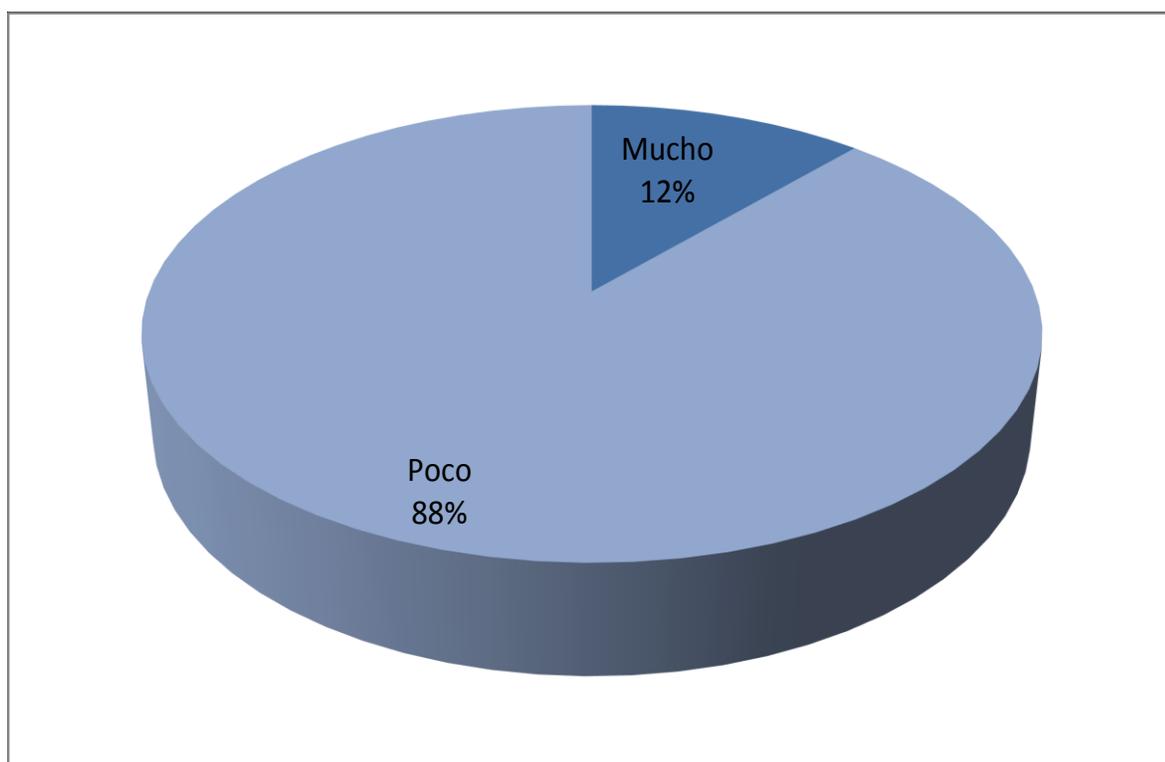


Figura 10. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al campo en México según los responsables de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar aquí, que este nivel de actuación se refiere a profesionistas de alto nivel académico (Cuadro 5) que interactúan, de principio a fin, en la realización de los trabajos de evaluación con el personal operativo y directivo de los programas, así como el personal de los Comités Técnicos Estatales de Evaluación, específicamente su Coordinador, que desde hace ya varios años ha tenido que incorporar algunas de las recomendaciones generadas por los evaluadores a un sistema informático ex profeso para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. No obstante lo anterior, la percepción de los niveles directivos y operativos de los programas, así como los propios responsables de evaluación

que, por cierto, incluye a algunos Coordinadores Estatales de Evaluación, es como ya se comentó anteriormente.

Cuadro 5. Nivel de estudios de los evaluadores.

Nivel de estudios	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	7	14%
Diplomado	1	2%
Especialidad	1	2%
Maestría	18	35%
Doctorado	24	47%
Total	51	100%

Fuente: Elaboración propia.

La apreciación global de los responsables operativos y directivos de los programas de apoyo al campo en México, en relación con el nivel de uso de los resultados de evaluación, es como se muestra a continuación (Figura 11). Como puede observarse, la gran mayoría de los funcionarios prácticamente considera que no se le da uso a la información generada con las evaluaciones de dichos programas.

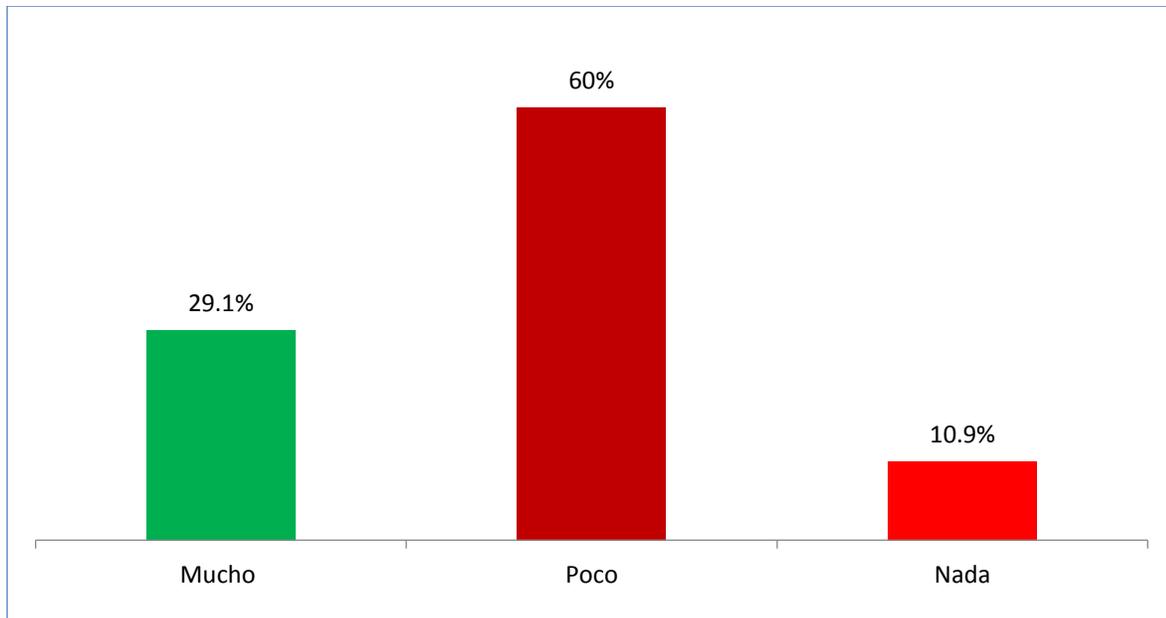


Figura 11. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al campo en México según los tres tipos de funcionarios.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de contrastar la información anterior, se quiso conocer la apreciación de quienes a lo largo del tiempo han tenido la responsabilidad de elaborar los informes de evaluación en el país, encontrándose que la inmensa mayoría refiere, al igual que como se describió anteriormente, que el uso que se le da a la información derivada del proceso de evaluación de los programas es mínimo. Esto, a pesar de que ellos mismos son quienes año tras año se dedican, por la vía contractual, a realizar prácticamente la misma actividad de evaluación en los términos que plantean anualmente, a través de lineamientos específicos, la SAGARPA-FAO.

