



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

***“META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA)”.***

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS

PRESENTA:

OSMAR MARCO MEDINA URZÚA

TUTORA:

DRA. RINA MARISSA AGUILERA HINTELHOLHER

Facultad De Ciencias Políticas y Sociales

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F. OCTUBRE 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Juan Medina Pitalúa y Esperanza Urzúa Soria, que cada huella de mi paso por esta vida sea un reflejo de su grandeza como seres humanos y que cada logro que alcance sea un humilde esfuerzo por tratar igualarlos. A dios, por esta vida tan maravillosa que tocó vivir. A mis hermanos Jair y Amauri, los quiero y estoy orgulloso de ustedes.

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de Maestría y poder decir con orgullo que pertenezco a esta noble casa de estudios. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT y al pueblo de México por brindarme los recursos financieros necesarios para continuar mi desarrollo profesional.

A mi tutora de tesis la Dra. Rina Marissa Aguilera Hintelholher, gracias por su amistad, por sus acertados comentarios, correcciones y valiosas observaciones a esta investigación que culminaron en la realización en buen término de la misma.

Agradezco profundamente al Maestro Eduardo Villareal Cantú y al Dr. Mauricio Padrón Innamorato, por sus enseñanzas en el aula, sus recomendaciones como lectores de la presente tesis y su apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Considero un privilegio el poder considerarlos mis profesores y amigos.

Asimismo, quisiera agradecer a los Doctores Gerardo Torres Salcido y Carlos Welte Chanes, dado que sus observaciones como lectores de mi tesis hicieron posible obtener una investigación de calidad.

Gracias a todas las personas que fueron entrevistadas en esta investigación, por su tiempo y disponibilidad dado que gran parte del conocimiento brindado por esta tesis es fruto de su sabiduría.

A mis compañeros de Maestría, amigos, primos y aquellas personas hermosas que hicieron de esta etapa de mi vida tan placentera y feliz.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO.....	11
1.1. NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	11
1.2. GESTIÓN PARA RESULTADOS	14
1.2.1. <i>Presupuesto basado en Resultados</i>	17
1.3. EVALUACIÓN.....	19
1.3.1. <i>Origen y conceptos de evaluación</i>	19
1.3.2. <i>Modelos de evaluación de programas</i>	22
1.3.3. <i>Tipos de evaluación</i>	22
1.3.4. <i>La evaluación en México</i>	29
1.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED) EN MÉXICO	35
1.4.1. <i>Tipos de evaluación contempladas en el SED</i>	37
1.4.2. <i>Marco jurídico del sistema de evaluación del desempeño</i>	38
1.4.3. <i>Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados</i>	46
CAPÍTULO 2. LA META EVALUACIÓN COMO MECANISMO DE CONTROL DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES	52
2.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DE META EVALUACIÓN.....	52
2.2. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS A LA META EVALUACIÓN	54
2.3. TIPOS DE META EVALUACIONES	60
2.4. LA META EVALUACIÓN DE PROGRAMAS EN MÉXICO.....	64
CAPÍTULO 3. LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN (SAGARPA).	70
3.1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA SAGARPA.....	72
3.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SAGARPA	76
3.3. EVALUACIONES REALIZADAS A LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA.	82
3.4. LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA	85
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS 2011-2012 DE LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA (META EVALUACIÓN).	101
4.1. APARTADO METODOLÓGICO	101
4.2. META EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA.....	107
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	167

INDICE DE TABLAS Y DIAGRAMAS

CAPÍTULO 1.

Diagrama 1. Delimitación conceptual del estudio.....	13
Cuadro 1. Subdivisiones de la Evaluación.....	25
Diagrama 2. Usos de la evaluación.....	28
Cuadro 2. Resumen de los artículos contenidos en la Ley General de Desarrollo Social.....	41
Cuadro 3. Resumen de los artículos contenidos en la LFPRH.....	43
Cuadro 4. Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007)...	45
Cuadro 5. Elementos que integran la Matriz de indicadores de resultados.....	48

CAPÍTULO 3.

Diagrama 3. Organigrama operativo del área de evaluación de la SAGARPA.....	81
Cuadro 6. Número de evaluaciones realizadas a los Programas de la SAGARPA.....	84
Diagrama 4. Estructura operativa de la SAGARPA 2011.....	95

CAPÍTULO 4.

Cuadro 7. Programas de la SAGARPA cuyas evaluaciones fueron metaevaluadas.....	102
Cuadro 8. Valoración global de la calidad del PPMR.....	110
Cuadro 9. Puntaje y valoración global del PPMR.....	113
Cuadro 10. Puntaje y valoración Global obtenida por la ECR 2011-2012 de PPMR.....	113
Cuadro 11. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 de PPMR....	114
Cuadro 12. Valoración global de la calidad de la evaluación del PROCAMPO basado en la escala del JCSSE.....	116
Cuadro 13. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 de Programa de Apoyo al Ingreso Objetivo: PROCAMPO.....	119
Cuadro 14. Puntaje y Valoración Global del PROCAMPO.....	120
Cuadro 15. Puntaje y valoración global ponderada obtenida por la ECR 2011-2012 de PROCAMPO	121
Cuadro 16. Valoración global de la calidad de la evaluación del PDCITER basado en la escala del JCSSE.....	124
Cuadro 17. Puntaje y valoración global obtenida por la ECR 2011-2012 del PDCITER.....	125
Cuadro 18. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 del PDCITER.....	126
Cuadro 19. Comparación de la valoración y los puntajes obtenidos en cada criterio derivada de la aplicación de la lista de chequeo a las tres evaluaciones analizadas.....	129

CONCLUSIONES

Cuadro 20. Valoración y puntajes obtenidos en cada metaevaluación y puntaje global promedio	131
Diagrama 5. Árbol de variables que afectaron la calidad de las ECR 2011-2012.....	144
Cuadro 21. Metaevaluación de la lista de chequeo aplicado como autocrítica.....	146
Cuadro 22: Número de componentes de los Programas de la SAGARPA 2014.....	153

LISTADO DE ABREVIATURAS

AEA: American Evaluation Association- Asociación Americana de Evaluación

ANSI: American National Standards Institute- Instituto Americano de Estándares Nacionales

AP: Administración Pública

ASERCA: Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria

ASF: Auditoría Superior de la Federación

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BM: Banco Mundial

CADER: Centro de Apoyo al Desarrollo Rural

CEDRSSA: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CIDE: Centro de Investigación y Docencia Económica

CIPP: Modelo de Contextos, Insumos, Procesos y Productos

COFUPRO: Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce, A.C.

COLPOS: Colegio de Postgraduados

CONAPESCA: Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

CSP: Comités Sistemas Producto

CTMP: Comité Técnico para la Medición de la Pobreza

DDR: Distritos de Desarrollo Rural

DGEDR: Dirección General de Estudios para el Desarrollo Rural de la Secretaría

DGRPI: Dirección General de Administración de Riesgos y Proyectos de inversión de la Secretaria

DOF: Diario Oficial de la Federación

ECR: Evaluación de Consistencia y Resultados

EVALÚA-DF: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

GESOC: Gestión Social y Cooperación, A.C.

GpR: Gestión para Resultados

ÍCADÍ: Índice de Calidad de Diseño

INAP: Instituto Nacional de Administración Pública

INCA-Rural: Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural

JCSEE: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation

LDRS: Ley de Desarrollo Rural Sustentable

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LGDS: Ley General de Desarrollo Social

LGPEPF: Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales

LOAPF: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

MyE: Monitoreo y Evaluación

MDP: Millones de pesos

MIR: Matriz de Indicadores de Resultados

MML: Metodología de Marco Lógico

NEP: Nueva Estructura Programática

NGP: Nueva Gestión Pública

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PACC: Programa de Atención a Contingencias Climatológicas

PAE: Programa Anual de Evaluación

PAN: Partido Acción Nacional

PAPE: Atención a Problemas Estructurales

PASH: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

PbR: Presupuesto basado en Resultados

PCE: Programa de Capacitación y Extensión

PDCITYER: Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural

PEAT: Programa Elemental de Asistencia Técnica

PES: Program Evaluation Standards

PIDEFIMER: Programa de Inducción y Desarrollo del Financiamiento al medio Rural

PMG: Programa al Mejoramiento de la Gestión

PMG: Programa de Mejoramiento de la Gestión

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo México

PPMR: Programa de Prevención y Manejo de Riesgos

PRI: Partido Revolucionario Institucional

PROCAMPO: Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario (PROCAMPO Para Vivir Mejor)

PRODESCA: Subprograma de Desarrollo de Capacidades En El Medio Rural

PROGRESA: Programa de Educación, Salud y Alimentación

PROMAP: Programa de Modernización Administrativa

PRONAFIDE: Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo

PRONASOL: Programa Nacional de Solidaridad

PSP: Prestadores de Servicios Profesionales

RO: Reglas de Operación

RO: Reglas de Operación

RSP: Reforma al Sistema Presupuestario

SAGARH: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SE: Secretaría de Economía

SECODAM: Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

SECOGEF: Secretaría General de la Federación

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social

SEMARNAT: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SENASICA: Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

SEP: Secretaría de Educación Pública

SFP: Secretaría de la Función Pública

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SINDER: Sistema Nacional de Extensionismo y Desarrollo Tecnológico

SPP: Secretaría de Programación y Presupuesto

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores

SS: Secretaría de Salud

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte

TORS: Términos de Referencia

UA-FAO: Unidad de Apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

UFE: Utilization-focused Evaluation Model

USAID: Agency for International Development

INTRODUCCIÓN

A siete años de la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México un gran número de evaluaciones de distintos tipos se ha acumulado. Sin embargo, los esfuerzos por “garantizar y valorar la calidad” (quality assurance and quality assessment) de las evaluaciones hechas a los Programas Federales en México han sido limitados tanto en la práctica como en el discurso político e incluso académico. Por ello, el análisis de la calidad de las evaluaciones (metaevaluación) es un ejercicio de **relevancia práctica** que permite establecer un punto de referencia respecto a la integridad de las evaluaciones. Además, constituye una herramienta de monitoreo que coadyuva en la mejora de: las evaluaciones, las capacidades gubernamentales en la prestación de servicios y la solución de los problemas públicos, los procesos de evaluación, la asignación de recursos presupuestarios y la rendición de cuentas.

Ante la escasez de estudios¹ que valoren la calidad de las evaluaciones hechas a los Programas del Gobierno y en particular en el ámbito agropecuario y de desarrollo rural, la presente investigación se plantea la necesidad de dar respuesta a las siguientes **interrogantes**: ¿qué calidad tienen las evaluaciones externas hechas a los programas federales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)? Y ¿qué factores están determinando la calidad de las evaluaciones externas hechas a los programas federales de la SAGARPA?

Derivado de estas preguntas de investigación, la presente tesis tuvo como **propósito** analizar la calidad de las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012 de los programas sujetos a reglas de operación de la SAGARPA a fin de proveer información que permita mejorarlas.

En base al objetivo general anterior, se establecieron como **objetivos particulares** del estudio: 1) identificar los factores y aspectos clave que inciden en la calidad de las evaluaciones externas de los programas de la SAGARPA y proponer alternativas para mejorarlas y 2) construir una lista de chequeo ad hoc al contexto de las evaluaciones de los programas de la SAGARPA del cual se obtenga un indicador que permita valorar la consistencia, estructura y calidad de sus evaluaciones.

¹ Fox y Haight (2010) resaltan que si bien el “CONEVAL contribuye a hacer frente a una brecha de control de calidad en la política de evaluación oficial... gran parte de su mandato se circunscribe a los programas sociales, lo que deja fuera la agricultura” (Fox y Haight ,2010:53). Además, “han tenido un impacto limitado en el proceso de formulación de políticas...dichas evaluaciones se han centrado en cumplir con las reglas administrativas, sin cuestionar los parámetros que establece la dependencia que se está evaluando” (Fox y Haight ,2010:52-53).

Dados los objetivos planteados se desarrolló un enfoque metodológico que verificara o rechazara las siguientes **hipótesis**:

1.- La calidad de las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012 de la SAGARPA es heterogénea pero es aceptable dentro de los estándares que guían la calidad en la evaluación de programas a nivel internacional.

2.- La calidad de las evaluaciones de la SAGARPA es afectada por factores del proceso y en el proceso de evaluación (leyes, lineamientos, términos de referencia, mecanismos de contratación, acuerdos, cómo se lleva a cabo la evaluación y la forma en que se argumenta, justifica y proponen los hallazgos en el informe final), organizacionales (características del equipo evaluador y las relaciones inter-organizacionales), el instrumento que guía la realización de las evaluaciones, factores contextuales (factores políticos y económicos, el sistema de evaluación vigente, la falta de claridad de la política agropecuaria y de desarrollo rural) y la disponibilidad de la información.

Para dar respuesta a las hipótesis establecidas, la valoración de la calidad de las evaluaciones de los programas de la SAGARPA fue realizada mediante una **metaevaluación externa, sectorial, ex post, de tipo sumativa y de carácter mixto**.

Si bien la metaevaluación es una práctica que enjuicia la labor de los evaluadores, los indicadores que valoran la calidad de las evaluaciones obtenida en esta tesis no representa una calificación para el evaluador sino una valoración que compara el total de aspectos que deberían de considerarse en el proceso de evaluación como en las propias evaluaciones (el deber ser) con aquellos considerados en las evaluaciones analizadas y su respectivo proceso (el ser). El trabajo realizado recurre al uso de información cualitativa derivada de la aplicación de entrevistas dado que una metaevaluación integral no solo comprende la recolección y contrastación de datos e información documental, sino la creación de un entendimiento holístico entre la interacción de los factores del contexto, el sistema, el proceso, los insumos, métodos, procedimientos, las personas involucradas, sus perspectivas y los resultados de la evaluación que determinaron cierto resultado, en este caso la calidad final obtenida por las evaluaciones.

Para la consecución de los objetivos propuestos, el desarrollo de la investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos y se exponen a continuación:

El primer capítulo constituye la primera parte del marco teórico conceptual y se analizan las distintas corrientes y herramientas que han sido utilizadas por el Gobierno como mecanismos para mejorar la eficiencia de su accionar, destacando en particular el papel de la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados.

Asimismo, se aterrizan los conceptos anteriores al contexto mexicano al exponer la estructura y el marco normativo que sustenta el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México.

La segunda parte del marco teórico se aborda en el capítulo dos, en el cual se analizan los orígenes, conceptos, clasificaciones, métodos y el estado del arte de la metaevaluación a nivel mundial y en México. Además, se muestra la utilidad de esta herramienta como un mecanismo que permite vigilar, monitorear, valorar y criticar la calidad de las evaluaciones de los programas gubernamentales.

En el tercero se hizo un recorrido histórico de las funciones y atribuciones que ha tenido la SAGARPA y su unidad de la evaluación mostrando la inercia que la dependencia ha tenido y como se ha visto reflejado en los distintos ámbitos que hoy atiende, la estructura y en la evaluación de sus programas.

El cuarto capítulo constituye esencialmente el capítulo de análisis de las metaevaluaciones de los programas de la SAGARPA. En él se obtuvo un indicador que valora la calidad de las evaluaciones para cada una de las metaevaluaciones realizadas en base a los criterios de utilidad, viabilidad, propiedad y precisión. Asimismo, se hace una valoración individual para cada metaevaluación en la cual se describen aquellos aspectos en los que se obtuvieron los puntajes más bajos y se proporciona una explicación del por qué fallaron en conseguir una mayor calificación.

En el apartado de las conclusiones se retoma lo abordado en los capítulos previos para dar respuesta a las hipótesis planteadas y se concluye que las tres evaluaciones analizadas son homogéneas entre sí alcanzando un **puntaje global promedio de 59.96 %** lo cual indica que tienen una **CALIDAD REGULAR** en base a la escala propuesta.

Como aportación de la tesis se emiten una serie de recomendaciones dirigidas tanto a los evaluadores externos como a la SAGARPA, al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), académicos y todo aquel interesado en contribuir en el desarrollo y mejora continua de la calidad de las evaluaciones hechas a los programas del Gobierno Federal en México. Además, se anexa la lista de chequeo utilizada para que ésta y todo el desarrollo metodológico realizado puedan ser revisados y fungir como un punto de partida para realizar futuras metaevaluaciones. Finalmente, se señala la oportunidad de utilizar el presente estudio para subsanar y evitar futuras problemáticas en la evaluación de los Programas de la SAGARPA y se plantea la temática pendiente por revisar en futuras investigaciones.

CAPITULO 1. LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL GOBIERNO.

A continuación se describen las distintas clasificaciones, conceptos, aproximaciones metodológicas y enfoques en materia de la evaluación, así como una descripción de los antecedentes, herramientas y corrientes que coadyuvaron en el uso de la evaluación como herramienta del Gobierno en México como lo son la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Gestión para Resultados (GpR). Además, se expone el marco jurídico que sustenta el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), una descripción de la Metodología de Marco Lógico (MML) y de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Por último, se aborda el estado del arte de la evaluación de programas gubernamentales en México.

1.1. NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Las crisis fiscales de los años ochenta sentaron la base de la configuración de la administración pública mexicana para incorporarse al modo de la Nueva Gestión Pública (NGP) (Uvalle, 2012). La ineficiencia social y económica de políticas y programas y una recaudación fiscal insuficiente coadyuvaron a incorporar los principios de la NGP que eran presentados por los grandes organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial (BM) como un transformador meta estructural (Legreid, 2005) capaz de re establecer la capacidad social de los Gobiernos. La perspectiva de la NGP incorpora:

1. El enfoque económico **Neoclásico**² (los recursos son escasos).
2. Incorpora toda la experiencia gerencial privada exitosa que el gobierno pueda adoptar (calidad total).
3. Estudia la relación del agente (quien delega la autoridad) y el principal (los ciudadanos).
4. La eficiencia como valor máximo (se incorpora la evaluación, indicadores y presupuesto basado en resultados).
5. Adopta el Racional Choice (Estado fuerte políticamente que intenta no intervenir en cuestiones económicas).
6. Existe una nueva relación entre el poder legislativo y el ejecutivo (el legislativo vigila al ejecutivo).

Es decir, se entiende de manera general a la Nueva Gestión Pública como un conjunto de herramientas y reformas que reestructuran la forma de operar y pensar del Estado.

² (Ayala, 1999) Teoría neoclásica: el mercado explica el surgimiento, mantenimiento y cambio de las instituciones, la competencia en los mercados selecciona las formas de organización más eficientes.

Las reformas de la NGP adoptan características del sector privado como lo son la búsqueda de la eficiencia y eficacia como valor “máximo”, la rendición de cuentas, la concepción de la sociedad o beneficiarios como un “cliente” homogenizando las diferencias entre el sector público y privado y pone énfasis en la rendición de cuentas por resultados. Asimismo, como se observa en los puntos enumerados anteriormente, la nueva gerencia pública se ostenta como nueva pero, “sus antecedentes son tan rancios como antigua es la economía clásica y neoclásica” (Guerrero, 2003: 381). Como menciona Cejudo (2011: 28), entre otros autores³, la NGP más que ser un nuevo paradigma que guíe el modo de actuar de la burocracia, constituye una caja de herramientas de la cual se puede echar mano, ya que no tiene un desarrollo teórico uniforme del cual partir como menciona Schröder: “la NGP no posee una teoría propia y se basa fundamentalmente en experiencias empíricas adquiridas por los intentos de lograr una administración pública más eficiente y efectiva” (Schröder, 2000: 39).

Además, la NGP conjunta un conglomerado de instrumentos de gestión que parecían dar solución de manera práctica a los problemas del sector público en los años ochenta, como lo es el brindar servicios públicos de manera eficiente y con resultados con valor público. Algunos de los elementos que caracterizan a la NGP son: la administración por contratos (contracting) dirigida a alcanzar la eficiencia y calidad en la provisión de servicios en las dependencias públicas. El sistema de competencia (no monopolios), la descentralización administrativa. La empresarialidad mediante la incorporación de gerentes al sector gubernamental, innovación (mayor utilización de tecnologías de la información), la planeación estratégica y la rendición de cuentas (Martínez, 2005).

Guerrero (2003) menciona que los conceptos fundacionales de la NGP es la “orientación al cliente, privatización, mercado y competencia y en la reforma del sector público: enfoque empresarial-gerencial, gerencia por objetivos y resultados y reducción de costos” (Guerrero, 2003: 379). Así mismo, Guerrero (2003) denota que la NGP se configura a sí misma como un nuevo paradigma que se aleja de la concepción tradicional de la gestión pública (management) y debe entenderse como una trans-disciplina económica que visualiza lo público desde la perspectiva privada y pretende sustituir el modo de operar de la administración pública tradicional. Es decir, la NGP ya no parte de la idea tradicional que concibe a la administración pública como un ente homogéneo; sino que la considera como un conjunto heterogéneo con limitaciones, intereses y capacidades diferentes (Arellano, 2004).

³ Arellano (2000 y 2011) y Pollit (2011).

La NGP “trata de explicar y controlar el comportamiento de las burocracias y dirigirlos mediante una serie de incentivos positivos y negativos hacia un comportamiento más eficiente, eficaz y un mejor servicio a la ciudadanía” (Arellano, 2004: 91).

Una vez aclarado el significado del concepto anterior, se observa en el siguiente diagrama que el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de México son herramientas que se identifican con la Nueva Gestión Pública debido a que proveen de información útil en la toma de decisiones y se orientan hacia la consecución de resultados con valor público. El diagrama a continuación describe la delimitación conceptual dentro de la cual la NGP se encuentra como el nivel más amplio y que engloba tres conceptos que se abordaran en los más adelante en capítulo uno de este estudio:

Diagrama 1. Delimitación conceptual del estudio.



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2008).

1.2. GESTIÓN PARA RESULTADOS

Continuando con la descripción de los conceptos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) define a la Gestión para Resultados (GpR) como “un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos” (SHCP, 2008:13).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define a la GpR como un enfoque que si bien está inspirado en nociones de la administración privada, a su vez retoma características de la administración pública como lo son la rendición de cuentas, los procesos de toma de decisiones de los regímenes democráticos y la generación de valor público⁴ como el centro de interés de la gestión. Por ello, el BID define a la Gestión para Resultados como:

Una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país (BID, 2010: 7).

La GpR plantea objetivos generales y específicos de este modelo, siendo el objetivo general “generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público” (SHCP, 2008: 13) y los objetivos específicos:

- 1. Ofrecer a los responsables de la administración pública la información y el conocimiento que les permita controlar y optimizar el proceso de creación de valor público, a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno;*
- 2. Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos, para que de forma documentada y amplia puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía y las instancias de control correspondientes puedan evaluar los resultados de su gestión; y,*
- 3. Apoyar la modernización de la gestión pública y la evaluación de su desempeño, con la correspondiente administración de incentivos a las organizaciones, no a las personas (SHCP, 2008:13).*

⁴ Valor público se refiere a: “los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía” (BID, 2010:06).

La GpR se desprende de la transición de un Estado de bienestar, presente en distintos Gobiernos a nivel mundial, hacia reformas de la NGP que buscaron la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos públicos, la flexibilización y disminución del tamaño de la Administración Pública (AP) y la búsqueda de una AP competitiva orientada a las solución de las demandas y necesidades de la sociedad. Asimismo, se da otro cambio de cultura de la AP al pasar de las modificaciones propuestas por la NGP a un enfoque que enfatiza las ventajas de tener una gestión pública orientada a resultados. Mejía (2005) comenta que la GpR tiene como propósito, orientar la gestión a resultados y generar una dinámica al interior de la organización que provoca el mejoramiento del desempeño organizacional y la consecución de los resultados que se plantean alcanzar. Es decir, argumenta que con la GpR se adopta una “dinámica que 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” (Mejía, 2005:3).

Con el enfoque para resultados, el Estado ya no solo se preocupa por verificar si tiene los procesos para la producción de bienes sino que procura producir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente, optimizando recursos y favoreciendo el bien común. Es decir, prioriza la consecución de metas y resultados sobre el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Del mismo modo, reconoce que el Gobierno sigue teniendo un papel central, pero a la vez admite que éste debe interactuar con todos aquellos actores (organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales, organismos públicos y privados) que estén involucrados o interesados tanto en la definición de problemas públicos como en la propuesta de alternativas para solucionarlas.

De tal forma que el Gobierno no solo reconoce a la sociedad civil como un actor del cual debe retomar percepciones acerca de su actuar, sino debe apreciar a ésta como un actor del cual puede echar mano de sus recursos, experiencias y conocimientos para dar solución a los problemas públicos.

Para lograr lo anterior, se requiere que se produzcan espacios, marcos y estructuras que faciliten dicho cambio de cultura, que permee en la mentalidad y modo de actuar de los funcionarios públicos y que promuevan la transparencia y rendición de cuentas.

Para ello, el Banco Interamericano de Desarrollo (2010) plantea que para lograr el cambio en la cultura de la administración pública de manera sustentable es indispensable promover e institucionalizar la transparencia, la rendición de cuentas y la contribución de la sociedad civil organizada.

De la misma manera, plantea una serie de pilares “indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados” (BID, 2010:15). Dichos pilares son los siguientes:

Planificación para resultados. Es el instrumento que el gobierno utiliza para definir la situación futura que desea alcanzar y la forma de hacerlo.

Presupuesto por resultados. Consiste en un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública en el proceso de asignación de los recursos.

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones. Este pilar está conformado por la Gestión Financiera Pública, la Auditoría y el Sistema de Adquisiciones gubernamentales.

Gestión de programas y proyectos. Establecimiento de metas y responsabilidades a los funcionarios encargados de cumplirlas.

Monitoreo y Evaluación (MyE). Como herramientas que coadyuvan a la consecución de los pilares mencionados anteriormente. El monitoreo lo compone la recopilación sistemática de los datos e indicadores basados en metas y objetivos establecidos ex ante. Por último, establece la necesidad de la evaluación durante las etapas *ex ante*, *interim* y *ex post* de las políticas y programas públicos. Dichas evaluaciones deben estar sustentadas en un marco normativo, estructural e institucional que permita su realización.

En México, el razonamiento de la GpR es adoptado mediante la implementación de varios de sus aspectos en la Administración Pública. Entre ellos, está el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de evaluación del Desempeño (SED). Éste último, está constituido por dos elementos.

El primero, evalúa tanto la consecución de resultados basados en matrices de indicadores como a los programas federales mediante un conjunto de evaluaciones externas. El segundo componente evalúa la gestión para la calidad del gasto enfocado en la mejora del funcionamiento de las instituciones y en sus resultados es instrumentado a través del Programa al Mejoramiento de la Gestión (PMG) por la Secretaría de la Función Pública (SFP). En el presente estudio, solo se enfocará a estudiar el primer elemento y en específico a las evaluaciones externas.

1.2.1. Presupuesto basado en Resultados

Como se describe en el apartado anterior, para poder tener una administración pública que oriente sus actividades hacia la consecución de resultados, es necesario establecer un conjunto de reformas y herramientas que la sustenten y coadyuven a mejorar el accionar de los funcionarios públicos y del Gobierno en general. Una de estas herramientas es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), ya que, como describe la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: “para avanzar sólidamente en la institucionalización de la GpR es necesario contar con un PbR...no es posible consolidar una GpR sin un PbR, y viceversa” (SHCP, 2008: 15).

La SHCP (2008) define al Presupuesto con base en Resultados (PbR) como:

Un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas (SHCP, 2008: 16).

Para comprender como es que se implementó el PbR en México es necesario comprender las reformas legislativas que fueron necesarias para su implementación, para ello, es necesario remontarse a mediados de la década de los noventa. A partir de 1995 el Gobierno Federal inició un proceso de reforma, implementado en el marco del Programa de Modernización Administrativa (PROMAP 1995-2000) que entre otros aspectos buscaba modificar el sistema integral de planeación-programación-presupuesto.

De acuerdo al diagnóstico elaborado por este programa resultaba necesario mejorar la eficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño del sector público, por lo que se pretende transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio (PROMAP, 1996; Arellano, Lepore y Guajardo, 2009). Uno de los principales intereses de esta modernización administrativa era la modificación de la manera en que se llevaba a cabo el proceso presupuestario, argumentándose que existía una fragmentación desde la planeación hasta la evaluación (Arellano, Lepore y Guajardo, 2009). Lo anterior debido a que la elaboración del presupuesto no indicaba en qué medida las metas establecidas en cada programa contribuían para alcanzar los objetivos plasmados en los planes de desarrollo sectoriales y nacionales. Otra deficiencia en la elaboración del presupuesto era la escasa información existente para apoyar y sustentar la toma de decisiones y orientar el impacto del gasto.

Del mismo modo, con la modernización administrativa se pretendía eliminar la tendencia inercial de la negociación presupuestaria basada en la adquisición de insumos. Es decir, como menciona Schröder:

Hasta antes del PbR el método empleado para planear un presupuesto consideraba los egresos del año anterior y las nuevas solicitudes de fondos realizadas por las dependencias gubernamentales. Esto ocasionaba que las innovaciones no sean tenidas en cuenta en la administración de los fondos y que debido a que no existen objetivos establecidos, al haber menos presupuesto, se reduzcan los suministros. La elaboración del presupuesto dentro del marco de la Nueva Gestión Pública parte de un proceso de contraflujo. (Schröder, 2000: 23).

Los procesos de presupuesto aparecen como un elemento indispensable de las reformas administrativas cuando se quiere dirigir a los Gobiernos para actuar con base en la obtención de resultados y no solo en el control de recursos y gastos como se venía haciendo en México.

El contar con un presupuesto así, que genera las reglas y las instituciones adecuadas para que al mismo tiempo se dirija estratégicamente a la organización y de autonomía de gestión a las agencias, se tengan los instrumentos para vincular el gasto con resultados de una manera confiable, reduce este riesgo e incrementa las ventajas de generar un cuerpo administrativo mejor preparado. El argumento sustantivo es que esta autonomía en la gestión de las organizaciones gubernamentales incrementa la posibilidad de que respondan inteligentemente a los problemas sociales y actúen de manera informada y comprometida en su solución (Arellano, Lepore y Guajardo, 2009).

Con la implementación del PbR en México, se pensaba transitar de un presupuesto pensado para controlar el gasto y la vigilancia de su aplicación, a un presupuesto dirigido a resultados medibles y observables por la ciudadanía (Arellano y otros, 2000). El Presupuesto con base en Resultados (PbR) y la evaluación de los programas son esfuerzos implementados en México para enfocarse más en los resultados concretos de la actividad de los Gobiernos, en lugar de enfocar la atención al simple control de la ejecución del presupuesto. Por ejemplo, se pasa de preguntarse ¿Cuántas tractores se pueden comprar con 850 millones de pesos? a preguntarse ¿En qué porcentaje se incrementan los rendimientos de la producción de maíz con la capitalización del campo en el estado “X”? Es decir, se enfoca más en los productos de la actividad de los gobiernos que en los insumos que se requieren para ello.

1.3. EVALUACIÓN

Una vez aclarado el significado los términos que integran el marco conceptual que delimitan el presente estudio se prosigue a dar luz sobre el estado del arte en los temas de evaluación y metaevaluación.

1.3.1. Origen y conceptos de evaluación

La evaluación nace “de la duda metódica cartesiana para saber si lo que se está haciendo es lo que se debería hacer y si fuera así constatar los efectos deseados” (Salcedo, 2011:27). No existe un término único o consensuado entre quienes estudian o practican la evaluación para definir el concepto de evaluación; empero, uno de los más usados es el propuesto por Scriven quien definió a la evaluación como “el proceso de determinar el valor, mérito o significancia de algo” (Scriven, 2007:1) y por ende asignando un valor basado en el mérito (o calidad intrínseca), valor (utilidad, que vale la pena, costo-eficacia) y su significancia (importancia, es decir, su mérito y valor en un contexto específico).

Otra definición, que incorpora mayores elementos al concepto de evaluación es la propuesta por Fitzpatrick, Sanders y Worthen (2004), la cual menciona que una evaluación consiste en la:

Identificación, clarificación y aplicación de criterios defendibles para determinar el valor de un objeto de evaluación (valor o mérito) en relación a una serie de criterios establecidos. Se trata de (1) la determinación de estándares para juzgar la calidad y decidir si esas normas deben ser relativa o absoluta, (2) la recopilación de información relevante, y (3) la aplicación de las normas para determinar el valor, la calidad, utilidad, eficacia o importancia (Fitzpatrick , Sanders y Worthen, 2004: 5).

Una vez descrito qué se entiende por evaluación se precisa que no existe una sola forma o una “mejor” manera para llevar a cabo una evaluación. La elección de la manera de realizar una evaluación depende de muchos factores de los cuales el evaluador debe estar atento dependiendo de qué se quiere obtener de la misma.

Algunos de estos elementos son el contexto, objeto, servicio o situación a evaluar, los métodos apropiados para la recolección de datos, el cómo debe ser organizada y analizada la información y la forma de presentar los resultados apropiadamente son críticos para una evaluación exitosa.

El propósito principal de la evaluación es ayudar a los interesados (ya sean actores gubernamentales o no gubernamentales) a tomar una decisión o establecer un juicio acerca

de un programa. Algunas de las habilidades para llevar a cabo dicha valoración incluyen la posibilidad de:

- Describir el objeto bajo examen y su contexto;
- Contextualizar el marco de evaluación;
- Identificar y articular las preguntas de la evaluación;
- Formular métodos apropiados para la recolección y análisis de datos;
- Evaluar el valor del objeto que se está evaluando;
- Formular recomendaciones sobre la base de esta evaluación.

Las evaluaciones deben ser hechas lo más completas posible; sin embargo, existen muchas limitantes que pueden afectarlas como lo es la fecha límite de entrega y los recursos financieros.

Stufflebeam (1974) establece seis clases de problemas que ponen en peligro el trabajo evaluativo. Esta clasificación divide los problemas en: conceptuales, sociopolítica, contractual/ legal, técnico, administrativo y morales/éticos. El miedo a la evaluación como un factor cultural y social es otro factor importante.

Scriven expresa el temor⁵ o resistencia a la evaluación como un factor que él denomina *valuephobia*, es decir "el miedo irracional y la extrema oposición a la evaluación" (Scriven, 2012: 21). De la misma manera menciona que aún hoy en día, la práctica de la evaluación se ve como una amenaza por muchos en el mundo académico, así como en los negocios y sobre todo en el Gobierno. Además, Scriven (2012) menciona que el nerviosismo acerca de la evaluación es un tema sensible, fomenta la crítica de enfoques específicos, pero enfatiza que la oposición ciega a la evaluación es irracional.

De la misma forma, Cardozo (2012) ve este "carácter amenazante...que introduce la duda y la posibilidad de cuestionamiento entre los altos funcionarios" (Cardozo, 2012: 182) y Nioche (1982) menciona que problemas del contexto sociopolítico, administrativos y metodológicos están ligados al atraso de una cultura de evaluación y argumenta que, para el caso de México, los de carácter sociopolítico son los más difíciles de cambiar debido a la misma cultura, tradiciones y ante la informalidad del comportamiento en el Gobierno.

⁵ Scriven (2012) menciona que "la doctrina libre de valores al parecer tiene su origen en Max Weber cuando advierte a los primeros sociólogos contra la investigación científica de los programas de gobierno, basado en su preocupación por las represalias de financiación del gobierno. Argumenta que era una precaución comprensible, pero menciona que el traslado de racionalizarlo con una ciencia libre de valores fue sin duda en parte por temor a los valores (*valuephobic*)" (Scriven, 2012: 27).

Una vez explicada la noción e importancia de la evaluación, es necesario continuar con el interés de la investigación y enfocarse a un tipo particular de evaluación el cual es la evaluación de programas. Para ello, se parte de definir primero que entendemos por “programa” y posteriormente por “evaluación de programas”.

Un programa es:

Un conjunto de recursos y actividades dirigidas a uno o más objetivos comunes, por lo general bajo la dirección de un administrador, gerente o equipo de gestión. Un programa puede consistir en un conjunto limitado de actividades en una dependencia, agencia o un complejo conjunto de actividades llevadas a cabo en muchos sitios por uno, dos o más órdenes de gobierno y por un conjunto de organizaciones públicas, sin fines de lucro, organismos internacionales e incluso proveedores privados (Newcomer, Hatry y Wholey , 2010:05).

Establecido qué se entiende por programa procedemos en ampliar dicho concepto explicando el término de evaluación de programas. La evaluación de un programa es “la aplicación de métodos sistemáticos para abordar y responder preguntas relativas al diseño, operación y resultados del programa” (Newcomer, Hatry y Wholey, 2010: 5-6).

Esta definición coincide en gran medida con la propuesta por Elinor Chelimsky (1985) quien dice que “la evaluación de programas es la aplicación de métodos de investigación sistemáticos en la valoración del diseño, la implementación y la efectividad de un programa” (Chelimsky, 1985:07).

Otra definición que se toma para definir la evaluación de programas es la propuesta de Green y Attkisson (1984) ya que da mayor claridad sobre el concepto de evaluación de programas, estableciendo que es:

La recopilación, el análisis y presentación de datos para facilitar la resolución de los interesados en cuanto al valor del programa en lo que respecta a su diseño, si es adecuado, oportuno y sistemático, la demanda, el tamaño y el tipo de efecto, de acuerdo entre el efecto y la necesidad, la rentabilidad, la fuerza de conexiones causales, y de servicios públicos (Green y Attkisson, 1984:15).

De esta forma podemos concluir que la evaluación de un programa es, además de la aplicación de un método sistemático, una “estrategia de aprendizaje para mejorar el conocimiento útil sobre la lógica subyacente de los programas, sus actividades en curso, así como sobre los resultados, proponiendo finalmente formas de mejorar dichos programas” (Newcomer, Hatry y Wholey, 2010: 5-6).

1.3.2. Modelos de evaluación de programas

Los métodos utilizados para evaluar programas son variados y se basan en metodologías de investigación en ciencias sociales y algunas otras transdisciplinarias como la estadística, la economía, así como en normas y estándares profesionales.

La evaluación de programas es un concepto multifacético y se lleva a la práctica a través de una gama considerable de modelos, dentro de los cuales, los más representativos (haciendo revisión bibliográfica y juicio de los mismos) son los siguientes:

Utilization-focused Evaluation Model (UFE) de Patton (2000), el Modelo CIPP (los contextos, insumos, procesos y productos) de Stufflebeam y Shinkfield (2007) y el Modelo de Intervención-Input-Output propuesto por Paredes (2001). A pesar de ser modelos distintos, Robinson (2002) afirma que todos los modelos de evaluación comparten al menos un factor común: llevar a cabo una evaluación rigurosa y presentar pruebas fiables y sistemáticas para apoyar cualquier conclusión. El uso de estos modelos da como resultado evaluaciones formales que (en teoría), sí llevan a cabo un control apropiado de sesgo consistente con las normas y estándares profesionales⁶. Blake (2013) menciona otros⁷ esquemas de clasificación en la teoría de la evaluación, dentro de los cuales destaca los de Guba y Lincoln (1981), House (1983), Scriven (1993), Alkin y Christie (2004), Stufflebeam y Coryn (2012) y Fitzpatrick y otros (2011).

1.3.3. Tipos de evaluación

Continuando con esta primera parte teórica es necesario establecer algunas de las formas de clasificar a las evaluaciones. En primer lugar se destaca la de Scriven (2007), el cual clasifica las evaluaciones en cuatro tipos según su propósito.

Para dar un ejemplo sencillo, podemos decir que si se hace una evaluación sobre decisiones acerca del futuro de un programa estamos hablando de una evaluación *sumativa* (informar para la toma de decisiones) (i); si por otro lado, queremos conocer ¿cómo podemos mejorar el programa? Se trata de una evaluación *formativa* (ii).

El tercer tipo simplemente son aquellas evaluaciones que se realizan para ampliar o perfeccionar nuestro cuerpo de conocimientos de evaluación (metaevaluaciones, las

⁶ Ver: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, The Personnel Evaluation Standards (Sage, 1988) y Transition to the New Evaluation system.

⁷ Para ver con mayor profundidad los esquemas de clasificación en la teoría de la evaluación ver: Blake, Anne Maechling (2013), "An Empirical Examination And Metaevaluation Of The Impact Evaluation Process". Wayne State University Dissertations. Paper 640. Consultado el día 07 de Octubre de 2013, disponible en: http://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1639&context=oa_dissertations

llamadas “buenas prácticas” en evaluación y lecciones aprendidas, estudios y las evaluaciones realizadas por los historiadores). Por último, Scriven (2007) agrega a esta lista la evaluación *pre-formativa*, es decir, “la evaluación de los efectos de los precursores de un programa, su diseño y su evaluabilidad” (Scriven, 2007: 03).

Las evaluaciones formativas son en general los informes provisionales enviados en varias etapas de un estudio de evaluación para informar a las partes o actores interesadas (stakeholders) y clientes. Estos informes ofrecen orientación a los encargados de adoptar decisiones, evaluando y ayudando con las metas y prioridades.

Las evaluaciones sumativas también traducidas como “sumarias⁸” son generalmente informes retrospectivos de proyectos terminados. Aunque los informes formativos (de formación) son útiles para proporcionar con oportunidad a los tomadores de decisiones para hacer espacio para mejoras y revisiones, los informes sumativos son útiles para determinar la responsabilidad y rendición de cuentas por el éxito y el fracaso (Stufflebeam y Shinkfield, 2007).

Otras ⁹ formas de clasificar a las evaluaciones son según su propósito y objeto de estudio, como lo son la evaluación de necesidades, la acreditación, análisis de costo/beneficio, la eficacia, la eficiencia, formación, basado en objetivos, de diseño, procesos, resultados e impacto por mencionar algunas.

Así mismo, las evaluaciones se pueden clasificar por su temporalidad; es decir respecto a la etapa del programa que se está evaluando. Dicha clasificación organiza a las evaluaciones en: *ex-ante o a priori*, *ex-tempore o concomitante* y *ex-post*.

La evaluación *a priori* se refiere a procesos y métodos de evaluación previos a la ejecución del programa; la evaluación concomitante se trata del monitoreo del proceso o la implementación del programa y se apoya de herramientas propias del control y seguimiento de lo planeado originalmente. Por último, la evaluación *ex-post* se realiza una vez ejecutado o terminado el programa y tiene como objetivo medir, comparar y verificar los resultados e impactos obtenidos (Cardozo, 2012). Para el caso de esta investigación al hablar de evaluaciones de programas se estará considerando solo a las evaluaciones *ex-post*.

⁸ Ver Guerrero (1995:55), disponible en:

http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/GAJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf

⁹ Ver (Coryn y Westin, 2010). Dr. Chris L. S. Coryn y Carl D. Westine. EVAL 6000: Foundations of Evaluation presentation. September 23, 2010. Consultado el día 28 de Septiembre de 2013 en: www.wmich.edu/evalphd/wp.../September_23.pptx

Continuando con la clasificación de las evaluaciones, éstas pueden clasificarse en dos tipos según quién las realiza. De tal modo que se pueden tener evaluaciones *internas* y *externas* y ambas poseen ventajas y desventajas. Comenzaremos describiendo a la evaluación interna. Al estar inmersos en la lógica, procesos y contextos internos de un programa, organización o dependencia gubernamental, el evaluador interno (que labora en el mismo aparato gubernamental) tiene amplio conocimiento sobre los programas; pero puede estar tan arraigado o cercano al programa que es incapaz de ser completamente objetivo.

Aunado a lo anterior, otra de las principales desventajas para la evaluación interna es el “inevitable” sesgo hacia encontrar resultados o hallazgos favorables y es el control del sesgo y la objetividad a su vez una de las principales características y ventajas de la evaluación externa (Worthen, Sanders y Fitzpatrick, 1997). Las evaluaciones externas son realizadas por algún ente externo al gobierno y son realizadas generalmente por consultores privados, organismos internacionales, académicos-universidades o centros de investigación, organismos no gubernamentales sin fines de lucro y asociaciones civiles por mencionar algunos (aunque de la última opción aún no existen muchos ejemplos).