En ese sentido, y en congruencia con lo antes referido, la siguiente figura muestra, de manera global, la apreciación tanto de los funcionarios directivos y operativos de los programas de apoyo al campo en México, como de los propios responsables de realizar las evaluaciones de los mismos, encontrándose la misma tendencia en cuanto al bajo nivel de uso de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones.

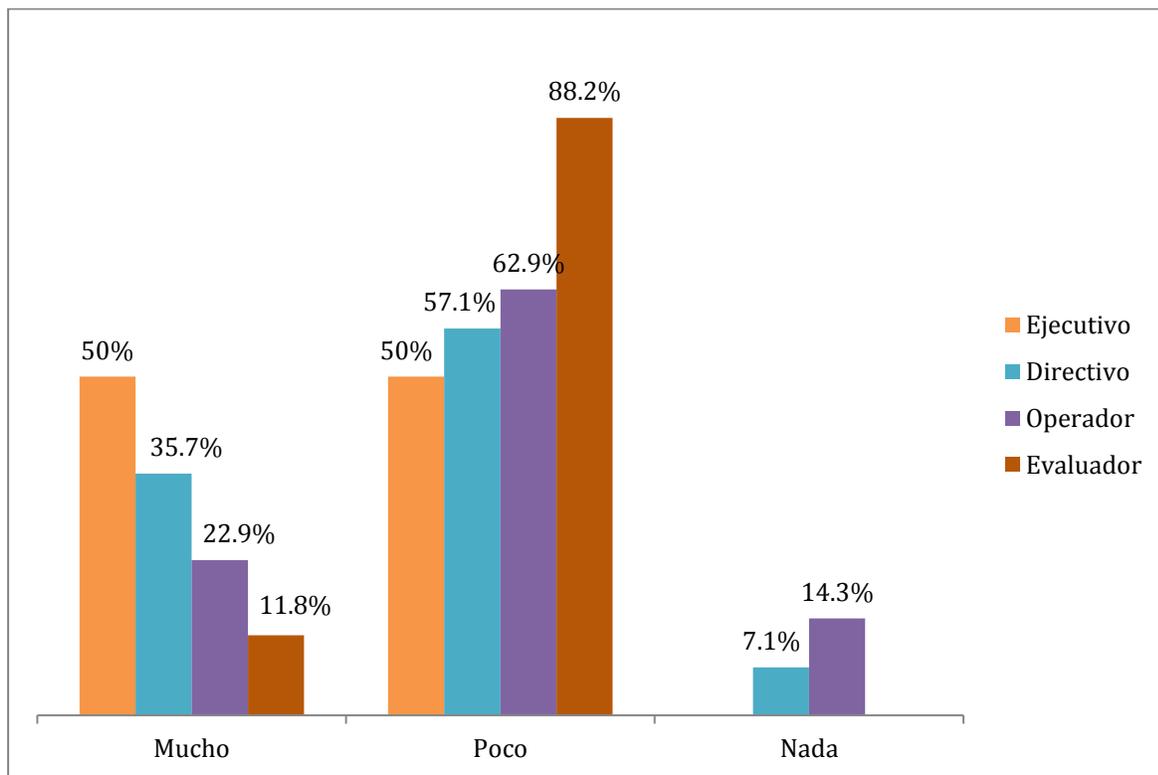


Figura 12. Nivel de uso de la evaluación de los programas de apoyo al campo de en México en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en relación con la utilidad de los resultados de las evaluaciones se encontró que, aunque los actores consideran que es poco o nada el uso de dichos resultados, éstos perciben, en su mayoría, que es útil y muy útil la información que se deriva de las evaluaciones de los programas para la toma de decisiones en el mejoramiento de los mismos (Figura 13).

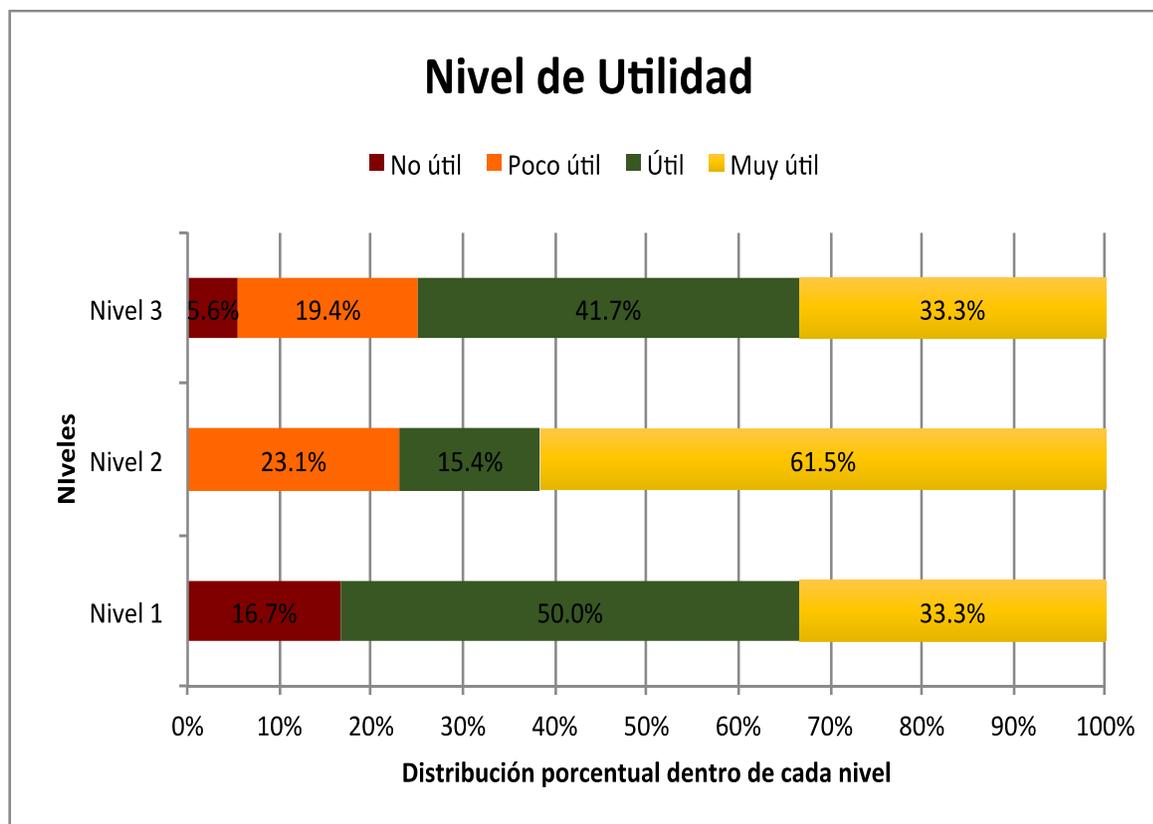


Figura 13. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según los diversos actores de participación.

Fuente: Elaboración propia.

A nivel agregado la apreciación de la utilidad de la información derivada de la evaluación de los programas es como se muestra en la siguiente figura, siendo los valores correspondientes a muy útil y útil, los más altos, respectivamente.