Ahora, el tipo de evaluación depende de qué se quiere aprender y conocer sobre el programa. McNamara (2006) menciona que algunas de las razones son:

1. Comprender, verificar o aumentar el impacto de los productos o servicios sobre los clientes o beneficiarios. Las evaluaciones de resultados son cada vez más requeridas por organizaciones sin fines de lucro como un medio de verificación para conocer si los programas gubernamentales están de hecho ayudando a sus integrantes. Con demasiada frecuencia, los proveedores de servicios, es decir los evaluadores se basan en sus propios instintos y pasiones para concluir lo que sus clientes o evaluados realmente necesitan. Con el tiempo, estas organizaciones se encuentran en un montón de conjeturas sobre lo que sería un buen producto o servicio, y el ensayo y error en cómo se podrían entregar nuevos productos o servicios.
2. Mejorar los mecanismos de entrega para que sean más eficientes, menos costos, e identificar fortalezas y debilidades para mejorar el programa.
3. Comprobar que está haciendo lo que cree que está haciendo. Por lo general, los planes de evaluación terminan cambiando sustancialmente a medida que se ponen en marcha. Las evaluaciones pueden verificar si el programa está realmente funcionando como estaba previsto en un principio.

La evaluación de los programas puede:

4. Facilitar la gestión. Sirve para realmente pensar en los objetivos del programa, la forma en que opera para alcanzar dichos objetivos y cómo va a saber si ha cumplido con sus objetivos o no.

5. Producir datos o verificar los resultados que se pueden usar para las relaciones públicas y servicios de promoción en la comunidad.

6. Producir comparaciones válidas entre los programas para decidir qué debe mantenerse o ampliarse, por ejemplo, frente a la espera de los recortes presupuestarios.

7. Examinar y describir los programas eficaces para duplicarlos en otro lugar.

Así, con el siguiente cuadro se muestra las subdivisiones de la evaluación con el fin de mostrar donde se encuentra ubicado el último concepto de análisis de esta investigación, el cual es la metaevaluación (ver el cuadro siguiente).

Cuadro 1.- Subdivisiones de la Evaluación.	
Las más antiguas	Las que apenas comienzan a desarrollarse
• Evaluación lógica • Evaluación ética • Evaluación estética • Evaluación medicina	• Intradisciplinaria • Evaluación de la investigación • <u>Metaevaluación</u>
Las consolidadas	
1. Evaluación de productos 2. Evaluación de personal 3. Evaluación de rendimiento 4. Evaluación de programa 5. Evaluación de políticas (<i>policy</i>) 6. Evaluación de portafolios financieros 7. Evaluación de fenómeno	

Fuente: Dr. Chris L. S. Coryn y Carl D. Westine. September 23, 2010. EVAL 6000: Foundations of Evaluation presentation. Consultado el día 28 de Septiembre de 2013 en: www.wmich.edu/evalphd/wp.../September_23.pptx

Finalmente, una vez realizada esta caracterización de los distintos tipos y propósitos de la evaluación, se prosigue a dar una breve contextualización acerca de los distintos usos que actualmente se le han dado.

¿Evaluar para qué?

El uso de la evaluación de los programas gubernamentales vinculado al proceso presupuestario y de la toma de decisiones tiene sus orígenes en los Estados Unidos de América y surge de la concepción de incorporar al análisis de las políticas públicas distintas técnicas de investigación científicas (sobre todo cuantitativas y estadísticas) y por lo tanto con una tendencia interdisciplinar en la solución de los problemas públicos.

Lo anterior nace como respuesta a una creciente demanda y preocupación sobre la utilidad y los efectos de los programas gubernamentales Estadounidenses durante la llamada “Gran Sociedad” dada las restricciones económicas presentes debido a la guerra con Vietnam en la década de los setenta (Ballart, 1993 y Lynn, 2008).

Derivado de lo anterior, se desarrollaron numerosos estudios empíricos que no solo se enfocaron en valorar los resultados de los programas, sino también conocer que tan bien estaban diseñados, conocer la eficacia de sus procesos y las distintas problemáticas al ser implementados. El incremento en la demanda por evaluaciones trajo consigo la incorporación de estructuras enfocadas en la evaluación de las agencias gubernamentales y la expansión en la oferta de centros de investigación y empresas privadas especializadas en evaluación (Lynn, 2008).

A su vez, se puso en práctica en este país una reforma presupuestaria que ordenó y agrupó las fases del presupuesto público en función del servicio o producto público producido final. A dicha reforma se le denominó como la “Planning, Programming, and Budgeting System (PPBS)”¹⁰ por sus siglas en inglés. El propósito de la PPBS era proporcionar a los administradores públicos con mejores bases analíticas (mayor información) para mejorar las decisiones programáticas y poner en acción dichas decisiones a través de la integración de las funciones de planificación, programación y presupuestación del gasto público (DonVito, 1969).

A la vez, surge una problemática importante en la práctica evaluativa, la cual es que uno de los sesgos que influyen en las evaluaciones son aquellas que provoca el Gobierno de manera directa e indirecta y que finalmente definen para qué se quiere evaluar.

Al respecto, Datta (2003) comenta que existen ocho maneras en que el Gobierno influye en el desarrollo de la evaluación como disciplina y profesión en un país. Dichas influencias son: (1) en la demanda de evaluación interna dentro del gobierno; (2) en la demanda de evaluación interna para los beneficiarios de apoyos y fondos federales; (3) en la demanda

¹⁰ La PPBS “surge de la decisión del Presidente Estadounidense Johnson de adoptar el exitoso sistema de planificación y presupuestación implementado en el Departamento de la Defensa por Robert S. McNamara en todos los departamentos y agencias federales” (Lynn, 2008:01).

de evaluación externa para los beneficiarios de fondos y apoyos federal y la necesidad de realizar evaluaciones de impacto; (4) sobre los métodos y diseños de evaluación; (5) en el desarrollo de la evaluación como profesión; (6) en la creación de oportunidades de trabajo para los evaluadores; (7) en el liderazgo en la evaluación y (8) en las capacidades de evaluación.

Reconociendo lo expuesto anteriormente, el Gobierno (y por lo tanto también el modo de gobernar) es un factor importante que determina las configuraciones de los sistemas, métodos y diseños de evaluación de Programas. Por lo que, a su vez también influye en los objetivos de las mismas.

Es decir, la evaluación de los programas de Gobierno tiene una inherente influencia política que interactúa y define en cierta medida sus objetivos, métodos, usos y efectos. En la actualidad, la evaluación de los programas gubernamentales ha trascendido de la valoración de la adecuación de los programas a las normas, procedimientos normativos y uso el uso de los recursos financieros, a cumplir con una diversidad de propósitos y objetivos. Además, los usuarios finales de las evaluaciones se ha ampliado y las organizaciones de la sociedad civil han encontrado en ellas un insumo para exigir resultados y que sus gobernantes rindan cuentas ante ellos. Al ser una fuente de información que proporciona una valoración sobre el desempeño del accionar gubernamental constituye a su vez un instrumento usado como contrapeso político y para fomentar el consenso¹¹ entre distintos actores.

Subirats (1995) explica que la evaluación “es un arma de la que todos los interesados pueden valerse para dar mayor fuerza a sus propios puntos de vista” (Subirats, 1995: 6-7) y lograr dicho consenso desde una perspectiva plural. Por consiguiente, la evaluación tiene usuarios tanto al interior del Gobierno como en su exterior.

Con la incorporación de herramientas provenientes de corrientes como la NGP como lo son los presupuestos basados en resultados, se ha encontrado en las evaluaciones un insumo fundamental para proveer información útil en la toma de decisiones presupuestales. De la misma manera, al buscar incrementar la eficacia en el uso de los recursos y su capacidad de gestión, los Gobiernos han utilizado la evaluación como un mecanismo de: planeación, de medición del desempeño de su programas, de monitoreo, de rediseño de sus programas, de generación información y de publicidad de sus políticas públicas. En consecuencia, se ha

¹¹ Subirats (1995) menciona que dicho consenso se hace mediante “un proceso social de aprendizaje que comprende la discusión de los criterios empleados para evaluar la efectividad de las medidas adoptadas en función del problema o de los problemas que se tiene la intención de abordar con una política específica” Subirats (1995:05).

pasado del uso de la evaluación con un solo fin y destinatario a una evaluación con múltiples objetivos y usuarios.

Ante la necesidad de generar evaluaciones de calidad y con credibilidad para todos sus interesados, la hechura de las mismas ha pasado de ser un ejercicio interno del Gobierno a su realización en entidades y organismos externos con capacidad técnica, metodológica y sectorial.

Derivado de esta multiplicidad de objetivos y de usuarios finales, el impulso y desarrollo de los distintos usos de la evaluación ha variado. Aucoin (2005) al situar a la evaluación en el contexto de estructuras gubernamentales cambiantes y analizar la toma de decisiones a nivel federal y la asignación de recursos concluye que “con la evaluación de los Programas del Gobierno como una parte integral de la gestión basada en los resultados, el foco de la evaluación de programas debe hacerse sobre la gestión del desempeño de los programas así como sobre la eficacia del programa” (Aucoin, 2005:10-11). Además, comenta lo oportuno que es el establecimiento de un sistema presupuestario como parte integral del proceso de toma de decisiones de un Gobierno el cual distribuya los recursos en base en evidencia de la efectividad de un Programa.

Actualmente, la evaluación constituye un instrumento no exclusivo del Gobierno, cuyos usos más importantes se enfocan en alcanzar de manera equilibrada el siguiente sistema de objetivos:

Diagrama 2. Usos de la evaluación.



Fuente: Elaboración propia con información de SHCP, (2007).

El triángulo del diagrama anterior refleja la dificultad por encontrar un proceso de evaluación que permita la mejora continua a través de una evaluación que cumpla

simultáneamente los tres objetivos de manera equilibrada y con ello mejorar la capacidad de toma de decisiones basadas en los conceptos del buen gobierno:

- 1) Rendición de cuentas y capacidad de respuesta política, 2) disciplina fiscal y 3) dar pruebas sobre la efectividad de los Programas (Aucoin, 2005).

Respecto a los objetivos y usos de la evaluación en México Cejudo (2011) comenta que:

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 (Cejudo, 2011: 16-17)

Para abundar más en el tema anterior, a continuación se contextualiza la evaluación para el caso de México que es donde se sitúa el presente trabajo.

1.3.4. La evaluación en México.

Una vez explicados los conceptos, modelos e importancia de la evaluación de programas a continuación se describen los antecedentes y la situación actual de la evaluación en México.

La implementación de las reformas necesarias para el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño en México no ha sido un proceso rápido, principalmente porque dichas reformas han constituido un cambio de paradigma de la política de evaluación en la Administración Pública en México. A comienzos del siglo pasado la evaluación en México estaba orientada más hacia mecanismos de control jurídico, auditorías y contralorías sobre el ejercicio del gasto presupuestario y seguimientos a la consecución y avance en las metas, sesgada por una cultura de informalidad y resistencia a la misma evaluación (Cardozo, 2012).

Mejía (2005) coincide con el planteamiento anterior y menciona que “se hizo poco 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: 04). Durante el periodo de 1970 hasta mediados de 1990, los esfuerzos por evaluar los programas eran esporádicos y el periodo fue caracterizado por una constante creación y desaparición de unidades administrativas las cuales, no tenían como objetivo la institucionalización de la evaluación, sino que tenían funciones de control y seguimiento del ejercicio del gasto público.

La razón de ello tuvo que ver con los cambios en el poder ejecutivo, cada administración quiso poner su sello particular; sin embargo, la razón de mayor trasfondo fue que los gobiernos de este periodo estaban inmersos en un contexto de diversas crisis ante las cuales una medida que adoptaron fue precisamente el control y vigilancia de los recursos.

El contexto internacional permeó de igual manera en los instrumentos que fueron adoptados por México. Durante la década de 1970 y 1980 se presentaban crisis en países que promovían los denominados “estados de bienestar” como Estados Unidos y el Reino Unido; ello provocó que estos dos países introdujeran transformaciones con un alto grado de innovación y desarrollos específicos adaptados a las necesidades del país basadas en los conceptos de la Nueva Gestión Pública (New Public Management en Inglés) y la Gestión para Resultados (GpR).

Continuando con el recorrido histórico, Mejía (2005) comenta que algunos elementos que contribuyeron al desarrollo de la evaluación se dieron en el periodo de López Portillo (1976-1982), quien creó la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), encargándole la planeación, programación, presupuesto, control y evaluación del gasto público y teniendo esta dependencia un Subsecretario de Evaluación de los Resultados Gubernamentales. En este mismo año se da la implementación del Presupuesto por Programas siendo éste un primer intento para orientar el gasto público hacia la consecución de objetivos.

El mismo Mejía (2005) en una recopilación de las distintas unidades administrativas relacionadas con la evaluación, creadas a partir del periodo pos revolucionario, enlista la creación de la Secretaría General de la Federación (SECOGEF), la cual continuaba con las tendencias de actividades de control y evaluación (ésta última más orientada a auditorías). Otra acción la constituye la creación del Sistema Nacional de Planeación Democrática el cual mediante consulta popular permitía la participación social en las etapas de formulación, control y evaluación.

La creación de dicha Secretaría tuvo lugar en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982 a 1988). En el periodo de 1988-1994, Carlos Salinas de Gortari crea el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL). Cardozo (2012) comenta que este fue el primer programa en México dirigido a combatir a la pobreza y se concentraba en la organización de las comunidades. Dicho programa fue sujeto de varias¹² evaluaciones y “promovía la evaluación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos, así

¹² Cardozo (2012) menciona que fueron 3 intentos de evaluaciones parciales a PRONASOL. El primero realizado por Székely (1993), el segundo por Jaso y Merino (1994) y el tercero un trabajo realizado por el Colegio de México y coordinado por Reyna y Rocha (s/f).

como prevenir y combatir la corrupción...además, identifica la necesidad de una evaluación de políticas públicas orientada a medir los impactos y beneficios sociales” (Mejía, 2005: 06).

A finales del periodo anterior, en el contexto nacional, se da la apertura de los mercados comerciales (libre comercio e integración económica) y financieros, se pasa de una economía cerrada a una globalizadora lo cual a su vez exigía que el Gobierno contara con servicios de clase mundial, planeación estratégica a largo plazo, autonomía de gestión, evaluación por resultados no por actividades, técnicas de administración de calidad total, estándares de servicio, desregulación interna y externa antes que modernización, implementación de un servicio civil, desregulación y organizaciones flexibles, entre otros.

Como comenta Mejía: “la globalización y los nuevos paradigmas que aparecen llegan a reforzar la idea de un sistema de medición de la actividad pública y la búsqueda por un gobierno eficiente y efectivo” Mejía (2005: 06).

El enfoque anterior, fue promovido en gran medida por los “organismos internacionales a partir de la superación de los enfoques más radicales provenientes de la Nueva Gestión Pública (NGP)” (Ormon y Löffler, 1999: 10). Derivado de la influencia de la NGP en México surgieron un conjunto de reformas, leyes y programas, que se verán adelante, dentro de los cuales destacan el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP 1995-2000), la reforma al sistema presupuestario en 1997 como “una iniciativa del Gobierno Federal para modernizar el quehacer de la administración pública a través de una mejora continua del sistema presupuestario y consiste en utilizar el presupuesto como el medio para la obtención de resultados, en términos de calidad, costo, eficacia, equidad y oportunidad” (CEFP, 2008:34).

Hecho el paréntesis anterior describiendo el contexto y el enfoque que iba permeando la Administración Pública en México, continuamos a partir del año 1995. En 1995 durante el gobierno de Ernesto Zedillo se realizó un diagnostico importante para la determinación de los problemas presentes en el Gobierno, dicho diagnostico constituyó parte del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) y comprendió los años entre 1995 y 2000 en el cual se señala que “la evaluación del desempeño del gobierno se ha hecho con base en los niveles de gasto autorizados, y se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos... el sistema de vigilancia y control, se dirige a verificar el cumplimiento al marco jurídico-administrativo, y a detectar irregularidades o ilícitos y no se orienta a solicitar cuentas sobre los logros alcanzados”(CEFP, 2008: 33).

Mediante este diagnóstico se identificó que los problemas que aquejaban la administración pública y el Gobierno en México a finales de los años noventa tenían que ver con cuestiones como:

- Un uso de ineficiente de los recursos públicos;
- Una baja rendición de cuentas;
- Evaluaciones no periódicas e inconsistentes de los programas y dependencias gubernamentales;
- La necesidad de contar con mecanismos que permitieran la medición de la consecución de resultados, objetivos y metas de las políticas públicas;
- La generación de información de utilidad para la toma de decisiones;
- Una baja credibilidad del gobierno.

Es durante este periodo (1995-2000) que se realizan las primeras evaluaciones institucionales a los programas de LICONSA y DICONSA, evaluaciones al programa “ALIANZA” de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) (Mejía, 2005; Cardozo, 2012). Las evaluaciones anteriormente descritas fueron realizadas por organismos no gubernamentales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Sin embargo, dichas evaluaciones constituían un conjunto de metodologías de evaluación heterogéneas entre sí y se concentraban en áreas y programas muy específicos como en el sector agrícola y social.

Cabe resaltar que en 1997 “se inició el proyecto de evaluación externa del Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA, hoy llamado coloquialmente el programa OPORTUNIDADES) más ambicioso solicitado por el Gobierno Mexicano” (Cardozo, 2012:133). Posterior a la evaluación del PROGRESA se establece la obligación (aunque no sistemática) de evaluar a los Programas Federales sujetos a Reglas de Operación (RO) en artículos 70, 88 y 89 del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación 2001. Además, se impulsó la Reforma al Sistema Presupuestario (RSP), donde se identifica la necesidad de establecer varios componentes para modernizar la administración pública y orientarla hacia la consecución de resultados.

Entre dichos elementos destacan la necesidad de una Nueva Estructura Programática (NEP) y un Sistema de evaluación del Desempeño (SED), los cuales fueron creados posteriormente mediante el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE 1997-2000) y el decreto de la Ley General de Desarrollo Social (2004) y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006).

Posterior al año 2000, Cardozo (2012) distingue dos etapas en la evaluación de los programas y en particular aquellos de desarrollo social. Dichas etapas son separadas por la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2005), que se verá más adelante y cuya constitución “presenta un claro parte aguas” (Cardozo, 2012:168).

Respecto a la primera etapa posterior al año 2000, se puede destacar que en 2002, se crea la Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), responsable de crear los primeros “acuerdos” que contenían los requisitos mínimos que debían de contemplarse para la selección y contratación de evaluadores externos (Cardozo, 2012).

Cardozo menciona que para ése año “existieron 32 programas evaluados, mientras que en 2005 fueron solo 16, de los cuales once formaban parte del grupo inicial” (Cardozo, 2012:169).

Para el año 2000, tras 71 años de tener el dominio del poder ejecutivo el Partido Revolucionario Institucional (PRI) pierde la hegemonía ante Vicente Fox del Partido Acción Nacional (PAN). Este cambio de régimen, preparó el terreno para poder institucionalizar la evaluación posteriormente. Algunas de las acciones que lo permitieron fueron:

- La creación del Comité Técnico para la Medición de la Pobreza (CTMP) para preparar una metodología oficial para medir la reducción de la pobreza y la Implementación de un Sistema de Metas Presidenciales (2000).
- Creación de la Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y Evaluación de SEDESOL (2001).
- Creación de la nueva la Auditoría Superior de la Federación (ASF) y la Creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2002).
- Se sanciona la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, reforzando el rol de la evaluación y su difusión pública en el 2002. Se crea además la Secretaría de la Función Pública (SFP) con responsabilidad por la Auditoría de Desempeño (2003).
- Ley General de Desarrollo Social (2004) que da origen a la creación de CONEVAL (2005).

Fuente: (Banco Mundial, 2009)

En el año 2005, se crea el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) como un “un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus atribuciones, objetivos y fines” (DOF, 2005:art.1). Así mismo, en el Diario Oficial de la Federación (2005:art.3) se establece que las funciones del CONEVAL son:

1. *Normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social y las políticas, programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas; y*
2. *Establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad*

La importancia del CONEVAL radica en que es “uno de los catalizadores del proceso de institucionalización de la evaluación” (Banco Mundial, 2009:01), concretamente su independencia en capacidades técnicas y mandato, permitieron avanzar en la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación (M y E) y construir una política de evaluación al institucionalizar las prácticas, metodologías, los criterios, conceptos y lineamientos para la formulación, diseño y la contratación de consultorías externas como los entes encargados de realizar las evaluaciones de los programas de gobierno en México.

Es en este punto donde se puede decir que México pasó de tener esfuerzos aislados y particulares en materia de evaluación a una sistematización de la evaluación de los programas a nivel federal. Posteriormente en las elecciones del año 2006, el PAN vuelve a ganar las elecciones y continuando con las reformas promovidas en el sexenio de Fox y, la nueva administración Panista continúa con la serie de reformas en búsqueda de la transparencia y por supuesto de ser reelegidos. Dentro de estas reformas aprobadas se destacan:

En 2007.

- Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales establecen marcos, procedimientos, métodos estándar y mecanismos de coordinación de resultados.
- El CONEVAL lleva a cabo tareas de capacitación sobre matrices de marco lógico para los funcionarios de programas.
- Decreto del Presupuesto Anual asigna recursos específicos para las evaluaciones del Programa Anual de Evaluación (PAE).

En 2008.

- Lineamientos Generales para el Proceso de Programación y Presupuestación.
- Establecen procedimientos y reglas operativas para la implementación de presupuestos basados en resultados y el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED).
- SED inicia sus operaciones formales.
- Se introduce el Plan Nacional de Evaluación Anual 2008.

Fuente: (Banco Mundial, 2009).

Como reflexión final se puede argumentar que los cambios de partido durante las elecciones presidenciales en México, así como los cambios entre administraciones y los resultados, reconocimientos y visibilidad obtenida a nivel nacional e internacional

obtenidos por la evaluación del programa PROGRESA/OPORTUNIDADES constituyeron ventanas de oportunidad políticas (Political Windows¹³) para la institucionalización de una política de evaluación de los programas gubernamentales como resultado de cambios en la ideología política y el enfoque de la administración pública.

Además, se realza la importancia que tuvo la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en el 2006 para la institucionalización y sistematización de la evaluación y la evaluación de los programas federales en México y que tiene el papel de instructor o guía para la utilización de la Metodología del Marco Lógico (MML) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Este conjunto de acciones y normativas generaron un cambio en el paradigma de la evaluación gubernamental en México ya que la evaluación del desempeño gubernamental busca que la evaluación no se limite al control del ejercicio de los recursos, sino que genere información que se tome en cuenta para la asignación del presupuesto público, la toma de decisiones sobre los programas federales y dependencias gubernamentales, e incluir el uso de indicadores y objetivos medibles para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.

Una vez abordada las características de la gestión y los presupuestos para resultados, a continuación se describe el desarrollo, caracterización e institucionalización de la evaluación en México.

1.4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED) EN MÉXICO

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el producto en términos generales de la modernización administrativa en México, la cual comprende dos grandes apartados: el primero incluye una reforma legal que pretende dar transparencia a las acciones del sector público y la devolución de responsabilidades y recursos a los Estados y Municipios (Arellano, Lepore y Guajardo, 2009). Además, contempla también la implementación en todas las dependencias y entidades de la Nueva Estructura Programática (NEP), el Sistema de Evaluación del Desempeño a través de la generación de indicadores y la evaluación externa de los programas federales (SHCP, 1998).

¹³ El concepto surge del esquema analítico de flujos múltiples (multiple streams framework), creado por John Kingdon (1984). *La corriente de política (politics)*, está integrada por: políticos que buscan ser reelegidos o subir de puesto, coaliciones y el congreso. En dicha corriente o ámbito se busca un tipo de ocasión especial para insertar temas en la agenda de gobierno, a esta oportunidad le llama “*policy window*”; definidas por Kingdon (1995) como: la oportunidad para los defensores/promotores de propuestas de políticas para proponer sus soluciones o tratar de fijar mayor atención y énfasis a problemas específicos que a estos interesan.

Para ello, en 1997 se comenzó a implementar la Nueva Estructura Programática como un proceso de reforma presupuestal en México dirigido a transformar el proceso presupuestal tendiendo a la medición de resultados. El objetivo que se buscó fue poder establecer el sistema de evaluación del desempeño como procedimiento para dar continuidad y cumplimiento a la misión y a los objetivos de las dependencias y entidades (Arellano, Lepore y Guajardo, 2009).

El SED es la herramienta mediante la cual se implementa en la práctica los elementos producidos por la NEP bajo las concepciones de la NGP en la búsqueda de la medición, monitoreo y evaluación de resultados. La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006) en su artículo dos, fracción LI, define al Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) como:

el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

La SHCP (2008:08) define al SED como:

Una estrategia para configurar un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestarias que considera información objetiva respecto del diseño, pertinencia, estrategia, operación y resultados de las políticas y programas públicos. Es decir, es el sistema con el que se llevará cabo el seguimiento y evaluación de las políticas y programas de la APF y constituye la principal herramienta que apoyará la gestión por resultados.

La ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) publicada en 2006, establece para las instituciones que ejercen gasto: i) la responsabilidad de llevar a cabo una gestión por resultados; ii) establecer metas y objetivos para sus programas y iii) evaluar los resultados.

Respecto al componente de evaluación, este comprende dos ámbitos. El primero es la evaluación de los programas y las políticas relacionados con el presupuesto; realizado a través de evaluadores externos en el marco del Programa Anual de Evaluación (PAE) y el segundo a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) centrado en la evaluación de los procesos de gestión y los servicios públicos (López e INAP, 2010).

1.4.1. Tipos de evaluación contempladas en el SED

En los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007) se consideran varios tipos de evaluaciones, cuyo propósito general es el de “realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas verificando el grado de cumplimiento de metas y objetivos conforme indicadores estratégicos” (LGPEPF, 2007:04). Dichos tipos son los siguientes:

I. Evaluación de Programas Federales:

Evaluación de Diseño: analiza la justificación de la creación de un programa, identifica la vinculación con la planeación sectorial y nacional, analiza la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable e identifica posibles complementariedades con otros programas federales.

Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.

Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados.

Evaluación de Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.

Evaluación de procesos: analiza eficacia y eficiencia de los procesos operativos del programa, así como su contribución al mejoramiento de la gestión.

Evaluaciones Específicas: analiza aspectos particulares de mejora en los programas.

Complementarias: atiende aspectos relevantes no considerados en alguna de las evaluaciones anteriores y se realizará a iniciativa de las dependencias y entidades.

Evaluaciones Estratégicas: las cuales se aplican a un programa o conjunto de programas en tanto a las estrategias de políticas e instituciones.

Martínez (2005) menciona que uno de los mayores problemas que se tenía en el 2005 (pocos años antes de la implementación del SED) era la falta de rendición de cuentas y de evaluaciones creíbles para las labores gubernamentales; ya que no contaban con los requisitos mínimos para ser una forma certera de medición de los objetivos y metas.

Por ello, mediante la implementación del SED se pretende lo siguiente:

- La generación de información de utilidad para la toma de decisiones;
- Promover la credibilidad del gobierno;
- Mejorar la asignación de recursos;
- Incorporar nuevas herramientas tecnológicas; e
- Identificar programas que requiriesen estudios para justificar su existencia.

Sin embargo, en el PROMAP (1995) se establece que el SED suponía a parte de los puntos mencionados anteriormente, auditorías al sistema, encuestas a la población, incorporación de tecnologías de información, convenios de desempeño y la construcción de indicadores estratégicos distintos a los indicadores del (CEFP, 2008). Por ello, a continuación se describirá más respecto al marco jurídico que sustenta el SED en México y se abunda en la descripción del PROMAP (1995).

1.4.2. Marco jurídico del sistema de evaluación del desempeño

Para la implementación tanto del Presupuesto basado en Resultados (PbR) como el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) fueron necesarias modificaciones en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Las principales modificaciones se dieron en el artículo 134 en el cual se establece que:

Los recursos públicos ejercidos por los tres órdenes de gobierno deberán ser administrados bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y sobre todo, con un enfoque orientado a los resultados. Así mismo, se deben evaluar los resultados del ejercicio de dichos recursos, propiciando que éstos se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados (CPEUM, Art.134.).

A continuación se describen los principales artículos, leyes, normas y lineamientos que influyeron en la construcción del sistema actual de evaluación en México y que actualmente lo guían y norman.

PROMAP (1995-2000)

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) es de relevancia y se toma dentro del contexto del marco jurídico que dio origen al SED ya que en él se establecen las acciones, el rumbo y las actividades que se llevarían a cabo para generar los cambios necesarios en la administración pública en México. Dichos cambios fueron identificados del análisis-diagnóstico “realizado por la llamada en aquel entonces Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) en coordinación con las

dependencias y entidades, sobre la situación actual de la Administración Pública Federal, y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el foro de consulta popular sobre modernización y desarrollo de la Administración Pública Federal” (IIJ-UNAM, 1996: 15).

En el diagnóstico mencionado anteriormente se describen las limitaciones de la administración pública, en el cual, se encontraron entre muchos los siguientes problemas:

- 1) Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental;
- 2) Centralismo;
- 3) Deficiencias en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el Gobierno; y
- 4) Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

Del mismo modo, uno de los puntos que remarcó el PROMAP es que la evaluación del desempeño del gobierno se había venido haciendo:

Con base en los niveles de gasto autorizados, y se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos... el sistema de vigilancia y control, se dirige a verificar el cumplimiento al marco jurídico-administrativo, y a detectar irregularidades o ilícitos, y no se orienta a solicitar cuentas sobre los logros alcanzados... no existen estándares de calidad en los servicios, y tampoco parámetros para evaluar el servicio. Las medidas usadas se refieren a los medios utilizados y no a los objetivos que se persiguen. (PROMAP, 1995: 25)

En 1997 se planteó la Reforma al Sistema Presupuestario (RSP), como “una iniciativa del Gobierno Federal para modernizar el quehacer de la administración pública a través de una mejora continua del sistema presupuestario y consiste en utilizar el presupuesto como el medio para la obtención de resultados, en términos de calidad, costo, eficacia, equidad y oportunidad” (CEFP, 2008:34).

Esta reforma presupuestaria identificó seis componentes:

- Nueva Estructura Programática (NEP): La NEP contiene un conjunto de categorías y elementos programáticos para ordenar el gasto público de acuerdo a una clasificación funcional (SHCP, 2008),
- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED),
- Costeo,
- Normatividad,
- Servicio Civil,

- Tesorería en Línea.

La implementación de dicha reforma se planeó para realizarse de manera gradual, planteándose tres fases, iniciando en 1997 con el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE 1997-2000) donde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público planteó la reforma presupuestaria creando una nueva estructura programática y diseñando indicadores estratégicos, enfocando las auditorías de gasto a resultados, incrementando la calidad del capital humano en el sector público, descentralizando los programas hacia Gobiernos Estatales y Municipales. Lo anterior, con el objetivo de “aumentar la eficiencia, eficacia y calidad en la aplicación de los recursos públicos. La última fase de implementación de la reforma se estimó que concluiría en el 2006; fecha en la cual estarían listos todos los elementos necesarios para comenzar su aplicación” (CEFP, 2008).

Ley General de Desarrollo Social

La Ley General de Desarrollo Social (LGDS) aprobada a finales de 2003, contiene los mecanismos que regulan la evaluación y dan seguimiento a los programas sociales y la Política Social. Derivado de ella, en el 2005 se creó el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía técnica y de gestión, cuyo objetivo es “normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social...establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad” (Ley General de Desarrollo Social, 2004:17).

El CONEVAL “tiene como responsabilidad revisar el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente” (Ley General de Desarrollo Social, 2004:17).

Sintetizando las ideas anteriores se puede argumentar que la Ley General de Desarrollo Social (2004) constituyó un esfuerzo por establecer un marco legal con medidas institucionales complementarias relacionadas con el monitoreo y la evaluación del accionar gubernamental. Entre ellas se menciona la pobreza, la generación de empleos, la seguridad social y los derechos sociales. Siendo el principal interés de la presente investigación el SED, los principales artículos que se abordarán y son de relevancia para el objeto del estudio encuentran en el título quinto de la evaluación de la política de desarrollo social, capítulo uno “De la Evaluación” y se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.- Resumen de los artículos contenidos en la Ley General de Desarrollo Social:

Ley General de Desarrollo Social	Art.72 La evaluación de la Política de Desarrollo Social estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
	Art.73 Los organismos evaluadores independientes que podrán participar serán instituciones de educación superior, de investigación científica u organizaciones no lucrativas.
	Art.74 Los programas sociales de manera invariable deberán incluir indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto.
	Art.75 Los indicadores de resultados deberán reflejar el cumplimiento de los objetivos sociales de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.
	Art.76 Los indicadores de gestión y servicios que se establezcan deberán reflejar los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social.
	Art.77 CONEVAL someterá los indicadores a la consideración de la SHCP y a la Cámara de Diputados para que emitan las recomendaciones que en su caso estime pertinentes.
	Art. 78 La evaluación será anual, definiendo como periodo del primero de mayo al treinta de abril y podrá también ser multianual en los casos que así se determine.
	Art. 79 Los resultados de las evaluaciones serán publicados en el Diario Oficial de la Federación y deberán ser entregados a las Comisiones de Desarrollo Social de las Cámaras de Diputados y de Senadores del Congreso de la Unión, y a la SEDESOL.
	Art. 80 El CONEVAL emite las sugerencias y recomendaciones que considere pertinentes al Ejecutivo Federal así como ponerlas a disposición y conocimiento público.

Fuente: Ley General de Desarrollo Social (2004) y SHCP (2011).

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se establece en el artículo 111 del Capítulo II del Título Sexto, de la LFPRH (2006). En él se establece su puesta en marcha vinculándolo a los procesos de planeación, programación y la evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa Nacional de Desarrollo (PND) y los programas sectoriales.

Además, el artículo 27 de la LFPRH (2006) señala que “la estructura programática del Presupuesto de Egresos de la Federación debe incorporar indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales, que permitirán la evaluación de programas y proyectos; estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SED” (LFPRH, 2006:21).

Así mismo, se establece la obligatoriedad del SED para todos los ejecutores de gasto; este sistema “incorporará indicadores para evaluar los resultados presentados en los informes bimestrales, desglosados por mes, enfatizando la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género” (CEFP,2008:44).

Un aspecto relevante de esta ley es que define explícitamente que el SED queda a cargo de la SHCP y SFP. Es decir, que estas dos dependencias de la APF son quienes emitirán las disposiciones para la aplicación y evaluación de los indicadores en las dependencias.

Así mismo, en la LFPRH (2006, art. 110), se establece que las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño deberán sujetarse a las siguientes disposiciones:

- Efectuarán las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar;
- Todas las evaluaciones se harán públicas;
- Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo;
- Establecerán programas anuales de evaluaciones;
- Las evaluaciones, en la medida de lo posible, deberán incluir información desagregada por sexo relacionada con las beneficiarias y beneficiarios de los programas. Asimismo, en los casos que sea posible, las dependencias y entidades deberán presentar resultados con base en indicadores, desagregados por sexo, a fin de que se pueda medir el impacto y la incidencia de los programas de manera diferenciada entre mujeres y hombres; y,
- Deberán dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan derivado de las evaluaciones correspondientes.

Las disposiciones mencionadas anteriormente son de relevancia para el presente estudio ya que para cumplir con ellas, la SAGARPA implementa medidas como el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora (ASM), la contratación de evaluadores externos y la publicación de la evaluación de sus programas en su página web oficial. Dichos elementos se analizarán en capítulos posteriores.

En lo referente a los programas sujetos a reglas de operación, en el artículo 78 de las LFPRH (2006) se prevé que las dependencias y entidades deberán realizar una evaluación de resultados de esos programas, por conducto de expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas.

Las evaluaciones son realizadas conforme al programa anual (de evaluación) que se establezca. Las dependencias y entidades deberán reportar el resultado de las evaluaciones en los informes trimestrales que correspondan. Por su parte, respecto de las evaluaciones en materia de desarrollo social, según lo dispuesto en el Decreto del PEF 2008, el CONEVAL estará a cargo, normará y coordinará dichas evaluaciones, según lo dispuesto en los artículos 72 a 78 de Ley General de Desarrollo Social (2004) y la LFPRH (2006) (SHCP,2008).

Por último y como manera de resumen, se puede concluir que la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH, 2006) establece para las instituciones que ejercen gasto:

- i) *La responsabilidad de llevar a cabo una gestión por resultados,*
- ii) *Establecer metas y objetivos para sus programas, y*
- iii) *Evaluar los resultados.*

Para abundar más en los aspectos normativos de la LFPRH (2006) a continuación se hace una breve descripción de los artículos contenidos en ella.

Cuadro 3. Resumen de los artículos contenidos en la LFPRH:

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Art. 1 Su objetivo es reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 Constitucionales, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.
	Art. 2 Define el SED como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.
	Art. 24 Precisa las actividades que comprenderán la programación y presupuestación del gasto público.

	Art. 27 Menciona los elementos mínimos que deberán atender la Estructura Programática y los indicadores de desempeño.
	Art. 34 Define los mecanismos de programación y planeación de los recursos destinados a programas y proyectos de inversión, las dependencias y entidades.
	Art. 45 Establece la responsabilidad de los ejecutores de gasto en materia de administración de resultados y control de presupuesto.
	Art. 78 Las dependencias, o las entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas sujetos a reglas de operación.

Fuente: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006) y SHCP (2011).

Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

Este documento normativo emitido en conjunto por la SHCP, la SFP y el CONEVAL en el 2007 es de gran relevancia ya que en él se establecen los criterios, conceptos y lineamientos para la formulación y diseño de los principales instrumentos del SED como lo son los objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño correspondientes, los tipos de evaluación las matrices de indicadores, elaboradas con base en la MML y que se vincularán con los objetivos del PND y la definición y características de las evaluaciones.

Además, este documento es relevante ya que contiene los requisitos mínimos de elegibilidad para la contratación de los evaluadores externos y establece que la evaluación externa es realizada por expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en la GpR, el PbR y en el SED. Estos expertos son contratados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) de conformidad con las normatividad en materia de adquisiciones.

Estos lineamientos son obligatorios para las dependencias y entidades de la APF responsables de programas federales, regulan la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo, la contratación de evaluadores externos así como la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Si bien en el planteamiento del problema de investigación hace referencia a la problemática que se tenía con la evaluación en México, los lineamientos establecen un marco uniforme a todos los programas para definir objetivos estratégicos e indicadores. Así mismo, introducen y se emplea una metodología común para la planificación y las evaluaciones de consistencia y resultados; se señalan los distintos tipos y características de las evaluaciones; establecen los términos de referencia de las evaluaciones; e implementan un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados en los programas federales.

Para dar un poco más de profundidad respecto a esta ley, a continuación se describen algunos de los elementos importantes contenidos en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (LGPEPF) (2007):

Cuadro 4. Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007).

TITULO SEGUNDO De los objetivos estratégicos e indicadores CAPITULO I	Art.5 Los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades deben ser una expresión de los fines últimos que se fijen en el marco de los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que las dependencias y entidades deberán elaborar dichos objetivos estratégicos alineándolos y vinculándolos con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que deriven del mismo, así como orientándolos al logro de la eficacia, eficiencia, economía y calidad en la Administración Pública Federal, y al impacto social del ejercicio del gasto público.
CAPITULO II De la matriz de indicadores	Art.9 Las dependencias y entidades deberán elaborar la matriz de indicadores de cada programa federal, con base en la metodología de marco lógico que determinen el Consejo en el ámbito de su competencia, la Secretaría y la Función Pública, a través de los lineamientos específicos que emitan conjuntamente en el marco del proceso presupuestario, el programa de mejoramiento de la gestión y el SED.
CAPITULO II De la matriz de indicadores	Art.14 La matriz de indicadores formará parte del Sistema de Evaluación del Desempeño, para coadyuvar en la eficiencia, economía, eficacia y calidad en la Administración Pública Federal, y el impacto social del ejercicio del gasto público.
CAPITULO I De los tipos de evaluación	Art.17 El Consejo en el ámbito de su competencia, la Secretaría y la Función Pública establecerán conjuntamente un Programa Anual de Evaluación en el que a partir de los tipos de evaluación señalados en el lineamiento anterior, se determinarán qué evaluaciones se llevarán a cabo o comenzarán cada año y a qué programas aplicarán.

CAPITULO I De la organización y coordinación	Art.29 Las dependencias y entidades, sin modificar su estructura, deberán designar una unidad administrativa ajena a la operación de los programas federales para coordinar la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones. La unidad administrativa designada será responsable de supervisar la calidad y cumplimiento normativo de las evaluaciones, así como de coordinarse con el Consejo, en el ámbito de su competencia, para el buen desarrollo de todas las etapas del proceso de evaluación, considerando como etapas elementales la definición del proyecto, la contratación, la supervisión y seguimiento de la evaluación, entre otras.
CAPITULO UNICO TITULO QUINTO	Art.34 La Secretaría en coordinación con la Función Pública, y el Consejo en el ámbito de su competencia, conformará el sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados con el propósito de proveer a las dependencias y entidades responsables de los programas federales, información actualizada y periódicamente.

Fuente: Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (2007).

1.4.3. Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados

Metodología del Marco Lógico.

La Metodología del Marco Lógico (MML) es un ejercicio que permite ordenar, planear, diseñar, monitorear, evaluar y explicar de manera estructurada un programa. Dicha metodología resume de manera esquemática una serie de pasos secuenciales que permiten determinar una problemática que se pretende solucionar, las actividades que se deben realizar para solucionar el problema y los resultados que se quieren obtener para poder solucionar o coadyuvar en la solución del problema; todo lo anterior alineado a la consecución de un objetivo estratégico en el mediano o largo plazo.

La SHCP-UNAM (2010) definen que los pasos que determina la MML son los siguientes:

- 1.- Definición del problema (presenta la presencia de una situación negativa que debe resolverse, a la vez, dicha situación justifica la existencia del programa).
- 2.- Análisis del problema (identificación de causas y efectos, se puede realizar mediante la elaboración de un árbol de problemas).
- 3.- Definición del objetivo (se plantean el o los objetivos que se pretenden lograr, así como el conjunto de soluciones y recursos necesarios para la consecución de un fin de mayor alcance y trascendencia en búsqueda del bien común).

4.- Selección de alternativa(s) (se plantean las distintas posibilidades de abordar y solucionar los problemas para su discusión y elección).

5.- Definición de la estructura analítica del problema principal (se organiza de manera ordenada ¿Qué se quiere lograr? ¿Para qué se quiere lograr? Y ¿Cómo se va a lograr)?

6.- Elaboración de la Matriz de Indicadores (la información derivada de los pasos anteriores constituye uno de los insumos fundamentales mediante los cuales se construye de manera esquemática la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

La MML se introduce en las dependencias y órdenes del gobierno Mexicano como una herramienta que contribuye a la instrumentación del enfoque de Gestión para resultados (GpR) (SHCP-UNAM, 2010).

Así mismo, la MML es la metodología establecida en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la APF (2007) que guía el diseño y la lógica interna de los programas federales en México.

La MML fue introducida en el Gobierno Federal en México en 2006 con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) publicada en 2006, donde se establece para las instituciones que ejercen gasto: i) la responsabilidad de llevar a cabo una gestión por resultados; ii) establecer metas y objetivos para sus programas, y iii) evaluar los resultados. La manera en que se implementaron los puntos anteriores fue a través del SED, siendo la MML y la MIR la manera práctica de establecer metas y objetivos orientados a resultados de los programas federales y las evaluaciones externas la manera de evaluar los resultados de los programas.