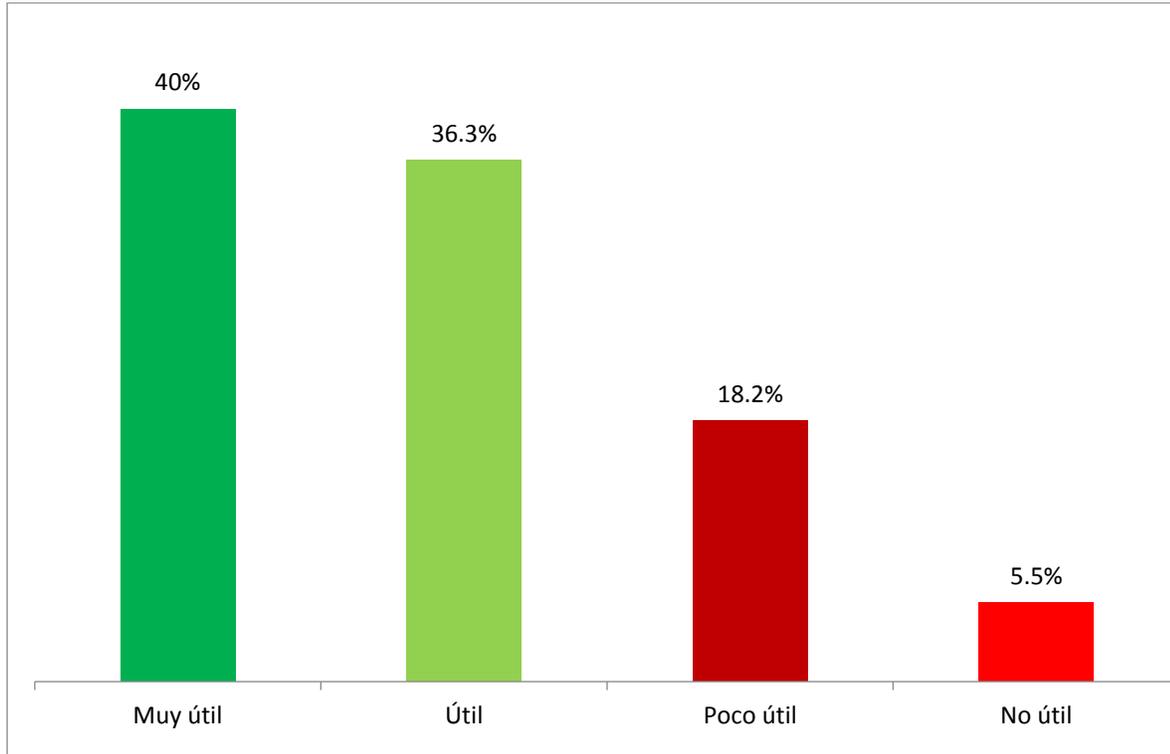


Figura 14. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según la apreciación global de los diversos actores de participación.

Fuente: Elaboración propia.

En congruencia con lo anterior, y a pesar de que también se considera escaso el uso de los resultados de las evaluaciones, el nivel correspondiente a los responsables de evaluación expresa, en su mayor parte, que es útil y muy útil el nivel de utilidad que se le atribuye a la información generada en la evaluación de los programas, tal como se ilustra en la siguiente figura.

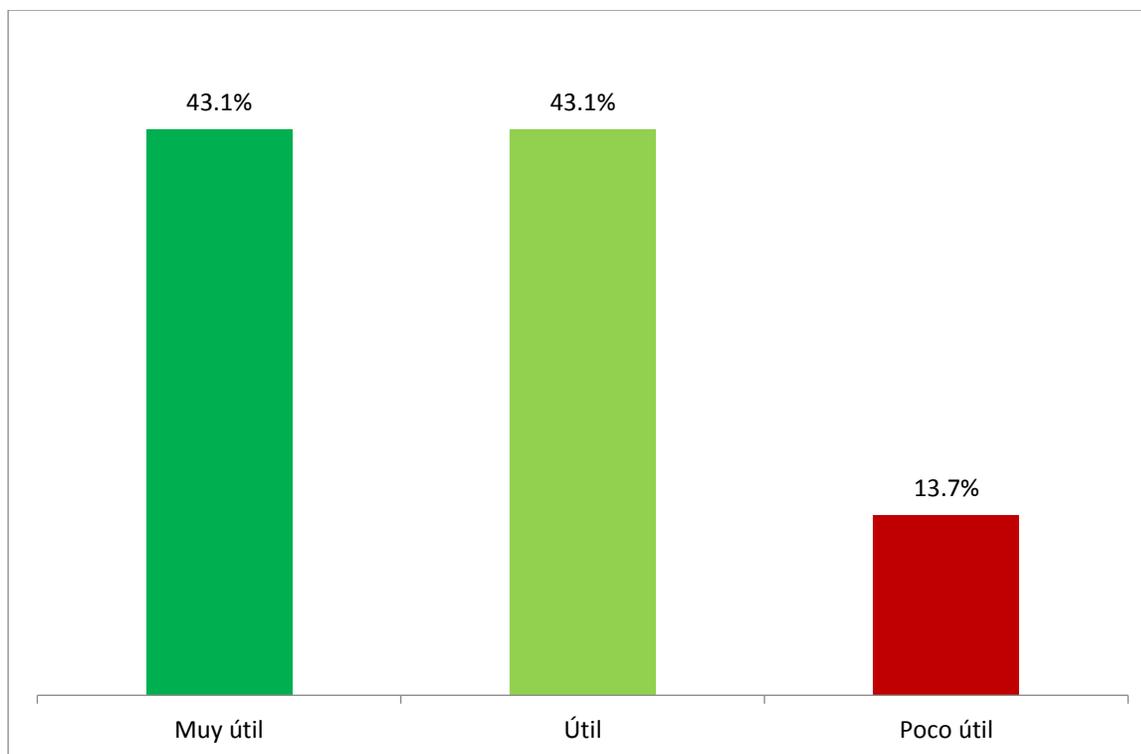


Figura 15. Nivel de utilidad de los resultados de las evaluaciones según la apreciación de los responsables de evaluación de los programas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, en este caso el escenario que prevalece es que los resultados de las evaluaciones no se usan, o se usan muy poco, en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas; sin embargo, se percibe que la información generada en la evaluación de los programas sí es útil, o debería serlo, en la toma de decisiones para el mejoramiento del desempeño de los programas de apoyo al campo en México. Aquí, el mejor escenario sería entonces donde sí se usan los resultados de las evaluaciones y sí son útiles en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas.

Lo anterior, probablemente conllevaría a algunas modificaciones, en el corto plazo, en el marco normativo del tema de la evaluación de los programas públicos en México, específicamente de la SAGARPA, actual SADER, con el propósito de que la investigación evaluativa se constituya, como lo fundamenta su teoría, en una herramienta indispensable para la retroalimentación de los programas y el mejoramiento de los mismos en beneficio de la sociedad en su conjunto.