A pesar de haber sido usada en la última década en México la MML no es algo reciente dado que es una técnica de administración por objetivos desarrollada en la década de 1960 en E.E.U.U. En la década de los 70, “la U.S. Agency for International Development – USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) comenzó formalmente a utilizar la MML en la planificación de sus proyectos” (ILPES, 2004:07). Con este método se buscaba evitar principalmente tres tipos de problemas persistentes dentro de la gran heterogeneidad de proyectos del USAID. El primer problema identificado era que los proyectos tenían eran diseñados con una multitud de objetivos a conseguir y a su vez se realizaban actividades que no llevaban a la consecución de dichos objetivos. El segundo aspecto identificaba un vacío respecto a mecanismos de monitoreo y de designación de responsabilidades en la ejecución de los proyectos. Por último, plasmaba una necesidad de acordar *a priori* un punto de partida o de referencia para poder comparar lo que planeo con lo que realmente se hizo y los resultados obtenidos (USAID, 1971).

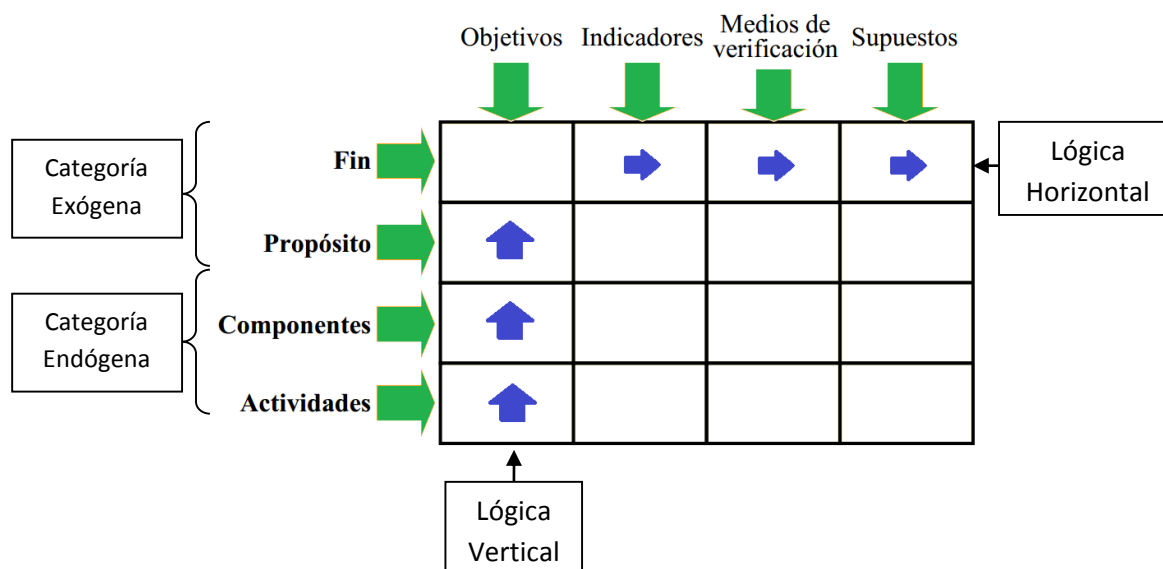
Desde su implementación en USAID, el método de la MML ha sido adoptado, a veces con algunas variaciones, por numerosos países como: Colombia, Chile y Perú, e instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (CONEVAL, 2007). Al respecto Gasper (1999) menciona que el método también tiene sus detractores y ha sido blanco de críticas, las cuales se relacionan, principalmente con la aplicación demasiado rígida del método, no adaptándose a las particularidades de cada proyecto, “sobre simplificado” (Gasper, 1999:08), falta de desarrollo teórico respecto al diseño de la matriz de indicadores, rigidez del modelo, énfasis en impactos deseables, exclusión o inclusión de grupos de personas con determinadas características provocará que los programas sean más o menos exitosos.

La Matriz de indicadores de resultados (MIR)

La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) es el producto de la utilizar la MML y consta básicamente de una cuadrícula o cuadro con cuatro filas y cuatro columnas, en la cual se vacía la información obtenida de seguir los pasos planteados en la MML.

En el siguiente cuadro se observa de manera gráfica la forma y elementos que componen la MIR y más adelante se explica cada uno de ellos.

Cuadro 5. Elementos que integran la Matriz de indicadores de resultados.



Fuente: Elaboración propia con información de Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (2007).

Respecto a las filas, se presentan cuatro niveles diferentes de objetivos. El CONEVAL (2007: 01) define los distintos niveles de objetivos de la siguiente manera:

- *Fin del Programa: Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de objetivos estratégicos de la institución.*
- *Propósito del Programa: Es el resultado directo que se espera alcanzar en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.*
- *Componentes del Programa: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (despensas entregadas, drenaje instalado, población capacitada, etc.).*
- *Actividades e Insumos del Programa: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los Componentes del programa. Corresponde a un listado de Actividades en orden cronológico para cada componente. Este apartado también contempla los insumos financieros y presupuestales que utiliza el programa para su operación.*

Los objetivos de: fin, propósito, componentes y actividades tienen una *lógica causal vertical* de abajo hacia arriba, donde es necesario generar actividades para que éstas constituyan componentes, los componentes son necesarios para el logro de los propósitos y éstos son fundamentales para la consecución del fin o fines planteados. Es decir, los objetivos van de varios objetivos particulares o micro, a uno general o macro de importancia a nivel nacional. Dentro de esta lógica vertical se encuentra a su vez una división que separa los cuatro niveles de objetivos en dos partes. Clasificando así a “dos objetivos como exógenos, dentro de los cuales se encuentran los de propósito y fin pertenecientes al contexto político, económico y social en el que se ejecuta; y dos endógenos, relacionados con la administración del programa: actividades y componentes” (Cruz, 2008: 18).

Al igual que la lógica vertical, la MIR contiene también una *lógica horizontal* mediante la cual se establece “cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de objetivos y de donde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye así la base para el seguimiento, el control y la evaluación del proyecto. La lógica horizontal se refleja en las tres primeras columnas de la MML” (ILPES, 2004: 13).

En la primera columna, llamada “Resumen Narrativo” se registran los nombres de los objetivos del programa y las actividades (la última fila de la primera columna) que será necesario desarrollar para su consecución.

La segunda y tercer columna permiten identificar la manera en que se va a medir o saber ¿en qué medida se han cumplido los objetivos? La segunda columna se denomina “Indicadores” y es constituida por una formula cuantificable que permite controlar el avance del proyecto y evaluar en base a la misma el porcentaje o nivel del logro alcanzado.

Los indicadores pueden clasificarse en los siguientes tipos según el CONEVALb (s/f: 21):

- Eficacia: Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos (En general se relacionan con la POBLACIÓN POTENCIAL).
- Eficiencia: Relacionan productos con costos o insumos.
- Calidad: Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).
- Economía: Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros.

Para considerarse un buen indicador tanto la SHCP-UNAM (2010:75), CONEVALb (s/f) y CONEVAL (2007:1) establecen que debe cumplir con las siguientes características y criterios (entre otros¹⁴) cuyas iniciales forman la palabra CREMAA:

- 1) Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco;
- 2) Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;
- 3) Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- 4) Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una comprobación independiente;
- 5) Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño,
- 6) Aporte Marginal: En el caso de que existan más de un indicador para medir el desempeño en determinado ámbito de control, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

En la tercera columna llamada “Medios de Verificación”, se enlistan las distintas fuentes de información a las que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna (ILPES, 2004).

¹⁴ La SHCP-UNAM (2010) define los siguientes criterios además de los especificados en el presente estudio: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Realistas y Definidos Temporalmente. Ver Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y UNAM, (2010). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados.

Por último, la cuarta columna llamada “*Supuestos*”, hace referencia a factores externos, ajenos a la dependencia de gobierno, que no dependen y no pueden ser controlados por la misma; pero que cuya ocurrencia puede comprometer el logro de los objetivos planteados en la matriz (CONEVAL, 2007).

Con la descripción de la importancia y funcionamiento de la MML termina el capítulo uno, donde se analizó el papel de la evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados, se dio claridad sobre los conceptos utilizados dentro de la evaluación de programas y se describió el marco jurídico que sustenta el funcionamiento del SED en México. El siguiente apartado constituye la segunda parte del marco teórico y en el cual se analizan los orígenes, conceptos, clasificaciones, métodos y el estado del arte de la metaevaluación a nivel mundial y en México. Además, se valora su utilidad como un mecanismo que permite vigilar, monitorear, valorar y criticar la calidad de las evaluaciones de los programas gubernamentales.

CAPÍTULO 2. La metaevaluación como mecanismo de control de la calidad de las evaluaciones.

Para comenzar este apartado, se empieza definiendo qué se va a entender por el concepto de *metaevaluación* y se hace una breve descripción de los orígenes del mismo. Sin embargo, es necesario anticipar que el estado del arte sobre este tema es limitado, poco publicitado y existe una necesidad de desarrollo tanto técnico como conceptual (Stufflebeam, 2011). Respecto a la limitación anterior Cardozo (2010) coincide con Stufflebeam (2011) y menciona que la metaevaluación “presenta un desarrollo mundial limitado, especialmente en América Latina y particularmente en México” (Cardozo, 2010:3).

Como en el caso de la evaluación, la metaevaluación puede ser aplicada a un sin número de objetos como: instituciones, proyectos, servicios, modelos, procesos, personas (como personal miembro de una organización) y a programas de Gobierno.

Empero, en el caso de la metaevaluación es necesario establecer un conjunto apropiado de criterios para preestablecer los atributos necesarios y suficientes que deben contener los informes y diseños de evaluación de los programas (Stufflebeam, 2011).

2.1. Origen y definición de metaevaluación.

Daniel Stufflebeam junto con Michael Scriven constituyen algunos de los teóricos fundadores del tema de Metaevaluación. Scriven (1969) acuñó y etiquetó en su trabajo “Educational Products Report” a la metaevaluación como *la evaluación de las evaluaciones*; definición que guía lo que en adelante se entenderá cuando se hable de metaevaluación en la presente investigación.

Scriven (2009) comenta que el concepto de metaevaluación lo había inventado un poco antes del trabajo anteriormente descrito en un informe para el Instituto Urbano (Urban Institute¹⁵) en Estados Unidos; en dicho informe requerían de su ayuda para tratar un problema de comparabilidad de las evaluaciones que el Urban Institute había encargado sobre varios proyectos de vivienda. Dado que el concepto propuesto inicialmente por Scriven en 1969 es limitado en extensión y capacidad explicativa por sí mismo, se enunciarán una serie de definiciones que dan mayor luz sobre qué se entiende por metaevaluación.

¹⁵ Para más información sobre el *Urban Institute* consultar: <http://www.urban.org/>

La primera de ellas es la propuesta por el mismo Scriven, quién describe a la metaevaluación como: “la evaluación de las evaluaciones-indirectamente la evaluación de los evaluadores-representa una obligación ética y científica cuando se trata del bienestar de los demás” (Scriven, 1991: 228).

Stufflebeam (1974) argumenta que la metaevaluación es un procedimiento o práctica que sirve para describir una actividad de evaluación y juzgarla con base a una serie de ideas sobre lo que constituye una buena evaluación.

Otra definición que da Stufflebeam y complementa su definición anterior diciendo que:

la metaevaluación es el proceso de delinear, obtener y aplicar información descriptiva y juicios de valor acerca de la utilidad, factibilidad, legitimidad y precisión de una evaluación; así como de su carácter sistemático, su capacidad, integridad / honestidad, respetuosidad y responsabilidad social para guiar la evaluación e informar públicamente sus fortalezas y debilidades (Stufflebeam, 2001: 185).

Continuando con las definiciones de metaevaluaciones, Cooksy y Caracelli (2009) realizan una recopilación de conceptualizaciones de autores como: Bickman, 1997; Cook y Gruder, 1978; Greene, 1992; Leeuw y Cooksy, 2005; Lipsey y otros, 1985; Scriven, 1991; sobre lo que es la metaevaluación.

En dicha recopilación las autoras encuentran términos en común entre las distintas definiciones y concluyen que las metaevaluaciones son “revisiones sistemáticas de evaluaciones que ayudan a determinar la calidad de sus procesos y resultados” (Cooksy y Caracelli, 2009: 02).

Cardozo (2012) define a la metaevaluación como:

Un tipo particular de evaluación el cual mediante la comprensión y el perfeccionamiento de la evaluación debe llevar a enjuiciar el valor y el mérito no solo de los trabajos de los evaluadores profesionales, sino el de todo el sistema en que se organiza y desarrolla el anterior, incluyendo el papel que tienen otros actores o instancias que inciden en la calidad de todo el proceso desarrollado y del trabajo final logrado (Cardozo, 2012: 196).

La misma Cardozo (2012) complementa su definición definiendo que “la metaevaluación revisa la calidad de los productos típicos de una evaluación, que incluyen datos, interpretaciones, valoraciones y recomendaciones, así como la forma en que son recuperados en el informe y si se entregaron y difundieron a tiempo” (Cardozo, 2012:199).

Las definiciones anteriores tienen muchos elementos en común, sin embargo Nilsson y Hogben (1983) hacen una aportación y señalan que la metaevaluación no solo se refiere a las evaluaciones de los estudios particulares, sino también a la evaluación de la práctica y la función de evaluación en sí. Con esta definición se completa lo que se entenderá por metaevaluación en este trabajo y emulando el ejercicio realizado por Cooksy y Caracelli (2009) descrito anteriormente, se propone una definición propia sobre el concepto de metaevaluación (de programas gubernamentales) donde se define a la misma como:

Una práctica sistemática que valora las fortalezas y debilidades de las evaluaciones y enjuicia su calidad frente a una serie de criterios preestablecidos; a su vez analiza y emite recomendaciones sobre la práctica, los insumos, el proceso, los hallazgos, el sistema y las funciones de la evaluación en sí misma.

La definición anterior fue hecha por el autor de esta tesis a partir de las definiciones vistas anteriormente.

2.2. Aproximaciones metodológicas a la metaevaluación

Dado que en este apartado se abordan las consideraciones metodológicas de la metaevaluación es necesario hacer una breve distinción para no confundir el término de metaevaluación con “meta-análisis”. De la misma manera, se precisa que distintos organismos internacionales definen de manera distinta lo que entienden por metaevaluación por lo que se describirán algunas de ellas también. Comenzando con la confusión entre metaevaluación y meta análisis, Scriven (2009) hace una distinción entre ambos conceptos y argumenta que: el error (de muchos) de confundir metaevaluación con meta análisis es provocado por el uso del World Bank Thesaurus del Banco Mundial (BM) y explica que el meta-análisis se trata de:

Una técnica estadística ingeniosa, introducida y bautizada por Gene Vidrio en la década de 1970 y aplicable solo a un conjunto de estudios cuantitativos (que puede o no ser evaluativa) para la síntesis de sus resultados en términos de significancia estadística. Metaevaluación, por el contrario, solo se aplica a las evaluaciones; es con frecuencia (y correctamente) aplicado a solo una a la vez; puede evaluar una evaluación que es totalmente cualitativa, y se refiere a cualquier proceso de evaluación o al producto de esa evaluación (Scriven, 2009: 03).

Así mismo, Stufflebeam (2001) coincide con Scriven (2009) y argumenta que el meta análisis y metaevaluación son distintos conceptos y que a menudo son inapropiadamente equiparados. Sin embargo, comenta que la metaevaluación puede ser usada en estudios de meta-análisis para determinar qué estudios se pueden comparar en una base de datos. Además, argumenta que al igual que se utiliza la metaevaluación para evaluar evaluaciones, la metaevaluación:

Puede ser utilizada para evaluar el mérito y el valor del estudio de meta-análisis realizado; pero por el contrario, la técnica de meta-análisis es raramente aplicable en un metaevaluación, ya que la mayoría de las evaluaciones no implican múltiples estudios comparativos en un área del programa en particular (Stufflebeam, 2001: 187).

Ahora, respecto al concepto denominado meta-análisis, fue introducido por Glass en 1976 y el argumenta que es el análisis de un análisis (un análisis secundario) que resulta del “análisis estadístico de una gran colección de resultados de análisis individuales con el fin de integrar sus hallazgos” (Glass, 1976: 03).

Dicho esto, los pasos que establece Glass (1980) para realizar un meta-análisis son los siguientes:

1) Definición del problema, 2) la búsqueda (y delimitación) de los estudios de investigación, 3) codificación de las características del estudio, 4) la medición de los resultados del estudio en una escala común y 5) el análisis de la agregación de los resultados.

Si bien el objeto de estudio del meta-análisis también pueden ser los informes finales de evaluación, el objetivo final de dicha herramienta es distinto al de una metaevaluación, ya que el primero busca proporcionar a través una síntesis cuantitativa el efecto de alguna(s) variables presente en un conjunto de estudios o análisis. Por otro lado, la metaevaluación no solo toma como insumo el informe final producto de la evaluación, a su vez analiza y emite recomendaciones sobre los insumos, los procedimientos, los hallazgos, el sistema de evaluación en su conjunto y valora las fortalezas, debilidades y calidad de las evaluaciones.

Algunas otras concepciones sobre lo que es una metaevaluación pero que difieren a lo que este estudio toma como concepto son las propuestas por distintos organismos internacionales. Algunos ejemplos son los siguientes:

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): “la metaevaluación tiene como objeto sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones a fin de juzgar su calidad y/o medir el desempeño de los evaluadores” (OCDE ,2002: 27).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): “la metaevaluación se preocupa por lo global...es la encargada de evaluar las políticas, las estrategias, los planes y programas de carácter global. Para ello debe comprobar los impactos globales y las contribuciones recibidas de los niveles inferiores... ayuda a verificar el cumplimiento de los agentes institucionales, sectoriales y territoriales” (CEPAL, 1999: 12, 91, 92).

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo México (PNUD): “una metaevaluación es una evaluación diseñada para: 1) integrar los hallazgos de una serie de evaluaciones; y 2) corroborar la evidencia para determinar la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad de las políticas públicas y programas” (EVALUARE, 2010:01).

Una vez aclaradas las distinciones entre meta-análisis y metaevaluación, se aclara que para este trabajo se tomará la idea de Scriven (2009) y Stufflebeam (2001) de que el meta análisis no es lo mismo que metaevaluación, dada la trayectoria, pericia e importancia en el tema de metaevaluación y las explicaciones que se han dado anteriormente acerca de la diferencia entre ambos conceptos. Dicho esto, a continuación se desarrollan las aproximaciones metodológicas a la metaevaluación remontándose en primer lugar al estudio hecho por Stufflebeam (1974) en su trabajo denominado *meta-evaluation*.

Meta-evaluation de Stufflebeam (1974) fue uno de los trabajos pioneros junto con los elaborados por Scriven (1969). Como se menciona al inicio de la sección de metaevaluación, su importancia radica en que en él se reconoce (por parte de académicos y todos aquellos involucrados en el ámbito de la evaluación) la necesidad de elaborar estándares¹⁶ y el desarrollo de herramientas para llevar a cabo metaevaluaciones para valorar la calidad de las evaluaciones. Asimismo, a partir de este estudio se crea *the Joint Committee on Standard for Educational Evaluation* (JCSEE¹⁷). Dicho organismo constituye una coalición de las principales asociaciones de profesionales formados en 1975 para ayudar a mejorar la calidad de la evaluación estandarizada acreditado por el Instituto Americano de Estándares Nacionales (American National Standards Institute-ANSI). El JCSEE se dio a la tarea de crear los Program Evaluation Standards (PES) que son las normas (estándares o criterios), aprobadas por ANSI, que se convierten en estándares a nivel nacional en Estados Unidos.

¹⁶ Un estándar es “un principio comúnmente aceptado por las partes, cuyo trabajo será evaluado según dicho estándar, el estándar, identifica y define qué se entiende por calidad en la evaluación y guía a los evaluadores y a los usuarios de las evaluaciones en la búsqueda continua de la calidad en las evaluaciones” (Stufflebeam, 2001:186). Según el JCSEE (1994) sus normas, criterios o estándares no son “leyes”, sino que son declaraciones de consenso voluntario desarrollado con amplia participación de los interesados y luego discutido, revisado y aprobado por los miembros de la JCSEE siguiendo los procedimientos ANSI. Las normas se pueden aplicar a todas las evaluaciones, pero las formas exactas que se aplican serán diferentes, ya que dichas normas no están diseñadas para ser aplicadas igualmente a todos los programas.

¹⁷ Para más información sobre el JCSEE consultar: www.jcsee.org

Además de establecer los estándares de calidad para la evaluación de programas, las normas proporcionan una guía para el diseño, implementación, evaluación y mejora de la forma de evaluación. Los estándares están organizados en cuatro atributos generales: *utilidad, factibilidad, legitimidad y precisión* de la evaluación. Dichos atributos permiten valorar la calidad de la evaluación de un programa.

El Comité (JCSEE) y sus normas de evaluación del programa (PES) son fundamentales para la discusión de lo que constituye la calidad al realizar metaevaluaciones. Los estándares propuestos por el JCSEE han sido probados y utilizados de manera en diversos estudios de metaevaluaciones a nivel internacional y son estándares nacionales para evaluar la calidad de los programas en Estados Unidos como se mencionó anteriormente.

Dentro de los estudios que han utilizado los estándares propuestos por el JCSEE están:

- a) Escudero Escorza, T., Pino Mejías, J. L. y Rodríguez Fernández, C. (2010). Evaluación del profesorado universitario para incentivos individuales: Revisión metaevaluativa. España.
- b) Cardozo, Myriam (2010). Sistematización De La Experiencia De Evaluación De Evalúa Df En 2008 (metaevaluación y autoanálisis). Disponible en: http://www.evalua.df.gob.mx/files/transparencia/2010/met_inf_fin.pdf
- c) Coryn, C. L. S., Applegate, E. B., Schröter, D. C., Martens, K. S., y McCowen, R. H. (2012). An evaluation of the transparency and overall quality of evaluation at the Swiss National Science Foundation: Final report. Kalamazoo, MI: Western Michigan University, The Evaluation Center. USA.
- d) Madzivhandila T.P, Griffith G.R, Fleming E, Nesamvuni A.E, (2010). Meta-evaluations in government and government institutions: A case study example from the Australian Centre for International Agricultural Research Annual Conference Australian Agricultural and Resource Economics Society (AARES) 8-12 February 2010.
- e) Patel, M y Russon, C (1998). Appropriateness of the Program Evaluation Standards for use in Africa. African Evaluation Association. (Ver también “The african evaluation guidelines 2002. Consultado el día 29 de Septiembre de 2013, disponible en: <http://www.pnud.ne/rene/Biblioth%E8que/Afr01.pdf>)

Incluso, The American Journal of Evaluation (AJE) contiene una sección en la que se reportan aquellas metaevaluaciones que utilizan tanto los principios de la Asociación Americana de Evaluación (The American Evaluation Association-AEA) y sus “Principios guía” (Guiding Principles, 1995) como aquellas realizadas con los estándares de la JCSEE (1994).

Al respecto, Sanders (1995) ha mostrado¹⁸ que dichos principios y estándares para valorar evaluaciones son compatibles y complementarios con entre sí. Es importante destacar que “la elección de metacriterios para decidir qué criterios son de interés para el metaevaluador es una pregunta importante” (Reboloso y Cantón, 2008:17). A pesar de la existencia de los estándares propuestos por el JCSEE, existen otros modelos, estándares o lista de criterios (checklists¹⁹) para evaluar la calidad de las evaluaciones.

Algunas priorizan algún tema más que otro (planeación de la evaluación, el proceso de evaluación o el informe final), otras incorporan más o menos elementos en su análisis y existen aquellas que se derivan o se basan en los estándares propuestos por el JCSEE. Un ejemplo es la lista creada por Stufflebeam (2011) llamada “Program Evaluations Metaevaluation Checklist (2011)”, la cual aborda criterios clasificados en cinco áreas de interés: utilidad, factibilidad, pertinencia, precisión y rendición de cuentas. Dependiendo el autor, varían los criterios, Cooksy y Caracelli (2009: 2) dan como ejemplo que:

La participación significativa de todos los interesados se valoraría bajo un enfoque constructivista, pero tal vez menos hincapié en ciertas post positivistas enfoques (Guba y Lincoln, 1989; Schwandt, 1997). Los criterios de calidad también se indican en declaraciones que la evaluación debe ser sistemática (Scriven, 1991; Shadish y otros 1995; Weiss, 1998), transparente (Henry, 2001, la Oficina de Administración y Presupuesto de EE.UU., 2002), equilibrada (método mixto de colaboración, 1994; Patton, 1997), relevante (Patton, 1997), deben indicar el propósito, la fase de evaluación que se está metaevaluando, cuidar los tiempos (Bustelo, 2002) y ser culturalmente competente (Kirkhart, 2004).

Salcedo (2011) afirma también que la manera en que se puede evaluar la calidad de las evaluaciones es mediante el uso de estándares de desempeño generalmente aceptados. Así mismo, Salcedo (2011) ubica que la calidad en términos de la prestación de un servicio público comprende los componentes de: oportunidad, cantidad, accesibilidad, disponibilidad, precisión, seguridad e idoneidad.

Por otro lado, Bardach (1998) propone un conjunto de criterios evaluativos que podrían utilizarse para juzgar una evaluación ya realizada. Dichos criterios son los siguientes:

¹⁸ Ver: Sanders, J.R (1995). Standards and Principles. In. W.R.Shadish, D.L. Newman, M.A Scheirer y C.Wye (eds). New directions for program evaluation (47-52). San Francisco. Jossey-Bass.

¹⁹ Scriven (2000) denomina a estas listas de chequeo (checklists) como la selección de criterios de valor que indica cómo se debe hacer la evaluación en un contexto dado. En la página de la Universidad de Western Michigan disponen una variedad de listas de chequeo como la Key Evaluation Checklist de M. Scriven y la Program Evaluations, Evaluation Plans and Operations de Stufflebeam. Consultado el día 29 de septiembre de 2013, disponible en: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluation-checklists/>

eficiencia, equidad, igualdad, justicia, libertad, comunidad y otras ideas. Además, menciona un conjunto de “criterios prácticos que forman parte de la línea analítica” (Bardach ,1998:43) y son: legalidad, viabilidad (aceptabilidad) política, solidez en condiciones de implementación administrativa y perfectibilidad.

Para la elección de estándares, la metaevaluación puede optar por diversas aproximaciones, donde los criterios serán establecidos según los intereses del metaevaluador y el contexto que enmarca la evaluación.

Por último, Stufflebeam (2001: 191) sugiere los siguientes pasos para llevar a cabo la evaluación de la calidad de las evaluaciones en la práctica y para identificar procedimientos alternativos de metaevaluación:

1. *Determinar y hacer arreglos para interactuar con las partes interesadas en la metaevaluación.*
2. *El personal del equipo de metaevaluación debe contar con uno o más evaluadores calificados.*
3. *Definir las preguntas de metaevaluación.*
4. *Ponerse de acuerdo sobre las normas, principios y / o criterios para juzgar el sistema de evaluación o la evaluación del programa.*
5. *Desarrollar el memorando de acuerdo, términos de referencia o contrato para normar la metaevaluación.*
6. *Recopilar y revisar qué información es pertinente y cuál está disponible.*
7. *Recoger información nueva, según sea necesario, incluyendo por ejemplo, la recopilación de información a través de entrevistas en el sitio, la observación y encuestas.*
8. *Analizar la información cualitativa y cuantitativa.*
9. *Juzgar la adhesión de la evaluación a los estándares, principios y/o criterios.*
10. *Comunicar los resultados de la metaevaluación a través de informes, correos, presentaciones orales, etc.*
11. *A medida que sea necesario y posible, ayudar al cliente y otras partes interesadas para interpretar y aplicar los resultados.*

El grado de aplicación de las recomendaciones derivadas de la evaluación es también considerada por Stufflebeam (2001) como una dimensión importante de la calidad de las mismas. Además, el análisis de la calidad de las evaluaciones puede auxiliar en “dar respuesta a las discrepancias surgidas durante la evaluación, cuando la parte evaluada considera que el proceso no fue justo y transparente y tiene quejas sobre cualquiera de sus aspectos...debido a la parcialidad, el error técnico, dificultades administrativas o el mal uso de la misma” (Dopico, 2003: 06).

Incluso si las evaluaciones se llevan a cabo rigurosamente, solo proporcionan uno de los ingredientes necesarios para asegurar la calidad y la mejora de los programas y las políticas públicas, asimismo la evaluación por sí misma no puede garantizar que los que tienen autoridad prestarán atención y actuarán sobre los resultados de dicha evaluación (Stufflebeam y Shinkfield, 2007).

Autores como Dopico (2003) y Cardozo (2012) insisten en que a pesar de que se utilice un mismo diseño de evaluación al evaluar diferentes programas, existen deficiencias²⁰ que se podrían manifestar indistintamente y repercutiendo de distintas formas en el informe final derivado de la evaluación.

Por último, como forma de concluir esta sección se plantea que, entre las utilidades de realizar metaevaluaciones, se tiene que generan impactos educativos al crear capacidades y formación académica en materia de evaluación, coadyuva en evitar “evaluaciones que se conviertan en fines” (Merino, 2011: 171) y “transformar a la evaluación en un nuevo ritual que evite hacer críticas a los programas, no sugiera cambios sustantivos y no sea utilizada en los procesos decisorios” (Cardozo, 2006:104).

2.3. Tipos de metaevaluaciones

Ahora, es turno de explicar las distintas formas de clasificar a las metaevaluaciones. Stufflebeam (1974 y 2001) al igual que Greene (1992) y The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994) clasifican a las metaevaluación dependiendo su propósito y argumentan que pueden ser *formativas o sumativas*.

Profundizando en la clasificación según el propósito, Stufflebeam (1974) comenta que la *metaevaluación formativa* se realiza antes de concluir (mientras se está realizando) la evaluación del programa y es una manera de mejorar, guiar e ir verificando la integridad y consistencia de la evaluación mientras se va realizando. Además, puede ayudar a un evaluador a delinear un nuevo plan de evaluación o fortalecer su plan u acciones ya establecidas. Generalmente, la metaevaluación formativa es una metaevaluación interna, es decir, es hecha por los mismos evaluadores (los propios evaluadores deben asegurar que las evaluaciones están bien hechas) y se considera una metaevaluación proactiva.

²⁰ Dopico (2003) ejemplifica esta idea con las deficiencias en el uso y la utilidad de la información que se deriva de la evaluación. De la misma manera Cardozo menciona que “es importante resaltar lo poco que es consultada y utilizada la información derivada de las evaluaciones de programas ya sea por los políticos, diseñadores e implementadores de políticas y los ciudadanos en general” (Cardozo, 2012:211).

La *metaevaluación sumativa* en cambio, se realiza una vez concluida la evaluación (retroactiva) y es un procedimiento sistemático, formalizado, llevado a cabo por metaevaluadores externos y que tiene como propósito mostrar a todos aquellos interesados las fortalezas y debilidades de una evaluación y juzgar su mérito y su valor (Stufflebeam, 2001 ;Cooksy y Caracelli, 2009).

Para fines de este trabajo se toma la clasificación de metaevaluación de Stufflebeam (1978 y 2001), en particular la sumativa y por ende externa ya que es el tipo de metaevaluación que más se realiza para la evaluación de programas (Cooksy y Caracelli, 2009); es decir, la metaevaluación de la evaluación de un programa ya concluida.

Abundando más en las metaevaluaciones sumativas Posavac y Carey (1989) identifican que pueden llevarse a cabo mediante tres enfoques, de los cuales el tercero es el meta análisis por lo cual solo se abundará en los dos primeros al considerarse que el meta-análisis no constituye una metaevaluación; dichos enfoques son los siguientes:

1.- Mediante la revisión del estudio y 2.- Con un análisis secundario;

1.- La primera aproximación se basa fundamentalmente en el análisis del informe final de la evaluación ya concluida y puede basarse solo en dicho informe o apoyarse además en un variado abanico de fuentes de información y de aproximaciones.

Esta forma de revisión de naturaleza interpretativa es esencial para apoyar las conclusiones de las evaluaciones con datos cualitativos (Martínez de Toda, 1991; Escudero y Rodríguez, 2010).

2.- La segunda se refiere a volver a realizar la evaluación, reanalizando los datos de la evaluación original. Se incorpora el análisis cuantitativo, valores y asunciones que a menudo solo estaban implícitos en la evaluación original. El acto de poner los datos de una evaluación a disposición de otros es símbolo de credibilidad en sí mismo (Escudero y Rodríguez, 2010).

Respecto a las metaevaluaciones formativas, Cardozo (2012) realiza una clasificación y enlista las siguientes:

Metaevaluación de diseño: analiza el contexto evaluativo, la claridad de sus objetivos, la inclusión de variables relevantes, la justificación del esfuerzo, su costo, el tiempo disponible, su contribución potencial, la disponibilidad de información disponible, etcétera.

Metaevaluación de proceso: analiza la puesta en práctica de la evaluación antes diseñada. Dentro del análisis se considera el ajuste al calendario, disponibilidad

oportuna y uso eficiente de recursos, calidad del equipo evaluador, aplicación de métodos, problemas encontrados entre otros (Cardozo ,2012: 199).

Aunado a estos enfoques y herramientas para llevar a cabo las metaevaluaciones es importante destacar que en los esfuerzos más recientes de esta práctica, la revisión de los informes finales ha sido complementada con información obtenida mediante entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, cuestionarios abiertos o cerrados y encuestas a actores e informantes clave (Stufflebeam, 1974; Cardozo, 2012; Escudero y Rodríguez, 2010; Cooksy y Caracelli, 2009).

Con ello, se busca obtener una amplitud de puntos de vista para disponer de perspectivas heterogéneas en un estudio. La síntesis de estas perspectivas “aumentará el conocimiento de los aspectos relevantes del programa evaluado” (Martínez de Toda, 1991:29).

Por último, Brinkerhoff (1985) menciona que las metaevaluaciones pueden clasificarse en dos tipos según quién las realiza y estas son: *internas o externas*. La metaevaluación externa puede ser usada para “verificar y verificar el diseño, progreso y resultados de evaluación para una rendición de cuentas más certera y creíble” (Brinkerhoff, 1985:203). La metaevaluación interna (menos formal) se puede usar para revisar la evaluación y ayudar a mantenerla encaminada de manera adecuada mientras se progresa en ella. Es por ello que el autor también señala que realizar metaevaluaciones coadyuva a mantener el compromiso e involucramiento en elevar la credibilidad y autoridad de las evaluaciones.

Una vez abordado el origen de la metaevaluación, los estándares, tipos de metaevaluación y herramientas de los cuales se auxilian para analizar las evaluaciones de programas, se hace una breve descripción acerca de la importancia de la metaevaluación.

Stufflebeam (2001) menciona que la metaevaluación es importante para todos los actores involucrados e interesados en el ámbito de la evaluación y en la evaluación de los programas. Es decir, reconoce la importancia y utilidad de las metaevaluación para: 1) los evaluadores, 2) para quienes solicitaron o contrataron la evaluación del programa y 3) para la sociedad en general.

Respecto a la utilidad para los evaluadores, Stufflebeam (2001) argumenta que, como profesionales, los evaluadores necesitan metaevaluaciones para asegurar la calidad de sus evaluaciones, proporcionar orientación para la mejora de los estudios individuales, así como para desarrollar nuevos criterios y aproximaciones en evaluación futuras; así como para ganar y mantener la credibilidad de sus trabajos entre sus clientes y otros evaluadores. Los usuarios o quienes contratan las evaluaciones necesitan metaevaluaciones para evitar la aceptación de conclusiones evaluativas inválidas y utilizar la información con plena confianza sobre su calidad.

Los que no son necesariamente evaluadores profesionales, pero vigilan y estudian los sistemas de evaluaciones necesitan metaevaluaciones para asegurar que los servicios de evaluación provistos por las instituciones son defendibles, funcionales y valiosos (costo/beneficio). Además, menciona que son importantes si se trata analiza las evaluaciones del desempeño de personas, ya que estas tienen el derecho y la expectativa de que los sistemas que se utilizan para evaluar su aptitud/capacidad y desempeño han estado a la altura de los estándares apropiados de una evaluación personal rigurosa.

Son por estas razones que Stufflebeam concluye que la metaevaluación es una obligación profesional de los evaluadores y asegurar que las evaluaciones se están evaluando con rigor está en los intereses profesionales de aquellos inmersos o interesados en el ámbito de la evaluación, institucionales, individuales y del público en general (Stufflebeam,2001).

Schwandt y Halpern en su libro Linking Auditing and Metaevaluation (1988), concuerdan con los puntos planteados anteriormente por Stufflebeam (2001) y argumentan que la metaevaluación es un medio de asegurar la calidad de la evaluación ante sus distintos usuarios y una forma de supervisar y mejorarlas para los evaluadores.

La metaevaluación ha sido identificada como “un sello de la buena evaluación durante cuatro décadas” (Cooksy y Caracelli, 2009:02). Cooksy y Caracelli (2009) también denotan que la importancia de la metaevaluación como una práctica que sirve para mejorar el proceso de una evaluación, reflexionar sistemáticamente sobre las fortalezas y debilidades de la evaluación para mejorar la habilidad propia del evaluador o el metaevaluador en futuras evaluaciones o metaevaluaciones y por último proporcionar información acerca de la credibilidad de los resultados a los usuarios.

Al ser un tipo particular de evaluación, la metaevaluación tiene muchas características de ella. De esta aseveración Stufflebeam (1974) presenta una serie de características que deben definir a una metavaluación. Dichas características son las siguientes:

- I. La metaevaluación significa la valoración o estimación del empeño evaluativo,*
- II. debe ser formativa y sumativa,*
- III. debe evaluar la importancia de los objetivos de la evaluación, la idoneidad de su diseño, la adecuación de la implementación al diseño de la evaluación y la calidad e importancia de los resultados de la evaluación,*
- IV. debe proporcionar una información descriptiva, crítica y además recomendaciones apropiadas; es decir, debe describir y juzgar el trabajo evaluativo, también debe recomendar cómo las evaluaciones pueden ser perfeccionadas y cómo los hallazgos pueden ser usados apropiadamente,*
- V. debe servir a los evaluadores y a todas las personas interesadas en el ámbito de la evaluación o del programa evaluado,*

- VI. *los metaevaluadores deben realizar tres pasos: determinar los asuntos específicos a los cuales debe dirigirse la metaevaluación; acopiar, organizar y analizar la información necesaria y, finalmente, emplear la información obtenida en la toma de decisiones y en la rendición de cuentas, y,*
- VII. *por último, la metaevaluación debe ser técnicamente adecuada, útil y efectiva. (Stufflebeam, 1974, traducción del texto original hecha por Cardozo, 2012).*

Al igual que el concepto de evaluación, la metaevaluación es una práctica que permite el aprendizaje y la mejora. Además, Amengual (1989, citado en Martínez de Toda, 1991:30) señala como objetivos de la metaevaluación:

- Verificar si el sistema de evaluación previsto es el más indicado a las características del objeto,
- Comprobar el rigor, la fiabilidad y la validez de los instrumentos y técnicas manejadas,
- Valorar para asegurar una buena aplicación de las estrategias evaluadoras,
- Garantizar un buen uso de las informaciones recibidas y el rigor de los juicios de valor emitidos.

Para terminar el tema de metaevaluación, cerramos con la reflexión de Stufflebeam (2001) quien resalta la importancia que ha cobrado la metaevaluación y menciona que “el campo de la evaluación ha avanzado lo suficiente en su metodología y en su servicio al público por lo que los evaluadores pueden y deben someter sus evaluaciones a una metaevaluación sistemática” (Stufflebeam, 2001: 183).

2.4. La metaevaluación de programas en México.

Como sucede en el caso de la teoría y metodología para la metaevaluación, la evidencia empírica sobre metaevaluaciones realizadas a nivel internacional es escasa. La aseveración anterior es evidenciada aún más analizando los estudios de este tipo para el caso de México y el resto de América Latina. El país a nivel internacional que cuenta con un número mayor de metaevaluaciones es Estados Unidos dado que en este país surge dicha práctica y cuyos estudios se remontan a los realizados por Scriven y Stufflebeam a final de la década de los sesenta y a mediados de los setenta respectivamente.

Haciendo una revisión bibliográfica sobre los trabajos de metaevaluación realizados en México se encontraron tan solo algunos ejemplos, así mismo, se encontró un posible caso y algunos otros etiquetados como metaevaluaciones, pero los cuales, bajo la lógica y definición de Scriven (2009) no lo son.

Así mismo, se encontraron distintos estudios que reflejaron una ambigüedad en el uso del concepto de metaevaluación, probablemente causado por lo reciente que es el tema de la metaevaluación en México, la escasez de literatura sobre el tema y a las distintas formas de conceptualizar a la metaevaluación como se plantea en el capítulo anterior.

Algunos de los primeros estudios relacionados con metaevaluaciones en México son los realizados por Cardozo (2012), ella hace una síntesis de las metaevaluaciones que se han realizado en este país y describe que los ejemplos más recientes de metaevaluaciones son las realizadas a las evaluaciones federales (2002-2003), así como las de (2005-2006) y la realizada a las evaluaciones del Gobierno del Distrito Federal (2008-2009).

Respecto a las evaluaciones de las evaluaciones de 2005-2006 y 2002-2003 se realizan mediante una lista de chequeo para comparar aspectos relativos a la metodología aplicada por los evaluadores y de la organización del sistema como: “normatividad, mecanismos de selección, recursos utilizados, uso y difusión de resultados, institucionalización de la cultura de evaluación y problemas detectados” (Cardozo, 2012: 209). El estudio de metaevaluación más reciente en México es la “Sistematización de la experiencia de evaluación del Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal (Evalúa DF) en 2008 (metaevaluación y autoanálisis)” de la primera generación de evaluaciones realizadas por el Gobierno del Distrito Federal. Se le denominó sistematización dado que algunos consultores que realizaron la metaevaluación formaban parte del organismo que era evaluado y podría cuestionarse su objetividad. (Cardozo, 2010).

La investigación anterior constituye el primer esfuerzo por lograr una metaevaluación integral, es decir, que valore cada una de las etapas de la evaluación y su informe final. En este estudio se utiliza la lista de chequeo del JCSEE como una base para formular una lista propia, la cual guió lo que se iba a considerar como calidad de una evaluación en dicha investigación.

Continuando con los ejemplos de metaevaluación en México se menciona el realizado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Dicho estudio es clasificado como de buenas prácticas por el mismo CONEVAL y se titula “Evaluaciones de Consistencia y Resultados (ECR) 2007-2008: los cinco mejores informes de evaluación”. Para realizar el análisis se revisó los informes finales de las evaluaciones y se analizó las estructuras, “la claridad de las fuentes de información utilizadas en la evaluación, el sustento en la argumentación de las respuestas en los seis temas que componen la evaluación, así como la calidad de la propia información” (CONEVAL, 2008:01). El análisis se tradujo en la elaboración de una valoración de cada una de estas y se dieron a conocer las mejores cinco evaluaciones según el análisis.

Derivado del estudio anterior, también se identificó una heterogeneidad en la elaboración de las evaluaciones y con la finalidad de homogeneizar y guiar la aplicación de las ECR en un futuro se elaboró el modelo de términos de referencia para la evaluación de consistencia y resultados 2007 en conjunto por el CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP).

Dicho ejercicio constituyó un esfuerzo por establecer un punto de referencia o línea base respecto a la integridad de las evaluaciones de consistencia y resultados al ser la primera vez que se realizaban evaluaciones de este tipo (de consistencia y resultados). Si bien, tampoco se menciona el término de metaevaluación, el estudio parece un ejemplo de una metaevaluación sumativa. Se dice “parece” ya que en la página donde aparece dicho estudio, solo se presenta un informe de los resultados obtenidos y no se presenta la metodología mediante la cual se analiza la calidad de las evaluaciones por lo cual solo se especula que sí es un ejemplo de metaevaluación dados sus objetivos y su objeto de estudio (los informes finales de evaluación de los programas).

Por otro lado, es necesario mencionar que existen investigaciones, trabajos y estudios que se denominan metaevaluaciones pero que abordan definiciones y metodologías que para este estudio no constituyen una verdadera metaevaluación (ver definiciones en el capítulo anterior), al no ser el objeto de estudio el proceso de evaluación o el informe final de la evaluación de un programa.

Cardozo (2012) coincide con el planteamiento anterior y distingue algunos ejemplos que se han denominado metaevaluaciones pero que no necesariamente constituyen una verdadera metaevaluación dado que no se especifica que se están evaluando las evaluaciones de programas y más bien constituyen un análisis lógico o evaluación de impacto de los programas al no tener como objeto de estudio a las evaluaciones mismas. Respecto a estos estudios se ubican los realizados a los programas de la SAGARPA, elaborados por Vargas (2007) y Schwentesius y otros (2007).

El primer caso, de los dos mencionados anteriormente, constituye un trabajo encargado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA) de la Cámara de Diputados y se ubica a sí mismo en el marco de la Nueva Gestión Pública como “una reflexión sobre el enfoque y métodos empleados, de sus resultados y sus reflexiones” (Cardozo, 2012:207).

El segundo estudio, se realiza al Programa de Pago Directo PROCAMPO en tres años (1998, 2001 y 2003). En el ejercicio los autores recuperan definiciones de metaevaluación en las cuales sí resaltan que la metaevaluación tiene como objetivo analizar la calidad de la evaluación y el desempeño de quiénes la realizan (Cardozo, 2012).

Sin embargo, Cardozo (2012) identifica que en otro apartado de dicho estudio se expone que el objetivo es “identificar qué diferencia ha marcado el programa en comparación con los no beneficiarios y qué impacto ha tenido sobre los beneficiarios” (Cardozo, 2012: 208) lo que correspondería más bien a un diseño experimental de evaluación de impacto.

Similar a este estudio se encuentran otros²¹, los cuales si bien citan y definen la metaevaluación como la evaluación de las evaluaciones, al llegar a la parte metodológica del estudio realizan algo distinto. Un trabajo que ha constituido un esfuerzo por determinar la calidad de las evaluaciones es el realizado por una organización de la sociedad civil denominada Gestión Social y Cooperación, A.C. (GESOC²²).

Esta organización realiza un Índice de Calidad de Diseño (ICADI), el cual “mide la calidad de diseño de los programas federales en una escala de cero (mínimo) a diez (excelencia); es decir, el potencial de desempeño de los programas federales a partir de la coherencia interna y organizacional sugerida por su diseño” (GESOC, 2009). El ICADI constituye un ejercicio para monitorear la calidad de los Informes finales de evaluaciones de consistencia y resultados de 104 programas federales sometidos a evaluación de consistencia y resultados para el periodo 2007-2008. Dicho índice considera tres categorías: Diseño y alineación estratégica, operación y orientación a resultados y ciudadanía.

La metodología de la construcción del índice explica que se usa la respuesta a las preguntas del cuestionario que guía la evaluación, la cual es en su gran mayoría (80 de 100 preguntas) binaria, para lo cual “se asignó un valor de uno (1) a las preguntas que tuvieran como respuesta –Sí al cumplimiento de una condición positiva en materia de diseño y cero (0) cuando la respuesta era –No–”. Posteriormente se realiza una ponderación para cada una de los tres ámbitos/categorías definidas anteriormente y se define así la valoración de la calidad de la evaluación.

²¹ Un ejemplo es el caso de la tesis “Metaevaluación del Programa Oportunidades en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz”. En la cual, se usa las definiciones de meta-evaluaciones propuestas por Stufflebeam, Scriven y Cardozo, pero el estudio termina realizando una evaluación de la calidad en el servicio del programa Oportunidades en una comunidad y no tiene como objeto de estudio evaluar el informe de evaluación del Programa. Consultado el día 14 de octubre de 2013, disponible en http://www.unsis.edu.mx/tesis/tesis_digitales_UNSIS/Administracion_municipal/Metaevaluacion%20del%20programa%20oportunidades%20en%20la%20localidad%20de%20miahuatlan.pdf

²² Para más información consultar: <http://www.gesoc.org.mx/icadi>

Sin embargo, siguiendo la lógica del presente estudio y el concepto de metaevaluación que lo guía²³ el ejercicio de GESOC se considera más bien un meta-análisis, a pesar de que autores como Fox y Haight (2010) lo clasifican como un ejemplo de metaevaluación en México.

Así mismo, el estudio anterior parte de la suposición de que las evaluaciones están “bien” hechas, por lo cual no cuestiona o enjuicia la corrección del sistema, los insumos utilizados, los resultados obtenidos, el procedimiento seguido, los métodos y técnicas de evaluación empleadas, así como los factores contextuales que inciden en el trabajo de los evaluadores y por ende afectan el resultado final obtenido, es decir, la evaluación del Programa.

A pesar de ello, se reconoce el ejercicio realizado por GESOC como uno de los ejercicios pioneros realizados por la sociedad civil para vigilar y monitorear la calidad de las evaluaciones de los programas gubernamentales.

Además de los estudios mencionados anteriormente, se encontraron otros ejemplos²⁴, los cuales, si se utiliza la definición del PNUD, donde una “metaevaluación es una evaluación diseñada para: 1) integrar los hallazgos de una serie de evaluaciones; y 2) corroborar la evidencia para determinar la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad de las políticas públicas y programas” (EVALUARE, 2010:01), sí constituyen una metaevaluación. Sin embargo, para fines de este estudio, se reitera que dichos trabajos no se consideraran como ejemplos del tipo de metaevaluación que se pretende realizar ya que no comparten las nociones establecidas por Stufflebeam y Scriven (vistas anteriormente) sobre lo que debe ser el objetivo y el objeto de estudio de las metaevaluaciones vistas en el capítulo anterior.

Para cerrar el apartado de ejemplos empíricos, se reitera la noción de que existen pocos ejemplos de metaevaluaciones que enjuicien la calidad de las evaluaciones hechas a los programas en México dada la escasa experiencia en el ámbito de la evaluación y las pocas (hasta hace unos años) evaluaciones acumuladas. Además, algunos tipos de metaevaluaciones ya están siendo institucionalizadas en dependencias del Gobierno Federal como la SEDESOL (aunque solo las meta evaluaciones ²⁵realizadas por el Centro de

²³ Ver la distinción que hace Stufflebeam, 2001 y Scriven, 2009 en el apartado de *Aproximaciones metodológicas a la metaevaluación* de esta investigación.

²⁴ Un ejemplo lo constituye el realizado por Fuentes Vélez Consultores, S.C. (2013), denominado “META-EVALUACIÓN EN MÉXICO” disponible en: <http://www.fuentesvelez.com/> y http://media.wix.com/ugd/660b5a_2c4743bf4496257db5b8070cb8c29bb8.pdf

²⁵ La “Meta evaluación del Programa de Empleo Temporal (PET) (2012), realizado por CLEAR-CIDE (2012)”. En este estudio se emite una valoración técnica sobre la evaluación realizada. Consultado el día 13 de octubre de 2013, disponible en:

Investigación y Docencia Económica (CIDE) contienen un apartado que expone una “valoración técnica” de las evaluaciones). Sin embargo, el uso de la metaevaluación como una herramienta para valorar la calidad de los procesos y los informes finales de las evaluaciones hechas a los programas del Gobierno ha sido escasamente utilizada y valorada.

A pesar de ello, ya existen ejemplos de metaevaluaciones que comienzan a usarla como una herramienta para valorar la calidad de distintos procesos de evaluación; por ejemplo en la evaluación docente ²⁶ y estudiantil, y en la evaluación del proceso participativo en la evaluación de bibliotecas ²⁷ universitarias.

Finalmente, dado que parte de un trabajo metaevaluativo integral es analizar el contexto evaluativo, en el capítulo siguiente se describen los antecedentes, funciones y atribuciones de la SAGARPA, su área de evaluación y las características de su Programas.

http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGC/DGC/PET/Evaluaci%C3%B3n/Evaluacion_PET/2007-2012/PET_Meta_Evaluacion.pdf

²⁶ Ver: Lora Leticia, Pérez Cuauhtémoc, Olvera Brenda (2008). Metaevaluación del proceso de evaluación docente. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Consultado el día 4 de octubre de 2013. http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-303-4720qve.pdf

²⁷ Mendoza Guillen, Gabriela (2007). Tesis de Maestría “El proceso de trabajo participativo en la evaluación de bibliotecas universitarias estudio de caso suba-UACH”. El Colegio De México, A. C. Biblioteca Daniel Cosío Villegas. México.

CAPÍTULO 3. La evaluación de los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

México es un país que se encuentra dentro de los primeros lugares en cuanto a la producción y exportación de alimentos se refiere. México es potencia en la producción de cultivos como aguacate, sorgo, brócoli y huevo de gallina por mencionar algunos; sin embargo, la producción de algunos cultivos básicos (como el maíz por ejemplo) es limitada y no es capaz de satisfacer la demanda interna.

En conjunto los sectores, agropecuario, pesquero y agroindustrial representan el 8.4 % del PIB (PSDAPA 2013-2018) y aunque este dato pueda parecer bajo el sector rural constituye un eje estratégico²⁸ para el país dado que en él habitan 26 millones de personas, 61.6% de ellas en condición de pobreza y 21.5 en pobreza extrema (Censo de Población y Vivienda, 2010). Además, “el gasto público de México en agricultura —como proporción del PIB del sector— es el más alto ²⁹de América Latina” (OCDE, 2010: 22). Así mismo, el sector rural ocupa a 6.7 millones de personas, de los cuales el 86% se dedica a la actividad agrícola personas y cultivan 22 millones de hectáreas (Censo de Población y Vivienda, 2010).

Dada la importancia del sector rural en México como proveedor de los alimentos que demanda la población, como medio donde habita y se desarrolla una cuarta parte de los mexicanos; dadas las atribuciones³⁰ y responsabilidades del Estado para ejercer su dominio sobre la población y los recursos dentro de su territorio y generar condiciones que favorezcan el bien común, es de interés del estudio conocer los antecedentes, estructura, objetivos, funciones, procedimientos y acciones del aparato administrativo encargado de llevarlas a cabo.

²⁸ En el apartado 2.7 denominado “Sector Rural” del eje 2 “Economía competitiva y generadora de empleos” del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se establece que el sector agropecuario y pesquero es estratégico y prioritario para el desarrollo del país, porque ofrece los alimentos que consumen las familias mexicanas y provee de materias primas a las industrias manufacturera y de transformación; Consultado el día 12 de marzo de 2014, disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/Transparencia/pot2011/Padrones/ROmod2mayo11.pdf>

²⁹ El Banco Mundial (2009:32) menciona que “México destaca en América Latina como el país que está gastando más que el resto en la agricultura medido por una variedad de indicadores”.

³⁰ Art. 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: La nación tendrá en todo tiempo el derecho de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación...establecer adecuadas provisiones, usos, reservas y destinos de tierras, aguas y bosques a efecto e ejecutar obras publicas...para preservar y restaurar el equilibrio ecológico; para el fraccionamiento de los latifundios; ... para el fomento de la agricultura, de la ganadería, de la silvicultura y de las demás actividades económicas en el medio rural y para evitar la destrucción de los elementos naturales y los daños que la propiedad pueda sufrir en perjuicio de la sociedad.

En particular, es de interés conocer los aspectos anteriores pero en específico del área encargada de vigilar el cumplimiento de la normatividad en materia de evaluación, así como de contratar, supervisar, vigilar la calidad y publicar las evaluaciones hechas a los Programas de la SAGARPA; siendo las evaluaciones el instrumento fundamental del Gobierno para valorar los resultados e impactos de sus acciones en el medio rural y en base a ellas, modificar, mejorar, rediseñar o replantear sus programas.

La SAGARPA es una dependencia del Gobierno federal que tiene bajo su cargo más de un solo sector productivo. Aunado a esto, la composición, estructura y operación de los Programas de la SAGARPA tiene una configuración muy particular, con programas operados en co-ejercicio con los Gobiernos estatales, que otorgan muchas veces solo apoyos económicos (y por ende el Programa termina una vez otorgado el apoyo), que funcionan en base a la demanda de solicitudes, los beneficiarios y población beneficiada puede cambiar de un año a otro y que se integran por vez diversos componentes aglutinados bajo un mismo Programa y ámbito productivo.

Si bien, se han realizado estudios sobre la problemática para implementar el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la Metodología del Marco Lógico (MML) en diversos programas gubernamentales como los realizados por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2010), la CEPAL (2007), la FAO (2010) y Myriam Cardozo (2006), por mencionar algunos.

Sin embargo, se ha dejado de lado el analizar la consistencia y calidad de las evaluaciones externas realizadas a los programas federales así como las repercusiones de aplicar el actual instrumento que la guía y norma en México. Si bien existen trabajos³¹ que han constituido un primer esfuerzo por valorar la calidad de las evaluaciones externas hechas a los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Cardozo (2012) distingue que estos estudios no necesariamente constituyen una verdadera metaevaluación, dado que no se especifica que se están evaluando las evaluaciones de programas y más bien constituyen un análisis lógico, un meta-análisis, o una evaluación de impacto de los programas al no tener como objeto de estudio a las evaluaciones mismas.

³¹ Respecto a estos estudios se ubican los realizados a los programas de la SAGARPA, de los cuales Cardozo se identifican los realizados por Vargas (2007) y Schwentesius y otros (2007). Así mismo, otro estudio es el índice de Calidad de Diseño (ICADI) realizado por la organización Gestión Social y Cooperación (GESOC). Se abordaran dichos estudios a mayor profundidad en el capítulo que sigue.

3.1. Introducción, antecedentes y objetivos de la SAGARPA

Para describir el contexto institucional de la SAGARPA se comienza dando respuesta a la pregunta: ¿Qué es la SAGARPA? En segundo lugar, se hace una breve descripción sobre sus antecedentes para posteriormente mencionar sus objetivos, atribuciones, estructura operativa, alineación con los planes sectoriales y nacionales de desarrollo, así como su misión y visión para el año 2012. Se hace lo anterior para el año 2012 ya que corresponde al periodo de análisis del estudio (2011-2012).

La SAGARPA es la dependencia del Poder Ejecutivo Federal encargada de implementar diversos programas y proyectos que coadyuvan al desarrollo de la producción primaria y potencializar el desarrollo rural, siendo ésta, un área estratégica y prioritaria.

Su existencia como instancia administrativa se deriva de lo expuesto en el Art.90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde se señala que “la administración pública será centralizada y paraestatal y...distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y departamentos administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación” (CPEUM, 1917, Art.90).

Conocer los orígenes de la Secretaría es de relevancia ya que la SAGARPA es una dependencia que ha cambiado muchas veces no solo de nombre, sino también de atribuciones; acumulando así, como se verá a continuación, un número mayor de funciones con el paso de los años.

Para comenzar con los antecedentes históricos de la SAGARPA, es necesario remontarse al año 1842 y la creación de la Dirección General de la Industria, entidad dentro de la cual se creó un departamento con funciones de fomento agropecuario (SAGARPA, 2002).

Posteriormente, la Secretaría tuvo a través de los años un conjunto de modificaciones tanto en su nombre, como en sus atribuciones, estructura orgánica y funciones desempeñadas. Dichos cambios han surgido principalmente por decreto y modificaciones de leyes como la Ley de Secretarías de Estado (1981), el Código Agrario (1934), la Ley de Secretarías y departamentos de Estado (1958), la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF, 1977: art.35), los Planes Nacionales de Desarrollo y la creación por decreto Presidencial de distintas Secretarías y entidades que se incorporarían posteriormente a la Secretaría.

Para el periodo comprendido entre 1917–1946 la actual SAGARPA se denominó como la Secretaría de Agricultura y Fomento y tenía dos funciones prácticas: 1. Estudiar y fomentar las condiciones de posesión, producción y habitabilidad del territorio nacional y 2. Estudiar y fomentar el desarrollo de su población. Además, contemplaba entre su aparato administrativo la dirección: Agraria, De agricultura, De aguas, Bosques, Estudios geográficos y climatológicos, Estudios biológicos, Estadística, Antropología (SAGARPA, 2002).

Concluido el periodo anterior y al anunciarse el reparto de tierras por parte del presidente Lázaro Cárdenas se crea la Secretaría de Agricultura y Ganadería el siete de diciembre de 1946. Posteriormente, al emitirse la Ley de Secretarías y Departamentos de estado en 1958 se le atribuye a dicha dependencia las tareas de: “planear, fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal en todos sus aspectos” (SAGARPA, 2002: 03). Otro hecho importante fue la creación en 1947 de la Secretaría de Recursos Hidráulicos de México que tuvo la función del manejo del agua y la ejecución de la política hidráulica nacional, la cual, se fusionaría posteriormente con la Secretaría de Agricultura y Ganadería para formar la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos ³² (SAGARH) en 1977.

Siguiendo con el recorrido histórico, en 1983, con la emisión del Plan Nacional de Desarrollo “la Secretaría asume la coordinación del *Programa de Desarrollo Rural*” (SAGARPA, 2002,03). El acontecimiento anterior es relevante, ya que este hecho dio pie a la configuración de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y los Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) en 1988 mediante los cuales se organiza la acción e implementación de la política agropecuaria, pesquera, alimentaria y de desarrollo rural.

Posteriormente, por modificaciones al artículo 35 de la LOAPF (1994), la SAGARH modifica su nombre a la de Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural en 1994 y continuaría llamándose así hasta el año 2000. En 1994, con la creación de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural “le trasfiere la Subsecretaría Forestal y de Fauna Silvestre, con sus dos Direcciones Generales, de igual manera la Comisión Nacional del Agua y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua]” (SAGARPA, 2012,03), pero posteriormente en el año 2000 vuelve a tener las atribuciones relacionadas a la actividad pesquera debido a modificaciones al Art.35, fracción XXI de la LOAPF (2000) (SAGARPA, 2002) y pasaría a

³² Al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1977), se fusionaron la Secretaría de Recursos Hidráulicos y la Secretaría de Agricultura y Ganadería formando la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SAGARH) en la época del presidente José López Portillo.

llamarse Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), nombre que posee hasta la fecha.

Otro hecho que ha modificado sustancialmente la política de desarrollo agropecuario, de pesca y en general del sector primario y rural es del decreto de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) en el año del 2001. El decreto de dicha ley cambió la estructura operativa institucional de la Secretaría en las entidades federativas de México orientándola hacia un enfoque descentralizado de desarrollo territorial. Lo anterior die pie para la conformación de sedes delegacionales de la SAGARPA por entidad federativa (una por estado), además de las del Distrito Federal y una de la Región Lagunera, así como la conformación de 192 Distritos de Desarrollo Rural (DDR).

Estos últimos fungen como unidades de gestión “base de la organización territorial y administrativa de las dependencias de la Administración Pública Federal y Descentralizada” (LDRS, 2001: Art.29). Los DDR a conglomeran a su cargo un conjunto determinado de Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) según el tamaño de cada distrito de riego ya que en su mayoría los DDR fueron creados partiendo de los distritos de riego anteriormente creados para “optimizar la producción en zonas con características ecológicas y socio económicas similares” (SAGARPA, 2002:03). Los CADER (un total de 713 a nivel nacional) son la unidad de atención de la SAGARPA más cercana a los productores ubicados en los distintos municipios de cada estado.

La anterior estructura operativa surge bajo la concepción de un desarrollo territorial que le permita mejorar la coordinación entre los distintos órdenes de gobierno, mejorar la concurrencia de recursos entre los estados y la federación, y atender de manera eficaz y eficiente a los productores del sector agropecuario y pesquero. Además de las anteriores estructuras administrativas, a través de la década de los ochenta, noventa y a principios de este siglo se crearon distintas³³ entidades vinculadas a la SAGARPA como los organismos descentralizados³⁴ y aquellos desconcentrados.

³³ Los distintos organismos creados fueron: El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas, Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, Instituto Nacional de Pesca, Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca, Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar, Universidad Autónoma Chapingo, Colegio de Postgraduados, Comisión Nacional de las Zonas Áridas, Fideicomiso de Riesgo Compartido, Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero, Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas Y Pecuarias.

³⁴ En México, los organismos descentralizados tienen un régimen jurídico especial, es decir, el Congreso de la Unión crea una norma o serie de normas aplicables de manera exclusiva a dichos entes, estas leyes le otorgan personalidad jurídica y en consecuencia se vuelve responsable de las decisiones que asuma para la realización de su objeto. Su principal distinción con los organismos desconcentrados es que tienen personalidad jurídica

Estas entidades fueron creadas con la finalidad de que estos coadyuven a la obtención de los objetivos, misión y visión de la Secretaría establecidos en el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012 que son:

Objetivos

- 1.- Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.*
- 2.- Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.*
- 3.- Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.*
- 4.- Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad.*
- 5.- Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural. Además de promover acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural.*

Misión

Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores.

Visión

México cuenta con una Sociedad Rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un Sector Agroalimentario y Pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes.

Hecho este recorrido en los antecedentes de la SAGARPA, por último se describen el conjunto de atribuciones que otorga el Art.35 de la LOAPF, respecto al ámbito de competencia de la SAGARPA para el año 2012.

y patrimonio propios con autonomía técnica como con autonomía patrimonial para tomar las decisiones. Los órganos desconcentrados en cambio, están subordinados a las dependencias de la administración pública a que pertenecen.

Dentro del listado de 25 asuntos explícitamente descritos en dicho artículo, destaca que se establezca como primera tarea ser la entidad responsable de “formular, conducir y la evaluar la política general de desarrollo rural y administrar y fomentar las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo” (SAGARPA, 2002:13).

Además de las funciones descritas anteriormente, la Secretaría tiene a su cargo:

- Promover la generación del empleo en el medio rural, organizar y patrocinar congresos, ferias, exposiciones y concursos respecto actividades del medio rural;
- Integrar e impulsar proyectos de inversión en el sector rural y pesquero;
- Fomentar sus programas y expedir normas oficiales en materia de su competencia;
- Procesar y difundir estudios económicos información estadística y geográfica de actividades y productos del sector rural, acuícola y pesquero;
- Coordinarse y apoyarse con la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), la Secretaría de Salud (SS) y la SHCP, cuando así se requiera;
- Promover el desarrollo de la infraestructura industrial y comercial, así como la Integración de asociaciones rurales, acuícolas y pesqueras;
- Establecer políticas respecto asuntos internacionales y de comercio exterior de su competencia y;
- Promover la adopción de sistemas de autocontrol, certificación y reconocimiento internacional de calidad. (SAGARPA, 2002)

3.2. Estructura orgánica operativa de la Dirección General de Planeación y Evaluación de la SAGARPA

Si partimos de la noción vista en el capítulo uno de que las evaluaciones hechas a los Programas de Gobierno constituyen un instrumento fundamental para valorar los resultados e impactos de sus acciones en el medio rural y en base a ellas, modificar, mejorar, rediseñar o replantear sus Programas; es necesario conocer tanto el proceso como aquellos actores involucrados en su realización para determinar en qué aspectos de la evaluación influyen cada uno.

Por ello, a continuación, se abordan los antecedentes, objetivos, procesos y funciones del área al interior de la SAGARPA que tiene a su cargo todas aquellas tareas en materia de evaluación como lo es planear, contratar, supervisar y publicar las evaluaciones externas.

Dichas atribuciones lo configuran en una entidad de análisis central para el estudio, dado que incide en todo el proceso de la evaluación y en la determinación de los actores involucrados en la realización de la misma como se verá a continuación.

Al establecerse en la LFPRH (2006) la obligación de la evaluación de los programas sujetos a reglas de operación para todas las dependencias ejecutoras de gasto y en los LGPEPF (2007) la designación de una unidad administrativa responsable de coordinarse con el CONEVAL para supervisar la calidad, coordinar la contratación, operación, cumplimiento normativo, enviar y publicar los resultados de las evaluaciones, se crea la “Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros” y pertenecía a la llamada Subsecretaría de Agronegocios de la SAGARPA.

En el 2011, existió una reestructuración de los programas y de la Secretaría por lo cual dicha unidad administrativa pasó a ubicarse dentro de la Subsecretaría de Alimentación y Competitividad y actualmente se denomina Dirección General de Planeación y Evaluación.

Con estos breves antecedentes, se pasa a describir las funciones, atribuciones y estructura de la Dirección General de Planeación y Evaluación ya que conocer dichos aspectos es fundamental para entender de qué manera sus procesos internos y de colaboración con otras entidades afecta la calidad de las evaluaciones hechas a los programas, siendo esto, un objetivo primordial de la investigación.

La Dirección General cuenta con dos direcciones generales; a su cargo están el Director General Adjunto de Enlace para la Eficiencia Operativa y el Director General Adjunto de Planeación y Evaluación de programas.

Éste último, es el encargado de dirigir el área que desarrolla y coordina la planeación y evaluación de los programas y acciones de la SAGARPA. Es por ello que, este capítulo, se enfoca en conocer la estructura orgánica, operativa y atribuciones específicas del área de Planeación y Evaluación, y no abordara las funciones del área de Enlace para la Eficiencia Operativa ya que no son de interés para presente estudio.

Como se menciona al inicio de esta sección, la Dirección General de Planeación y Evaluación juega un papel esencial en la elaboración y calidad final de las evaluaciones. En los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales se establece como una responsabilidad de esta Dirección General el “supervisar la calidad y cumplimiento normativo de las evaluaciones...para el buen desarrollo de todas las etapas del proceso de evaluación” (LGPEPF, 2007:09). Dichos lineamientos, como se plantearon en el Capítulo uno, son importantes ya que representan la normatividad que regula tanto la evaluación de

los programas federales, como la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo.

Aunado a los lineamientos anteriores, en el Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Artículo 26. SECCIÓN IX, publicado el miércoles 25 de abril de 2012 en el diario oficial de la federación se establecen algunas otras atribuciones y funciones relacionadas con la evaluación para dicha unidad administrativa como lo es:

- I. Desarrollar y coordinar la planeación y evaluación de los programas y acciones a cargo de la Secretaría;*
- IV. Generar mecanismos de información, seguimiento y evaluación de políticas y programas a cargo de la Secretaría y las entidades paraestatales sectorizadas;*
- V. Asesorar a las entidades federativas en la planeación, elaboración y evaluación externa de los programas en concurrencia de recursos;*
- VI. Coordinar y supervisar las evaluaciones de resultados de los programas sujetos a reglas de operación de la Secretaría, así como dar seguimiento a las acciones generadas a partir de sus resultados;*
- VII. Establecer y coordinar los sistemas de monitoreo y evaluación de los programas a cargo de la Secretaría, así como dar seguimiento a los indicadores de resultados;*
- VIII. Actuar como enlace de la Secretaría con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como con los gobiernos de las entidades federativas y municipios, en materia de planeación y evaluación;*
- IX. Proponer y participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos, apoyos fiscales y financieros, necesarios para el desarrollo integral del sector agroalimentario y del desarrollo rural, y*
- X. Evaluar el impacto en el mercado nacional de las políticas agroalimentaria y de desarrollo rural.*

Sin embargo, las actividades de la Dirección General de Planeación y Evaluación no se limitan solo a funciones relacionadas con la evaluación. Esta área se encarga además de coordinar la elaboración o actualización de las reglas de operación de los programas a cargo de la Secretaría. Además, realiza tareas de atención, fomento, planeación prospectiva y participativa de rubros prioritarios del sector agroalimentario en todos los estados; así como proponer o modificaciones las estrategias, programas, proyectos y acciones para el fomento productivo del sector (SAGARPAe, 2012). Es por ello, un actor central que se adhiere y vigila el cumplimiento de la normatividad establecida tanto por el CONEVAL como al interior de la Secretaría.

De la misma manera, en el modelo de términos de referencia para la evaluación de consistencia y resultados (2007:10) del CONEVAL se hace explícito que la Dirección General de Planeación y Evaluación tiene el “compromiso” de apoyar y proporcionar al evaluador toda la información necesaria para su tarea (verificada a priori para validar su confiabilidad). Del mismo modo, se encarga de revisar el borrador y el informe final, así como de proporcionar comentarios sobre los mismos para que sean valorados e incorporados por el evaluador en la versión final del informe.

Para profundizar en las actividades realizadas por esta área, ahora se relata brevemente las actividades que realiza cada uno de los integrantes de la misma.

- **Director General de Planeación y Evaluación:**

Sus funciones son diversas y se adscriben a cumplir con las funciones y atribuciones de la Dirección General de Planeación y Evaluación mencionadas anteriormente y que están establecidas en el reglamento interior de la Secretaría y en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales; así como coordinar las actividades del Director General Adjunto de Planeación y Evaluación de Programas, Directora de Diagnóstico y Planeación de Proyectos, Subdirectora de Evaluación y el Subdirector de Análisis y Seguimiento.

- **Director General Adjunto de Planeación y Evaluación de Programas:**

Es el encargado de coordinar los procesos de elaboración de las evaluaciones externas de los programas de la Secretaría, con base en el Programa Anual de Evaluación, así como el seguimiento de avances de las matrices de indicadores para resultados de los programas presupuestarios de conformidad con el Sistema de Evaluación del Desempeño de la SHCP.

- **Directora de Diagnóstico y Planeación de Proyectos:**

La Directora de Diagnóstico y Planeación de Proyectos coordina el proceso de la Evaluación externa de los programas de la SAGARPA nacional y estatal, así como la coordinación de la actualización y mejora de la Matriz de Indicadores para resultados de los programas de la SAGARPA.

- **Subdirectora de Evaluación:**

La subdirectora de Evaluación es la encargada de establecer conjuntamente con las unidades responsables de los programas el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación nacional, estatal y sectorial en la Matriz de Indicadores para

Resultados que se registra en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH). Asimismo, dentro de sus principales actividades destacan:

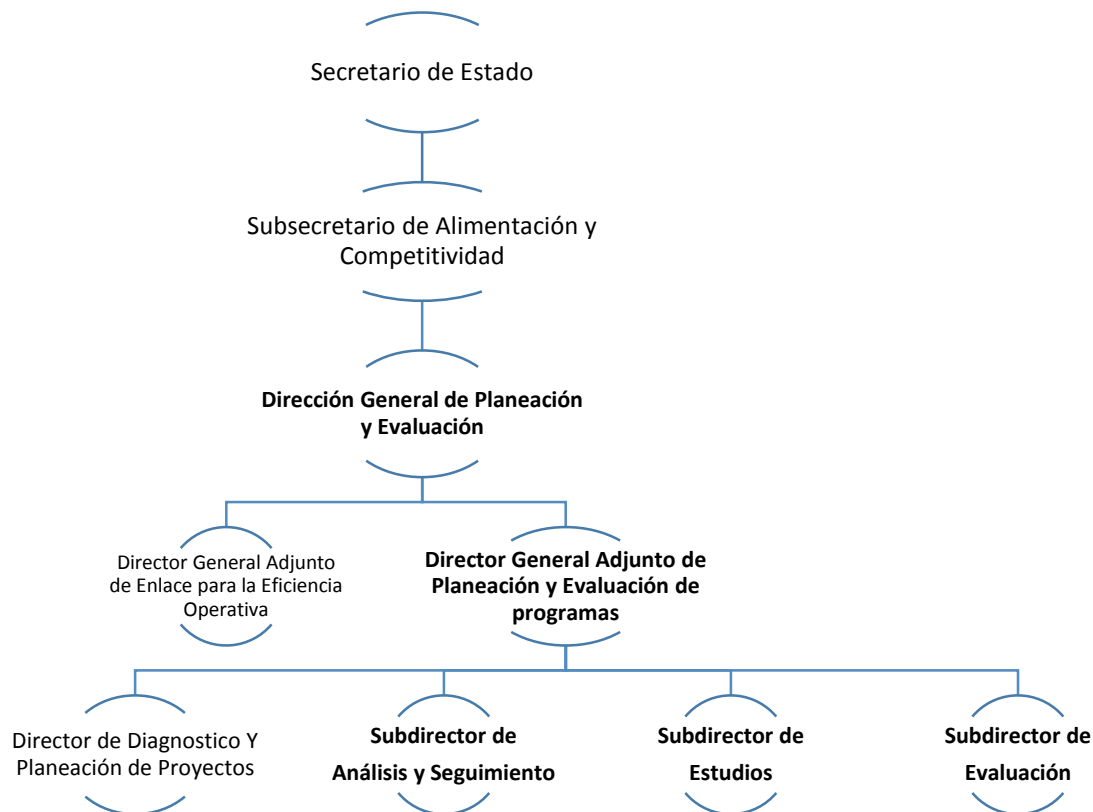
- a) Registrar en el PASH la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como establecer los criterios del proceso de mejora y actualización de la MIR con base en los lineamientos que emite la SHCP para tal fin;
- b) Seguimiento, análisis e integración de metas de los indicadores de desempeño en el PASH establecidos en la MIR;
- c) Llevar a cabo el proceso de contratación de las instituciones evaluadoras para la elaboración de las evaluaciones externas de los programas de la Secretaría y su sector coordinado con base en el Programa Anual de Evaluación publicado por SHCP, SFP y CONEVAL;
- d) Elaboración de los términos de referencia de las evaluaciones externas complementarias de los programas de la SAGARPA;
- e) Dar seguimiento a las evaluaciones externas de los programas de la SAGARPA con base en los términos de referencia y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED);
- f) Establecer junto con las unidades responsables de los programas el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para hacer efectivo el uso de los hallazgos en la mejora continua de los programas y las políticas públicas, estableciendo los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) con base en los criterios establecidos en el Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los Informes y Evaluaciones Externas a Programas Federales, publicados por la SHCP, SFP y CONEVAL.

- **Subdirector de Análisis y Seguimiento:**

El Subdirector de Análisis y Seguimiento coadyuva en realizar las mismas actividades que la Subdirectora de Evaluación además de coordinar el proceso de evaluaciones externas estatales con las 32 entidades federativas del país de los programas en concurrencia de recursos, a través de los comités técnicos estatales de evaluación, ya que la SAGARPA es la única dependencia de la Administración Pública Federal que cuenta con estos comités.

A continuación se presenta un organigrama donde se remarca con negro los puestos y aéreas mencionadas anteriormente, mismas que trabajan directamente con las evaluaciones externas de la Secretaría.

Diagrama 3. Organigrama operativo del área de evaluación de la SAGARPA.



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://portaltransparencia.gob.mx> y <http://www.sagarpa.gob.mx>

Aclarados los puntos anteriores, se denota la importancia que tiene esta área administrativa respecto a la calidad de las evaluaciones ya que se encuentra presente en cada una de sus etapas, desde su planeación hasta la publicación de las mismas y es la principal responsable de coordinarse tanto con los evaluadores externos, con otras aéreas al interior de la SAGARPA Federal y Estatal, con el CONEVAL, con la SHCP y la SFP.

Así mismo, observando las atribuciones de la Dirección General de Planeación y Evaluación en el párrafo anterior, se resalta que dicha área no solo tiene a su cargo funciones relacionadas únicamente a la evaluación, sino que también tiene atribuciones en materia de planeación, elaboración o actualización de las reglas de operación de los programas y “determinación de estímulos, apoyos fiscales y financieros con la SHCP” por lo que parte de su tiempo tiene es destinado también a dichas actividades.

3.3. Evaluaciones realizadas a los programas de la SAGARPA.

La SAGARPA ha sido una pionera en el tema de evaluación de sus programas, evaluando sus programas desde 1998, seis años antes de la implementación del SED. En esta fecha (año en que también la pionera SEDESOL evaluaba PROGRESA-OPORTUNIDADES) la Secretaría tiene registro de sus primeras evaluaciones externas hechas a algunos de sus programas. Dichas evaluaciones corresponden a las realizadas a los programas de desarrollo rural, y para evaluar, el Programa de Capacitación y Extensión Rural y el Programa de Equipamiento Rural realizadas por el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural) y el Colegio de Postgraduados (COLPOS) respectivamente (FAO, 2006).

Después en 1999 al observarse que “se obtenían productos de calidad heterogénea...y que en ese entonces no existían en la SAGAR antecedentes de procesos sistematizados de evaluación de programas, ni existían capacidades y estructuras desarrolladas a nivel institucional para tal efecto” (FAO, 2006:11) y que se requiera evaluar a todos los programas y no solo a algunos de la estrategia denominada “ALIANZA³⁵ para el campo, se estableció un acuerdo de cooperación técnica con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) para que éste último realizara las evaluaciones y llevara a cabo asistencia técnica en el desarrollo de capacidades en los estados.

Se eligió a la FAO al ser considerado un organismo internacional, neutral, con consultores internacionales de alto nivel y con prestigio en su ámbito sectorial (FAO, 2006). Derivado del acuerdo mencionado en el párrafo anterior, se crea la “Unidad de Apoyo FAO” (UA-FAO) en 1999. Dicha unidad fue constituida por consultores seleccionados y contratados por FAO México, con recursos derivados de los convenios y contratos pactados con el Gobierno Federal de México, en específico con SAGARPA.

La UA-FAO, fue la encargada de realizar evaluaciones a los programas de la SAGARPA del ejercicio 1998-2000, las cuales, se dirigían “a vigilar el cumplimiento normativo de metas físicas y financieras” (FAO, 2006:5). Las negociaciones y acuerdos sobre los términos de referencia de las evaluaciones entre FAO (como evaluador externo) y SAGARPA (como

³⁵ “La Alianza para el Campo surgió en 1996 como un conjunto de programas y acciones que engloba las grandes líneas de la estrategia federal de desarrollo del sector agropecuario mexicano, programa descentralizado de subsidios a fondo perdido ejecutado por SAGARPA a nivel federal y a través de sus delegaciones en los estados” (FAO, 2006:8). Disponible en: <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/documentos/estudios-especiales/Sistematizacion-de-la-experiencia-del-proyecto.pdf>

contratante) se realizaban año con año. Estos primeros años en la evaluación de los programas de la SAGARPA fueron importantes ya que constituyeron los primeros ejercicios de aprendizaje y desarrollo de metodologías y términos de referencia tanto de las evaluaciones estatales y de las nacionales.

Así mismo, la FAO fue la encargada de efectuar las evaluaciones comprendidas del periodo 2001-2006. Sin embargo, éstas tuvieron cambios considerables respecto a sus objetivos y metodologías, dado que es a inicios de este periodo (2001) donde se establece en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación la obligación de la evaluación de los programas federales sujetos a Reglas de Operación; sin embargo, “no se preveían elementos, recursos, instrumentos e instancias para su evaluación” (FAO, 2006:11). Por lo anterior, las evaluaciones de este periodo fueron hechas con metodologías propuestas por FAO y por grupos de programas. Es decir, las evaluaciones se llevaron a cabo al grupo de programas de: Fomento Agrícola, Ganadero, Desarrollo Rural; aunque otros programas por sus características particulares fueron considerados individualmente.

Las evaluaciones del periodo 2001-2006 tenían un énfasis en la forma en que operó el programa (análisis de los procesos), así como en el análisis de: los impactos técnico-económicos y sociales, los resultados, efectos y alcances de la inversión del programa y en el alcance de los objetivos y metas planteados. Durante este periodo, la evaluación de los programas era vista como una práctica cuyo objetivo era mejorar la planeación, instrumentación, operación y asignación de recursos para los programas y conocer si se alcanzaron las metas establecidas. Respecto a la presentación de los informes de las evaluaciones externas éstas presentaban la siguiente estructura: una caratula seguida de una breve presentación, una introducción, una descripción del contexto y características del programa, la evaluación de operación y resultados-impacto del programa y por último las conclusiones, bibliografía y anexos.

En el siguiente cuadro se puede observar el número total de evaluaciones a los programas de SAGARPA a nivel Federal desde el año 2001. Al hacer un análisis rápido se identifica que el número de evaluaciones anuales no ha cambiado radicalmente desde el establecimiento del SED en (2007) para el caso de esta Secretaría; sin embargo, como se menciona en el capítulo uno, el procedimiento, las normas, y metodologías sí cambiaron con la creación del CONEVAL y el establecimiento de los LGPEP (2007) dado que estos establecen un marco uniforme, una metodología común para la planificación y la evaluación de todos los programas. Además, se señalan los distintos tipos y características específicas que deben cumplir cada una de las evaluaciones y los términos de referencia de las evaluaciones.

Con ello, el número y el tipo de evaluaciones de la SAGARPA que se observa en el cuadro a partir del 2007, fue determinado en el Programa Anual de Evaluación, en conjunto con la SHCP, la SFP y en coordinación con el CONEVAL.

CUADRO 6. Número de evaluaciones realizadas a los Programas de la SAGARPA.

	AÑO												TOTAL
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
NÚMERO DE EVALUACIONES	7	9	10	13	11	8	12	16	10	9	15	10	130

TOTAL (2001-2006) = 58

TOTAL (2007-2012)= 72

DISEÑO	1	6		1		
CONSISTENCIA Y RESULTADOS	11				15	
COMPLEMENTARIA		1	1			
ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO		9	8	8		10
ESTRATÉGICA			1			

Fuente: elaboración propia con datos de CONEVAL <http://www.coneval.gob.mx/evaluacion/Paginas/Evaluacion.aspx> Y FAO <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/informe-evaluacion-programas>

Es importante mencionar que la presentación de los informes también ha cambiado, dado que el CONEVAL establece tanto el formato³⁶ para los términos de referencia para la evaluación de consistencia y resultados como los Criterios Generales para dar respuesta a las preguntas de las evaluaciones y la presentación de informes.

Es decir, ya establece de manera predeterminada las preguntas que deben ser respondidas por parte del evaluador para llevar a cabo la evaluación. Por último, se destaca que un cambio relevante dado a partir del establecimiento del SED fue que la SAGARPA empezó a contratar a más entidades como evaluadores externos de sus programas y no solo a la FAO. Entre el tipo de evaluadores se encuentran tanto despachos privados, como otros organismos internacionales, universidades y centros de investigación nacionales.

³⁶ Ver:

http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Programas/Evaluacion_Consistencia/MTR_ECR.aspx

3.4. Los programas de la SAGARPA

En este apartado se exponen de forma breve los fundamentos, antecedentes y características de los Programas: Prevención y Manejo de Riesgos, Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor y Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural; cuyas evaluaciones fueron seleccionadas para analizarse a través de una metaevaluación. Lo anterior se realiza para tener un marco de referencia del cual partir y así conocer la naturaleza y características propias de los Programas elegidos para que en el capítulo siguiente se revise cuáles de estos aspectos inciden en la calidad de las evaluaciones.

- **Programa de Prevención y Manejo de Riesgos**

Para comenzar, se describe el Programa de Prevención y Manejo de Riesgos (PPMR), Programa que surge en el 2011 derivado de una reestructuración programática al interior de la SAGARPA. Dicha reestructuración aglutinó componentes que se encontraban en una diversidad de programas como lo son el de: Inducción y Desarrollo del Financiamiento al medio Rural (PIDEFIMER), Atención a Problemas Estructurales (PAPE), Atención a Contingencias Climatológicas (PACC) y en el de Soporte al Sector Agropecuario y se creó el Programa de Prevención y Manejo de Riesgos. Respecto a lo anterior, El CONEVAL destaca que “no se cuenta con un documento conceptual que explique las razones de agrupar cinco Componentes heterogéneos entre sí” (CONEVALe, 2013:05).

El Programa de Prevención y Manejo de Riesgos (2011) era ejecutado en concurrencia de recursos con las entidades federativas y operado por distintas unidades responsables designados por los gobiernos estatales y federales. Para el año 2011 el programa tuvo una asignación presupuestal para el año 2011 de \$ 20, 316.298 millones de pesos (mdp). De los cuales, se destinaron \$ 16,735.5 mdp al componentes de Garantías; \$ 1,350 (mdp) al Apoyo al Ingreso Objetivo y a la Comercialización; \$ 200 (mdp) al Fondo para la Inducción de la Inversión en Localidades de Media, Alta y Muy Alta Marginación; \$ 1,100 (mdp) al componente de Atención a Desastres Naturales en el Sector Agropecuario y Pesquero para proteger al País de plagas y enfermedades y mejorar la situación sanitaria y la inocuidad agroalimentaria y se programaron \$ 3,708.8 (mdp) a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.

En las Reglas de Operación 2011 de los Programas de la SAGARPA, se establece que el programa tiene como objetivo lograr:

Productores del medio rural y pesquero previenen y manejan los riesgos de su actividad, apoyar a los productores agropecuarios, pesqueros, acuícolas y otros agentes económicos del sector rural para la prevención, manejo y administración de riesgos, a través de instrumentos que atiendan problemas de mercado y de financiamiento, sanidad e inocuidad y ocurrencia de desastres naturales (SAGARPA, 2011:23).