En relación con la utilidad de los resultados de evaluación de los programas de apoyo al campo en México, según los responsables directivos y operativos a nivel nacional y estatal, así como los propios responsables de evaluación, se podría estar teniendo en los rubros que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Áreas de interés en que se ha utilizado la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo en México.

Áreas	Sí
En la mejora del diseño	40.6%
En la mejora de los procesos	67.0%
En la mejora del arreglo institucional, organizacional y de gestión	47.20%
En la mejora de los resultados	51.9%
Otras áreas	6.60%
En ninguna	2.85%

Fuente: Elaboración propia.

Por lo antes expuesto, y de acuerdo con la hipótesis nula número 1 que expresa que los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México no son usados por los actores y no son útiles en la toma de decisiones para su mejoramiento, se acepta parcialmente en el sentido que la información obtenida muestra que si bien, en general, no se usan los resultados de las evaluaciones, éstos si acaso se consideran útiles.

4.2. Sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México

Se vio con anterioridad los niveles de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México en los últimos años. Enseguida, se presentan los principales factores que han limitado el uso de los mismos, de acuerdo con las apreciaciones de los responsables directivos y operativos (ejecutivo nacional, directivo estatal y operativo estatal) del país.

En ese sentido, como se puede observar en el cuadro siguiente, los factores que más han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones son, en orden de importancia, los siguientes:

- i) Los resultados de evaluación son presentados de manera inoportuna para la toma de decisiones,
- ii) La ausencia de mecanismos legales que motiven o regulen su uso,

- iii) La información presentada en las evaluaciones no es objetiva ni confiable,
- iv) La metodología utilizada para evaluar no es pertinente,
- v) Los resultados no provienen de metodologías y temas de interés en el estado, y
- vi) No se reconocen como usuario de los resultados de las evaluaciones.

Cuadro 7. Principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, según responsables directivos y operativos.

Factores limitantes	Sí
La metodología utilizada para evaluar no es pertinente	12.7%
No me reconozco como un usuario de los resultados de las evaluaciones	9.1%
Los resultados no provienen de metodologías y temas de interés en el estado	9.1%
La ausencia de mecanismos legales que motiven o regulen su uso	27.3%
La información presentada en las evaluaciones no es objetiva ni confiable	14.5%
Los resultados de evaluación son presentados de manera inoportuna para la toma de decisiones	54.5%
No percibo ningún factor limitante	5.5%
Otro (s)	21.8%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, cabe señalar que la apreciación al respecto por parte de los responsables de la evaluación de los programas de apoyo al campo en México es

prácticamente en el mismo sentido que como se visualiza por parte de los responsables directivos u operativos a nivel nacional y estatal (Cuadro 8).

Cuadro 8. Factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, según los responsables de evaluación.

Factores limitantes	Sí
La metodología utilizada para evaluar no es pertinente	9.8%
Los resultados no provienen de metodologías y temas de interés en los estado	19.6%
La ausencia de mecanismos legales que motiven o regulen su uso	41.2%
La información presentada en las evaluaciones no es objetiva ni confiable	15.7%
Los resultados de evaluación son presentados de manera inoportuna para la toma de decisiones	59.9%
No percibo ningún factor limitante	7.8%
Otro (s)	29.4%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, de acuerdo con lo antes expresado, y con la hipótesis nula planteada en el sentido de que los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México son esencialmente de carácter técnico-metodológico (relevancia, credibilidad, calidad y los propios hallazgos, así como las prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los reportes) dicha hipótesis se corrobora y se rechaza la hipótesis alternativa.

4.3. Resumen del capítulo cuarto

Como se ha podido observar, a pesar de que la utilidad de los resultados de las evaluaciones es bien ponderada por los diferentes actores aquí considerados, el uso de los mismos es muy limitado, lo que lleva a que la importancia real de la evaluación en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas de apoyo al campo en México quede relegada prácticamente a nada y, asimismo, las posibilidades metodológicas y/o normativas del proceso de evaluación, por parte de las instancias oficiales responsables, no se exploren en su justa dimensión.

En ese sentido, el escenario deseable en cuanto al uso y la utilidad de la evaluación es que ésta se usara completamente y además fuera útil en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas y, desde luego, se viera reflejado en un mejor desempeño de los mismos, en términos de su productividad; sin dejar de considerar, desde luego, otro tipo de factores económicos y sociales, externos e internos, que también pudieran afectar tal productividad.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Derivado del análisis del capítulo anterior, se desprenden las conclusiones que enseguida se muestran.

5.1.1. Conclusiones sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones

Esta investigación se basó en la identificación de los niveles de uso y utilidad que tienen los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos. Se encontró en general que, aunque pueden considerarse útiles los resultados de las evaluaciones, existe un uso muy limitado de éstos por los diferentes niveles de actuación, lo que manda a reconsiderar, por parte de todos los involucrados en el proceso de evaluación, especialmente de las instancias oficiales correspondientes, sobre los aspectos organizativos, metodológicos y/o normativos considerados a lo largo del tiempo, que posiblemente no han abordado con claridad y explícitamente los aspectos del uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones según el tipo de audiencia o posible usuario de los mismos.

5.1.2. Conclusiones sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México

Se buscó identificar los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo, encontrándose, de acuerdo con las apreciaciones de los responsables directivos y operativos (ejecutivo nacional, directivo estatal y operativo estatal), así como de los propios responsables de evaluación del país -que incluye en algunos casos a los Coordinadores Estatales de Evaluación-, que los factores que más han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones son esencialmente de carácter técnico-metodológico, motivado seguramente por la falta de claridad en cuanto a la determinación de la utilidad de la información generada en los procesos de evaluación y a las formas de uso específicos posibles por tipo de audiencia o usuario de la evaluación.

5.2. Recomendaciones

Enseguida se presentan las principales recomendaciones derivadas del presente trabajo en relación con el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, los factores que han limitado el uso de los mismos, y su probable relación con el comportamiento de la producción agropecuaria en México en el periodo 2001-2017.

5.2.1. Recomendaciones sobre el uso y la utilidad de los resultados de las evaluaciones

Como se señaló, este estudio se basó en la identificación de los niveles de uso y la utilidad que tienen los resultados de las evaluaciones de apoyo al campo en México, en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos, encontrándose que, aunque se consideran útiles los resultados de las evaluaciones, existe un uso muy limitado de éstos por los diferentes niveles de actuación, lo que implica la necesidad de reconsiderar, por parte de todos los involucrados en el proceso de evaluación externa, especialmente las instancias oficiales -SADER, CONEVAL-, los aspectos organizativos, metodológicos y/o normativos puntuales considerados a lo largo del tiempo, con el fin de clarificar su vigencia, o cambio, según su potencial uso y utilidad para la toma de decisiones, por parte de los diferentes niveles de decisión de las instancias gubernamentales. No se trata pues, de generar información *per se*, sino la necesaria y suficiente para ser usada en el nivel que corresponda y su utilidad se refleje en el mejoramiento de los programas de que se trate.

Un cambio posible para contribuir de mejor manera a lograr la externalidad de la evaluación de los programas de apoyo al campo en México es, precisamente, excluir de la conducción de dicho proceso de evaluación a la propia SADER; de tal forma que se eviten los vicios en que se ha incurrido, originados básicamente por la dependencia de recursos de evaluación de la propia Secretaría y de los gobiernos de los estados, así como de la injerencia, indebida en ocasiones, en el proceso de evaluación y administración de

los recursos financieros y humanos de los CTEE, por parte de los funcionarios federales y estatales que integran dichos Comités, y que también están directamente involucrados con la operación de los programas sujetos de evaluación, y lo que es peor aún, por parte de funcionarios públicos ajenos totalmente al proceso de evaluación en referencia.

5.2.2. Recomendaciones sobre los principales factores que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México

Se encontró que los factores que más han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones son esencialmente de carácter técnico-metodológico, motivado posiblemente por la falta de claridad en cuanto a la determinación de la utilidad de la información generada en los procesos de evaluación y a las formas de uso específicos probables por tipo de audiencia o usuario de la evaluación.

En ese sentido, se sugiere identificar con claridad las relaciones y repercusiones de los siguientes factores en el uso de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones y mejoramiento de los programas: la oportunidad con la que se presentan los resultados de las evaluaciones; los mecanismos legales que motiven o regulen su uso; la objetividad y confiabilidad de la información presentada; la pertinencia de la metodología utilizada para evaluar -interés nacional y estatal-; y la identificación precisa y los roles de los posibles usuarios de los resultados de las evaluaciones. Aquí, desde luego, cabe

enfaticar que es imprescindible que todo el marco normativo y metodológico en relación con el proceso de evaluación de los programas, así como para la operación de los mismos, debería estar dotado de los elementos necesarios y suficientes que den transparencia a dichos procesos, a fin de que, al final del día, existan responsables en el logro o no de cada uno de los objetivos generales y específicos determinados.

5.3. Fortalezas y limitaciones del estudio

La principal fortaleza del presente trabajo es hacer énfasis en que la metodología de evaluación de programas de apoyo al campo en México y todo el marco normativo que le rodea, debería basarse, en primer término, en definir con precisión cuál es el uso que se le dará a la información generada por parte de cada uno de los actores involucrados en la operación de dichos programas, de tal forma que quede clara cuál será la utilidad de la información generada en la toma de decisiones para el mejoramiento de los programas y, con ello, definir las responsabilidades técnico-administrativas de cada uno de los actores participantes según el acatamiento, o no, del uso de dicha información.

Asimismo, una de las principales debilidades del estudio es la definición de relaciones causales capaces de medir cuantitativamente el nivel de uso y utilidad de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo en México, por lo que queda acotado únicamente a las opiniones personales de los diferentes tipos de funcionarios

entrevistados, que con base en su conocimiento y experiencia determinan dichas cualidades.

5.4. Contribuciones

Una de las principales contribuciones que tiene este trabajo es asentar que la definición de elementos metodológicos y normativos para la evaluación de los programas de apoyo al campo en México podría ser orientada eficazmente por la capacidad de uso de la información generada, así como su utilidad en aspectos pertinentes previamente definidos en un contexto de completa externalidad.

5.5. Reflexiones personales sobre el estudio

El tema es pertinente toda vez que la evaluación y metaevaluación son herramientas importantes no tan sólo en la procuración de transparencia en el uso de los recursos públicos, sino en el uso eficiente de los mismos, ya que tienen que ver con la toma de decisiones por las instancias correspondientes para el mejoramiento del desempeño de los programas específicos.

En ese sentido, se espera que el presente trabajo llame la atención a los responsables de los procesos de evaluación de los programas de apoyo al campo en México, en dónde la definición cuidadosa de cuál debe ser el uso y la utilidad de la información por parte de los diferentes actores involucrados en la operación y el diseño de programas sea determinante en el diseño de los aspectos metodológicos y/o normativos.

5.6. Resumen del capítulo quinto

A partir del 2001 se inició en México el proceso de evaluación externa de los programas de apoyo al campo bajo la coordinación metodológica de la FAO, por acuerdo de la responsable del proceso, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación -ahora SADER-, generando experiencias metodológicas casi tan diversas como el número de años transcurridos; no obstante, el uso de la información derivada del proceso de evaluación de los programas ha sido muy limitado, lo que debería obligar a hacer un alto en el camino, fundamentalmente por parte de las instancias gubernamentales involucradas, para definir con mayor precisión los elementos organizativos, metodológicos y/o normativos que tengan una clara dirección hacia el uso de los mismos por los diferentes tipos de audiencia, a fin de que los resultados de las evaluaciones tengan una utilidad clara en la toma de decisiones para el mejor desempeño de los programas específicos.

En ese sentido, lo anterior podría posibilitar, en un momento dado, determinar cuáles son las responsabilidades técnico-administrativas de los diferentes actores participantes en el diseño u operación de los programas de apoyo al campo en México; es decir, legisladores, ejecutivos nacionales, directivos estatales, etc., a fin de poder, eventualmente, deslindar responsabilidades en relación con el desempeño de los programas específicos y, de ser posible, otorgar los incentivos o sanciones que correspondan.

CAPÍTULO 6. LITERATURA CITADA

Acosta, F. 2010. La evaluación de la política social en México: avances recientes, tareas pendientes y dilemas persistentes. *Papeles de Población*, vol. 16, núm. 64, abril-junio, pp. 155-188. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.

Aguilar, C. R. 2017. *Evaluación de políticas públicas, una aproximación*. Universidad Autónoma Metropolitana. Ex Hacienda de San Juan de Dios, Delegación Tlalpan, Ciudad de México. 77 p.

Barking, D. y King, T. 1978. *Regional Economic Development: the river basin approach in Mexico*. University Press. Cambridge. U.S.A. 262 p.

Betanzos, J. M.; Bueno, C.; Casero, J. F.; García, E.; Murciano, J.; Osuna, J. L.; Rodríguez, F.; y Soltillos, B. 2012. *Metaevaluación del primer ciclo de evaluaciones del QREN y de los programas operativos (2007-2013)*. Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo, S. L. 188 p.

Cardozo, M. 2003. Evaluación de políticas de desarrollo social. *Política y Cultura*, núm. 20, pp. 139-154. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. Distrito Federal, México.

Cardozo, M. 2005. Evaluación y participación social en el marco de la gerencia pública necesaria. Universidad del Zulia (LUZ). ISSN 1315-9984. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, No. 29, 2005, pp. 86-105. Maracaibo, Venezuela.

Cardozo, M. 2006a. *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura-Miguel Ángel Porrúa, librero-editor. México, D. F. 374 p.

Cardozo, M. 2006b. Políticas de lucha contra la pobreza en México. Principales resultados y limitaciones. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, vol. 16, núm. 45, enero-abril, pp. 15-56. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.

Cardozo, M. 2006c. *Evaluación y metaevaluación en los programas mexicanos de desarrollo social*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco División de Ciencias Sociales y Humanidades. México, D. F. 115 p.

Cardozo, M. 2008. Gestión y evaluación participativas en políticas sociales. *Política y Cultura*, núm. 30, pp. 137-163 Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco México, D. F.

Cardozo, M. 2009. La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración pública mexicana: avances y desafíos pendientes. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. ISSN 1405-1435, UAEMex, núm. 49. México, D. F. pp. 175-198.