El problema o necesidad prioritaria que busca resolver es la “baja prevención, manejo y administración de riesgos, ante problemas de mercado y de financiamiento, sanidad e inocuidad y ocurrencia de desastres naturales” (SAGARPA, 2011:23). El programa está alineado con el PND 2007-2012 con el eje dos “economía Competitiva y Generadora de Empleos” y en específico con su objetivo número cuatro “tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas”. Así mismo, alineado con el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012 con el objetivo de: mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.

El Programa se encuentra integrado por los siguientes componentes:

- a) Apoyo al Ingreso Objetivo y a la Comercialización (incluye agricultura por contrato y ganadería por contrato);
- b) Atención a Desastres Naturales en el Sector Agropecuario y Pesquero;
- c) Garantías (incluye garantías para adquisición de fertilizantes y desarrollo pesquero);
- d) Fondo para la Inducción de Inversión en Localidades de Media, Alta y Muy Alta Marginación, y
- e) Sanidades.

Como se menciona anteriormente, debido a la heterogeneidad del programa, abordando cuestiones que van desde sanidad hasta la atención a desastres naturales, a que cada componente tiene distintos objetivos, así como distinta población objetivo por cada uno de sus componentes, a continuación se hace un breve resumen de cada uno de los componentes del programa de acuerdo a la normatividad establecida en las Reglas de operación (2011).

1. Apoyo al Ingreso Objetivo y a la Comercialización (incluye agricultura por contrato y ganadería por contrato);

En este componente se entregan apoyos tanto para productores como a comercializadores. Siendo el apoyo dado a los productores entre \$ 2,200 a \$ 4,690 por tonelada dependiendo el tipo de cultivo y los tipos de apoyo los siguientes:

1. Apoyo complementario al ingreso objetivo.
2. Apoyo por compensación de bases en agricultura por contrato
3. Apoyo compensatorio a la inducción productiva
4. Apoyo para el proceso comercial.

Para el caso de los compradores se otorgaba hasta el 100% del costo para:

1. Apoyo al acceso a granos forrajeros
2. Apoyo a exportación
3. Apoyo para el proceso comercial.
4. Apoyo por compensación de bases en Agricultura por Contrato.

De la misma manera, dicho componente también ofrecía apoyos para cubrir un porcentaje del costo total de la prima del contrato de opciones sobre futuros para coberturas. Este componente tiene como objetivo específico: “Ingresos de los productores agropecuarios compensados y protegidos ante contingencias de mercado” (SAGARPAb, 2011:30).

2. Atención a Desastres Naturales en el Sector Agropecuario y Pesquero;

Este componente es operado por la Dirección General de Estudios para el Desarrollo Rural de la Secretaría (DGEDR) y con él se otorgan apoyos a productores agropecuarios, pesqueros o acuícolas afectados por “desastres naturales perturbadores y relevantes” SAGARPAb (2011: 31) provocados por fenómenos hidrometeorológicos como heladas, granizadas, lluvias torrenciales, inundaciones y fenómenos geológicos como movimiento de ladera, maremotos o erupciones volcánicas.

Los apoyos son apoyos directos en efectivo o cheque nominativo a productores afectados, ubicados en municipios con dictamen positivo de desastre ante la Solicitud y Publicación de Corroboración de la Ocurrencia de un Desastre Natural.

El objetivo específico del componente es: “Tener una cobertura por contingencias climatológicas y fortalecer la cultura de la prevención de riesgos para la protección de los Productores Agropecuarios y Pesqueros” (SAGARPAb, 2011:31).

3. Garantías (incluye garantías para adquisición de fertilizantes y desarrollo pesquero);

El componente de garantías es operado por la Dirección General de Administración de Riesgos y Proyectos de inversión de la Secretaría (DGRPI). El presente componente tiene como objetivo específico “tener garantías otorgadas por el Programa a los productores del medio rural y pesquero para acceder, mantener e incrementar la obtención de créditos financieros para sus actividades” (SAGARPAb, 2011:39) y el tipo de apoyo que otorga es de hasta el 100% del saldo insoluto del crédito.

4. Fondo para la Inducción de Inversión en Localidades de Media, Alta y Muy Alta Marginación.

Este componente es operado por La Dirección General de Administración de Riesgos y Proyectos de Inversión de la Secretaría (DGRPI) y ofrece apoyo por garantías liquidas por proyectos, de hasta el 10% del valor del crédito contratado. Su objetivo específico es “apoyos otorgados a los productores agroalimentarios para solventar la aportación de garantías (aportación propia de los productores) necesarias para la obtención de financiamiento para un proyecto” (SAGARPAb, 2011: 40).

5. Sanidades.

El último componente del Programa de prevención y manejo de riesgos es el de sanidades. Este es operado a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), de la SAGARPA y otorga apoyos para actividades como de verificación e inspección sanitaria federal, inocuidad agroalimentaria, acuícola y pesquera y sanidad animal, vegetal, acuícola y pesquera. De este modo, su objetivo específico es el de “tener contingencias sanitarias y de inocuidad atendidas para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras” (SAGARPAb, 2011: 41).y los montos son hasta del hasta el 100% del valor total del proyecto, en función de la priorización que se dé.

• **Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario (PROCAMPO Para Vivir Mejor)**

Para comenzar este apartado empezamos describiendo ¿qué es el PROCAMPO? Y ¿cómo opera? Para posteriormente hacer una breve descripción de los antecedentes, modificaciones que ha sufrido e importancia del Programa. Por último, se describen los componentes del Programa para el año 2011 ya que es el año que este estudio utiliza la evaluación de consistencia y resultados del mismo.

El PROCAMPO era un Programa del gobierno federal que operaba mediante transferencias (monetarias) directas a aquellos productores rurales que estuviesen inscritos voluntariamente en el Padrón del Programa PROCAMPO, en base a la normatividad establecida en las reglas de operación del mismo para el año de 1994. El apoyo otorgado por el Programa es una cantidad fija de dinero que se otorga por hectárea de superficie elegible (sembrada por algún cultivo lícito) que posea el productor. Además, los productores debían acreditar ser propietarios o tener posesión del predio ya sea por renta o usufructo (y que hayan acordado a priori con el titular del terreno la transferencia del apoyo a éste último).

El Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor remonta sus antecedentes 20 años atrás al año de 1994 por lo que es el programa más antiguo de la Secretaría. El PROCAMPO surge como un mecanismo para compensar a los agricultores Mexicanos ante la posible pérdida en su ingreso al tener que competir con productores extranjeros y los subsidios que reciben estos de sus respectivos gobiernos en el marco de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (CONEVALd, 2013).

El PROCAMPO es relevante no solo por su antigüedad y el monto presupuestal destinado a él, sino porque, como menciona Merino (2009:58) “no solo sustituyó la anterior política de fomento agropecuario, sino que buscó alcanzar un sector de beneficiarios que durante la etapa anterior había quedado excluido”. Asimismo, es importante recordar que con la firma del TLCAN México transita de una economía cerrada con precios (precios de garantía) e importaciones reguladas por el Estado a una economía abierta.

Hecha esta pequeña descripción histórica, se hace a continuación un breve recorrido sobre los principales cambios que ha sufrido el programa. A partir de su creación en Julio de 1994, el PROCAMPO ha tenido diversos cambios en su normatividad que han ido precisando y focalizando su operación.

En 1994 el Programa contemplaba el apoyo a productores de solo algunos cultivos básicos como: maíz, frijol, trigo, arroz, sorgo, soya, algodón, cártamo y cebada. Para el año de 1996, ya se entregaba el apoyo del programa para todo cultivo lícito y se entregaba en forma de cheque a nombre del beneficiario ya fuese esta persona física o moral.

Los cambios más significativos en términos de la precisión, eficiencia operativa, focalización y transparencia del Programa se dan durante el periodo comprendido del año 2001 al 2010. Es durante este periodo que se dieron las siguientes modificaciones:

1. En el año 2003 se dan modificaciones en la normatividad del Programa que indujeron a la capitalización de los apoyos del PROCAMPO mediante la creación del PROCAMPO capitaliza. Esta alternativa consiste en un sistema de garantías y acceso anticipado a pagos futuros del PROCAMPO (para aquellos ya beneficiarios del PROCAMPO), a través de la contratación de un crédito, en el que los apoyos del programa representan la fuente del pago del mismo, hasta por el resto de la vigencia del programa, mediante la realización de proyectos productivos que sean técnicamente viables y financieramente rentables con la finalidad de capitalizar sus unidades de producción.
2. Redondeo del monto apoyado para superficies menores a una hectárea. Es decir, aquellos terrenos que miden menos de una Ha recibirán el apoyo de una Ha completa.
3. Pago anticipado a la siembra. Dicho esquema surge como mecanismo para la utilización del apoyo de PROCAMPO para la compra de insumos como semilla y fertilizante y labores de preparación del terreno para la siembra.
4. De 2003 a 2011 se mantuvo una cuota preferente (cuota para productores con menos de cinco hectáreas) de alrededor a los 100 dólares americanos por hectárea (SAGARPAc, 2011:03).
5. Inscripción de nuevos predios a través de un procedimiento para la actualización del Directorio del PROCAMPO (SAGARPAc, 2011:3).
6. Bancarización mediante la apertura de cuentas para los beneficiarios en bancos comerciales donde se les deposita el apoyo.
7. Creación de la Matriz de Marco Lógico e Indicadores del PROCAMPO.
8. Programa de Actualización de Datos y Expedientes del Directorio del PROCAMPO (SAGARPAc, 2011:3).

Una vez aclarados los antecedentes y cambios que ha tenido el PROCAMPO, a continuación se aborda la descripción del Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (2011), Programa del cual se analiza su evaluación de consistencia y resultados 2011 en el capítulo siguiente.

Al igual que el Programa de Prevención y Manejo de Riesgos, en el año 2011 el Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (2011) fue reestructurado y se le adicionaron Componentes que anteriormente operaban en programas separados.

Debido esto, también es considerado como un programa heterogéneo, por lo cual “no es posible considerarlo como una unidad” (CONEVALd, 2013,10).

El Programa tiene como objetivo general: “apoyar el ingreso de los productores agropecuarios, acuícolas y pesqueros a través de apoyos directos; así como apoyos complementarios para la modernización de maquinaria y equipo y adquisición de insumos energéticos” (SAGARPA 2011b: 18).

Además, se vincula al PND 2007-2012, Eje dos "Economía competitiva y generadora de empleo", con el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, en su objetivo tres denominado “mejora del ingreso”. Se destaca que para el año 2011 el Programa conto con un presupuesto de \$17 mil mdp; monto que era el de mayor cantidad de recursos presupuestado originalmente para los Programas de la SAGARPA (posteriormente con las modificaciones hechas al presupuesto resultó ser el 2° con mayor presupuesto). Dicho monto presupuestal se distribuyó de la siguiente manera:

PROCAMPO para Vivir Mejor ejerció un monto de \$ 13,930.6 mdp; Diésel Agropecuario/Modernización de la Maquinaria Agropecuaria \$ 2,150.0 mdp; Diésel Marino \$ 650.0 mdp, Gasolina Ribereña \$ 150.0 mdp; Fomento Productivo de Café \$ 250.0 mdp; Agricultura de Autoconsumo, Apoyo a pequeños Productores hasta 3.0 Ha. \$ 350.0, mdp.

El Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor (2011) está compuesto por los siguientes componentes:

1. PROCAMPO: Para Vivir Mejor;
2. Diésel Agropecuario/Modernización de la Maquinaria Agropecuaria;
3. Diésel Marino;
4. Fomento Productivo del Café, y
5. Gasolina Ribereña.

Como se menciona anteriormente, debido a la heterogeneidad del programa, abordando cuestiones como el ingreso, apoyos para diésel agropecuario-marino, la capitalización mediante la adquisición de maquinaria agropecuaria y formación de especialistas , y a que cada componente tiene distintos objetivos, así como distinta población objetivo por cada uno de sus componentes, a continuación se hace un breve resumen de cada uno de los componentes del programa de acuerdo a la normatividad establecida en las Reglas de operación (2011).

1. PROCAMPO: Para Vivir Mejor

Este componente “otorga 2,659,931 apoyos que representan al 84.8% de la Población Atendida por el Programa” (CONEVALd, 2013,10). De los cuales, “19.7% Mujeres, 0.2% Jovenes y 32.1% Adultos mayores” (SAGARPAc, 2011:20).

El problema que se atiende con este componente es el bajo ingreso de productores rurales y los apoyos que contemplan las reglas de operación (2011) para este componente son:

- a. *Cuota Alianza*: \$ 1,300.00 por hectárea para predios del ciclo agrícola primavera-verano de temporal, con superficie elegible de hasta cinco hectáreas.
- b. *Cuota Preferente* de: \$ 1,160.00 por hectárea para predios del ciclo agrícola primavera-verano de temporal, así como beneficiarios que cuenten con predios incorporados posteriormente al directorio del PROCAMPO y aquellos beneficiarios con predios con superficies elegibles mayores a cinco hectáreas en once entidades federativas: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Colima, Chihuahua, Durango, Jalisco, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Zacatecas.
- c. *Cuota Normal*: \$ 963.00 por hectárea para el resto de los predios del ciclo agrícola primavera-verano y para todos los predios del ciclo agrícola otoño-invierno.

La Unidad Responsable de operar este componente se denomina Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA). Como se ha mencionado al inicio de la descripción de este Programa, el PROCAMPO constituye uno de los programas más longevos y relevantes de la SAGARPA, es por ello que además se hace una muy breve contextualización de los años posteriores al 2011 (año que se utiliza como referencia en este estudio). De tal modo que, es prudente mencionar que para el año 2013, uno de los cambios que tuvo el Programa fue que cambió su nombre a PROCAMPO productivo; y que en el 2014, cambia de nombre nuevamente y se denomina “PROAGRO productivo”.

Los cambios que sufre el Programa además del ya mencionado cambio de nombre, son cambios en las reglas de operación, en los cuales, ahora los beneficiarios del Programa tendrán que comprobar en qué gastan el recurso, así como la entrega de apoyos en especie (entrega de semillas y fertilizantes por ejemplo).

Lo anterior, surge como un mecanismo para garantizar que el apoyo realmente³⁷ les llega a los productores y que el mismo se aplica al campo.

³⁷ Dicho mecanismo surge de las recomendaciones y evaluaciones hechas al Programa Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor como lo es la Evaluación Estratégica (EST) (2011) donde se menciona que “el componente Apoyos Directos el apoyo es mayoritariamente asistencial, por lo que se destina en gran parte a la cobertura de gastos personales y de alimentación” (CONEVAL,2013:04).

- **Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (PDCITyER)**

Al igual que el Programa de Prevención y Manejo de Riesgos mencionado al inicio de este apartado, el Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (PDCITyER) se instauró en el año 2011 derivado de una reestructuración programática al interior de la SAGARPA que a conglomeró componentes de los programas de Soporte³⁸ y el de Fortalecimiento a la Organización Rural.

Antes de abordar las características del programa en cuestión, empezaremos por describir sus antecedentes y el contexto en que se sitúa. Sin embargo, para poder hablar sobre los antecedentes del PDCITyER se necesita en primer lugar hacer referencia al término *extensionismo*.

El nacimiento del término *extensionismo* se remonta al periodo posterior a la Revolución Mexicana y de reparto de tierras en México, en el cual, se llevó a cabo una asistencia masiva, transferencia o “extensión” de prácticas, asistencia técnica, asesoría, tecnología y sistemas de producción más eficientes a la población rural (SAGARPA, 2005).

Al esquema anterior se le denominó extensionismo rural y fue llevado a cabo a través de comisiones de docentes e investigadores que se trasladaron a las zonas rurales para difundir tecnología que mejorará su productividad y disminuyera la “enorme brecha tecnológica entre una agricultura empresarial altamente tecnificada y capitalizada, y otra agricultura de tipo familia” (SAGARPA, 2005:17). Del mismo modo, la SAGARPA contaba con técnicos propios³⁹, que brindaban atención a los productores rurales de manera individual (o por unidad de producción). Se dice entonces que durante el periodo comprendido de la década de 1960 hasta 1990, “el gobierno mexicano desarrolló un sistema de extensión y transferencia de tecnología agrícola” (OCDE, 2010:17”).

Para mediados de los 80, “se llevó a cabo el desmantelamiento del cuerpo de extensionistas que trabajaban como técnicos de la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SAGARH)” (SAGARPA, 2005:15), “la reducción de la nómina del gobierno federal en el sector...y el abandono a principios de la década de 1990 de la Dirección

³⁸ “El Programa Soporte, creado en 2008, se orientaba a mejorar las capacidades de los productores mexicanos, así como a mejorar el entorno sanitario y biológico (en el caso de pesca) en el que éstos desarrollan sus actividades” (SAGARPA, 2011:10).

³⁹ A principios de los 80 la SAGARPA contaba con alrededor de 25,000 extensionistas, profesionistas, técnicos medios y prácticos, como empleados del gobierno pertenecientes a su nómina y con pago fijo (OCDE, 2010).

Nacional de Extensión Agrícola” (OCDE, 2010:17)”, entidad dentro de la SAGARH que apoyaba los servicios de extensionismo.

A pesar de lo anterior, en 1996 se restablece el extensionismo dentro de la SAGARPA y es implementado a través del Sistema Nacional de Extensionismo y Desarrollo Tecnológico (SINDER) y programas como el Programa de Capacitación y Extensión (PCE) y el Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT).

Posteriormente, en la década que comprende del año 2000 a 2010, se transforma el extensionismo como un servicio que proporciona la Secretaría y se transita a un sistema de servicios profesionales privados pagados con recursos públicos (AMSDA, 2011). Es decir, bajo este nuevo esquema ahora se contemplaba que la población rural accediera a la asistencia técnica mediante a distintos programas de apoyo de la SAGARPA, que otorgan apoyo para la contratación de prestadores de servicios profesionales (PSP) privados, en lugar del extensionismo brindado por el Estado.

Bajo esta modalidad, se establece el pago por servicios prestados en lugar de un pago fijo por salario mensual como empleado de la SAGARPA. Se pretendía que de esta manera se constituyera un mercado⁴⁰ privado de proveedores de servicios de consultoría y asistencia técnica que mejorara la calidad, el seguimiento y la efectividad de los servicios profesionales brindados en el ámbito rural y que “apoyaría la ejecución de los programas gubernamentales en el nivel local” (OCDE, 2010:17”).

Así mismo buscaba un mayor involucramiento y vinculación de las universidades y los institutos de investigación como proveedores de servicios de extensionismo, asesorías, servicios de formación, capacitación, acreditación y en su caso certificación de competencias consultorías, asistencia técnica, capacitación y diseño de proyectos (SAGARPA, 2005).

Es en esta década también, que el Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural (2011) tiene sus antecedentes más recientes en el Subprograma de Desarrollo de Capacidades En El Medio Rural (PRODESCA) que formaba parte de la ya comentada Alianza para el Campo.

⁴⁰ “Se calcula que en estas actividades se emplea a alrededor de seis mil profesionales” (OCDE, 2010:17).

Hecho este recorrido sobre los antecedentes del Programa queda enmarcado el contexto sobre el cual se sitúa la instauración del PDCITYER, por lo cual ahora se abordan sus características.

La creación del PDCITYER se deriva de una reestructuración programática al interior de la SAGARPA en el año 2011, como se menciona al inicio del presente apartado y para su constitución se retoman los mandatos de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (2001), que en sus artículos 42 y 48 establece “un Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (SINACATRI) y un Servicio Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (SENACATRI) recursos para que los productores contraten servicios con los componentes” (SAGARPA, 2011:19).

El Programa se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012) en su eje dos y tres que buscaban lograr una economía competitiva que ofreciera bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas; y la deducción de la pobreza extrema, al asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos mejoren su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo, respectivamente.

Respecto a la vinculación con el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario 2007-2012, el PDCITYER se alinea principalmente en dos de sus objetivos:

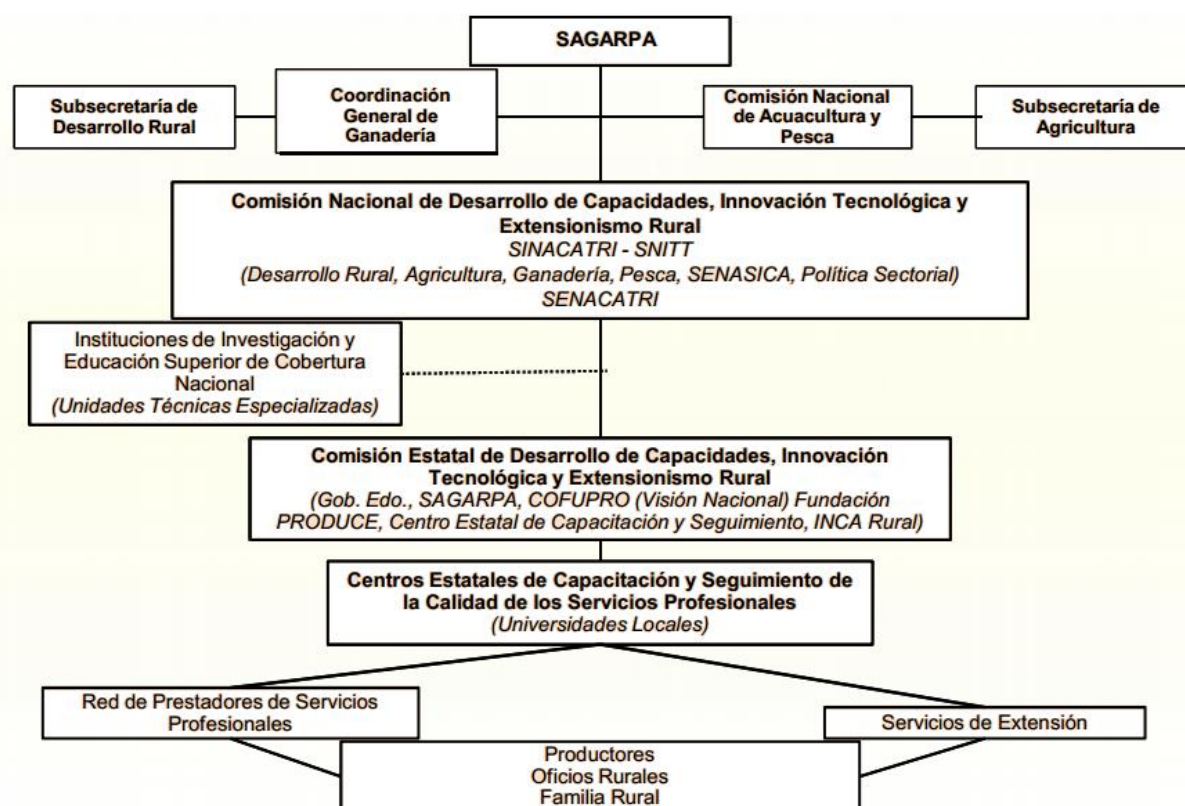
(1) Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras, y (2) Mejorar los ingresos de los productores incrementando su presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y con la producción de bioenergéticos.

En las Reglas de Operación 2011 de los Programas de la SAGARPA, Capítulo IV, Artículo 31, se establece que el programa tiene como objetivo:

Fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de las unidades económicas agropecuarias, pesqueras y acuícolas para que mejoren sus procesos productivos y organizativos a través del otorgamiento de apoyos en servicios de asistencia técnica, capacitación, extensionismo; en proyectos de investigación y transferencia de tecnología y en fomentar el desarrollo gerencial de las organizaciones sociales y de los comités sistema producto (SAGARPA, 2011:42).

Para el año 2011, el programa tuvo una asignación presupuestal 2011 de \$ 5,048.69 (mdp) y se operó en concurrencia de recursos con los gobiernos de los estados. Estos últimos son los encargados de la operación de los programas en calidad de instituciones ejecutoras. Para ello, se creó una “Comisión Nacional de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural” y Comisiones Estatales, donde los Gobiernos de los Estados coordinan y supervisan el programa. SAGARPA en cambio, a través de sus delegaciones, se encarga de normar y supervisar la instrumentación del Programa, como unidad responsable (FAO, 2012) (ver diagrama siguiente).

Diagrama 4. Estructura operativa de la SAGARPA 2011.



Fuente: Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario (AMSDA, 2011:11)

Debido a que el programa conglomeró componentes de los Programas de Soporte y el de Fortalecimiento a la Organización Rural, abordando diversos ámbitos, objetivos y problemáticas. A continuación se hace un breve resumen de cada uno de los componentes del Programa de acuerdo a la normatividad establecida en las Reglas de operación (2011).

El PDCITYER en su conjunto está compuesto por los siguientes tres componentes:

- I. Apoyos para la Integración de Proyectos (incluye apoyos a Organizaciones Sociales, Elaboración e Integración de Proyectos y Sistemas Producto);
- II. Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural, e
- III. Innovación y Transferencia de Tecnología

- *Apoyos para la Integración de Proyectos*

En las Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA, Capítulo IV, Artículo 32, se establece que el componente de apoyos para la integración de proyectos tiene como objetivo específico:

Mejorar el desempeño de las organizaciones sociales y de los Comités Sistema Producto, como mecanismos de planeación, comunicación y concertación permanente, entre los actores económicos y que participen en la instrumentación de políticas, planes y programas de desarrollo rural (SAGARPAb, 2011:42).

Este componente incluye los apoyos que anteriormente eran dados por el programa de Fortalecimiento a la organización y su población objetivo son básicamente dos: organizaciones sociales y Comités Sistemas Producto (CSP); y ofrece a apoyos de hasta cinco millones de pesos y dos millones de pesos, respectivamente, por conceptos de profesionalización, equipamiento, difusión, gastos operativos, Integración y consecución de proyectos por cinco millones de pesos o el 50% del o de los proyectos; por concepto de difusión otorgaban apoyo hasta por 25% del total del apoyo autorizado y en gastos operativos hasta por 30% del total del apoyo autorizado.

Algo que resalta en este componente es que las Unidades Responsables y ejecutoras del Programa son las mismas, se dice que destaca ya que en muchos de los componentes de los Programas vistos anteriormente las UR Y UE han sido distintas. Continuando con la descripción del presente componente se tiene que tanto la UR Y UE son: la Coordinación General de Política Sectorial para organizaciones sociales y para Comités Sistemas Producto la Dirección General de Fomento a la Agricultura para agrícolas, la Coordinación General de Ganadería para pecuarios, todas ellas de la Secretaría y la Dirección General de Organización y Fomento, de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), para los pesqueros y acuícolas (SAGARPAb, 2011).

- *Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural*

Este componente otorga apoyos que anteriormente eran dados por el programa de SOPORTE, entre los cuales está el de apoyos para la contratación de prestadores de servicios

profesionales. En el 2011, el componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural también daba apoyo para pagar diversos servicios brindados por prestadores de servicios profesionales (PSP). Agencias de Desarrollo o Equipos Técnicos constituidos como personas morales, Servicios prestados por Instituciones de Investigación y Educación Superior, Educación Media Superior, el INCA Rural y Agencias Internacionales contratados para brindar asistencia técnica, puesta en marcha de proyectos agropecuarios, acuícolas y/o pesqueros, y para la elaboración de estudios y proyectos productivos; o proyectos de impacto regional de cadenas agroalimentarias; así como asesorías, consultorías, asistencia técnica, formación, capacitación y acreditación para el desarrollo de actividades Productivas.

Una restricción que llama la atención como un intento por controlar y de cierta manera garantizar la calidad de los servicios profesionales contratados es que todos los apoyos anteriores se encuentran sujetos a la supervisión y dictamen por un Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de Servicios Profesionales. Este último, es quien daba el visto bueno de los servicios prestados por los PSP's.

Continuando con la descripción del componente, cabe recalcar que además se brindaban apoyos para la organización o asistencia a eventos de intercambio de conocimientos, tecnologías, experiencias y proyectos relevantes y reuniones de presentación y selección de proyectos exitosos.

La población objetivo se integra por *“todas aquellas personas físicas o morales del sector rural e instituciones de investigación, de educación superior y media superior del sector, de cobertura local y nacional; así como otras instituciones del sector especializadas en investigación y capacitación”* (SAGARPA, 2011:46).

El componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural buscaba fomentar el desarrollo de capacidades de los productores, sus organizaciones, las familias rurales y otros actores con oficios, en los sectores agropecuarios, acuícolas y pesqueros. Además, para facilitar el acceso a la información y al uso de tecnologías se implementó un sistema nacional de desarrollo de capacidades y extensionismo.

Para este componente se tenía como Unidad Responsable: La Dirección General de Servicios Profesionales para el Desarrollo Rural; y como Instancia Ejecutora: las Entidades Federativas para los recursos en convenios Estatales; INCA Rural, así como aquellos que designe la Unidad Responsable, mediante publicación en la página electrónica de la Secretaría, para los recursos de ejecución nacional (SAGARPA, 2011).

- *Innovación y Transferencia de Tecnología*

Este componente tiene también funciones de extensionismo, ya que, como se vio al inicio de la descripción de los antecedentes de este programa, uno de los objetivos primordiales del extensionismo en México fue la transferencia de tecnología a las unidades productivas del medio rural. Dichas funciones de extensionismo se observan en su objetivo específico de:

fomentar y apoyar la ejecución de proyectos de investigación, validación y transferencia de tecnología, en las actividades del sector agropecuario, pesquero y acuícola, con instituciones educativas, asociaciones o sociedades civiles cuyo objeto social sea la investigación, que permitan aumentar de manera sustentable la productividad de los bienes y servicios asociados a dichos sectores” (SAGARPA, 2011:47).

El componente también tiene como objetivo *“fortalecer la operación y gestión de las instancias ejecutoras para la supervisión y seguimiento de los proyectos de impacto local, regional y nacional” (SAGARPA, 2011:47).*

La población objetivo establecida en las reglas de operación de los programas de la SAGARPA (2011) establece que son todas aquellas personas físicas o morales que se dediquen a la investigación y/o la transferencia de tecnología en materia agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola.

El presente componente otorgaba apoyos diferenciados según sea para Proyectos de Operación a Nivel Estatal o para Proyectos de Impacto Regional o Nacional. Respecto a los proyectos a nivel estatal el Programa otorgaba apoyos al fortalecimiento de la operación y gestión de las “fundaciones PRODUCE⁴¹” hasta por un millón de pesos para la ejecución de proyectos específicos de validación, y acciones de transferencia de tecnología. Respecto a los apoyos de impacto regional o nacional otorgaba apoyos hasta por veinte millones de pesos por proyecto de validación, y/o transferencia de tecnología, así como para la caracterización y conservación de los recursos genéticos nacionales agrícolas, microbianos, pecuarios y acuícolas, y para equipamiento de laboratorios de investigación. Además,

⁴¹ Las Fundaciones Produce son 32 asociaciones de productores creadas en 1996 por iniciativa del Gobierno Mexicano. Su principal función consiste en coadyuvar en la transferencia e innovación tecnológica a los actores de las cadenas agroindustriales. Entre dichas transferencias se incluyen aquellos programas y proyectos del Gobierno Mexicano que otorgan como apoyo transferencias tecnológicas. Para mayor información ver: <http://www.cofupro.org.mx/>

otorga apoyos hasta de quince millones de pesos a la instancia ejecutora para la coordinación, supervisión, seguimiento y evaluación de los proyectos.

Por último, se menciona que el componente de Innovación y Transferencia de Tecnología tiene como Unidad Responsable a la Dirección General de Vinculación y Desarrollo Tecnológico, a la Coordinación General de Ganadería, ambas de la Secretaría y a la CONAPESCA; y como Instancias Ejecutoras: a la Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce (COFUPRO), Organismos de los Gobiernos de las Entidades Federativas que aporten recursos al componente, así como aquellas que la Unidad Responsable designe, mediante publicación en la página electrónica de la Secretaría (SAGARPA, 2011).

Para cerrar el capítulo, es necesario reiterar que entender las características particulares de la estructura y funcionamiento de los programas de la SAGARPA es fundamental para los fines de este estudio ya que al interactuar estos elementos con el marco normativo actual del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y los términos de referencia para la realización de las ECR 2011-2012 se generan conflictos técnicos para la realización de las evaluaciones por parte de los evaluadores, problemas operativos para los funcionarios de las áreas de evaluación, para los encargados de los Programas de la SAGARPA y causa conflictos de carácter político entre distintos actores e instancias Gubernamentales. Todo lo anterior son factores que se verán reflejados en el puntaje obtenido por el indicador de la calidad de las evaluaciones resultado de aplicar la lista de chequeo a las evaluaciones elegidas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS 2011-2012 DE LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA (META-EVALUACIÓN).

A continuación se presenta el capítulo empírico del trabajo de investigación, sin embargo, antes de abordar el análisis de la calidad de las evaluaciones *per se*, se describen los pasos seguidos para la realización de las metaevaluaciones.

4.1. APARTADO METODOLÓGICO

Para realizar el análisis de la calidad de las evaluaciones primero se delimitó el objeto de estudio, es decir, las propias evaluaciones. En primer lugar se escoge a las Evaluaciones de Consistencia y Resultados (ECR) ya que son el tipo de evaluación que permite conocer la sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas. Aunado a lo anterior, las ECR han tenido continuidad desde la creación del SED, por lo que existe un número considerable de ellas (26), deben seguir una metodología homogénea preestablecida en los términos de referencia emitidos por el CONEVAL y por último dada la oportunidad de su análisis antes de que se realicen nuevas evaluaciones de este tipo. Considerando lo anterior, las ECR utilizadas fueron las del periodo 2011-2012 ya que son las últimas realizadas.

De la misma manera, el presente estudio se limita a utilizar únicamente aquellas evaluaciones de programas sujetos a reglas de operación (modalidad “S”) ya que son éstos los que tienen definidos de mejor manera su forma de operar, asimismo están obligadas por ley a evaluarse según lo establecido en los LGPEPAF 2007. Además, constituyen los programas más importantes en cuanto a recursos financieros ejercidos.

Dados los criterios anteriores se realizó un primer filtro que resultó en la selección de cinco programas preliminares, los cuales son los siguientes:

- Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura
- Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor
- Programa de Prevención y Manejo de Riesgos
- Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural
- Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales

De estos programas, tres fueron los evaluadores externos: FAO (realizó tres evaluaciones), CIESAS Y COLMEX. Debido a la limitante del tiempo disponible para realizar el estudio y a que una hipótesis del estudio es que la calidad de las evaluaciones es influenciada por las características del equipo evaluador se juzgó pertinente utilizar evaluaciones externas realizadas por distintos organismos evaluadores, por lo cual, se escogió la evaluación realizada por el CIESAS y la del COLMEX. Para determinar que evaluación se escogería de las tres realizadas por la FAO se utilizó como criterio escoger la evaluación cuyo Programa tuvo el mayor presupuesto ejercido. Derivado de los criterios anteriores, se realizó la metaevaluación de las evaluaciones externas de estos tres programas:

Cuadro 7. Programas de la SAGARPA cuyas evaluaciones fueron metaevaluadas

Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012					
Nombre del Programa	Modalidad Presupuestal	Año de Inicio	Presupuesto ejercido (MDP)	Institución responsable de la Evaluación	Costo de la Evaluación
Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor	S	2011	\$ 17,115.39	Organización de las Naciones para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	\$ 347,724.77
Programa de Prevención y Manejo de Riesgos	S	2011	\$ 20,316.30	El Colegio de México (COLMEX)	\$ 348,755.00 \$ 704,735.00 (dato informe)
Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural	S	2011	\$ 4,134.87	Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social CIESAS	\$ 730,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de CONEVALc (2013) y SAGARPA (2013).

Hecha esta delimitación, el proceso de investigación se llevó a cabo mediante la ejecución de las siguientes actividades:

1.- En primer lugar se procede a la búsqueda y análisis de la información documental que serán insumos para la realización la metaevaluación. Dichos insumos fueron los siguientes: los informes finales de las evaluaciones, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007), los Términos de Referencia, sus informes de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), la posición institucional de la SAGARPA, las reglas de operación 2011 de los Programas de la SAGARPA, presentaciones PowerPoint de los resultados de las evaluaciones, decretos, reglamentos, manuales, guías y la Ley General de Desarrollo Social (2004).

2.- La segunda actividad fue la elaboración del instrumento (la lista de chequeo o *checklist*) que guió las tres metaevaluaciones realizadas. Para ello, se realizó una revisión de diversas propuestas de listas de chequeo elaboradas por los autores e instituciones revisados en el estado del arte (ver capítulo dos) para posteriormente elegir una y proceder con su validación y modificación *ad hoc* al contexto de las ECR en México.

3.- Además del análisis documental y la elaboración de la lista de chequeo, se aplicaron 20 entrevistas semi-dirigidas a actores clave seleccionados por su experiencia temática o involucramiento en el proceso de evaluación. Entre dichos actores se encuentran: los evaluadores externos, funcionarios de la Dirección General de Planeación y Evaluación de la SAGARPA, académicos especialistas en el ámbito de metaevaluación y evaluación de Programas de Gobierno, centros de investigación especializados en evaluación y funcionarios de la Dirección General Adjunta de Evaluación del CONEVAL. La realización de dichas entrevistas se considera de suma importancia ya que solo a partir de estas se puede generar el conocimiento necesario para crear un entendimiento del por qué se llegó a determinados acuerdos entre los actores clave anteriormente mencionados, si es que éstos interactuaron y cómo y en qué partes del proceso de evaluación se llevó a cabo dicha interacción.

Con la información cualitativa⁴² derivada de las entrevistas se busca no solo tener evidencia para dar respuesta a diversos estándares de la lista de chequeo, sino profundizar en la obtención de distintas perspectivas, explicaciones, narrativas⁴³ e historias acerca de aquellos aspectos que los entrevistados consideran incidieron de manera “clave” en la calidad final de las evaluaciones realizadas y por ende una comprensión más holística de las causas que originan la problemática abordada.

Una vez elaborada la lista de chequeo, recabada la información documental y realizadas las entrevistas, se procedió en aplicar la lista de chequeo a los informes finales de las evaluaciones externas seleccionadas. Mediante el método de contrastación (o de comparación) fue revisado cada uno de los aspectos (estándares) que la lista de chequeo menciona que toda evaluación debería contener (el “deber ser”) y se comparó con el informe final de la evaluación metaevaluada. La validación del cumplimiento o no de los estándares estuvo justificada en base a toda la información documental recabada.

⁴² Para mayor información sobre cómo obtener información cualitativa ver Luton, Larry. S (2010). *Qualitative Research Approaches for Public Administration*.

⁴³ Las narrativas o relatos, son vehículos para dar sentido al tema que se está investigando, es una forma de dar orden en el caos y ver las cosas en conjunto como una sola cosa: una después de la otra en una historia más amplia (Roe, 1994). Para mayor información sobre las narrativas ver: Roe, E (1994). *Narrative Policy Analysis: Theory and Practice*, Duke University, London.

Aplicada la lista de chequeo, se otorgó un puntaje a cada estándar y criterio revisado, además de emitir una valoración global en forma de un indicador que mide la calidad de las evaluaciones hechas a la SAGARPA.

Por ello, a continuación se explican los criterios utilizados para guiar la metaevaluación de los Programas de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor, de Prevención y Manejo de Riesgos y el de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural:

- 1) Utilidad: las normas de utilidad pretenden asegurar que una evaluación servirá a las necesidades de información de los usuarios pretendidos.
- 2) Factibilidad: las normas de factibilidad tienen el propósito de asegurar que una evaluación sea realista, prudente, diplomática y sencilla.
- 3) Propiedad: la evaluación se llevará a cabo de forma legal, ética y observando debidamente el bienestar de aquellos involucrados en la evaluación, así como de aquellos afectados por sus resultados.
- 4) Precisión: la evaluación revelará y llevará información técnicamente adecuada acerca de las características que determinan el valor y mérito del programa evaluado.

Los criterios anteriores a su vez contienen una lista de estándares cada uno. Estos se encuentran enlistados en un instrumento denominado lista de verificación para la metaevaluación de programas de Daniel Stufflebeam (1999) (ver anexo dos). Dicha lista de verificación está basada en los “Estándares para la Evaluación de Programas” de la Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE).

La lista original del JCSEE ha sido modificada y adaptada para adaptarse a las necesidades específicas de este estudio, dadas las particularidades del tipo de evaluación cuyo informe final es objeto de estudio y a las características de la normatividad establecida en México para la realización de las mismas.

Las modificaciones también comprenden cambios derivados de la traducción o reescritura de algunos de los estándares para su mejor entendimiento al español y dar claridad sobre sus conceptos y uso. Del mismo modo, se omitió dar respuesta en algunos de ellos dado que se consideró que no eran aplicables para evaluaciones de consistencia y resultados. Además, para dar mayor claridad a los conceptos de la lista de chequeo utilizada, en el anexo uno se explica el significado y sentido de cada estándar. Así mismo, la lista contiene un apartado que otorga una calificación al cumplimiento o no de cada uno de los estándares.

Como se menciona en el capítulo dos, y antes de entrar de lleno a la metaevaluación de los Programas seleccionados, es necesario recordar que si bien los criterios y estándares por la JCSEE fueron creados para la evaluación de programas educativos, constituyen una referencia que permite valorar la utilidad, factibilidad, propiedad y precisión de cualquier evaluación hecha a un Programa. En este caso se tomaron estos criterios como *el deber ser* de una evaluación y se comparó con los informes finales de las ECR de los Programas de la SAGARPA elegidos.

La lista de chequeo es un formato que permite aplicar los criterios y estándares del JCSEE en la compilación, organización, análisis y formato de los hallazgos. Por lo tanto constituye parte de la base de datos del metaevaluador. Los resultados de aplicar esta lista se utilizan como un insumo para generar reportes o resúmenes de los hallazgos. En este caso, la lista de chequeo es incluida en el anexo dos del estudio.

Una vez colectada *a priori* la información necesaria para fundamentar y juzgar el cumplimiento de los estándares, se procedió a trabajar sobre los puntos de chequeo de la lista de verificación para cada una de los cuatro criterios y a determinar si cada uno de sus estándares es aplicable al tipo de evaluación en particular. Se escribe NA (no aplica) sobre las líneas a la derecha de los aspectos que no aplican. Para los puntos restantes, se coloca un signo más (+), un recuadro vacío o un signo de interrogación (?) en las líneas a la izquierda de los puntos que apliquen. Un + significa que la evaluación cumple con el propósito del criterio, un recuadro vacío significa que falló en hacerlo. Además, basado en los estándares resultantes cumplidos e incumplidos se procedió a hacer una valoración narrativa (análisis cualitativo) en un párrafo al final de cada criterio en el que se especifica el juicio mediante el cual se determina si la evaluación cumple o no con el propósito del criterio. De la misma manera, se pone el símbolo ? en el espacio correspondiente si se obtuvo información insuficiente o no existe evidencia disponible para llegar a un juicio.

En seguida se procede a calificar a la evaluación objetivo en cada criterio y a establecer los límites para calificar como Muy buena, Buena, Regular, Mala, Muy mala. Dada la NO aplicabilidad de algunos de los estándares para esta metaevaluación en específico, las calificaciones otorgadas también fueron modificadas tomando en consideración el siguiente criterio:

Instrucciones para el cuantitativo de cada uno de los principios:

1. Se determina el número de estándares aplicables asociados con el principio y se sustrae el número de estándares del principio marcados con NA del número total de estándares del principio.

2. Si el número de estándares marcados con + o con el recuadro vacío es menos de tres, o el número de estándares no aplicable (N.A) rebasa tres, se aborta el análisis cuantitativo para ese estándar.
3. Luego se determina la proporción de estándares del principio que la evaluación logró tomado el número de estándares marcados con (+) sobre el número de estándares aplicables a la evaluación y se multiplica el número obtenido (redondeado a un decimal) por diez.
4. Por último, se compara el valor obtenido (redondeado sin decimales) con la escala y rangos provistos en la lista de verificación y se le otorga la calificación al cumplimiento del principio remarcando la calificación con negritas.