Cardozo, M. 2010. Sistematización de la experiencia de evaluación de evalúa DF en 2008 (metaevaluación y autoanálisis). Informe Final. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal evalúa DF. México, D. F. 171 p.

Cardozo, M. 2011. Las ciencias sociales y el problema de la complejidad. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. *Argumentos*, vol. 24, núm. 67, septiembre-diciembre, 2011, pp. 15-35. México, D. F.

Cardozo, M. 2012. Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos. Estado del arte. Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM-Xochimilco, México, DF. 97 p.

Cardozo, M. y Mundo, Á. 2012. Guía de orientación para la evaluación de políticas y programas de desarrollo social. Primera Edición. Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del DF. México D.F. 83 p.

Cardozo, M. 2013a. De la evaluación a la reformulación de políticas públicas. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. *Política y Cultura*, núm. 40, pp. 123-149. México, D. F.

Cardozo, M. 2013b. Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación. *Andamios. Revista de Investigación Social*, vol. 10, núm. 21, enero-abril. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. México, D. F., pp. 39-59.

Cardozo, M. 2015. Estado del arte de la evaluación de políticas y programas públicos en México. *STUDIA POLITICÆ* Número 34 ~ primavera-verano 2014/2015. Facultad de

Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, República Argentina. 162 p.

CEDRSSA. 2007. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Metaevaluación de programas de la SAGARPA dirigidos a productos agrícolas básicos. Resultados Generales. H. Cámara de Diputados, LX Legislatura. México, D. F. 347 p.

CEDRSSA. 2008. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Metaevaluación de programas sociales del Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable. Resultados Generales. H. Cámara de Diputados, LX Legislatura. ISBN: 978-970-9764-14-7. Primera Edición. México, D. F. 319 p.

Cejudo, G., y Maldonado, C. 2011. Programas federales comprometidos con el proceso de evaluación. De las recomendaciones a las acciones: la experiencia del premio 2011. CIDE. Primera Edición. (editores). México, D. F. 233 p.

Centeno, H. 2002. Meta-evaluación del Programa Antidrogas y Salud Sexual y Reproductiva para Adolescentes, Jamaica 1999-2001: lecciones aprendidas y contribución metodológica. Tesis del Master Profesional en Población y Salud. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. 48 p.

Comas, D. 2018. Manual de evaluación para políticas, planes, programas y actividades de juventud. Injuve. Ministerio de Igualdad. Gobierno de España. Madrid, España. 217 p.

Cortez, J. 2012. Meta-evaluación de programas sociales: el caso del programa desayunos escolares del DIF. Tesis de Maestría en Ingeniería en Ingeniería de Sistemas-planeación. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F. 207 p.

Díaz, F. 2001. Metaevaluación. La metaevaluación y su método. Ciencias Sociales 92-93: 171-192, (II-III). Costa Rica.

Díaz, H., et al. 1990. Análisis de los 9 Elementos de la Estrategia de un Programa de Desarrollo Agrícola Regional entre Productores de Maíz. Centro de Estudios del Desarrollo Rural. Colegio de Postgraduados. Montecillo, Edo. De México. 239 p.

Díaz, H. y Valtierra, E. 1982. Evaluación del Programa de Desarrollo Rural Integral (PIDER) en la Microregión 01 de Ometepepec, Gro. Reporte Técnico. Centro de Estudios del Desarrollo Rural. Colegio de Postgraduados. Chapingo, Edo. De México. Marzo de 1982. 88 p.

Díaz, L. F. y Rosales, R. 2003. Metaevaluación: Evaluación de la evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. 73 p.

DOF. 2004. Diario Oficial de la Federación. Ley General de Desarrollo Social (LGDS), Capítulo III, Art. 18.

DOF. 2005. Diario Oficial de la Federación. Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 24 de agosto, México.

DOF. 2006. Diario Oficial de la Federación. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 30 de marzo, México.

DOF. 2007. Diario Oficial de la Federación. Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal, 30 de marzo, México.

Dopico, I. (s/f). Metaevaluación: ¿por qué y para qué? Metaevaluation: why and what for? Universidad de La Habana Cuba. La Habana, Cuba. [http://www.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032003/Art030303.pdf], fecha de consulta: 28 de agosto de 2018. 15 p.

Dopico, I. 2008. Propuesta de un sistema de metaevaluación para el aseguramiento de la calidad de los procesos de evaluación externa y acreditación de los programas de maestría en Cuba. Tesis de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba. Editorial Universitaria. 258 p.

Finol, L. 2012. La evaluación de políticas públicas en América Latina como instrumento dirigido a mejorar la eficiencia y eficacia de la intervención pública. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagena, Colombia. 20 p.

Finol, L. 2017. Evaluación de políticas públicas como herramienta de gobernabilidad democrática en Venezuela. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública. Universidad del Zulia. Venezuela. ISSN impreso: 0717- 8980. ISSN en línea: 0717- 6759 n° 29 pp. 45-81.

García S., E. 2008. Manual de evaluación para políticas, planes, programas y actividades de juventud. INJUVE. Gobierno de España. Universidad Carlos III de Madrid. Madrid, España. 26 p.

García S., E. 2009. Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 43. Caracas, Venezuela. 17 p.

González, J. A. y Osuna, J. L. (coords.). 2007. Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación-Universidad de Sevilla, España. 112 p.

IMCAC. 2012. Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. Evaluar: un imperativo de los gobiernos estatales. ¿Dónde quedó la bolita? Del federalismo de la recriminación al federalismo de la eficacia. 74 p.

Larrú, J. M. 2003. Análisis de los resultados y metaevaluación del sistema de evaluaciones de EuropeAid”, España: CECOD, www.cecod.net, consulta efectuada el 29 de Julio de 2018. 67 p.

Letichevsky, A. C., Vellasco, M. M. B. R., Tanscheit, R. y Castro, S. R. 2005. Meta-evaluación: Aspectos Prácticos y Teóricos en un Nuevo Enfoque. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.47, pp. 255-268, abr./jun.

Loyo, E. 1999. Gobiernos revolucionarios y educación popular en México 1911-1928. El Colegio de México. México, D.F. 369 p.

Mahecha R., A. 2007. Una experiencia en metaevaluación de programas. Tesis de Magíster en Educación. Centro de Investigación y Formación en Educación CIFE. Universidad de Los Andes. Bogotá, Colombia. 57 p.

Mejía, J. 2005. La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano. CLAD, (<http://www.clad.org.ve>). 56 p.

Meny, I., Thoening, J. 1992. Las Políticas Públicas. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Moreno, S. 2009. El papel del Congreso en la evaluación de los programas sociales sujetos a reglas de operación. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo núm. 80. México, D. F. 27 p.

Nioche, Jean Pierre. 1982. De la evaluación al análisis de las políticas públicas. Extracto de la Revue Francaise de Science Politique; Ant. UAM Xochimilco, México.

Osuna LL., J. L., J. Murciano R., E. García S., C. Bueno S., F. Rodríguez V., J. F. Casero C., B. Sotillos G., y J. M. Betanzos M. 2012. Metaevaluación del primer ciclo de evaluaciones del QREN y de los programas operativos (2007-2013). Informe Final. Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo, S. L. Universidad de Sevilla.

Pacheco, J. F. 2010. Metaevaluación en sistemas nacionales de inversión pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas. Serie Manuales N° 64. Santiago de Chile. 77 p.

Rosas Arellano, J. y Sánchez Bernal, A. 2017. La evaluación de las políticas públicas en Jalisco: una aproximación desde la metaevaluación. Política y Cultura, núm. 47, pp. 201-223.

SAGARPA. 2002. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Esquema Organizativo para la Evaluación de los Programas de la Alianza para el Campo 2002. Coordinación General de Enlace y Operación. Dirección General de Planeación y Evaluación. México, D. F.

SAGARPA. 2004. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Esquema Organizativo para la Evaluación de los Programas de la Alianza para el Campo 2004. Coordinación General de Enlace y Operación. Dirección General de Planeación y Evaluación. México, D. F.

SAGARPA. 2005. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Esquema Organizativo para la Evaluación de los Programas de la Alianza para el Campo 2005. Coordinación General de Enlace y Operación. Dirección General de Planeación y Evaluación. México, D. F.

SAGARPA. 2015. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2015. Subsecretaría de Alimentación y Competitividad. Dirección General de Planeación y Evaluación. Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación. México, D. F.

SAGARPA. 2016. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Lineamientos para las Actividades de Planeación, Monitoreo y Evaluación en los Estados 2016-2017. Dirección General de Planeación y Evaluación. Ciudad de México.

Sánchez, A. y Rosas, J. 2015. La evaluación de la política social en los gobiernos municipales de México. En Pablo Pineda (coord.), Cuestiones sociales y políticas, Instituto de Investigación en Gobierno y Políticas Públicas, Universidad de Guadalajara/Prometeo Editores, pp. 71-83.

Schwentesi, R., Gómez, M. Á., de Dios, J., y Durán, P. 2007. Metaevaluación de tres evaluaciones oficiales de la SAGARPA del programa de pagos directos (PROCAMPO) a la agricultura mexicana. Estudios Sociales, vol. 16, núm. 30, julio-diciembre, pp. 104-134, Coordinación de Desarrollo Regional. México.

Schwandt, Thomas y Edward Halpern. 1988. Linking auditing and metaevaluation, Newbury Park: Sage Publications. 188 p.

Scriven, M. 1991. Evaluation Thesaurus, Newbury Park: Sage Publications.

Scriven, M. 1995. The Logic of Evaluation and Evaluation Practice", en New Directions in Evaluations 68, San Francisco: Jossey Bass, Winter.

Scriven, M. 2007. Key Evaluation Checklist, Kalamazoo, Western Michigan University. The Evaluation Center. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/kec_feb07.pdf. Fecha de consulta: 20-09-2017.

Sime, L. 1998. Metaevaluación: ir más allá de la evaluación para volver sobre ella. Educación. Vol. VII. Nº 14: 199-216. Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento de Educación. Lima, Perú.

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. 1981. Meta-Evaluation: Concepts, Standards and Uses" en R. Berk., ed., Educational Evaluation Methodology: The State of the Art, Johns Hopkins.

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. 1987. Evaluación Sistemática. España, Paidós.

Valtierra, E. 2003. Estado del arte y la cultura de evaluación en programas de desarrollo rural en América Latina. Cuadernos de FODEPAL. Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina. AECI. FAO. 23 p.

Valtierra, E. 2010. Los programas de la Alianza para el Campo de México y su evaluación: la reconstrucción de una historia no muy paralela 1996-2007. "Reformas sociales, evaluación y participación ciudadana en América Latina: Debates y posibilidades". Congreso Internacional de Evaluación. III Conferencia ReLAC 2010. Segunda Parte. Ponencias. San José, Cosa Rica. Pp. 432-447.

Weiss, C. 1975. Investigación Evaluativa, Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. México: Editorial Trillas.

ANEXOS

Apéndice A. Cuestionario aplicado a los niveles 1 al 3



Colegio de Posgraduados

Tesis de Doctorado en Ciencias

"META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL CAMPO EN MÉXICO 2001-2017"

Entrevista directa y en línea a actores involucrados en el uso de los resultados de las evaluaciones

Núm. Control: _____

Información a llenar por el Entrevistador

Lugar y fecha de la entrevista:	Nivel:		
Fecha de la entrevista:	() Legislativo		
Lugar de la entrevista:	() Ejecutivo	() Normativo	() Operativo
	() Directivo	() Normativo	() Operativo
	() Operativo (Ejecutor de programa)	() Normativo	() Operativo
	() Otro Actor (Especifique): _____		

Nombre del entrevistado:

Tiempo de experiencia en el sector agropecuario: _____ (años)

Entidad donde se desempeña:

Puesto que desempeña:

Declarativa:

El objetivo del presente instrumento es recabar información para llevar a cabo la investigación académica denominada "Metaevaluación de los Programas de Apoyo al Campo en México 2001-2017", que será empleada para obtener el grado de Doctor en Ciencias dentro del Programa de Economía del Colegio de Postgraduados.

Solicito a Usted sea tan amable de contestar las ocho preguntas que contiene el presente cuestionario, ya que su opinión e información es parte fundamental en el trabajo a desarrollar. Esto, desde luego, no le quitará mucho de su valioso tiempo.

Manifiesto a Usted que todos los datos e información que proporcione serán empleados estrictamente para fines estadísticos y de análisis agregado; de tal forma que la información recabada en el presente instrumento mantendrá siempre un carácter anónimo y confidencial, por lo que no hará prueba ante autoridad judicial o administrativa, incluyendo la fiscal, en juicio o fuera de él. Muchas Gracias.

Atentamente

C. Teodoro Domínguez Torres

Cel. 2281402851; E-mail: teodorodominguez2017@gmail.com

Preguntas

1. ¿Conoce Usted algún informe de evaluación de los Programas de Apoyo al Campo de la SAGARPA?

(Marcar con una X la opción principal que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Sí, y he leído alguno (s)
<input type="checkbox"/> Sí conozco alguna (s) presentación (es) resumida (s) de los resultados de evaluación
<input type="checkbox"/> Sí conozco alguna información derivada de la evaluación
<input type="checkbox"/> Sí, pero no he leído ninguno (Termina entrevista)
<input type="checkbox"/> No (Termina entrevista)
<input type="checkbox"/> Otro (Especifique por favor): _____

2. ¿En qué años ha tenido Usted contacto o conoció la información de evaluación de los Programas de Apoyo al Campo de la SAGARPA?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> 2000 y años anteriores	<input type="checkbox"/> 2009
<input type="checkbox"/> 2001	<input type="checkbox"/> 2010
<input type="checkbox"/> 2002	<input type="checkbox"/> 2011
<input type="checkbox"/> 2003	<input type="checkbox"/> 2012
<input type="checkbox"/> 2004	<input type="checkbox"/> 2013
<input type="checkbox"/> 2005	<input type="checkbox"/> 2014
<input type="checkbox"/> 2006	<input type="checkbox"/> 2015
<input type="checkbox"/> 2007	<input type="checkbox"/> 2016
<input type="checkbox"/> 2008	<input type="checkbox"/> 2017

3. ¿En el desempeño de su puesto qué nivel de Uso considera Usted que se le da a la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos?