Por ejemplo: para el estándar U1 Identificación de los actores clave, se obtuvo un total de cinco símbolos “+” y dicho criterio contiene un total de diez estándares aplicables. Por lo cual, el puntaje obtenido para dicho estándar es $0.5 \times 10 = 5$. El puntaje anterior se compara con la escala siguiente: 10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre; y se asigna la calificación de *Buena* en el cumplimiento del estándar en la lista de verificación.

A continuación, se asigna un puntaje global a toda la evaluación sumando los puntajes obtenidos en los cuatro criterios y dividiendo entre cuatro el número obtenido. Posteriormente se compara el resultado obtenido utilizando los puntos de corte y calificaciones marcadas en la lista de chequeo.

Seguido de lo anterior, se hace un análisis complementario de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo al utilizar una propuesta de modificación a la escala de medición de Stufflebeam, ya que, se consideró que al utilizar la escala de Stufflebeam el cumplimiento de tres de diez estándares en los criterios de la JCSEE otorga una calificación de *regular* y las categorías posteriores a esta última no permiten darse una idea de que aspectos hay que mejorar al tener categorías sesgadas hacia categorías con denominaciones positivas (bueno, muy bueno, excelente). Además, no se otorgan distintos pesos a cada uno de los criterios a pesar de que unos contienen más estándares que otros. Por lo que, se propone la utilización de la escala siguiente:

(10-9) Muy buena, (8-7) Buena, (6-5) Regular, (4-3) Mala, (2-0) Muy mala

Respecto a la ponderación de los criterios se consideró necesaria una ponderación para obtener la calificación global de la evaluación otorgándoles un peso equivalente a los criterios de *Utilidad, Propiedad y Precisión* ya que contienen similar número de estándares. De tal modo que la ponderación quede de la siguiente manera:

Utilidad= (0.3)

Viabilidad= (0.1)

Propiedad= (0.3)

Precisión= (0.3)

Por último, para otorgar un puntaje global a la evaluación, se toma el valor obtenido para cada uno de los cuatro criterios, se multiplica por el valor de la ponderación propuesta y posteriormente se multiplica por 100. La suma del total de los valores obtenidos representa el indicador global de calidad de la evaluación. Para otorgar un juicio acerca de la calidad global se redondea el puntaje global obtenido y se compara con la siguiente escala:

(100-90) Muy buena, (80-70) Buena, (60-50) Regular, (40-30) Mala, (20-0) Muy mala

4.2. META-EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA

Una vez explicada la aproximación metodológica empleada, se prosigue al análisis meta-evaluativo. Para ello, primero se caracterizaron las evaluaciones objeto de estudio para describir: quién contrató la evaluación, quién la pagó, el costo de la evaluación, el tiempo para la evaluación, los evaluador(es), grupos de interesados o actores clave, el nombre del programa u otro objeto evaluado, el propósito(s) de la evaluación, preguntas clave, metodología, reportes y aspectos relacionados a la evaluación objetivo:

Seguido de esto, se procedió a caracterizar el tipo de meta-evaluación que se realizó para cada evaluación objetivo. Dentro de la descripción de la meta-evaluación se incluyen los siguientes elementos: título de la meta-evaluación, de ser pertinente se pone quién contrató la meta-evaluación, el patrocinador financiero (si es diferente al cliente), otras audiencias, propósito(s), reportes o servicios de meta-evaluación a ser provistos, preguntas meta-evaluativas, tipo de meta-evaluación, métodos, cronograma, meta-evaluador(es) su(s) relación(es) si la hay (si hay más de un meta-evaluador), con la evaluación objetivo, y principales acuerdos contractuales.

La caracterización anterior es la misma para las tres meta-evaluaciones realizadas por lo cual solo se realizó una tabla que contiene la información anteriormente descrita.

Finalmente, se establece un juicio evaluativo global para cada una de las tres meta-evaluaciones que analiza cuestiones como: el valor del indicador obtenido en la lista

de chequeo, los aspectos en los que se obtuvieron los puntajes más bajos, errores de redacción o de revisión en el informe final de la evaluación y se emite una explicación del por qué fallaron en conseguir un mayor puntaje.

META-EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y MANEJO DE RIESGOS

Para iniciar la metaevaluación de la ECR 2011-2012 del Programa de Prevención y Manejo de Riesgos se usa el siguiente formato para registrar la información básica respecto a la evaluación objetivo:

CARACTERIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN OBJETIVO
Título de la evaluación objetivo: Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa de Prevención y Manejo de Riesgos.
Cliente de la evaluación objetivo: SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación).
Patrocinador financiero de evaluación objetivo (si es diferente al cliente): (N.A)
Costo de la evaluación objetivo: \$ 704,735.00 pesos.
Forma de contratación de la instancia evaluadora: Directa.
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Silvia D. Urbina Hinojosa.
Marco de tiempo para la evaluación objetivo: Abril 2012.
Nombre de la instancia evaluadora: El Colegio de México A.C
Evaluador(es): Antonio Yúnez Naude; Yadira Elizabeth Flores Suárez, Isael Fierros González, María del Pilar Lugo Mendoza, Gerardo Lugo García, Fabiola Rivera Ramírez.
Grupo de Interesados a quienes está dirigida la información: SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación), operadores y encargados de los Programas de la SAGARPA, CONEVAL, H. Congreso de la Unión y la sociedad civil en general.
Presupuesto ejercido del Programa evaluado: \$ 20,316.30 (millones de pesos).
Propósito de la evaluación que es objeto de estudio: Evaluar la consistencia y orientación a resultados del PPMR para proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.
Preguntas evaluativas clave: Conforme a los términos de Referencia del CONEVAL se contestaron 51 preguntas que conforman la evaluación, 34 fueron respondidas mediante un esquema binario (sí o no) sustentándolas con evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos que las fundamentan. Las 17 preguntas restantes se respondieron siguiendo los mismos criterios para fundamentarlas.
Principales métodos utilizados en la evaluación objeto de estudio: Investigación cualitativa a través de trabajo de gabinete y la realización de entrevistas a actores clave. La ECR sigue la metodología propuesta por el CONEVAL, que consiste en el análisis de seis grandes áreas del programa: Diseño, Planeación y Orientación a Resultados, Cobertura y

Focalización, Operación, Percepción de la Población Atendida, y Medición de Resultados. Cada tema es analizado respondiendo a preguntas específicas pre-establecidas por CONEVAL sobre el funcionamiento del Programa.

Reportes y documentos clave a ser provistos por aquellos a cargo de la evaluación:

Informes parciales e Informe final proporcionado por la instancia evaluadora, así como los anexos descritos en los Términos de Referencia establecidos por CONEVAL.

A continuación se usa la siguiente tabla para registrar la información básica sobre las metaevaluaciones que fueron realizadas:

Aspectos centrales de la metaevaluación
<u>Título de la metaevaluación objetivo:</u> Metaevaluación de los Programas de la SAGARPA.
<u>Cliente de la metaevaluación:</u> Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
<u>Patrocinador financiero de la Metaevaluación (si es distinto al cliente):</u> Recursos proporcionados por Osmar Marco Medina Urzúa (autor y estudiante de la Maestría en Gobierno y Asuntos Públicos) quién recibe una beca del CONACYT para la realización de estudios de posgrado en la UNAM.
<u>Otras audiencias para la metaevaluación:</u> SAGARPA (Dirección General de Planeación y Evaluación y encargados de los Programas), CONEVAL, Academia, la sociedad en general y centros de investigación públicos y privados interesados en la evaluación y metaevaluación de Programas de Gobierno.
<u>Propósito de la metaevaluación:</u> • Analizar la calidad de las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012 de los programas sujetos a reglas de operación de la SAGARPA. • Contribuir en el desarrollo y mejora continua de las evaluaciones externas de consistencia y resultados hechas a programas federales en México. • Identificar los factores y aspectos clave que inciden en la calidad de las evaluaciones externas de los programas de la SAGARPA y proponer alternativas para mejorarlas.
<u>Tipo de metaevaluación:</u> Externa, sectorial, mixta, <i>ex post</i> y por ende de tipo sumativa.
<u>Reportes/Documentos/Servicios clave a ser provistos por la metaevaluación:</u> Tesis
<u>Preguntas metaevaluativas clave:</u> ¿Qué calidad tienen las evaluaciones externas hechas a los programas de la SAGARPA? ¿Qué factores están determinando la calidad de las evaluaciones externas hechas a los programas de la SAGARPA?
<u>Principales métodos de metaevaluación:</u> Comparativo, análisis documental, entrevistas con actores clave.
<u>Fecha de entrega de la metaevaluación:</u> 15 de mayo de 2014.
<u>Metaevaluador:</u> Osmar Marco Medina Urzúa
<u>Relación(es) si las hay de los metaevaluadores con la evaluación que es objeto de estudio:</u> No hay relación del metaevaluador con la evaluación que es objeto de estudio.

Relación(es) si las hay de los metaevaluadores con el objeto de la evaluación objetivo:
No hay relación del metaevaluador con el Programa que es objeto de estudio en la evaluación de consistencia y resultados 2011-2012.

Una vez realizado la descripción de la evaluación objetivo y el tipo de metaevaluación a realizar, se procedió a trabajar sobre los puntos de chequeo de la lista de verificación de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Valoración global de la evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del:

Programa de Prevención y Manejo de Riesgos.

Teniendo en cuenta el análisis de la lista de verificación, a continuación se provee un juicio evaluativo global de la evaluación objetivo a continuación:

Cuadro 8. Valoración global de la calidad del PPMR

<u>PRINCIPIO</u>	PUNTAJES				
	POBRE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
UTILIDAD			0.57		
VIABILIDAD				0.67	
PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD)			0.65		
PRECISIÓN				0.66	
VALORACIÓN GLOBAL: BUENA			0.64		

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PPMR.

COMENTARIO GLOBAL (en el espacio a continuación se exponen asuntos generales, notas o precauciones que los lectores deben tener en mente al considerar los juicios inmediatamente posteriores respecto a las valoraciones hechas por el metaevaluador en el análisis de la lista de chequeo):

Como comentario global de la evaluación la ECR 2011-2012 del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural se considera que dicha evaluación se vio limitada al momento de realizarse debido a la heterogeneidad de la estructura del Programa en cuestión, a la carencia de información disponible para el mismo dada su reciente creación y a una metodología rígida preestablecida.

Mediante la implementación de la lista de chequeo y la realización de entrevistas a aquellos actores clave involucrados en el proceso de evaluación, se observó que esta evaluación fue fuertemente marcada por dos de los aspectos planteados en la hipótesis del estudio como elementos que inciden en la calidad de las evaluaciones: la disponibilidad de información y el instrumento de evaluación (el modelo de términos de referencia para la evaluación de consistencia y resultados).

Dado que la evaluación analizada fue la evaluación que integra la totalidad de componentes en su conjunto se considera que las conclusiones y recomendaciones a las que se llegan no logran profundizar en aspectos particulares que permitan mejorar el funcionamiento del Programa y es necesario que estas especifiquen el ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? y ¿Cómo? deberían realizarse dichas mejoras. Las recomendaciones sí coadyuvan en mejorar la manera en que se definen las poblaciones potenciales y objetivo, indicadores de la matriz de resultados y en general en hacer adecuaciones y especificaciones en las Reglas de Operación del Programa.

A pesar de lo anterior, los evaluadores externos y los miembros del área de evaluación de la SAGARPA al percatarse de los inconvenientes de usar el cuestionario de CONEVAL para realizar una sola ECR para el programa, acordaron realizar una evaluación “general” (con todos los componentes del programa) y una evaluación por cada uno de los componentes utilizando el mismo instrumento propuesto para la evaluación general, las cuales serían planteadas como evaluaciones complementarias. Esto generó, además de incrementar los gastos en realizar evaluaciones adicionales, que se realizaran seis evaluaciones para el Programa de Prevención y manejo de Riesgos, donde la evaluación general corre el riesgo de haber sido realizada solo para el cumplimiento de la norma ya que fue esta última fue la única publicada en la página oficial de la SAGARPA (consultado el día 22 de mayo de 2014).

A pesar de aumentar la cantidad de trabajo, constituye un ejercicio práctico de utilizar y adaptar la normatividad (los LGPEPAPF y los términos de referencia) para generar evaluaciones que puedan aportar mayor información para retroalimentar a los Programas (las evaluaciones complementarias). Estas últimas, se convertirían en el insumo principal (y no el complemento como el nombre de las evaluaciones lo pueda indicar) para la retroalimentación del Programa y sobre todo de sus componentes.

El hecho anterior destaca la voluntad, experiencia y el reto que representa tanto para el área de evaluación de SAGARPA como para los evaluadores externos el moldear y adaptar la metodología y normatividad establecida en los términos de referencia y los LGPEPAPF para poder generar información derivada de las evaluaciones que sea de utilidad para retroalimentar el diseño, gestión y resultados del Programa.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN:

La evaluación tuvo calificaciones de 0.2 en el estándar U3 Selección y alcance de la información y de 0.3 en C8 Responsabilidad fiscal, siendo estos los estándares con calificaciones más bajas; por lo que se plantean posibles soluciones en el apartado denominado “recomendaciones”. Así mismo, se sugieren acciones para mejorar el estándar U6 Oportunidad y difusión del informe, en el cual, esta evaluación obtuvo un puntaje de 0.4 y que fue un aspecto que en las entrevistas a los funcionarios del área de evaluación de SAGARPA se menciona como punto a fortalecer y mejorar dando mayor difusión a los informes de evaluación emitidos por las instancias evaluadoras.

Si bien la evaluación obtuvo una valoración de *Buena* en el criterio de utilidad basado en los estándares de la JCSEE y de *Regular* usando la escala propuesta, se sugiere tomar con cautela dicho resultado, ya que, como se observa en el estándar agregado por parte del metaevaluador, no se tiene evidencia del uso de los resultados de la evaluación en el diseño o rediseño del Programa o alguno de sus componentes, solo en precisiones o adecuaciones en algunas definiciones (en la PP, PO, por ejemplo) establecidas en las reglas de operación del Programa.

El cumplimiento de los estándares propuestos dentro del criterio de Utilidad denominados: Uso de los resultados de la evaluación en el diseño, rediseño del Programa o alguno de sus componentes* y Usar los resultados de la evaluación como un insumo para la toma de decisiones respecto a la designación o reasignación del presupuesto del Programa o componentes del Programa* deberían considerarse como requisitos mínimos e indispensable para el cumplimiento del criterio de *utilidad* para las evaluaciones en México y en la realización de futuras meta evaluaciones.

Con ello se estimula el logro de los objetivos, propósitos y razón de ser de las evaluaciones. Sin el cumplimiento de estos requisitos, se estaría generando evaluaciones por el solo hecho de generarlas (evaluaciones que se convierten en fines) en cumplimiento de una norma establecida sin que estas se tomen en cuenta en los procesos de toma de decisiones tanto a nivel operativo en la SAGARPA, en las entidades Estatales ejecutoras del Programa como en el Congreso de la Unión y otras dependencias que trabajan de manera complementaria con ellas como lo son la SHCP y la SFP.

Cuadro 9. Puntaje y valoración global del PPMR:

Criterio	Puntaje	Calificación	Ponderación	Puntaje*Ponderación*(100)
Utilidad	0.57	Regular	0.3	17.1
Viabilidad	0.67	Buena	0.1	6.7
Propiedad	0.65	Buena	0.3	19.5
Precisión	0.66	Buena	0.3	19.8
Suma=				63.1
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN: <u>REGULAR</u>				63%

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PPMR.

Una vez hechos los reajustes planteados en la escala de calificación y ponderación de la lista de chequeo, nos da como *resultado* que **la evaluación de consistencia y resultados 2011-2012 del Programa de Prevención y manejo de Riesgos tiene una calidad REGULAR** basada en los criterios y estándares establecidos en la lista de verificación para metaevaluaciones de Programas basada en los estándares para la evaluación de programas del Joint Committee modificada para su aplicación a las ECR 2011-2012 y utilizando la escala y ponderaciones propuestas por el autor. Es necesario notar que si bien la evaluación alcanzó una valoración de *buena* en los criterios de Viabilidad, Propiedad, Precisión, estos apenas fueron alcanzados ya que para la asignación de calificaciones de los puntajes obtenidos para cada criterio, se redondeó a un decimal para así poder asignar una valoración dentro de las categorías establecidas por la escala propuesta. Por ende un puntaje de 0.64 tendría una valoración de *Regular* y un puntaje de 0.65 una valoración de *Buena*.

Cuadro 10. Puntaje y valoración Global obtenida por la ECR 2011-2012 de PPMR.

Criterio	Puntaje	Valoración Escala JCSEE	Valoración Escala Propuesta	Ponderación	Puntaje*Ponderación*(100)
Utilidad	0.57	Buena	Regular	0.3	17.1
Viabilidad	0.67	Muy buena	Buena	0.1	6.7
Propiedad	0.65	Buena	Buena	0.3	19.5
Precisión	0.66	Muy buena	Buena	0.3	19.8
Suma=					63.1
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN: <u>REGULAR</u>					63%

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PPMR.

Dada la escala de calificación y la ponderación propuesta por el autor de esta investigación, los puntajes de la evaluación quedarían de la siguiente manera:

Cuadro 11. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 de PPMR.

CRITERIO	PPMR	VALORACIÓN	
UTILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
U1 Identificación de los actores clave.	0.5	Buena	Regular
U2 Credibilidad del evaluador.	0.8	Muy buena	Buena
U3 Selección y alcance de la información.	0.2	Pobre	Muy mala
U4 Identificación de valores.	0.7	Muy buena	Buena
U5 Claridad del informe.	1.0	Excelente	Muy buena
U6 Oportunidad y difusión del informe.	0.5	Buena	Regular
U7 Uso de la evaluación	0.6	Buena	Regular
Puntaje total	16.0		
Valoración Global: (Puntaje total/28) *100=	57.1	BUENA	REGULAR
VIABILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
F1 Procedimientos prácticos	0.7	Muy buena	Buena
F2 Viabilidad política	0.8	Muy buena	Buena
F3 Costo Efectividad	0.5	Buena	Regular
Puntaje total	8.0		
Valoración Global: (Puntaje total/12) *100=	66.7	MUY BUENA	BUENA
CORRECCIÓN-LEGITIMIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
C1 Orientación de Servicio.	0.8	Muy buena	Buena
C2 Acuerdos formales.	0.9	Excelente	Muy buena
C3 Derechos de los sujetos.	0.6	Buena	Regular
C4 Interacciones humanas.	0.6	Buena	Regular
C5 Valoración completa y justa.	0.8	Muy buena	Buena
C6 Revelar los resultados.	1.0	Excelente	Muy buena
C7 Conflicto de intereses.	0.6	Buena	Regular
C8 Responsabilidad fiscal.	0.3	Regular	Mala
Puntaje total	21.0		
Valoración Global: (Puntaje total/32) *100=	65.6	BUENA	BUENA
PRECISIÓN	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
P1 Documentación del programa (N.A)			
P2 Análisis del contexto (N.A)			
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	0.5	Buena	Regular
P4 Fuentes de información defendibles	0.8	Muy buena	Buena
P5 Información válida	0.7	Muy buena	Buena

P6 Información confiable (N.A)			
P7 Información sistemática (N.A)			
P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)			
P9 Análisis de la información cualitativa	0.7	Muy buena	Buena
P10 Conclusiones justificadas	0.7	Muy buena	Buena
P11 Informe imparcial	0.6	Buena	Regular
P12 Metaevaluación (N.A)			
Puntaje total	16.0		
Valoración Global: (Puntaje total/24) *100=	66.7	MUY BUENA	BUENA

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PPMR.

Comparando las dos escalas utilizadas (la del JCSEE y la propuesta del autor de esta investigación) y los resultados que se derivan de cada una de ellas (ver los cuadros siguiente) se considera que la propuesta planteada por el autor refleja una escala de medición y valoraciones que reflejan de mejor manera las debilidades encontradas en la lista de verificación, el análisis del informe final de evaluación así como de la documentación complementaria y de la información cualitativa derivada de la realización de las entrevistas a actores clave involucrados en el proceso de evaluación.

META-EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO AL INGRESO AGROPECUARIO: PROCAMPO PARA VIVIR MEJOR

Para iniciar la metaevaluación de la ECR 2011-2012 del Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor se utiliza en primer lugar el siguiente formato para registrar la información básica respecto a la evaluación objetivo:

FORMATO 1: Caracterización de la evaluación objetivo
Título de la evaluación objetivo: Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor.
Cliente de la evaluación objetivo: SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros de la Subsecretaría de Agronegocios de la SAGARPA (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación).
Patrocinador financiero de evaluación objetivo (si es diferente al cliente): (N.A)
Costo de la evaluación objetivo: \$ 347,724.77 pesos.
Forma de contratación de la instancia evaluadora: Convenio de Cooperación Técnica.
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Juan Díaz Mazadiego.
Marco de tiempo para la evaluación objetivo: Abril 2012.

<u>Nombre de la instancia evaluadora:</u>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
<u>Evaluador(es):</u>	Alfredo González Cambero, Leonardo Pérez Sosa, Ana Isabel Valero y Santillán Jiménez.
<u>Grupos interesados en la información derivada de la evaluación:</u>	SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación), operadores y encargados de los Programas de la SAGARPA, CONEVAL, H. Congreso de la Unión y la sociedad civil en general.
<u>Presupuesto ejercido del Programa evaluado:</u>	\$ 17,115.39 (millones de pesos).
<u>Propósito de la evaluación que es objeto de estudio:</u>	Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa para proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.
<u>Preguntas evaluativas clave:</u>	Conforme a los términos de Referencia del CONEVAL se contestaron 51 preguntas que conforman la evaluación, 34 fueron respondidas mediante un esquema binario (sí o no) sustentándolas con evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos que las fundamentan. Las 17 preguntas restantes se respondieron siguiendo los mismos criterios para fundamentarlas.
<u>Principales métodos utilizados en la evaluación objeto de estudio:</u>	Investigación cualitativa a través de trabajo de gabinete y la realización de entrevistas a actores clave. La ECR sigue la metodología propuesta por el CONEVAL, que consiste en el análisis de seis grandes áreas del programa: Diseño, Planeación y Orientación a Resultados, Cobertura y Focalización, Operación, Percepción de la Población Atendida, y Medición de Resultados. Cada tema es analizado respondiendo a preguntas específicas pre-establecidas por CONEVAL sobre el funcionamiento del Programa.
<u>Reportes y documentos clave a ser provistos por aquellos a cargo de la evaluación:</u>	Informes parciales e Informe final proporcionado por la instancia evaluadora, así como los anexos descritos en los Términos de Referencia establecidos por CONEVAL.

**Valoración global de la evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del:
Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor**

Teniendo en cuenta la aplicación de la lista de chequeo elaborada y todos los análisis precedentes, se provee un juicio evaluativo global de la evaluación objetivo que se ve representada en los espacios marcados a continuación:

Cuadro 12. Valoración global de la calidad de la evaluación del PROCAMPO basado en la escala del JCSSE.

<u>PRINCIPIO</u>	PUNTAJES				
	POBRE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
UTILIDAD			0.64		
VIABILIDAD				0.67	
PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD)			0.65		
PRECISIÓN			0.58		
Valoración Global: <u>BUENA</u>			0.63		

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PROCAMPO.

En el espacio a continuación se exponen asuntos generales, notas o precauciones que los lectores deben tener en mente al considerar los juicios inmediatamente posteriores:

Haciendo una lectura general de la evaluación se observó un error en la parte introductoria del informe final donde existe un párrafo (ver página cuatro) que está repetido y al parecer fue provocado por copiar un párrafo del informe preliminar (ya que en el primer párrafo menciona que es un informe preliminar en el informe final). Si bien esto no afecta la consistencia de la evaluación, denota descuidos al momento de introducir la información en el Portal Aplicativo de Hacienda (PASH) o en su revisión. Asimismo, la evaluación no hace mención a las limitantes o dificultades encontradas para la realización de la misma y como estas afectaron los resultados obtenidos.

Para dar respuesta a las preguntas del cuestionario guía establecido en los términos de referencia del CONEVAL los evaluadores externos del Programa de Apoyo al Ingreso Objetivo: PROCAMPO se enfrentaron a aspectos muy similares que el Programa anteriormente analizado. Entre las limitantes y aspectos que afectaron la calidad de la evaluación, está la heterogeneidad de la estructura del Programa PROCAMPO. El PROCAMPO (2011) operaba como un todo globalizador que era integrado por distintos componentes, cada uno con una lógica, población y problemática que pretende atender distinta. Además de que el Programa como tal no tenía una unidad responsable global de todos los componentes y cuyas unidades ejecutoras implementan el Programa (y sus respectivos componentes) en co-ejercicio con entidades estatales.

Aunado a lo anterior, es importante recordar que componentes como los del PROCAMPO finalizan su operación con la entrega del apoyo (el recurso monetario) y que funcionan otorgando dichos apoyos en función de la demanda de solicitudes recibidas.

Para abundar en las limitantes encontradas, se menciona también la carencia de información disponible para la realización de la evaluación dada su reciente creación considerando el tiempo en que fue requerida su evaluación y a una metodología rígida preestablecida por el CONEVAL.

Haciendo frente a la problemática anteriormente mencionada, los evaluadores externos realizaron un ejercicio analítico que consistió en juntar y valorar el conjunto de componentes que integran el Programa y verificar el cumplimiento de lo establecido en cada pregunta del cuestionario guía y resolver para cada componente. Esto implicó poner varias respuestas dentro de un mismo espacio (limitado), además de generar una problemática respecto al criterio que habría que utilizarse para decidir el cumplimiento o no de lo establecido en cada pregunta.

Por ejemplo, si se tenía que, para una misma pregunta, dos componentes cumplieran y dos no, se caía en el predicamento de decidir qué responder ¿Sí cumple o No cumple? Para dar solución a lo anterior, los evaluadores diseñaron un algoritmo (el cual fue platicado con el área de evaluación de SAGARPA) donde se ponderó el peso relativo en el presupuesto de cada componente y en base al cumplimiento de cada componente a la pregunta establecida, y al peso ponderado del mismo, se llegó a una decisión del grado de cumplimiento (se puso “sí” si en conjunto el 60% o más del presupuesto total por componentes cumplía) o en su caso el incumplimiento a lo establecido en la pregunta del cuestionario de evaluación.

Hechos estos comentarios globales que dan un contexto del análisis de la evaluación se procede al análisis de los resultados obtenidos de aplicar la lista de chequeo.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN:

Dada la escala de calificación y la ponderación propuesta, los puntajes obtenidos de la ECR 2011-2012 del Programa de Apoyo al Ingreso Objetivo: PROCAMPO quedarían de la siguiente forma:

Cuadro 13. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 de Programa de Apoyo al Ingreso Objetivo: PROCAMPO

CRITERIO	PROCAMPO	VALORACIÓN	
UTILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
U1 Identificación de los actores clave.	0.7	Buena	Buena
U2 Credibilidad del evaluador.	1.0	Excelente	Muy buena
U3 Selección y alcance de la información.	0.2	Pobre	Muy mala
U4 Identificación de valores.	0.7	Muy buena	Buena
U5 Claridad del informe.	0.9	Excelente	Muy buena
U6 Oportunidad y difusión del informe.	0.5	Buena	Regular
U7 Uso de la evaluación	0.6	Buena	Regular
Puntaje total	18.0		
Valoración Global: (Puntaje total/28) *100=	64.3	BUENA	REGULAR
VIABILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
F1 Procedimientos prácticos	0.8	Muy buena	Buena
F2 Viabilidad política	0.8	Muy buena	Buena
F3 Costo Efectividad	0.5	Buena	Regular
Puntaje total	8.0		
Valoración Global: (Puntaje total/12) *100=	66.7	MUY BUENA	BUENA
CORRECCIÓN-LEGITIMIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
C1 Orientación de Servicio.	0.8	Muy buena	Buena
C2 Acuerdos formales.	0.9	Excelente	Muy buena
C3 Derechos de los sujetos.	0.6	Buena	Regular
C4 Interacciones humanas.	0.7	Muy buena	Buena
C5 Valoración completa y justa.	0.6	Buena	Regular
C6 Revelar los resultados.	0.9	Excelente	Muy buena
C7 Conflicto de intereses.	0.5	Buena	Regular
C8 Responsabilidad fiscal.	0.3	Regular	Mala
Puntaje total	21		
Valoración Global: (Puntaje total/32) *100=	65.6	BUENA	BUENA
PRECISIÓN	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
P1 Documentación del programa (N.A)			
P2 Análisis del contexto (N.A)			
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	0.4	Regular	Mala
P4 Fuentes de información defendibles	0.75	Muy buena	Buena
P5 Información válida	0.66	Muy buena	Buena
P6 Información confiable (N.A)			
P7 Información sistemática (N.A)			

P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)			
P9 Análisis de la información cualitativa	0.8	Muy buena	Buena
P10 Conclusiones justificadas	0.6	Buena	Regular
P11 Informe imparcial	0.5	Buena	Regular
P12 Metaevaluación (N.A)			
Puntaje total	14		
Valoración Global: (Puntaje total/24) *100=	58.3	BUENA	REGULAR

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PROCAMPO.

Cuadro 14. Puntaje y Valoración Global del PROCAMPO:

Criterio	Puntaje	Calificación	Ponderación	Puntaje*Ponderación*(100)
Utilidad	0.64	Regular	0.3	19.2
Viabilidad	0.67	Buena	0.1	6.7
Propiedad	0.65	Buena	0.3	19.5
Precisión	0.58	Regular	0.3	17.4
Suma=				62.8
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN: <u>REGULAR</u>				63.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PROCAMPO.

Al igual que el Programa de Prevención y Manejo de Riesgos, la metaevaluación del PROCAMPO obtuvo sus puntajes más bajos en los estándares: U3 Selección y alcance de la información y C8 Responsabilidad fiscal con puntajes de 0.2 y 0.3 respectivamente.

El criterio que obtuvo la menor valoración fue el de Precisión con un puntaje de 0.58 y en particular el estándar P3 Descripción de propósitos y procedimientos en el cual obtuvo una calificación de 0.4, siendo este valor considerado como malo dada la escala propuesta.

El puntaje anterior se vio principalmente afectado por falta de evidencia o ausencia de actividades relacionadas con el monitoreo de los usos, propósitos y procedimientos de evaluación, así como el hecho de involucrar a evaluadores independientes para realizar las tareas anteriores. De la misma manera, al seguir la evaluación términos de referencia preestablecidos y rígidos, no se identifican, discuten y evalúan los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes interesadas (CONEVAL, SAGARPA, Cámara de Diputados, SHCP, SFP) en relación con los propósitos, alcances, necesidades de información, usos pretendidos de los resultados de la evaluación y en base a lo anterior actualizar los procedimientos de evaluación para adaptarse a los posibles cambios en los propósitos de la evaluación.

Cuadro 15. Puntaje y valoración global ponderada obtenida por la ECR 2011-2012 de PROCAMPO .

Criterio	Valoración Escala JCSEE	Valoración Escala Propuesta	Calificación	Ponderación	Puntaje* Ponderación*(100)
Utilidad	0.64	Buena	Regular	0.3	19.2
Viabilidad	0.67	Muy buena	Buena	0.1	6.7
Propiedad	0.65	Buena	Buena	0.3	19.5
Precisión	0.58	Buena	Regular	0.3	17.4
Suma=					62.8
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN: <u>REGULAR</u>					63.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PROCAMPO.

La lista de chequeo arroja una valoración global para la Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa PROCAMPO para vivir mejor de 63%. Dicho porcentaje indica que la evaluación tiene una calidad REGULAR basada en los criterios y estándares establecidos en la lista de verificación para metaevaluaciones de Programas basada en los estándares para la evaluación de programas del Joint Committee on standards for educational evaluation (JSEE) y en la escala y ponderaciones propuestas por el autor.

Respecto a los estándares C8 Responsabilidad fiscal y P3 Descripción de propósitos y procedimientos, los bajos puntajes obtenidos se deben a que los términos de referencia no consideran aspectos mencionados en la lista de chequeo para estos puntos. Por lo que, no se debe a fallas u omisiones por parte del equipo evaluador u la unidad de evaluación de la SAGARPA (excepto en el último punto de la lista a continuación). Entre los aspectos no considerados para el caso del último estándar están el que la evaluación debería:

- Monitorear y describir cómo los propósitos de la evaluación siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo y en su caso, actualizar los procedimientos de evaluación para adaptarse a los cambios en los propósitos de la evaluación
- Identificar y evaluar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes interesadas en relación con los propósitos de la evaluación.
- Cuando sea factible, involucrar a evaluadores independientes para monitorear y evaluar los propósitos y procedimientos de la evaluación.

Continuando con las limitantes encontradas, en el estándar U3 Selección y alcance de la información entre los aspectos no considerados están:

- Asegurar que el evaluador y el cliente negocian de manera pertinente la audiencia, preguntas e información requerida.
- Dar prioridad a los grupos de interés más importantes
- Permitir flexibilidad para agregar preguntas durante la evaluación
- Asignar prioridad y el esfuerzo de evaluación a las preguntas/asuntos más importantes o respecto a las necesidades de información consideradas como necesaria.

Por último, del C8 Responsabilidad fiscal, se encontró como debilidad que la ECR no considera los siguientes puntos debido principalmente a que la contratación de las evaluaciones se da a través de convenios de asignación directa:

- Comparar precios de materiales de evaluación
- Comparar contratos de licitación
- Contener un resumen de gastos como parte del informe público de evaluación (a pesar de que sí se incluye el costo total de la evaluación).

Respecto a las fortalezas encontradas en la evaluación esta los estándares U5 Claridad del informe y el C2 Acuerdos formales con 0.9 de puntuación cada uno, asimismo el estándar P9 Análisis de la información cualitativa y C1 Orientación de Servicio ambos con 0.8. La anterior valorización es resultado de que a pesar de las limitantes encontradas, la evaluación Identificar las fortalezas y debilidades del Programa sobre las cuales basarse para seguir mejorando, da comentarios y sugerencias provisionales para mejorar el programa y expone desenmascarar prácticas nocivas.

No está de más mencionar que el puntaje alto en el estándar referente a los acuerdos formales (C2) se debe a que nueve de diez de los elementos contenidos en la lista de chequeo fueron validados debido a que los términos de referencia y los lineamientos para la evaluación de los Programas Federales sí los contemplan. Entre ellos podemos mencionar que sí se establece el propósito de la evaluación y las preguntas, las audiencias a quién va dirigida la evaluación, los informes a entregar, las responsabilidades respecto a la publicación y edición de la evaluación, así como los procedimientos y calendario de evaluación.

META-EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EXTENSIONISMO RURAL

Para comenzar la metaevaluación de la Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural se usa el siguiente formato para registrar la información básica respecto a la evaluación objetivo:

<u>Caracterización de la evaluación objetivo</u>
<u>Título de la evaluación objetivo:</u> Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural.
<u>Cliente de la evaluación objetivo:</u> SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros de la Subsecretaría de Agronegocios de la SAGARPA (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación).
<u>Patrocinador financiero de evaluación objetivo (si es diferente al cliente):</u> (N.A)
<u>Costo de la evaluación objetivo:</u> \$ 730,000.00 pesos.
<u>Forma de contratación de la instancia evaluadora:</u> Convenio de colaboración en tanto Evaluador externo.
<u>Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</u> Juan Díaz Mazadiego.
<u>Marco de tiempo para la evaluación objetivo:</u> Abril 2012.
<u>Nombre de la instancia evaluadora:</u> Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS.
<u>Evaluador(es):</u> Dra. Guadalupe Rodríguez Gómez, Dr. Héctor Robles Berlanga, Mtra. Paulina Mendoza, Mtra. Tania Avalos y Mtra. Silvia Hernández.
<u>Grupos interesados en la información derivada de la evaluación:</u> SAGARPA, Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros (ahora Dirección General de Planeación y Evaluación), operadores y encargados de los Programas de la SAGARPA, CONEVAL, H. Congreso de la Unión y la sociedad civil en general.
<u>Presupuesto ejercido del Programa evaluado:</u> \$ 4,134.87 (millones de pesos).
<u>Propósito de la evaluación que es objeto de estudio:</u> Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa para proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.
<u>Preguntas evaluativas clave:</u> Conforme a los términos de Referencia del CONEVAL se contestaron 51 preguntas que conforman la evaluación, 34 fueron respondidas mediante un esquema binario (sí o no) sustentándolas con evidencia documental y haciendo explícitos los principales argumentos que las fundamentan. Las 17 preguntas restantes se respondieron siguiendo los mismos criterios para fundamentarlas.
<u>Principales métodos utilizados en la evaluación objeto de estudio:</u> Investigación cualitativa a través de trabajo de gabinete y la realización de entrevistas a actores clave. La ECR sigue la metodología propuesta por el CONEVAL, que consiste en el análisis de seis grandes áreas del programa: Diseño, Planeación y Orientación a

Resultados, Cobertura y Focalización, Operación, Percepción de la Población Atendida, y Medición de Resultados. Cada tema es analizado respondiendo a preguntas específicas pre-establecidas por CONEVAL sobre el funcionamiento del Programa.

Reportes y documentos clave a ser provistos por aquellos a cargo de la evaluación:

Informes parciales e Informe final proporcionado por la instancia evaluadora, así como los anexos descritos en los Términos de Referencia establecidos por CONEVAL.

**Valoración global de la evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012 del:
Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural
(PDCITER).**

Teniendo en cuenta todos los análisis precedentes, se provee un juicio evaluativo global de la evaluación objetivo:

Cuadro 16. Valoración global de la calidad de la evaluación del PDCITER basado en la escala del JCSSE.

<u>PRINCIPIO</u>	PUNTAJES				
	POBRE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
UTILIDAD			0.57		
VIABILIDAD			0.58		
PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD)			0.56		
PRECISIÓN			0.46		
Valoración Global:			0.54		

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PDCITER.

COMENTARIO GLOBAL (en el espacio a continuación se exponen asuntos generales, notas o precauciones que los lectores deben tener en mente al considerar los juicios inmediatamente posteriores):

Realizando un análisis general de la evaluación, se encontró que el informe final no hace mención del enfoque metodológico utilizado para realizar la evaluación, así como los propósitos de la misma.

Además, el informe final no hace mención de las limitantes y problemáticas enfrentadas en la realización de la evaluación y como estas afectaron los resultados y conclusiones obtenidas.

Se identificó además, un error en el último párrafo de las conclusiones del informe final donde al parecer no se introdujo correctamente la información y se quedó cortada una idea del siguiente párrafo posterior a la palabra “desp”, ya que el inicio del párrafo no tiene relación con la idea posterior: “ha habido una proliferación de desp instancias, sobre todo en la relación administrativa, con los estados para lograr que el presupuesto se radique de manera eficiente” (pag.59 del informe final). Si bien lo anterior no detrimenta la calidad general de las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el informe denota falta de revisión del mismo. La idea a la que probablemente se referían los evaluadores es mencionada múltiples veces a lo largo del informe y hace noción a la proliferación de empresas pequeñas, despachos privados o de personas que ofrecen servicios de capacitación y transferencia de tecnología.

Aunado a lo anterior en el primer párrafo de la parte introductoria de la evaluación (pag.4) se establece que “se diseñó un Sistema de Evaluación de Consistencia y Resultados” hecho que debería hacer referencia en su lugar a un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN:

Dada la escala de calificación y la ponderación propuesta, los puntajes obtenidos de la ECR 2011-2012 del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural quedarían de la siguiente manera:

Cuadro 17. Puntaje y valoración global obtenida por la ECR 2011-2012 del PDCITER.

Criterio	Puntaje	Valoración Escala JCSEE	Valoración Escala Propuesta	Ponderación	Puntaje* Ponderación*(100)
Utilidad	0.57	Buena	Regular	0.3	17.1
Viabilidad	0.58	Buena	Regular	0.1	5.8
Propiedad	0.56	Buena	Regular	0.3	16.8
Precisión	0.46	Buena	Regular	0.3	13.8
Suma=					53.5
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN: <u>REGULAR</u>					54%

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PDCITER.

Respecto a los puntajes obtenidos por cada estándar de los cuatro criterios utilizados, estos se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Puntaje y valoración desglosada obtenida por la ECR 2011-2012 del PDCITER.

CRITERIO	PDCITER	VALORACIÓN	
UTILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
U1 Identificación de los actores clave.	0.5	Buena	Regular
U2 Credibilidad del evaluador.	0.8	Muy buena	Buena
U3 Selección y alcance de la información.	0.2	Pobre	Muy mala
U4 Identificación de valores.	0.7	Muy buena	Buena
U5 Claridad del informe.	0.8	Muy buena	Buena
U6 Oportunidad y difusión del informe.	0.4	Regular	Mala
U7 Uso de la evaluación	0.6	Buena	Regular
Puntaje total	14		
Valoración Global: (Puntaje total/28) *100=	57.1	BUENA	REGULAR
VIABILIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
F1 Procedimientos prácticos	0.6	Buena	Regular
F2 Viabilidad política	0.8	Muy buena	Buena
F3 Costo Efectividad	0.5	Buena	Regular
Puntaje total	7		
Valoración Global: (Puntaje total/12) *100=	58.3	BUENA	REGULAR
CORRECCIÓN-LEGITIMIDAD	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
C1 Orientación de Servicio.	0.7	Muy buena	Buena
C2 Acuerdos formales.	1	Excelente	Muy buena
C3 Derechos de los sujetos.	0.5	Buena	Regular
C4 Interacciones humanas.	0.6	Buena	Regular
C5 Valoración completa y justa.	0.6	Buena	Regular
C6 Revelar los resultados.	0.6	Buena	Regular
C7 Conflicto de intereses.	0.55	Buena	Regular
C8 Responsabilidad fiscal.	0.4	Regular	Mala
Puntaje total	18		
Valoración Global: (Puntaje total/32) *100=	56.3	BUENA	REGULAR
PRECISIÓN	PUNTAJE	ESCALA JCSEE	ESCALA PROPUESTA
P1 Documentación del programa (N.A)			
P2 Análisis del contexto (N.A)			
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	0.2	Pobre	Muy mala
P4 Fuentes de información defendibles	0.4	Regular	Mala
P5 Información válida	0.66	Muy buena	Buena
P6 Información confiable (N.A)			
P7 Información sistemática (N.A)			
P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)			
P9 Análisis de la información cualitativa	0.7	Muy buena	Buena
P10 Conclusiones justificadas	0.6	Buena	Regular
P11 Informe imparcial	0.5	Buena	Regular

P12 Metaevaluación (N.A)			
Puntaje total	11		
Valoración Global: (Puntaje total/24) *100=	45.8	BUENA	REGULAR

Fuente: Elaboración propia con datos de la lista de chequeo del PDCITER.

De los resultados obtenidos en la lista de chequeo y los puntajes obtenidos podemos concluir que **la ECR 2010-2011 del PDCITER tiene una calidad REGULAR**, habiendo obtenido un puntaje de 54 %. Esto basado en los criterios y estándares establecidos en la lista de verificación para metaevaluaciones de Programas basada en los estándares para la evaluación de programas del Joint Committee y a la escala y ponderaciones propuestas por el autor.

Al igual que las dos metaevaluaciones anteriormente analizadas, los estándares donde el PDCITER obtuvo su menor puntuación fueron en el estándar C8 Responsabilidad fiscal con un puntaje de 0.4, en el criterio de UTILIDAD U3 Selección y alcance de la información con 0.4 y en el criterio de PRECISIÓN el estándar P3 Descripción de propósitos y procedimientos con 0.2. Además, obtuvo calificación baja (0.4) en el estándar P4 Fuentes de información defendibles, esto no fue ocasionado por utilizar documentos o datos inválidos, sino porque en el informe final de la evaluación no se justifica o informa de los criterios, medios y métodos utilizados para seleccionar las fuentes de información. Además, no se anexan los instrumentos de recolección de datos en los anexos como lo son los guiones de entrevista. Así mismo, el estándar U6 Oportunidad y difusión del informe tuvo una valoración baja (0.4) ya que no se tuvo intercambios con los medios públicos, beneficiarios del Programa, con la SHCP, la SFP, la Cámara de Diputados y sus comisiones, juntas y hacedores de políticas relacionadas con el programa

Respecto a la calificación de 0.2 en el estándar P3 Descripción de propósitos y procedimientos, la evaluación falló en registrar los propósitos de la evaluación al inicio del informe. Además no se monitorea cómo los propósitos y usos de la evaluación por parte de los actores clave siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo. De la misma manera no se contrata a evaluadores independientes para monitorear y evaluar los propósitos y procedimientos de la evaluación.

SINTESIS DEL CAPÍTULO

Como parte del análisis, se presenta un resumen de aquellos estándares donde se obtuvieron los puntajes más bajos y altos derivados de aplicar la lista de chequeo a las evaluaciones analizadas. En primer lugar se mencionaran aquellos donde se obtuvieron valoraciones de malas y muy malas, donde se destaca que en el criterio de *utilidad* se registraron puntajes bajos para las tres evaluaciones en el estándar de U3 Selección y alcance de la información con un puntaje promedio de 0.2 por lo que se considera como “muy mala”. Los factores que afectaron a este estándar tienen que ver con que no se negocian las preguntas, tampoco se definen cuáles son las más relevantes y que no hay flexibilidad para agregar preguntas.

De la misma manera, el estándar “U6 Oportunidad y difusión del informe” tiene un puntaje promedio de 0.46 siendo valoradas de “mala” a “regular” en la escala propuesta. El estándar fue afectado porque no se obtuvo evidencia que permitiera dar respuesta a si hubo intercambios con los beneficiarios, los medios públicos, u otras audiencias potenciales.

De la misma manera, no se tuvo evidencia que el informe final haya sido difundido por otros medios de comunicación que no sea la publicación en la página de internet de la SAGARPA y la entrega del mismo al CONEVAL, la SHCP, la SFP y el Congreso de la Unión. Además, se consideró que si bien en las evaluaciones se realizan entrevistas a funcionarios de instancias ejecutoras y funcionarios dentro de la SAGARPA no se tuvo intercambios oportunos con las comisiones, juntas y hacedores de políticas relacionadas con el Programa ya que éstos no fueron entrevistados ni se les expuso los resultados preliminares o finales de la evaluación por parte de los evaluadores, hecho que se consideró fundamental para el cumplimiento del mismo.

Respecto al criterio de *viabilidad* se considera que es necesario que las evaluaciones produzcan mayor información que de claridad y permita una mayor rendición de cuentas sobre el costo/efectividad (estándar F3) y la responsabilidad fiscal de las mismas (estándar C8). Dicha información tiene que ver con producir y mantener registros que comparen contratos de licitación, precios de materiales o gastos de la evaluación. Ello es causado en parte a que en la actualidad los contratos de evaluación son otorgados por asignación directa y generalmente formalizado mediante un convenio de colaboración. Además, en los términos de referencia de las ECR 2011-2012 solo se estipula la necesidad de mostrar el costo total de la evaluación.

Por otro lado, se encontró heterogeneidad respecto a la descripción de propósitos y procedimientos utilizados en la evaluación (estándar P3), teniendo calificaciones de muy mala para el PDCITER, de mala para el PROCAMPO y de regular para el PPMR.

Hecho el resumen de los aspectos valorados con puntuación baja, a continuación se destaca que las evaluaciones alcanzaron puntajes elevados de 1, 0.9 y 0.8 en promedio para los siguientes estándares: C2 Acuerdos formales, U2 Credibilidad del evaluador, U5 Claridad del informe y C1 Orientación de Servicio; obteniendo así valoraciones de muy buenas a buenas. Lo anterior es consecuencia en parte al pre-establecimiento de términos de referencia homogéneos y a la capacidad técnica y voluntad por generar información valiosa por parte de los evaluadores externos a pesar de las limitantes encontradas (se mencionaran a continuación en las conclusiones).

El cuadro siguiente se presenta como un resumen de lo mencionado anteriormente en la síntesis y funge como comparativo de los puntajes obtenidos en las listas de chequeo de las tres metaevaluaciones. Los puntajes con relleno de color gris indican aquellos puntajes que utilizando la escala de la JCSEE alcanzaron el puntaje necesario (0.66) para considerarse como “muy buenas” por lo que su valoración debe realizarse con cautela, dado que con un puntaje de (0.65) son consideradas como buenas. Lo anterior se muestra como un ejemplo del por qué se sugiere utilizar la escala propuesta por el autor de esta tesis, ya que se considera como una escala que define de manera adecuada las categorías y sus respectivas valoraciones para el caso de este estudio.

Cuadro 19. Comparación de la valoración y los puntajes obtenidos en cada criterio derivada de la aplicación de la lista de chequeo a las tres evaluaciones analizadas.

Programa Criterio	PPMR			PROCAMPO			PDCITER		
	PUNTAJE	Escala JCSEE	Escala PROPUESTA	PUNTAJE	Escala JCSEE	Escala PROPUESTA	PUNTAJE	Escala JCSEE	Escala PROPUESTA
UTILIDAD	0.57	BUENA	REGULAR	0.64	BUENA	REGULAR	0.57	BUENA	REGULAR
VIABILIDAD	0.66	MUY BUENA	BUENA	0.66	MUY BUENA	BUENA	0.58	BUENA	REGULAR
PROPIEDAD	0.65	BUENA	BUENA	0.65	BUENA	BUENA	0.56	BUENA	REGULAR
PRECISIÓN	0.66	MUY BUENA	BUENA	0.58	BUENA	REGULAR	0.45	BUENA	REGULAR
Puntaje Global con la escala del JCSEE	64 %	BUENA		63 %	BUENA		54 %	BUENA	
Puntaje Global con la escala Propuesta	63.1 %		REGULAR	62.8 %		REGULAR	54 %		REGULAR

Fuente: Elaboración propia con datos de la listas de chequeo de cada metaevaluación.

Hecha la síntesis del capítulo, se prosigue en dar las conclusiones del trabajo de investigación que vinculan los capítulos anteriores con el trabajo empírico realizado y sirven de insumos para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GLOBALES

En México se ha invertido en normas, instituciones y recursos fiscales en evaluaciones y gran parte del funcionamiento, implicaciones, importancia y el valor de éstas se ha visto disminuida debido a su calidad. Del mismo modo, el Gobierno mexicano ha influenciado el desarrollo de la evaluación en el país, incluyendo la creación de una demanda de la evaluación, la promoción de la evaluación como profesión, la generación de capacidades, métodos y diseños de evaluación.

Respecto a la calidad de las evaluaciones en México, ésta se ha visto afectada tanto por problemas de implementación de un esquema de evaluación sistemático como herramienta de modernización del Estado como aquellos propios derivados del proceso de consolidación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como un conjunto de instrumentos que proveen información para la toma de decisiones de política pública. Por lo cual, enfrenta una tensión entre su uso con un énfasis presupuestario derivado de la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR), su uso como herramienta de aprendizaje y mejora continua de los programas del Gobierno Federal y por último su uso como mecanismo de rendición de cuentas.

Se considera que la evaluación de los Programas Federales como parte integral de la gestión basada en resultados debe desarrollarse buscando un equilibrio que permita a los administradores públicos a gestionar por resultados, mejorar la eficacia de los Programas en la solución de los problemas públicos y tomar decisiones sobre la distribución de recursos presupuestales basados en evidencia.

Actualmente, el núcleo de la política de evaluación en México no es claro y ello se ha visto reflejado en que ante una calidad regular de las evaluaciones hechas a los programas federales, la utilidad y apropiación de sus resultados se ha visto disminuida por parte de la Cámara de Diputados, la SHCP, la SFP y en la misma SAGARPA. A pesar de lo anterior, es necesario reconocer que el papel de la evaluación ha trascendido de un simple ejercicio técnico a ser considerado una herramienta fundamental de aplicación y utilización sistemática para valorar el desempeño del accionar gubernamental, además de ser una fuente de información vital tanto para el propio Estado como para la sociedad civil en general y fungir como mecanismo de seguimiento, aprendizaje y mejora continua de la gestión pública. Asimismo, ha permitido establecer juicios comparativos acerca de los resultados alcanzados y aquellos socialmente requeridos y esperados.

Es importante mejorar los insumos para la realización de las evaluaciones y utilizar sus hallazgos mediante transformaciones estructurales de fondo, pero también lo es fortalecer las capacidades institucionales para poder llevarlas a cabo. Por ello, considero que la metaevaluación constituye una herramienta fundamental que coadyuvaría a generar un equilibrio en el desarrollo de la evaluación en México. Su uso como mecanismo de monitoreo puede fortalecer: 1) las capacidades gubernamentales para la prestación de servicios y la solución de los problemas públicos, 2) los procesos de evaluación y por ende mejorando el diseño, el proceso e implementación de sus Programas, 3) la asignación de recursos presupuestarios y 4) la rendición de cuentas.

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de retomar los resultados de los capítulos previos, las cuales constituyen conclusiones particulares respecto a la calidad de las ECR-2011-2012 de los programas de la SAGARPA.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

Dados los resultados obtenidos en el capítulo de análisis y sintetizados en el siguiente recuadro, se observa que los puntajes globales y los puntajes para cada criterio en las tres metaevaluaciones revisadas son muy similares entre sí, alcanzando un **puntaje global promedio** de **59.96 %** que indica que tienen una calidad **REGULAR** en la escala propuesta.

Cuadro 20. Valoración y puntajes obtenidos en cada metaevaluación y puntaje global promedio.

CRITERIO	PPMR	PROCAMPO	PDCITER
<i>Utilidad</i>	0.57	0.64	0.57
<i>Viabilidad</i>	0.67	0.67	0.58
<i>Propiedad</i>	0.65	0.65	0.56
<i>Precisión</i>	0.66	0.58	0.46
Puntaje global (con la escala y ponderación propuesta):	63.1 %	62.8 %	54.0 %
Valoración Escala Propuesta:	REGULAR	REGULAR	REGULAR
Puntaje Global Promedio	59.96 %		

Fuente: Elaboración propia con datos de la listas de chequeo de cada metaevaluación.

Con estos resultados se procede a dar respuesta a la hipótesis planteada al inicio de esta investigación concluyendo que:

Las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012 de los Programas Federales de la SAGARPA que fueron analizadas tienen una **CALIDAD REGULAR** y son **HOMOGÉNEAS ENTRE SÍ** considerando los estándares planteados por la JCSEE y la escala propuesta por el autor.

Por lo que, **se rechaza parcialmente la hipótesis establecida** la cual menciona que: “la calidad de las evaluaciones de consistencia y resultados (2011-2012) de la SAGARPA es heterogénea pero es aceptable dentro de los estándares que guían la calidad en la evaluación de programas a nivel internacional” **dado que, la calidad de las evaluaciones analizadas sí resulta aceptable** al obtener una valoración de “*buenas*” usando la escala del JCSEE y de “*regular*” usando la escala propuesta por el autor, **pero no es heterogénea** como se plantea en la hipótesis.

Lo anterior, denota que el cuestionario guía establecido en los términos de referencia del CONEVAL sí logra la comparabilidad y la homogenización de la calidad de las evaluaciones a pesar de que en parte también las limita.

Se concluye además que la lista de chequeo constituyó un instrumento cuyos resultados bajos en los estándares de transparencia fiscal (costo/eficiencia) y el uso y alcance de la información de las evaluaciones se vieron reflejados y validados por los comentarios hechos por los actores clave entrevistados al coincidir en que son aspectos que deben mejorarse no solo para las evaluaciones de los programas de la SAGARPA sino para todas las evaluaciones hechas a los Programas de la Administración Pública Federal.

Para dar respuesta a la segunda hipótesis planteada, a continuación se exponen las variables que se encontró afectan la calidad de las evaluaciones de los Programas de la SAGARPA.

Para ello, es necesario mencionar en primer lugar que la estructura de los Programas de la SAGARPA no termina por incluir y definir todos los elementos que debe de contener un Programa para ser considerado como tal. Y que, aunado a que se evalúan dichos Programas con un instrumento que considera que sí lo son, se obtiene como consecuencia:

- 1) Dificultad para poder aplicar el cuestionario guía establecido en los términos de referencia del CONEVAL por parte de los evaluadores externos.
- 2) Criterios heterogéneos tomados por parte de los evaluadores externos para dar respuesta a las preguntas del cuestionario guía.
- 3) Un amplio número de respuestas contestadas con “No” o “no aplica”.
- 4) Valoraciones bajas en el puntaje obtenido para cada sección de la evaluación y la valoración global de la misma.
- 5) Conclusiones y recomendaciones muy generales y subestimadas.
- 6) Calidad regular de las evaluaciones realizadas a los Programas de la SAGARPA.

- 7) Poca apropiación y uso de los resultados derivados de la evaluación por parte de todos los actores clave, siendo estos tanto las aéreas operativas y encargadas de los Programas, a niveles superiores de la propia SAGARPA, la SHCP, la SFP, la Cámara de Diputados y sus respectivas comisiones y la sociedad civil en general.
- 8) Generación de evaluaciones o informes adicionales (complementarios) para generar información de interés para la SAGARPA que profundice en aspectos particulares del Programa y de sus componentes.
- 9) Mayor gasto de recursos fiscales.

Dicho esto, se prosigue a dar luz sobre el resto de factores que afectan la calidad de las ECR de la SAGARPA, además de abundar más respecto a cómo afecta la estructura de los Programas y el instrumento utilizado para realizar la evaluación. Es relevante mencionar que los factores que se mencionan a continuación no son variables aisladas, sino como se ejemplifica en el diagrama cinco al final de esta sección, constituyen un conjunto de elementos encadenados que interactúan e influyen uno sobre otro incidiendo finalmente en la calidad obtenida de las evaluaciones realizadas.

La calidad de las ECR 2011-2012 de los Programas de la SAGARPA analizadas fue afectada por:

DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN

La calidad de las evaluaciones, más que mostrar una deficiencias del sistema de evaluación en México o deficiencias en las capacidades de los evaluadores externos, refleja la necesidad de generar mejores insumos los cuales tanto los evaluadores externos, como las áreas operativas y de evaluación de la SAGARPA puedan utilizar para realizar las evaluaciones de sus Programas. Dichos insumos tienen que ver con que el diseño de sus Programas no se encuentra claramente orientado a la consecución de resultados. Por lo que se precisa que el diseño de los Programas de la SAGARPA esté basado en evidencia documental que justifique su actual estructura, forma de organización y operación. La documentación con la que cuentan sus Programas y los componentes de los mismos es a su vez heterogénea, sean estas: reglas de operación, reglamentos, manuales, planes estratégicos, bases de datos, indicadores y estudios sobre sus resultados e impactos. Es por ello que existe una imperante necesidad de que tanto a nivel dependencia como en particular cada programa y componente de la SAGARPA genere insumos homogéneos que guíen, justifican y permitan la medición de la eficacia y eficiencia de su accionar.

Ejemplificando lo planteado anteriormente, se encontró que cada Programa uno genera su propia documentación y sus propios mecanismos de obtención de información. Asimismo, dicha información generalmente no está estandarizada (con formatos y contenidos

distintos) y cada programa tiene estructuras y formatos diferentes para la misma (a pesar de contar con el Sistema Único de Registro de Información-SURI).

Por último, dada la noción de la débil apropiación de las evaluaciones externas por parte de los operadores de los Programas de la SAGARPA, puede que estos no entreguen o limiten el acceso de la información a los evaluadores ya que por un lado saben que el salir con una calificación baja en la evaluación no les va a repercutir en lo absoluto y a que consideran que la información derivada de la evaluación no les será de utilidad.

Para el caso de las evaluaciones analizadas en este estudio, existió poca información para ser usada como insumos de la evaluación dado el poco tiempo (siete meses) que había pasado desde que empezaron a operar los programas (dado que habían sido recientemente estructurados) y el momento en que se empezaron a realizar las evaluaciones.

La SAGARPA además, vive un proceso de aprendizaje y generación de información sobre sus programas que funjan como insumos para tener mejores evaluaciones como lo son su diagnóstico y líneas base de sus Programas.

FACTORES POLÍTICOS

La existencia de una política agropecuaria y de desarrollo rural que es influenciada y cambiada a través de reestructuraciones programáticas ligadas a procesos políticos, a mejoras para hacer más eficiente la ejecución del presupuesto, para facilitar la solicitud, procesamiento y operación de los Programas afecta de manera directa la manera en que son estructurados los Programas de la SAGARPA.

Derivado de lo anterior, la SAGARPA como tal no tiene control absoluto en el diseño de sus Programas y es afectado por decisiones tomadas en la cámara de diputados como lo son la incorporación o eliminación de componentes de sus Programas sin considerar la posible compatibilidad respecto a la orientación a metas, resultados o población objetivo de los otros componentes del programa. Dichas incorporaciones por decisiones políticas influyen (de manera negativa) en la lógica vertical del Programa y en la estructuración de las Matrices de indicadores de resultados que a su vez son insumo para la realización de las evaluaciones externas.

La estructura actual de los Programas de la SAGARPA está diseñada más en proporcionar un medio que facilite el bajar los recursos federales a un conjunto de organizaciones campesinas que a su vez presionan por ser beneficiarios de dichos recursos que en una política que focalice los recursos a una población debidamente determinada que sufre un problema específico.

LA ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE LA SAGARPA

Se observa que, derivado de la aplicación del instrumento de verificación, el análisis del informe final y las entrevistas aplicadas, las evaluaciones se ven ampliamente afectadas por una composición heterogénea de los componentes de sus programas. En donde, cada uno de los componentes que integran los llamados Programas en la SAGARPA funcionan como si fuese un programa individual. Si bien los componentes se complementan entre sí y están orientados a solucionar problemáticas de un mismo sector productivo, cada uno tienen una lógica y forma de operar propia, distintos apoyos, población objetivo y con unidades responsables y ejecutoras distintas.

Derivado de esta aglutinación, se tiene una definición ambigua de la población objetivo y potencial, los objetivos del programa, la sistematización de procesos, planes estratégicos, información derivada de la misma, así como de la problemática que atiende dado que cada uno de los componentes tiene una lógica y forma de operar propia, instancias ejecutoras y responsables distintas, distintos apoyos y población objetivo. Aunado a esto, la definición de los indicadores de su MIR se complica, muestra una débil lógica vertical y ambigua de las MIR de los Programas de la SAGARPA que a su vez expone falta de claridad en la política de desarrollo rural. A su vez, lo anterior se ve reflejado en la complejidad para evaluar todo el conglomerado de componentes como un solo Programa.

La composición heterogénea y a conglomerada de los diversos componentes que integran los Programas de la SAGARPA provoca que sus evaluaciones se vean afectadas de manera negativa ante la utilización del instrumento y metodología establecida en los términos de referencia por el CONEVAL para las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012.

Además, la estructura de los Programas de la SAGARPA sigue una inercia ligada a los procesos políticos (como se mencionó anteriormente) que provoca cambios continuos en su composición. Un año un Programa puede ser un Programa como tal y al otro año forma parte de otro Programa en la forma de un componente, o se dan cambios al interior de los mismos componentes. Esto trae consigo otro problema, el no poder comparar las evaluaciones hechas a los Programas de la SAGARPA.

Dadas las continuas reestructuraciones, rediseño, cambios parciales de nombre y de los componentes que integran al Programa evaluado, son considerados como Programas nuevos al momento de ser evaluados y por lo tanto se responde que no cuentan con evaluaciones anteriores. Esto provoca que preguntas del cuestionario guía del CONEVAL como la número 46, 47 o por ejemplo la pregunta 16 que cuestiona si ¿El programa utiliza informes de evaluaciones externas? pierden significancia y vean disminuida la valoración final de los puntajes obtenidos en el instrumento del CONEVAL.

Así mismo, no es posible realizar evaluaciones de impacto que permitan determinar los efectos netos de los Programas. A su vez pierde sentido también responder las preguntas referentes a este tema (56 y 57) dado que, al ser Programas “nuevos” se responde que no cuenta con evaluaciones de impacto. Nuevamente, este problema ve disminuido el puntaje obtenido por Programa en la evaluación, por lo que se pueden subvalorar los efectos del mismo. Sin embargo, es importante destacar otro aspecto que afecta esta última idea abordada y tiene que ver con la cantidad de recursos disponibles de la dependencia (restricciones financieras) y los techos financieros establecidos para la realización de las evaluaciones de impacto. Entonces, si existen dichas limitaciones y se tiene conocimiento *a priori* de las mismas pierde cierto sentido el preguntar sobre ellas.

La problemática anterior entorpece las acciones para evaluar la eficacia de las acciones emprendidas por la SAGARPA para solucionarlas y a su vez también limita la utilidad de las recomendaciones de las evaluaciones externas. Por lo tanto falta generar procedimientos formales que permitan tener más intercambio técnico entre el CONEVAL, la SAGARPA y las otras entidades de la Administración Pública Federal, para mejorar y adecuar las metodologías establecidas dadas las restricciones que son conocidas por ambos

Por último, se concluye que la estructura de los Programas de la SAGARPA analizados que no corresponde a la de un Programa como tal dado que no definen la problemática que atiende y tanto su objetivo general, específicos y población objetivo son ambiguos (constituyen una conglomeración de todas las poblaciones de sus distintos componentes). Más bien, cada Programa constituye un conjunto de acciones y una bolsa de recursos orientada a solucionar las distintas problemáticas de un mismo ámbito.

LA NORMATIVIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El PAE (2011), con base al art. 78 de la Ley General de Desarrollo Social establece la evaluación anual de los Programas del Gobierno Federal sujetos a reglas de operación. Respecto artículo anterior se considera que la evaluación anual de los Programas constituye un hecho que complejiza la labor de las áreas de evaluación tanto de la SAGARPA como del CONEVAL y que no necesariamente está generando evaluaciones que sean requeridas o de interés para la entidad evaluada. Esto provoca la acumulación de evaluaciones sin que los resultados de estas sean usadas como insumos para la toma de decisiones al interior de la dependencia cuyos Programas son evaluados o en otras instancias que deberían utilizar dichas evaluaciones como lo son la Cámara de diputados. Además, constituyen gastos a cargo de la SAGARPA, los cuales podrían ser utilizados para generar estudios u evaluaciones complementarias que la unidad de planeación y evaluación en conjunto con los operadores y encargados de los Programas consideren de mayor prioridad o necesidad.

Ejemplo de lo anterior son las ECR 2011-2012 de los Programas de la SAGARPA analizadas en este estudio, las cuales al establecerse su realización obligada al incluirse en el PAE 2011, año en que los Programas de esta dependencia fueron recién re estructurados tuvo como consecuencia que, dado que los Programas llevaban alrededor de siete meses operando, la disponibilidad de insumos (las MIR, reglamentos, planes estratégicos, manuales de operación) para realizar las evaluaciones se viera limitada y teniendo como consecuencia última conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones subestimadas.

EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

De los términos de referencia establecidos por el CONEVAL deriva el instrumento o cuestionario que guía la realización de las evaluaciones de consistencia y resultados 2011-2012. Si bien dicho instrumento cumple con su propósito obtener evaluaciones homogéneas (como se observó en la aplicación de la lista de chequeo) constituye también uno de los factores que limitó la calidad de las evaluaciones basado en los criterios de utilidad, viabilidad, propiedad y precisión.

El cuestionario guía permitió establecer una base sólida mediante la cual se garantizara se abordaran temas centrales del diseño, operación, resultados del programa y hacer distintas comparaciones través de los años; sin embargo, las conclusiones y recomendaciones que se obtienen de ellas podrían verse mejoradas al complementarse con un preguntas e información adicional propuesto por el evaluador.

La sistematización y estandarización de las evaluaciones tuvieron costos que se vieron reflejados en los métodos, procedimientos, la información utilizada, así como en los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de ellas. Ejemplo de ello es que las limitantes de los términos de referencia de las ECR 2011-2012 se vieron reflejadas en aquellos aspectos donde se obtuvieron las calificaciones más bajas al aplicar las listas de chequeo a la evaluaciones siendo los estándares con puntajes más bajos los siguientes: “U3 Selección y alcance de la información, C8 Responsabilidad fiscal, U6 Oportunidad y difusión del informe y U7 Uso de la evaluación”.

Es conveniente señalar también que, haciendo una comparación entre las tres evaluaciones analizadas, se encontró **heterogeneidad** en la forma y los **criterios utilizados para de dar respuesta** a las mismas preguntas ante problemáticas casi idénticas por parte de los evaluadores.

Un ejemplo de lo anterior se observa en la pregunta 16 del cuestionario guía, en el cual se pregunta “¿El programa utiliza informes de evaluaciones externas?”. En la ECR 2011-2012 del Programa de Prevención y Manejo de Riesgos se contesta que NO y se argumenta que

“El PPMR inició operaciones en el 2011, por lo que no tiene aún evaluaciones externas. A nivel componente, solo lo que fue CADENA cuenta con este tipo de evaluaciones” (SAGARPA, 2012:22).

De la misma manera, para la misma pregunta pero en la ECR 2011-2012 del Programa de Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural se responde que Sí y da la siguiente valoración: “como se ha mencionado el Programa es producto de la reestructuración programática hecha por la SAGARPA en 2011, por lo que, como tal, no cuenta con ninguna evaluación. Pero sí hay evaluaciones externas de los programas que son antecedente de éste, como el Programa Soporte y el de Fortalecimiento a la Organización Rural, así como evaluaciones de algunos de sus componentes” (SAGARPA, 2012: 22). Por último, para la ECR 2011-2012 del Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO para Vivir Mejor, los evaluadores contestaron que “no aplica” y dieron el siguiente juicio: “esta pregunta no aplica dado que Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO para Vivir Mejor (PAI PROCAMPO) es un Programa nuevo y, por tanto, no cuenta con evaluaciones externas.

Algunos componentes del programa sí han sido objeto de evaluaciones externas, como por ejemplo el PROCAMPO y el entonces Programa de Apoyo a Problemas Estructurales, del cual algunos componentes forman ahora parte del programa que se evalúa” (SAGARPA, 2012: 22).

Si se comparan los juicios dados por los evaluadores estos resultan muy parecidos, dado que explican que son Programas nuevos dada la reestructuración que sufrieron y que por ello no tenían antecedentes de evaluaciones, a pesar de que algunos de sus componentes sí tuviesen. Sin embargo, la respuesta final que da cada uno es diferente, siendo para la prima un “Sí”, en la segunda un “No” y en la última un “No aplica”. La misma situación ocurre para el resto de las preguntas de la sección IV.2.2 DE LA ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS Y ESQUEMAS O PROCESOS DE”.

Lo anterior es un ejemplo que se ve repetido en muchas de las preguntas por ejemplo en la definición del problema, población objetivo, la cobertura y operación (la parte de IV.3.1 análisis de cobertura del informe final), si el Programa tiene un plan estratégico, planes anuales de trabajo (pregunta 14 y 15). Esto genera que los evaluadores externos contesten de manera distinta (y ambigua) a una misma pregunta, con situaciones estructurales y contextuales casi idénticas para cada uno de sus Programas evaluados. Este es uno de los efectos que se derivan de utilizar un instrumento homogéneo, a Programas con las características de los Programas de la SAGARPA.

Es necesario preguntarse si todos los evaluadores y unidades de evaluación de las distintas dependencias del gobierno federal hacen este mismo ejercicio o esfuerzo para dar respuesta a las preguntas enfrentándose a la misma disyuntiva de por un lado de cumplir lo establecido en los términos de referencia del CONEVAL al pie de la letra, y además aportar información que sea mejor en el sentido de retroalimentar de manera focalizada las particularidades del Programa.

Por otro lado, se encontró que los términos de referencia de las ECR 2011-2012 otorgan un peso equivalente a todos los aspectos de la evaluación. Lo anterior afecta la valoración de la evaluación dado que en algunos casos (particularmente en programas recién creados) al momento de la evaluación todavía no se cuenta con información sobre la operación, los resultados alcanzados o impacto del Programa y termina afectando la valoración o calificación final obtenida por el programa. Lo anterior también provoca que algunas preguntas no puedan ser respondidas y que no obtengan puntuación, por lo que la valoración global del puntaje obtenido por el programa se vea disminuida y no da una referencia clara en la cual basarse. Esto provoca que los resultados obtenidos por la evaluación sean de poca utilidad.

Los aspectos anteriores, aunado a características peculiares de la estructura de los Programas de la SAGARPA en el 2011-2012 fueron elementos que se vieron reflejados en la problemática que tuvieron los evaluadores externos en utilizar el cuestionario guía del CONEVAL y a su vez en la calidad final de la evaluación.

OFERTA DE EVALUADORES

La calidad de las evaluaciones es afectada también por las características del equipo evaluador. Dado que el mercado de evaluadores en México aún es reducido existe poca oferta de evaluadores con capacidad técnico-metodológica en el ámbito de evaluación, experiencia realizando evaluaciones de programas de Gobierno y que a su vez sean expertos en el tema o ámbito sectorial evaluado. Incluso al interior de las universidades y centros de investigación que han desarrollado mayores capacidades de gestión de evaluaciones existe diversidad en las capacidades de su personal para realizar evaluaciones.

Se considera necesario ampliar el mercado de evaluadores externos que cumplan con los requisitos planteados al inicio del párrafo anterior. Para ello se debe permitir el acceso a otros tipos de organizaciones, como lo son consultorías privadas. Es decir, la creación de un verdadero *mercado* de evaluadores con reglas y un marco normativo que proporcione condiciones de competencia iguales para todo tipo de organización que se postule como posible evaluador.

RELACIONES INTER-ORGANIZACIONALES

Se identificó que existe buena comunicación entre la Dirección General de Planeación y Evaluación con las aéreas operativas de la SAGARPA al igual que con los evaluadores externos. Sin embargo, se identificó que no existen mecanismos formales y rutinarios que permitan el intercambio, discusión, retroalimentación metodológica y mejoramiento de los instrumentos de evaluación entre el CONEVAL, la SAGARPA, académicos y los evaluadores externos (a pesar de que el CONEVAL sí realiza o contrata otras investigaciones que le permitan seguir adecuando sus métodos e instrumentos). Se considera por ello fundamental establecer formalmente mecanismos de retroalimentación y cooperación entre las dependencias del gobierno federal, académicos, evaluadores externos y el CONEVAL.

Se identifican dificultades para poder generar soluciones que sirvan para mejorar a las evaluaciones, por un lado la SAGARPA al defender las particularidades de sus Programas y del CONEVAL por mantener un instrumento con poca flexibilidad a la incorporación de elementos propuestos ad hoc a características de cada Programa. Como resultado de esto, se obtiene la problemática descrita en los apartados referentes al instrumento de evaluación y la estructura de los Programas de la SAGARPA. Sin embargo, lo más importante de esta situación es que como causa de no resolver dicho conflicto, las evaluaciones están siendo realizadas con mucha dificultad y no están siendo consideradas y apropiadas por los órganos operativos de la SAGARPA y son incluso desconocidas a los operadores estatales.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.

Respecto a la capacidad organizacional de la Dirección General de Planeación y Evaluación se encontró que dicha unidad tiene amplia experiencia en materia de la evaluación de los Programas de la SAGARPA y que la mayoría de ellos han estado presentes desde las primeras evaluaciones hechas a los Programas de esta dependencia. Por lo cual tienen conocimiento de la operación de los Programas, el marco normativo y metodología de evaluación. Así mismo, los funcionarios de esta área, guían y ayudan a los evaluadores externos ante posibles dudas que estos tengan y para la realización de toda su labor como evaluadores; es decir, muestran interés por que las evaluaciones que se realicen sean de utilidad y capacidad de interlocución tanto al interior como al exterior de la dependencia. Se identifica que el área de evaluación para la SAGARPA sí constituye un ámbito de importancia, sin embargo, al tener también atribuciones relacionadas con la planeación no le es posible focalizarse en el rubro de la evaluación del todo. Por lo cual, el tiempo disponible para esta actividad también se ve disminuido y últimamente reflejado en el tiempo dedicado a las actividades de evaluaciones.

Lo anterior denota que no solo es importante fijarse en qué aspectos de las evaluaciones están siendo tomadas en cuenta por las instituciones gubernamentales o la calidad de los insumos para realizarlas, sino también preguntarse de qué manera se han mejorado las capacidades gubernamentales para poder llevarlas a cabo. Es decir, otorgar de tiempo, recursos humanos, financieros e incluso de atribuciones, al área de evaluación para poder incorporar modificaciones y difundir los hallazgos de la evaluación a sus distintos destinatarios.

Respecto a la Dirección General Adjunta de Evaluación del CONEVAL y en específico a la Dirección de Análisis y Seguimiento de resultados se considera pertinente reforzar el número de personal disponible (ocho según información derivada de la entrevista) para todas las tareas que realiza dicha área, entre ellas tener que establecer el Programa Anual de Evaluación, la normatividad en materia de evaluación, dar seguimiento a las evaluaciones e indicadores así como estar en contacto con todas las dependencias de la administración pública federal y sus respectivos programas.

Se concluye que, la experiencia, importancia y capacidad técnico-metodológica de las unidades de evaluación de las Secretarías de la Administración Pública Federal son un factor vital para la calidad de las evaluaciones dada la relevancia de su participación en todo el proceso de evaluación.

EL USO DE LAS EVALUACIONES

Las ECR 2011-2012 de los Programas de la SAGARPA han servido más para un ente como el CONEVAL que concentra las evaluaciones y le permite hacer estudios para conocer ¿cómo están actualmente los Programas y la política de desarrollo social? Y hacer comparaciones entre los Programas de una o varias dependencias. Por otro lado, han sido menos utilizadas para hacer mejoras específicas sobre el diseño, gestión y orientación a resultados de los Programas evaluados en la SAGARPA.

Por lo cual podría inferirse que las ECR actualmente constituyen un insumo que sirve para obtener información de mayor utilidad para el CONEVAL que para la SAGARPA. La inferencia anterior se ve reflejada en que en la SAGARPA se considere que las conclusiones y recomendaciones derivadas de las ECR son muy generales y que no constituyen hallazgos que de otra forma no se pudiesen haber identificado. Además de que, cómo se verá más adelante dada la estructura de los Programas, las necesidades y expectativas de información identificadas tanto por la Dirección General de Planeación como por los operadores y encargados de los Programas, la aplicación del instrumento conlleva a la problemática para los evaluadores de cumplir con la normatividad establecida pero intentar

también obtener información adicional considerada como de utilidad inmediata o para los operadores y encargados de los programas de la SAGARPA.

Lo anterior genera una disyuntiva en los evaluadores al tener que cumplir con lo establecido por los términos de referencia de las ECR 2011-2012 del CONEVAL y con lo que le solicita la SAGARPA. Genera una disyuntiva dado que el CONEVAL podría considerar que no se está respondiendo la pregunta que este último establece, ya que se está respondiendo a nivel componente y el instrumento está pensado para que se dé respuesta a nivel de Programa. Por el otro lado, la SAGARPA pide información más focalizada a cada uno de los componentes del Programa dadas sus características estructurales.

Por parte del uso de los resultados de las evaluaciones por parte de la Cámara de Diputados se encontró que sí se revisan los resultados de las evaluaciones, pero no se encontró evidencia que permita conocer de qué manera se utilizaron dichos resultados como insumos para la toma de decisiones en la asignación del presupuesto y el diseño o rediseño de los Programas y la Política de desarrollo rural y alimentaria.

Concluyendo este apartado considero que uno de los principales factores que han limitado el uso de las evaluaciones es el que no se ha cumplido con las expectativas y necesidades de información de los tomadores de decisiones (claramente identificados) por lo que estos no han adoptado el mismo compromiso para la aplicación de sus hallazgos que si fuera el caso contrario donde las evaluaciones contiene la información que el o los funcionarios involucrados en el Programa evaluado consideran necesarios.

LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

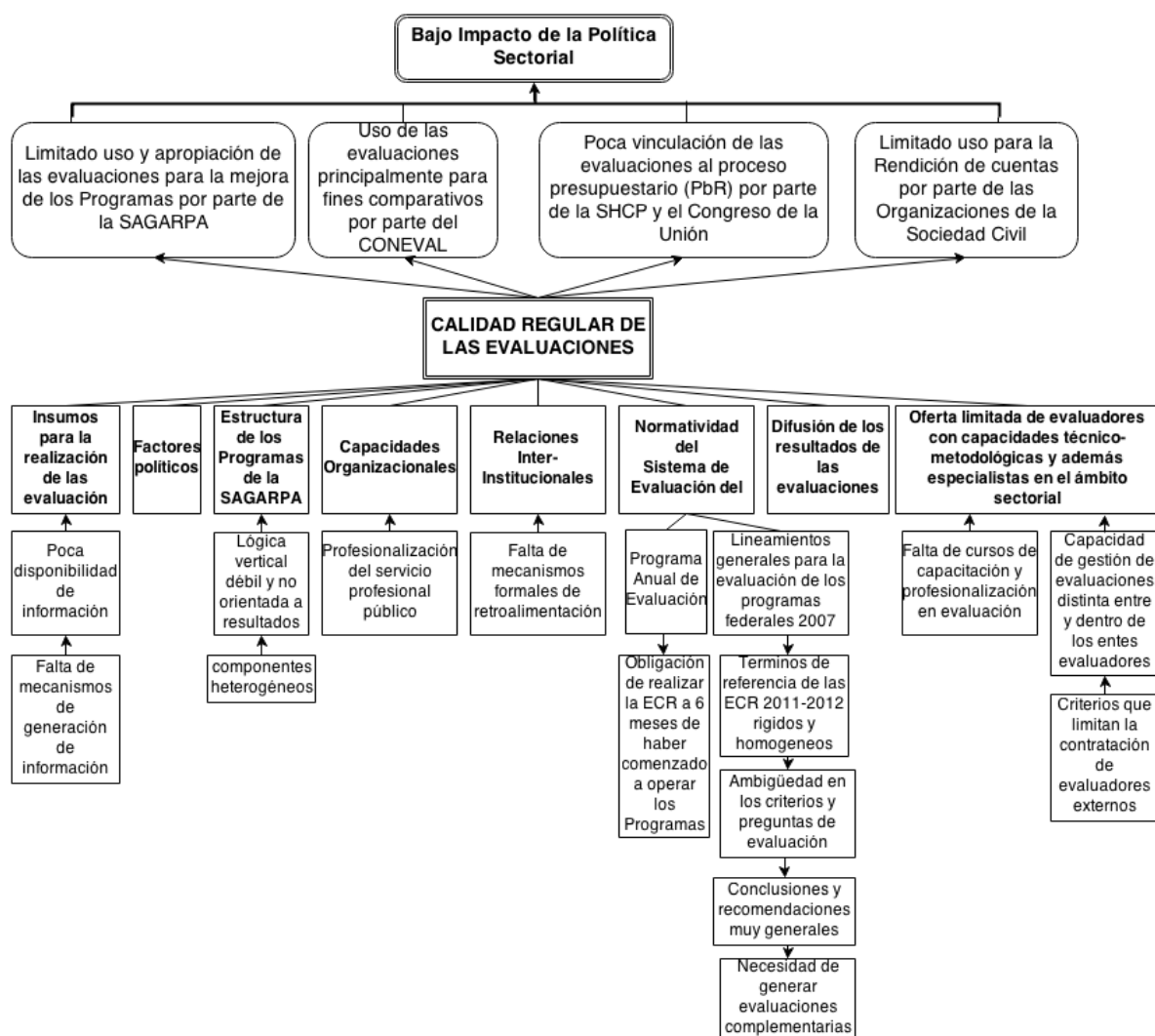
Si bien las evaluaciones deben ser entregadas tanto al CONEVAL, como a la SHCP, la SFP, al Congreso y publicadas en la página oficial de la Secretaría, los términos de referencia de las ECR 2011-2012 solo establecen en su apartado X. responsabilidades y compromisos que dado el caso de fuese necesario, los evaluadores externos acompañarían a la dependencia en la presentación de los resultados de la evaluación. De los evaluadores externos que fueron entrevistados, ninguno tuvo participación como expositor de los resultados de la evaluación ante otra entidad que no fuese la SAGARPA.

Se considera que, lo anterior es un aspecto que también limita el alcance y uso de las evaluaciones. Ya que, utilizando la misma lógica de la orientación hacia resultados aplicada a las evaluaciones, al cumplir con solo entregar los resultados de la evaluación a la SAGARPA, se trunca el alcance y uso de las mismas dado que quién mejor puede transmitir, discutir, ayudar a proteger contra y corregir distorsiones por otras partes interesadas y rendir cuentas sobre la importancia de tomar en cuenta los resultados, conclusiones y recomendaciones hechas en la evaluación son los propios evaluadores.

Por lo que, se exalta la importancia de promover el papel de los evaluadores externos como “*facilitadores*” en el uso de las evaluaciones ante actores clave como la SAGARPA, la SHCP y el Congreso de la Unión. Además, se ha visto limitada la difusión de los resultados por otros medios que no son la publicación de los mismos en la página de internet de la SAGARPA. Hecho que, limita el acceso y discusión de los mismos a personas que no tienen acceso a este medio.

En la siguiente página, a manera de resumen, se presenta el siguiente diagrama en el cual se puede observar en la parte central del mismo, se observa el problema que se identifica a partir de la realización de las metaevaluaciones y el cual es la calidad regular de las evaluaciones. En su parte inferior, se encuentran el conjunto de variables que se identificó incidieron la calidad de las evaluaciones analizadas así como un conjunto de factores que afectaron cada variable. En la parte superior al recuadro denominado “Calidad regular de las evaluaciones” se encuentran los efectos inmediatos de una calidad regular en las evaluaciones y su impacto final.

Diagrama 5. Árbol de variables que afectaron la calidad de las ECR 2011-2012 analizadas y sus efectos.



Fuente: Elaboración propia

Del análisis de toda la información contenida en los capítulos anteriores se concluye que la calidad de las evaluaciones, más que mostrar una deficiencia en la estructura del sistema de evaluación en México o una deficiente especialización sectorial o habilidad técnico-metodológica por parte de los evaluadores externos, refleja la necesidad de mejorar: 1) los insumos de los cuales se parte para realizarlas 2) los términos de referencia que las guía y 3) las capacidades institucionales.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La primer limitante en la realización del presente estudio fueron aquellas propias del instrumento de metaevaluación, dado que, hubo estándares que se cumplieron en cierta medida pero la respuesta obliga a poner un sí o un no, lo que conlleva a puede haber desacuerdos sobre la lógica y evidencia que justifica algunos de ellos. Además se enfrentó la problemática de que ciertos criterios pueden ser calificados con una puntuación baja al no tener evidencia del cumplimiento del mismo.

La falta de evidencia a su vez se deriva a su vez en que no se tuvo acceso, no se recopiló o no se proporcionó la información necesaria para sustentar su cumplimiento. Un ejemplo de ello son los estándares de: respetar la diversidad, defender los derechos civiles, ser sensible a la diversidad de valores y diferencias culturales de los participantes, donde uno puede suponer que al ser evaluadores competentes, educados y capaces dichos criterios se cumplen; sin embargo, al ser una herramienta basada en evidencia se califica con un ? (sin evidencia para realizar un juicio), dado que no se preguntó sobre dicho tema y no se tuvo evidencia documental que validara o hiciera referencia al cumplimiento del estándar y por lo tanto no aportó en la puntuación del estándar.

Otro ejemplo que afectó la valoración de las evaluaciones y constituye una limitante tanto de la lista de chequeo y de que no se recopiló información es que incluye estándares que hace referencia a la existencia o ausencia de una acción muy particular. Prueba de ello sucedió al validar el estándar “No pasar por alto o ayudar a encubrir la incompetencia de cualquiera de los participantes, el comportamiento poco ético, fraude, desperdicio o abuso”. Dado que en ninguna de la documentación revisada o en las entrevistas se menciona algo relacionado se considera que no existe evidencia para poner que sí se cumplió dicho estándar. Dicha acción pudo haber existido, pero no fue explícitamente referida en algún documento o preguntada por el metaevaluador. El que no se haya preguntado estos aspectos particulares fue decisión del autor de este estudio y tiene que ver con la decisión de que la guía de entrevistas se centrara en aspectos de mayor utilidad para el estudio y a no extender en demasía la duración de las entrevistas.