(Marcar con una "X" la opción que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Mucho
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

4. ¿En el desempeño de su puesto qué nivel de Utilidad considera Usted que tiene la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos?

(Marcar con una "X" la opción que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Muy útil
<input type="checkbox"/> Útil
<input type="checkbox"/> Poco útil
<input type="checkbox"/> No útil

5. ¿En qué áreas de interés ha utilizado Usted la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> En la mejora del Diseño del (los) programa (s)
<input type="checkbox"/> En la mejora de los procesos operativos del (los) programa(s)
<input type="checkbox"/> En la mejora del arreglo institucional, organizacional y de gestión del (los) programa (s) para alcanzar resultados
<input type="checkbox"/> En la mejora de los resultados e impactos del (los) programa (s)
<input type="checkbox"/> Otras áreas (Especifique por favor): _____
<input type="checkbox"/> En ninguna

6. Desde su punto de vista, y de acuerdo con su experiencia, ¿Qué factores considera Usted que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> La metodología utilizada para evaluar no es pertinente
<input type="checkbox"/> No me reconozco como un usuario de los resultados de las evaluaciones
<input type="checkbox"/> Los resultados no provienen de metodologías y temas de interés en el (los) estado (s)
<input type="checkbox"/> La ausencia de mecanismos legales que motiven o regulen su uso
<input type="checkbox"/> La información presentada en las evaluaciones no es objetiva ni confiable
<input type="checkbox"/> No percibo ningún factor limitante
<input type="checkbox"/> Otro (s). Especifique por favor: _____

7. Desde su punto de vista, y de acuerdo con su experiencia, ¿Qué factores considera Usted que han potencializado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Porque son útiles para mejorar la toma de decisiones en los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en el diseño de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Por la posibilidad de presentar temas y propuestas metodológicas de interés en el (los) estado (s)
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en la operación de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Por la existencia de mecanismos de difusión de los resultados
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en el arreglo institucional para la operación de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Porque la información presentada en las evaluaciones es objetiva y confiable
<input type="checkbox"/> No percibo ningún factor potencializador
<input type="checkbox"/> Otro (s). Especifique por favor: _____

8. Finalmente, ¿Qué sugeriría Usted para aumentar el uso y la utilidad de los resultados de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?

Apéndice B. Cuestionario aplicado al nivel 4



Colegio de Posgraduados

Tesis de Doctorado en Ciencias

"META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL CAMPO EN MÉXICO 2001-2017"

Entrevista Directa y en Línea a Responsables de Evaluación en México

Núm. Control: _____

Información a llenar por el Entrevistador

Lugar y fecha de la entrevista:
Fecha de la entrevista:
Lugar de la entrevista:

Nombre del entrevistado:

Número de evaluaciones realizadas:

Qué tipos de evaluaciones ha realizado: De diseño () De procesos () De resultados () De impactos () Otra: (Especifique)

Entidad de Residencia:

Número de Entidades donde ha evaluado:

Puesto que desempeña actualmente:

Universidad de Egreso: _____

Número de años de egresado: _____

Cuál es su nivel de estudios: Licenciatura () Maestría () Doctorado () Otro () Especificar: _____

Declarativa:

El objetivo del presente instrumento es recabar información para llevar a cabo la investigación académica denominada "Metaevaluación de los Programas de Apoyo al Campo en México 2001-2017", que será empleada para obtener el grado de Doctor en Ciencias dentro del Programa de Economía del Colegio de Postgraduados.

Solicito a Usted sea tan amable de contestar las ocho preguntas que contiene el presente cuestionario, ya que su opinión e información es parte fundamental en el trabajo a desarrollar. Esto, desde luego, no le quitará mucho de su valioso tiempo.

Manifiesto a Usted que todos los datos e información que proporcione serán empleados estrictamente para fines estadísticos y de análisis agregado; de tal forma que la información recabada en el presente instrumento mantendrá siempre un carácter anónimo y confidencial, por lo que no hará prueba ante autoridad judicial o administrativa, incluyendo la fiscal, en juicio o fuera de él. Muchas Gracias.

Atentamente

C. Teodoro Domínguez Torres

Cel. 2281402851; E-mail: teodorodominguez2017@gmail.com

Preguntas

1. ¿De acuerdo con su experiencia, ¿Qué nivel de Uso considera Usted que se le da a la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos?

(Marcar con una X la opción principal que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Mucho
<input type="checkbox"/> Poco
<input type="checkbox"/> Nada

2. Desde su punto de vista, ¿Qué nivel de Utilidad considera Usted que tiene la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA en la toma de decisiones para el mejoramiento de los mismos?

(Marcar con una "X" la opción que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Muy útil
<input type="checkbox"/> Útil
<input type="checkbox"/> Poco útil
<input type="checkbox"/> No útil

3. De acuerdo con su apreciación, ¿En qué áreas de interés debe ser utilizada la información derivada de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> En la mejora del Diseño del (los) programa (s)
<input type="checkbox"/> En la mejora de los procesos operativos del (los) programa(s)
<input type="checkbox"/> En la mejora del arreglo institucional, organizacional y de gestión del (los) programa (s) para alcanzar resultados
<input type="checkbox"/> En la mejora de los resultados e impactos del (los) programa (s)
<input type="checkbox"/> Otras áreas (Especifique por favor): _____
<input type="checkbox"/> En ninguna

4. Desde su punto de vista, y de acuerdo con su experiencia, ¿Qué factores considera Usted que han limitado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA para la toma de decisiones?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> La metodología utilizada para evaluar no es pertinente
<input type="checkbox"/> Los resultados no provienen de metodologías y temas de interés en el (los) estado (s)
<input type="checkbox"/> La ausencia de mecanismos legales que motiven o regulen su uso
<input type="checkbox"/> La información presentada en las evaluaciones no es objetiva ni confiable
<input type="checkbox"/> Los resultados de evaluación son presentados de manera inoportuna para la toma de decisiones
<input type="checkbox"/> No percibo ningún factor limitante
<input type="checkbox"/> Otro (s). Especifique por favor: _____

5. Desde su punto de vista, y de acuerdo con su experiencia, ¿Qué factores considera Usted que han potencializado el uso de los resultados de las evaluaciones de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA en la toma de decisiones?

(Marcar con una "X" la opción u opciones que Usted considere)

<input type="checkbox"/> Porque son útiles para mejorar la toma de decisiones en los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en el diseño de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Por la posibilidad de presentar temas y propuestas metodológicas de interés en el (los) estado (s)
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en la operación de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Por la existencia de mecanismos de difusión de los resultados
<input type="checkbox"/> Porque identifican y exponen áreas de mejora en el arreglo institucional para la operación de los programas evaluados
<input type="checkbox"/> Porque la información presentada en las evaluaciones es objetiva y confiable
<input type="checkbox"/> No percibo ningún factor potencializador
<input type="checkbox"/> Otro (s). Especifique por favor: _____

6. Finalmente, y de acuerdo con su experiencia, ¿Qué sugeriría Usted para aumentar el uso y la utilidad de los resultados de la evaluación de los programas de apoyo al campo de la SAGARPA?