Otra hecho relevante es que dadas las restricciones económico-temporales para la realización de la tesis, se optó por realizar un muestreo dirigido (no probabilístico) para la elección de las evaluaciones a analizar. Lo anterior quiere decir que las evaluaciones se eligieron por criterios definidos de manera intencional dados los conocimientos y juicios del autor y los objetivos de esta investigación y por lo tanto se reconoce que las conclusiones del estudio son válidas para las tres evaluaciones analizadas y no pueden considerarse representativas (dado el tamaño y la técnica de muestreo) para establecer generalizaciones al total de evaluaciones hechas a los Programas de la SAGARPA.

Sin embargo, se considera que la mayoría de las recomendaciones sí pueden tomarse en consideración ya que están elaboradas con un carácter general y cuya realización es válida a pesar del tipo de evaluación realizada.

Por último, a manera de auto crítica y como mecanismo de mejora de las metaevaluaciones se aplicó el estándar que hace referencia a las Metaevaluaciones dentro de la lista de chequeo y que resultó en la obtención de una calificación de siete; por lo que es considerada como “muy buena” según la escala de la JCSEE y de “buena” según la escala propuesta. Dicha valoración, refleja a su vez los comentarios hechos anteriormente:

Cuadro 21. Estándar P12 Metaevaluación de la lista de chequeo aplicado como autocrítica.

P12 Metaevaluación	
+	Definir los estándares que serán utilizados para juzgar a la evaluación
+	Designar la responsabilidad a alguien de documentar y evaluar el proceso de evaluación y de los productos
	Emplear tanto metaevaluación formativa y sumativa
+	Planear el presupuesto de manera adecuada y suficiente para llevar a cabo la metaevaluación
	Obtener y registrar toda la gama de información necesaria para juzgar la evaluación frente a los estándares estipulados
+	De ser posible, realizar un contrato para que sea una metaevaluación independiente
+	Determinar y registrar quiénes recibirán el informe de metaevaluación
	Evaluar la instrumentación, la recopilación de datos, manejo de datos, codificación y análisis frente a las normas pertinentes
+	Evaluar la participación de la evaluación en la comunicación de los resultados a las partes interesadas contra las normas pertinentes
+	Mantener un registro de todos los pasos metaevaluación, fuentes de información y análisis
7	ESCALA DEL JCSEE: (10-9) Excelente (8-7) Muy buena (6-5) Buena (4-3) Regular (2-0) Pobre ESCALA PROPUESTA: (10-9) Muy buena (8-7) Buena (6-5) Regular (4-3) Mala (2-0) Muy mala

Fuente: Traducción propia de la lista de chequeo de Stufflebeam (1999) para la metaevaluación de Programas.

Por último, con fines aclaratorios se comenta que no se realizó una metaevaluación tanto sumativa como formativa dado que: 1) Al ya estar hechas las evaluaciones que fueron analizadas solo se podía realizar una metaevaluación sumativa (las evaluaciones formativas son realizadas a la par que son realizadas las evaluaciones) y 2) Dado que no era el objetivo de la presente investigación. De la misma manera, al no haber podido observar y valorar la evaluación mientras era realizada no se pudo enjuiciar la recopilación, manejo y codificación de datos.

RECOMENDACIONES

Dadas las conclusiones plasmadas en el apartado anterior, las propuestas que se plantean a continuación tienen la intención de mejorar la calidad de las evaluaciones y el proceso de evaluación de los Programas del Gobierno Federal, en particular las de la SAGARPA.

- **Recomendaciones para mejorar el instrumento de evaluación**

Comenzando con las recomendaciones se abordará la problemática respecto al utilizar el cuestionario de los términos de referencial del CONEVAL que guía las evaluaciones de consistencia y resultados dadas las ya comentadas características de heterogeneidad entre componentes de los Programas de la SAGARPA.

La propuesta hace alusión a que se deberían adecuar los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007), respecto a las Evaluaciones de consistencia y resultados (ECR). Se sugiere que se otorgue flexibilidad para modificar los términos de referencia establecidos para adecuar el cuestionario guía y la metodología utilizada para realizar las evaluaciones ad hoc a las características del programa evaluado. La sugerencia anterior no pretende que se establezcan términos de referencia para cada dependencia o cada programa. Lo que se propone que el cuestionario guía constituya un tronco común y que de ser posible se construya un tronco común para todos los programas o a nivel de categorías de programas que estén orientados a fines comunes como lo es el fomento productivo.

Adicionalmente se considera fundamental que se puedan agregar preguntas a dicho cuestionario guía tanto para las categorías establecidas de i) Diseño, ii) Planeación y Orientación a Resultados, iii) Cobertura y Focalización, iv) Operación, v) Percepción de la Población Atendida y vi) Medición de Resultados) como otras preguntas de interés para la entidad evaluada. Dichas preguntas deberían ser:

- 1) limitadas en cantidad (se propone como número tentativo cinco en total),
- 2) acordadas en conjunto por los operadores de las instancias ejecutoras del Programa (y por lo tanto pueden ser Estatales), encargados del Programa, el área de evaluación de la dependencia y en su caso también por la SFP, la SHCP y el Congreso de la Unión,
- 3) respaldadas por un documento que justifique su importancia y necesidad,
- 4) validadas por el CONEVAL dado el documento planteado anteriormente y su adecuación al tipo de evaluación a realizarse y

5) con una extensión máxima de dos cuartillas por pregunta. Así, para este último punto, se obtendrían máximo diez cuartillas extra en el informe final, sin contar posibles anexos, para los cuales también se debería otorgar espacio adicional.

Sin embargo, estas preguntas adicionales deberían considerarse como preguntas sin valor, es decir, que estas no se califiquen ni aporten al puntaje total de la valoración final del Programa. La anterior medida se deriva de que se puede hacer mal uso de este mecanismo complementario y la entidad del Programa evaluado podría proponer preguntas que hagan que su Programa salga mejor calificado y no para que estas sean de utilidad. De tal modo que, con la flexibilidad de aportar preguntas adicionales, que no aportan al puntaje obtenido por el Programa, las preguntas complementarias “*ad hoc*” coadyuvaría al propósito de: 1) generar información de interés y respecto a las necesidades consideradas por la entidad cuyo Programa es evaluado sin tener que contratar posibles evaluaciones complementarias y 2) hacer que las evaluaciones sean asimiladas como propias por las dependencias y no algo impuesto. Derivado del segundo aspecto, se contribuiría también a fomentar el uso de los resultados de la evaluación.

Con ello se lograría que antes de generar un producto (la evaluación) se generaría un interés, anexando cuestiones que los usuarios finales de la información consideren de necesarias para dar luz sobre problemáticas específicas de los Programas que consideren relevantes y de atención prioritaria. Así se genera, por decirlo de alguna manera, un “mercado” (los usuarios finales de la información) interesado en “comprar” (utilizar) el producto (las evaluaciones). Se coadyuvaría también a cambiar la cultura de los funcionarios de la administración pública federal para que consideren como suyas a las evaluaciones hechas a sus Programas y no como algo impuesto por una ley o un ente externo.

Es necesario recordar que tanto los sistemas de evaluación como las propias evaluaciones son contexto-dependientes, y por lo tanto la información, instrumentos, los temas y métodos dependen también del ámbito y el objeto de estudio. Un instrumento más flexible además permitirá a los evaluadores aportar en mayor medida a las mismas y no ser solo un ente externo que de manera mecánica resuelve un cuestionario previamente elaborado con información limitada.

Las siguientes recomendaciones tienen que ver también con la guía de preguntas del cuestionario de los términos de referencias de las ECR. Se sugiere se continúe precisando y mejorando la definición de las preguntas contenidas en la misma y que se actualicen los criterios para dar respuesta a ellas, ya que, como se mencionó tanto en el capítulo de análisis como en las conclusiones, los actuales criterios permiten la ambigüedad en la respuesta que se da a las preguntas.

Además, se sugiere que en caso de que una pregunta que esté ligada con otra posterior de la misma sección, y que, sea respondida con un “no” o un “no aplica”, automáticamente el sistema de captura omita la pregunta posterior y que no se vea reflejada en el informe final. De esta forma se evitan respuestas repetitivas y que no aportan mayor contenido al informe (además de hacerlo más amplio).

Asimismo, se recomienda que el sistema de captura contenga para el apartado de introducción un párrafo preestablecido donde se exponga el objetivo de la evaluación y el enfoque metodológico. De la misma manera, aspectos como a Matriz de Indicadores para Resultados, indicadores y metas (anexo cuatro, cinco y seis del informe final) podrían ser previamente cargados a los anexos del informe final al vincularlos directamente con la información establecida en el Portal Aplicativo (PASH) de Hacienda. Con lo anterior, se contribuye a homogeneizar y garantizar que estos aspectos estén mencionados en el informe de evaluación, además de ahorrar tiempo a los evaluadores externos y posiblemente disminuir los costos de la evaluación.

- **Recomendaciones para mejorar la transparencia y publicidad de las evaluaciones.**

La siguiente sugerencia tiene que ver con la mejora en la transparencia, la publicación y divulgación en la página de la SAGARPA de los productos derivados de las evaluaciones como lo son los: apéndices, bases de datos, cuestionarios utilizados para las entrevistas u otros instrumentos de recolección de datos, las evaluaciones complementarias o estudios complementarios derivados de las mismas para todas las evaluaciones hechas, así como la posición institucional para cada una de las evaluaciones, ya que para el caso de SAGARPA no estaba publicada (consultado el día diez de mayo de 2014) en la página de internet dicha información para las ECR 2011-2012 (a pesar de sí estar publicados para las EED y el documento donde se exponen los ASM). Lo anterior ya está estipulado como una acción que debe realizarse en los LGPEPAF (2007, Título tercero, Capítulo VII, lineamiento vigésimo octavo, aspecto VI).

Lo anterior es relevante ya que el documento de posición institucional constituye información que permite rendir cuentas sobre por qué sí se consideraron unas recomendaciones y el por qué no se consideraron las otras. Dicha recomendación es una práctica ya realizada en otras dependencias como la SEDESOL y la CONAFOR⁴⁴. Para ello se debe anexar al CAPITULO VII, De la difusión de las evaluaciones y sus resultados, VIGESIMO SEXTO.- de los LGPEPAF (2007), de la difusión de los resultados en otros medios de

⁴⁴ Ver cómo están publicados los resultados, todos los insumos y productos generados por las evaluaciones de la CONAFOR en <http://www.cnf.gob.mx:8080/snif/portal/evaluaciones/documentos-y-alcances-de-las-evaluaciones>

comunicación y en el VIGESIMO SEPTIMO.- la inclusión y difusión en su respectiva página de Internet (en este caso de la SAGARPA) del documento que expone la posición institucional de los resultados derivados de las evaluaciones, así como la totalidad de productos derivados de las mismas.

No solo es importante publicar los resultados de la evaluación, por lo que se recomienda darle mayor publicidad y difusión a los resultados de los mismos. Dicha tarea debería de llevarse a cabo en foros agroalimentarios, en las comisiones de la Cámara de Diputados y ante medios públicos como periódicos, prensa, radio y televisión. Se hace imperativo que los evaluadores externos (por lo menos el coordinador) participen en la exposición de los resultados de las evaluaciones, ya que son ellos quienes pueden transmitir de mejor manera sus hallazgos y de manera inalterada o sesgada. Este punto es importante ya que la publicidad de las evaluaciones promueve su utilización, a la vez también promueve la calidad de las mismas da que el evaluador sabrá que serán leídas y estando su trabajo expuesto a un mayor escrutinio público cuidará aún más su realización.

De la misma manera, se recomienda mejorar la transparencia fiscal de las evaluaciones. Dicho punto constituyó una de las debilidades de las evaluaciones analizadas y su mejora debería ir encaminada a:

- I. Mantener el presupuesto destinado a las evaluaciones lo suficientemente flexible como para permitir reasignaciones necesarias para fortalecer la evaluación
- II. Comparar contratos de licitación, así como posibles materiales e insumos de la evaluación
- III. Contener un resumen de gastos como parte del informe público de evaluación (no solo del costo final de la evaluación), honorarios de los evaluadores, si se fue cuidadoso/ahorrativo en el gasto de los recursos de evaluación y poder realizar estudios enfocados al costo/efectividad y al costo/beneficio de las evaluaciones ligando el costo al uso y beneficio obtenido de la realización de las mismas.

- **Recomendaciones para mejorar las capacidades institucionales**

Así mismo, es importante promover la profesionalización de los funcionarios miembros de las áreas de evaluación, dada la función e importancia vital de estas unidades en todo el proceso de evaluación. Otro aspecto que se sugiere es la realización de meta evaluaciones para todos los tipos de evaluaciones. Dichas metaevaluaciones podrían ser consideradas evaluaciones complementarias en apego a los actuales Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales (2007) (establecidas así en su numeral vigésimo

cuarto). Las metaevaluaciones deberían ser solicitadas a petición del área de evaluación de las dependencias cuyos programas son evaluados. Para ello se sugiere la contratación de evaluadores independientes que realicen estudios que permitan monitorear cómo los propósitos, procedimientos y usos de la evaluación por parte de los actores clave que utilizan (o deberían utilizar) los resultados de las evaluaciones siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo.

De tal modo que, la realización de metaevaluaciones sea considerado como un mecanismo de monitoreo y control de calidad, así como de mejora de las evaluaciones útil para la dependencia. De la misma manera, al ser la unidad de evaluación quién solicita la metaevaluación se tendrá acceso a un amplio rango de información documental proporcionada por esta misma a solicitud del (los) metaevaluador (es). De la misma manera, la unidad de evaluación de la dependencia de gobierno al ser quién contrata tanto la evaluación como la metaevaluación podrá solicitar a los evaluadores externos que permitan a él o los metaevaluadores valorar los procedimientos seguidos durante la realización de la evaluación (metaevaluación formativa) y valorar la integridad de la misma una vez concluida (metaevaluación sumativa). De esta manera, se podrán obtener metaevaluaciones integrales, es decir que sean tanto formativas como sumativas y valoren todas las etapas de evaluación.

De igual importancia lo constituye también la construcción de capacidades en materia de evaluación. Se considera necesaria la creación de talleres, diplomados, carreras y posgrados vinculados a la evaluación de Programas y Políticas de Gobierno por parte de las instituciones de investigación y universidades especializadas en el sector rural ya que no se cuenta con una oferta amplia evaluadores externos que permita a la SAGARPA tener distintas opciones para contratar evaluadores. Dichas necesidades hacen referencia a que se requiere de equipos interdisciplinarios con conocimiento especializado en el sector y en la metodología de marco lógico así como aquellas propias del ámbito de la evaluación de Programas.

- **Recomendaciones para mejorar los Programas de la SAGARPA**

Respecto a la recomendación a SAGARPA se sugiere seguir trabajando en orientar la lógica de los Programas hacia la consecución de resultados. Si bien es cierto que los Programas de la SAGARPA tienen una lógica y orientación propia que puede distanciarse del modelo⁴⁵ de Programas de Secretarías como la SEDESOL, es imperativo que la SAGARPA construya documentos que aclaren y den fundamentos del por qué se diseñan los Programas de la

⁴⁵ Maldonado (2013:81) comenta que la LGDS “generaliza a todos los programas aspectos presentes en el programa PROGRESA-Oportunidades...un ejemplo de inercia organizacional en que un modelo de política social surgido en la SEDESOL termina aplicándose al conjunto de programas federales”.

manera en que están estructurados y a partir de estos construir acciones de política basados en evidencia que justifique la conglomeración de los componentes que integran un Programa. Asimismo, se deben focalizar los recursos definiendo de manera más específica la población objetivo de cada uno de sus programas a pesar de que estos funcionen en base a la demanda de solicitudes. El funcionamiento de Programas cuyo ciclo del programa concluye una vez entregado el apoyo, genera registros de beneficiarios que cambian año con año, lo que a su vez dificulta el poder evaluar los impactos de dichos programas y mengua la capacidad de la sociedad civil para pedir la rendición de cuentas sobre la eficacia de las acciones desempeñadas por la SAGARPA para solucionar los problemas para la cual fue creada. Cuidar que la lógica vertical se los componentes aglutinados en un programa guarden consistencia con el problema final que se busca resolver. Para ello, se requieren transformaciones de fondo no solo en la estructura de los Programas, sino además en la Política Sectorial.

Por último, es necesario resaltar la importancia y **oportunidad** de considerar los resultados de la presente tesis en la realización de futuras evaluaciones a los Programas de la SAGARPA. Dadas las reglas de operación 2014 de los Programas de la SAGARPA se identifica que los Programas actuales están constituidos por un número aún mayor de componentes que en el 2011. Por lo que la problemática de realizar la ECR dada la estructura de los Programas y el instrumento de evaluación se complica muchísimo, al punto de considerarse inviable dado que:

- 1) la estructura de los Programas de la SAGARPA actual (Mayo de 2014) mantiene una estructura casi idéntica a la de sus Programa en el 2012 por lo que mantiene la problemática ya mencionada respecto a este factor.
- 2) la extensión reducida del espacio para dar respuesta a las preguntas del cuestionario guía de los términos de referencia del CONEVAL y,
- 3) que la solución hasta el momento ha sido dar respuesta a las preguntas establecidas por cada componente que integra al Programa o responder para el Programa como un conjunto y generar un informe adicional con información por componente.

Para ejemplificar la magnitud del posible problema en un futuro próximo se tiene que para el 2014 los Programas de la SAGARPA cuentan con el siguiente número de componentes:

Cuadro 22: Número de componentes de los Programas de la SAGARPA 2014.

Nombre del Programa	Número de componentes
Programa de Fomento a la Agricultura	12
Programa Integral de Desarrollo Rural	11
Programa de Fomento Ganadero	9
Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria	9
Programa de Fomento a la Productividad Pesquera y Acuícola	8

Fuente: Elaboración propia con datos de las reglas de operación 2014 de los programas de la SAGARPA publicado el miércoles 18 de diciembre de 2013 en el DOF.

Utilizado como ejemplo al Programa de Fomento agrícola y a las soluciones utilizadas hasta ahora, tendría que analizarse si cada uno de los 12 componentes del Programa de fomento agrícola cumple con lo planteado para cada uno de las 51 preguntas del cuestionario del CONEVAL o ser contestadas como lo establecen los términos de referencia del CONEVAL estableciendo si el Programa con un todo cumple con lo establecido en la Pregunta y tener como consecuencia:

- 1) valoraciones muy bajas en el puntaje obtenido para cada sección de la evaluación y la valoración global de la misma.
- 2) Un amplio número de respuestas contestadas con “No” o “No aplica”.
- 3) Conclusiones y recomendaciones muy generales y subestimadas
- 4) Una baja valoración global en los puntajes obtenidos en la evaluación del Programa
- 5) Poca apropiación y uso de los resultados derivados de la evaluación
- 6) Generación de evaluaciones adicionales (complementarias) para generar información que profundice en aspectos particulares del Programa y de sus 12 componentes (para el caso del Programa de Fomento Ganadero)
- 7) Mayor gasto de recursos fiscales

De no resolverse o planearse algo para solucionar este problema, las ECR de los Programas actuales de la SAGARPA estarían muy probablemente destinadas al fracaso y el gasto de recursos fiscales sin la obtención de resultados óptimos. Finalmente se plantea la temática pendiente que habría que estudiar observar si esto mismo ha pasado con Programas de otras Secretarías del Gobierno Federal con características y problemáticas similares a las observadas en esta tesis, o que tienen como finalidad generar herramientas y fuentes de información como lo es el Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (SNIDRUS), cuya lógica, propósitos y estructura difiere a la de un Programa *normal* y valorar ¿qué calidad tienen? ¿Qué problemáticas existieron en la elaboración de sus evaluaciones? ¿Se hizo algo para resolverlas? O plantearse si ¿se deberían evaluar bajo los mismos criterios todos los programas?

BIBLIOGRAFIA

- Arellano Gault, David (2000). "¿Soluciones innovadoras o nuevos dogmas? Cinco debates necesarios sobre la nueva gestión pública", *International Management*, vol.5, núm.
- Arellano Gault y otros (2000). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos (Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México). Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 17 (Jun. 2000). Caracas.
- Arellano Gault, David (coord.) (2004), Más allá de la reinención del gobierno. Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina, CIDE/Miguel Ángel Porrúa, México.
- Arellano Gault, David y Walter Lepore, Guajardo Miguel (2009). ¿Hacia un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño? Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño Revista legislativa de estudios sociales y de opinión pública, Vol. 2, Nº. 4, 2009, pags. 109-150. Volumen 2 .número 4. Diciembre de 2009.
- Arellano Gault, David (2011). "Nueva gestión pública ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa para países como México. Capítulo del libro Nueva gestión pública (187-218), Cejudo M, Guillermo (compilador). Biblioteca básica de administración pública. México.
- Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario, A.C (AMSDA) 2011. El Extensionismo Agrícola En México, 2010 Diagnostico OCDE / SAGARPA. Subsecretaría de Desarrollo Rural. Agosto de 2011. México. Disponible en: <http://www.amsda.com.mx/XLII%20Asamblea/Asamanz/3.%20El%20Extensionismo%20Agricola%20en%20Mexico.pdf>
- Aucoin, Peter (2005). Decision making in government: The role of program evaluation. Ottawa: Centre of Excellence in Evaluation, Treasury Board of Canada, Secretariat. Disponible en: <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-ouils/aucoin-eng.asp>
- Ayala, Espino (1999). Importancia de las instituciones en el mundo moderno. Una introducción al neo institucionalismo económico. Fondo de Cultura Económica. 1999. P. p 25-54 y 55-81.

- Ballart, Xavier (1993). Evaluación de políticas. Marco conceptual y organización institucional», en *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, n. 80, abril-junio, CEPC, Madrid, pp. 199-224.
- Banco Mundial, México, Agriculture and Rural Development Public Expenditure Review, diciembre, 2009. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/Resources/EnglishPERDec16.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe, EE. UU. BID. 2010.
- Bardach, Eugene (1998). Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. CIDE. Miguel Ángel Porruá. México, D.F.
- Blake, Anne Maechling (2013), "An Empirical Examination and Metaevaluation of the Impact Evaluation Process". Wayne State University Dissertations. Paper 640. Consultado el día 07 de Octubre de 2013, disponible en: http://digitalcommons.wayne.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1639&context=oa_dissertations
- Bourgon, Jocelyne (2010). Propósito público, autoridad gubernamental y poder colectivo. Revista CLAD Reforma y Democracia. No.46, Feb, 2010.
- Bradley, J y Aubry, Tim, (2006). Roles for Government in Evaluation Quality Assurance: Discussion Paper. Centre for Research on Community Services, University of Ottawa
- Brinkerhoff y otros (1983). Program Evaluation: Evaluation in Education and Human Services .Volume 4. Springer. Netherlands.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. "Ley General de Desarrollo Social". Diario Oficial de la Federación el 20 de enero de 2004. México. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eval_mon/1699.pdf
- Cardozo Brum, Myriam (2006). "La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México": Cámara de Diputados-Porrúa, México.
- Cardozo Brum, Myriam (2010). Sistematización De La Experiencia De Evaluación De Evalúa DF En 2008 (metaevaluación y autoanálisis). Consultado el día 01 de octubre de 2013. Disponible en: http://www.evalua.df.gob.mx/files/transparencia/2010/met_inf_fin.pdf

- Cardozo Brum, Myriam (2012). "Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos. Estado del arte." Colección Teoría y Análisis. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2008). El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación. CÁMARA DE DIPUTADOS. H. Congreso de la Unión. (CEFP/115/2008). Palacio Legislativo de San Lázaro. México, 2008.
- Cejudo, Guillermo (2011), "La nueva gestión pública, una introducción al concepto y a la práctica" Nueva gestión pública. Biblioteca básica de administración pública. México.
- Cejudo, Guillermo y Maldonado, Claudia (editores), (2011). De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio 2011. Programas Federales. "Sobre el uso de las evaluaciones". CIDE-SFP. México
- CONEVAL, (2007). "ANEXO 02 Nota Técnica con los principales conceptos de la Matriz de Indicadores". Consultada el día 20 de octubre de 2013, disponible en: <http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/normateca/2340.pdf>
- (CONEVALa), (2013). Evaluaciones de Consistencia y Resultados 2007-2008: los cinco mejores informes de evaluación. México, DF. Consultado el día 7 de Octubre de 2013, disponible en: http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/Buenas_Practicas/Mejores_5_2007-2008.aspx
- CONEVALb, ILPES-CEPAL (s/f). "Presentación de Eduardo Aldunate Experto en el Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES, CEPAL denominada: Matriz de Indicadores y Gestión de Programas y Gestión de Programas. Consultada el día 20 de octubre de 2013, disponible en: http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/eventos/Presentacion_cepал_marco_logico.pdf
- CONEVALc, (2013). Informes y Resultados de Evaluación. Consultada el día 20 de octubre de 2013, disponible en: <http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/InformeResultados.aspx>
- CONEVALd (2013), Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2012 – 2013. Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor. Valoración de la información de desempeño presentada por el programa

- CONEVALf (2013). Modelo de términos de referencia para la evaluación de consistencia y resultados. Disponibles en: http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Programas/Evaluacion_Consistencia/MTR_ECR.aspx
- CONEVALg (2013). Criterios Generales para dar respuesta a las preguntas de la evaluación de consistencia y resultado y de diseño 2007 de los Programas Federales. Disponible en http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones_Programas/Evaluacion_Consistencia/MTR_ECR.aspx
- Coryn y Westine (2010). EVAL 6000: Foundations of Evaluation presentation. Consultado el día 28 de Septiembre disponible en: www.wmich.edu/evalphd/wp.../September_23.pptx
- CONEVALe (2013). Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2012 – 2013. Disponible en: http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Especificas_Desempeno2012/SAGARPA/8_S232/8_S232_Ejecutivo.pdf
- Cooksy y Caracelli (2009). Metaevaluation in Practice Selection and Application of Criteria. The Theory, Method, and Practice of Metaevaluation. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Volume 6, Number 11. ISSN 1556-8180. January 2009.
- Cruz, Margarita (2008). Tesis: Análisis del marco lógico en la evaluación de programas sociales. Caso: programa 3x1 para migrantes. FLACSO, México.
- Datta, Lois (2003). The evaluation profession and the government. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), International Handbook of Educational Evaluation (pp. 345-360). Boston: Kluwer.
- Derry Ormond y Elke Löffler (1999), “Nueva Gerencia Pública: ¿Qué tomar y qué dejar?”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13.
- Des Gasper, (1999). “Evaluating the Logical Framework approach, Towards Learning-oriented Development Evaluation” Institute of Social studies, The Hague, The Netherlands.
- Diario Oficial de la Federación (2005). DECRETO por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2005). México.

- Dopico, Ileana (2003), "Metaevaluación, ¿por qué y para qué?", en Revista de educación superior. La Habana: Universidad de la Habana, vol. 23, no. 3, 2003.
- DonVito, P.A (1969). The essentials of a planning programming budgeting system. The RAND Corporation, Santa Monica, California.
- Escudero Escorza, T, Pino Mejías, J. L. y Rodríguez Fernández, C. (2010). Evaluación del Profesorado Universitario Para incentivos individuales: revisión metaevaluativa. Revista de Educación, 351. Enero-Abril 2010. pp. 513-537. Consultada el día 05 de Octubre de 2013, disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre351/re35121.pdf?documentId=0901e72b8123460b>
- FAO, (2006). Sistematización de la Experiencia del Proyecto "Evaluación de Alianza para el Campo", México. Disponible en: <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/documentos/estudios-especiales/Sistematizacion-de-la-experiencia-del-proyecto.pdf>
- Fox, Jonathan and Haight, Libby (2010). Evaluating Evaluators. En Subsidizing Iniquity: Mexican Corn Policy since NAFTA. Woodrow Wilson International Center for Scholars, Centro de Investigación y Docencia Económicas, University of California, Santa Cruz. Consultado el día 06 de Octubre de 2013. Disponible en: http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Subsidios_Cap_1_Fox%20and%20Haight.pdf
- Fuentes Vélez Consultores, S.C. (2013), denominado "META-EVALUACIÓN EN MÉXICO: EL PROGRAMA HÁBITAT. Consultado el día 13 de octubre de 2013, disponible en: <http://www.fuentesvelez.com/> y http://media.wix.com/ugd/660b5a_2c4743bf4496257db5b8070cb8c29bb8.pdf
- Glass, Gene (1976). Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. Vol. 5, No. 10 (Nov., 1976). University of Colorado. American Educational Research Association.
- Glass y otros (1980). Integration of Research Studies: Meta-Analysis of Research. Methods of Integrative Analysis. Final Report. Laboratory of Educational Research. University of Colorado.
- EVALUARE (2010). Evaluación del esquema de evaluaciones implantado y sus resultados: Metaevaluación de las evaluaciones externas a programas presupuestarios federales 2009. Consultado el día 11 de octubre de 2013, disponible en: <http://evaluare.mx/files/Evaluacion%20del%20esquema%20de%20evaluaciones%20implantado%20y%20sus%20resultados%20metaevaluacion%20de%20las%20eva>

luaciones%20externas%20a%20programas%20presupuestarios%20federales%202009.pdf

Fitzpatrick, J.L. Sanders, J.R., y Worthen, B.R. (2004). Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines. (3rd Ed.) Boston: Pearson Education, Inc.

Glass, G. V., McGaw, B., & Smith, M. L. (1981). Meta-analysis in social research. Beverly Hills, CA: Sage.

González Arreola, Alejandro (2013). *Enfoque conceptual: el qué, por qué y para qué de la GpRD* pp. 11-19. Capítulo en “Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos” CIDE-Centro CLEAR para América Latina-Comunidad de Profesionales y Expertos en Gestión para Resultados en el Desarrollo de México. 1º Edición, 2013. Consultado el día 20 de octubre de 2013, disponible en: <http://www.clear-la.cide.edu/node/114>

González y R. Hernández, (enero-abril 2010) “La política de evaluación del Gobierno mexicano: “Crítica desde una perspectiva conceptual” Revista de administración pública 121 Volumen XLV, No. 1 La Evaluación en el Sector Público. INAP. México.

Green, R. S., y Attkisson, C.C. (1984). Quality assurance and program evaluation: Similarities and differences. *Behavioral Scientist*, 27, 552-582.

Greene, J. C. (1992). A case study of evaluation auditing as metaevaluation. *Evaluation and Program Planning*, 15(1), 71-74.

Guerrero, Omar (2003). Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 8, No. 23, 2003.

Guerro, Juan (1995). La evaluación de políticas públicas: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados. *Gestión y políticas públicas*. Vol. IV, núm. 1, primer semestre de 1995. Disponible en: http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/GAJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf

INAP (2010). La evaluación en el sector público. *Revista de administración pública*. 121 volumen XLV, N°1 (enero-abril 2010). México.

Instituto de investigaciones jurídicas, UNAM (1996). “Programa de modernización de la administración pública (1995-2000)”. – México. 1996. Disponible en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/nrm/1/334/2.htm?s=iste>

- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. (1994). The program evaluation standards: How to assess evaluations of educational programs (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Kathryn E. Newcomer, Harry P. Hatry, Joseph S. Wholey (2010). Planning and designing useful evaluations en handbook of practical program evaluation. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer editors. Third Edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA. Disponible en: <http://www.quibb.ca/research/Handbook%20of%20Practical%20Program%20Evaluation.pdf>
- Laegreid, Per (2005). "Los políticos y la reforma de la administración pública en la era de la nueva gestión pública: El caso Noruego" Foro internacional, Vol. XLV, Núm. 4, octubre-diciembre, 2005. Pp. 705-733. El Colegio de México. México
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2008), publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de diciembre de 2008; y México,
- Luton, Larry. S (2010). Qualitative Research Approaches for Public Administration. M E Sharpe Inc. Nueva York, Estados Unidos de América.
- Maldonado, Carlos (2013). La construcción de pactos y consensos en materia de política social. CEPAL - Serie Políticas Sociales N° 181. Santiago, Chile.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "Sistema de Evaluación del Desempeño". México, SHCP, 2008. Disponible en: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/>
- Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la administración pública federal (2007). Diario oficial de la federación. Viernes 30 de marzo 2007.
- Lineamientos de los Términos de Referencia para la Evaluación de Programas Federales (2007). El Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 2007.
- Lynn, Laurence (2008). Reform of the Federal Government: Lessons for Change Agents. LBJ Centennial Symposium, LBJ School of Public Affairs, December 4-5, 2008.
- Madzivhandila T.P, Griffith G.R, Fleming E, Nesamvuni A.E, (2010). Meta-evaluations in government and government institutions: A case study example from the Australian Centre for International Agricultural Research Annual Conference Australian Agricultural and Resource Economics Society (AARES) 8-12 February 2010.

- Martínez de Toda Fernández, María Josefa (1991). Tesis doctoral "Metaevaluación de necesidades educativas: hacia un sistema de normas". Universidad Complutense de Madrid
- Martínez López, Cornelio (2011). El Consejo Nacional de Evaluación y los programas sociales. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Documento de Trabajo núm. 122. 2011.
- Martínez Vilchis, José (2005). Nueva Gerencia Pública: Análisis comparativo de la administración estatal en México. Convergencia. Septiembre-diciembre. Vol 12, número 039. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. Pp 13-49. 2005
- Mcnamara, Carter (2006). Basic Guide to Program Evaluation (Including Outcomes Evaluation). Authenticity Consulting, LLC; 4th edition. MN USA. Versión online consultada el día 28 de septiembre de 2013, disponible en: <http://managementhelp.org/evaluation/program-evaluation-guide.htm>
- Mejía Lira, José (2005). "La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados. La práctica de la evaluación en el ámbito público mexicano" Caracas, CLAD, 2005 (Documentos Estudios de Casos, 2). Consultado el día 4 de octubre de 2013. Disponible en <http://www.clad.org.ve>
- Mendoza Guillen, Gabriela (2007). Tesis de Maestría "El proceso de trabajo participativo en la evaluación de bibliotecas universitarias estudio de caso suba-uach". El Colegio De México, A. C. Biblioteca Daniel Cosío Villegas. México.
- Merino, Mauricio (2009). Los programas de subsidios al campo: las razones y las sinrazones de una política mal diseñada. CIDE. Consultado el día 6 de marzo de 2014, disponible en: http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Subsidios_Cap_2_Merino.pdf
- Nilsson, N., y Hogben, D. (1983). Metaevaluation. In E.R. House (Ed.), Philosophy of evaluation. New Directions for Program Evaluation, 19, 83-97. San Francisco: Jossey-Bass.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011). Análisis del Extensionismo Agrícola en México. 50 Mejores políticas para una vida mejor. Paris.
- Patel, M y Russon, C (1998). Appropriateness of the program evaluation standards for use in Africa. African Evaluation Association. (Ver también "The african evaluation

- guidelines: 2002. Consultado el día 29 de Septiembre de 2013, disponible en: <http://www.pnud.ne/rense/Biblioth%E8que/Afr01.pdf>
- Patton, M.Q. (2000). Utilization-focused evaluation. In D.L. Stufflebeam, G.F. Madaus, y T.Kelligan (Eds.), *Evaluation models* (pp. 425-439). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Pérez, Leticia y Olvera Brenda (2008). Metaevaluación del proceso de evaluación docente. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Consultado el día 4 de octubre de 2013. Disponible en: http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-303-4720qve.pdf
- Programa de modernización de la administración pública (PROMAP) 1995-2000. Texto vigente publicado en el diario oficial el 28 de mayo de 1996.
- Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Pesquero 2007-2012 (2007:47) Disponible en: http://www.sagarpa.gob.mx/tramitesyServicios/sms/Documents/sectorial_231107.pdf
- Pollit, Christopher (2011) ¿Justificación por las obras o por la fe? Evaluando la nueva gestión pública. Capítulo del libro Nueva gestión pública (218-251), Cejudo M, Guillermo (compilador). Biblioteca básica de administración pública. México.
- Ramos Cruz, Eduardo Fidelio (2010). Tesis: Metaevaluación del Programa Oportunidades en la localidad de Miahuatlán de Porfirio Díaz. Año 2008. Universidad de la Sierra Sur.México. Consultado el día 14 de octubre de 2013, disponible en http://www.unsis.edu.mx/tesis/tesis_digitales_UNSIS/Administracion_municipal/Metaevaluacion%20del%20programa%20oportunidades%20en%20la%20localidad%20de%20miahuatlan.pdf
- Reboloso Enrique, Fernández-Ramírez Baltazar, y Cantón Pilar (2009). Quality Criteria for Self-Evaluation in Higher Education *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, Volume 6, Number 11. ISSN 1556-8180. January 2009.
- Roe, E (1994). *Narrative Policy Analysis: Theory and Practice*, Duke University, London.
- SAGARPA (2010), ANEXO II Términos de Referencia Evaluación Específica de Desempeño 2010, Guanajuato, México.
- SAGARPA (2011), Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. México.

- SAGARPAb (2011). PROCAMPO: Para Vivir Mejor Tercer Informe Trimestral 2011. INFORME ENERO-SEPTIEMBRE 2011. México. Consultado el día 6 de marzo de 2014, disponible en :
http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Programas/proagro/procampo/Resultados-Indicadores/Documents/2011/inf_procampo_3er_trimestre_2011.pdf?Mobile=1ySource=%2Fagricultura%2FProgramas%2Fproagro%2Fprocampo%2FResultados-Indicadores%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3Db40063bb-4d8f-4cb6-a173-cf493548fb04%26View%3D1dcea659-6eab-4efc-83dd-028f82abeeab%26RootFolder%3D%252Fagricultura%252FProgramas%252Fproagro%252Fprocampo%252FResultados-indicadores%252FDocuments%252F2011%26CurrentPage%3D1
- SAGARPA (2002), Manual de Organización General de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. México. Consultado el día 12 de marzo de 2014, disponible en :
<http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Publicaciones/Lists/Otros/Attachments/5/MANUALSAGARPA.pdf>
- SAGARPA (2012), Reglamento Interior De La Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación. Miércoles 25 de abril de 2012. México. Miércoles 25 de abril de 2012 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. Consultado el día 12 de marzo de 2014, disponible en :
<http://sagarpa.gob.mx/normateca/normateca/reglamentointerior25042012.pdf>
- SAGARPAa, (2012). Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012. Programa de Prevención y Manejo de Riesgos. Disponible en:
<http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Paginas/evalConsistencia-Resultados.aspx>
- SAGARPAb, (2012). Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012. Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural. Disponible en:
<http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Paginas/evalConsistencia-Resultados.aspx>
- SAGARPAc, (2012). Evaluación de Consistencia y Resultados 2011-2012. Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor. Disponible en:
<http://www.sagarpa.gob.mx/programas2/evaluacionesExternas/Paginas/evalConsistencia-Resultados.aspx>
- Salcedo, Roberto (2011). “Evaluación de políticas públicas”. Biblioteca básica de administración pública BBAP D.F. México. Siglo XXI.

- Scriven, Michael (2000). The logic and methodology of checklists. Consultado el día 05 de octubre de 2013, disponible en: http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/papers/logicmethodology_oct05.pdf
- Scriven, Michael (1969). An Introduction to meta-evaluation, Educational Products Report, 2, 36-38.
- Scriven, Michael (2007). Key Evaluation Checklist. Disponible en http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/kec_feb07.pdf .Consultado 28 de Septiembre de 2013.
- Scriven, Michale (2009). Meta-Evaluation Revisited. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, Volume 6, Number 11. ISSN 1556-8180. January 2009.
- Scriven, Michael. (2012). The logic of valuing. En G. Julnes (Ed.), Promoting valuation in the public interest: Informing policies for judging value in evaluation. New Directions for Evaluation, 133, pp. 17–28.
- Secretaría de la Función Pública (2007). “Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal”. México, 2007. Disponible en: http://www.normateca.gob.mx/Archivos/34_D_1215_30-03-2007.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), (2007). “Sistema de Evaluación del Desempeño”. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICO/Resources/Sistemaversionfinal040608.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) “CÉDULA: CONCEPTOS BÁSICOS DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS- SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PBR-SED)” .2011, Disponible en: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/090811CeduladelPbR-SED.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y UNAM, (2010). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados.
- Secretaría de Desarrollo Social (2012). Meta evaluación del Programa de Opciones Productivas (POP). CIDE- Centros Regionales para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR). México.
- Secretaría de Desarrollo Social (2012). Meta evaluación del Programa de Empleo Temporal (PET). CIDE- Centros Regionales para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (CLEAR). México.

- Schröder, Peter (2000). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. Fundación Friedrich Naumann Oficina Regional América Latina. México, D.F. 2000.
- Schwandt, Thomas A. y Halpern, Edward S. (1988), Linking Auditing and Metaevaluation, Enhancing Quality in Applied Research, Newbury Park, Ca.: Sage.
- Stufflebeam, D. L. (1999). Program evaluation metaevaluation checklist (based on the Program Evaluation Standards) [long version]. Consultado el día 04 de Octubre de 2010, disponible en: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/>
- Stufflebeam, D. L. (1974). Meta-evaluation. Paper #3. Occasional Paper Series. December, 1974.
- Stufflebeam, D. L. (2001). The meta-evaluation imperative. American Journal of Evaluation. Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 183–209
- Stufflebeam, D. L., y Shinkfield, A. J. (2007). CIPP model for evaluation: An improvement /accountability approach. En D. Stufflebeam (2007), Evaluation theory, models, and applications. San Francisco,CA. Jossey-Bass.
- Subirats, Joan (1995). Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación. Gestión y política pública. Vol, IV, núm. 1, primer semestre de 1995. Disponible en: http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/SJ_Vol.4_No.I_1sem.pdf
- Uvalle Berrones, Ricardo (2011). Las políticas públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 50. Junio 2011. Caracas.
- Walls, R.T. (2001). Measurement of client outcomes in rehabilitation. In B. Bolton (Ed.), Handbook of measurement and evaluation in rehabilitation (3rd ed., pp. 311-332). Austin, TX: Pro-Ed.
- Weiss, C.H. (1988). Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care? Evaluation Practice, 9(1), 5-19.
- Worthen Blain, Sanders James, Fitzpatrick Jody, (1997). Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. Addison Wesley Longman,Inc. Second Edition.

Páginas electrónicas consultadas:

http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/evaluacion/evaluaciones/especificas/edd_2010_2011/pag_princ_edd_2010_2011.es.do

<http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/index.jsp>

www.icsee.org

<http://www.shcp.gob.mx/Paginas/default.aspx>

<http://www.urban.org/>

http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Meta_Evaluacion_2007-2012

<http://www.gesoc.org.mx/icadi>

[www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/006_centros_de_estudio/04_centro_de_estudios_sociales_y_de_opinion_publica/003_accesos_directos/001_estudios_e_investigaciones/004_documentos_de_trabajo/\(offset\)/36](http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/006_centros_de_estudio/04_centro_de_estudios_sociales_y_de_opinion_publica/003_accesos_directos/001_estudios_e_investigaciones/004_documentos_de_trabajo/(offset)/36) (consultado el 5 de diciembre de 2011)

http://www.cmdrs.gob.mx/prev/sesiones/2011/info_anual/informe_2012.pdf

http://www.cmdrs.gob.mx/prev/sesiones/2013/5a_sesi%C3%B3n/3a_copsp.pdf

http://www.cmdrs.gob.mx/prev/actas/2011/acta_5a_o.pdf

<http://www.cofupro.org.mx/cofupro/>

<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluation-checklists/>

ANEXOS

ANEXO 1.

**Definiciones y conceptos que explican cada uno de los estándares y normas para la
evaluación de programas del Joint Committee on Standards
for Educational Evaluation
Segunda Edición, 1994**

NORMAS DE UTILIDAD

Las normas de utilidad pretenden asegurar que una evaluación servirá a las necesidades de información de los usuarios pretendidos.

U1 Identificación de los actores clave (stakeholders). Se deben identificar las personas implicadas o afectadas por la evaluación, de manera que sus necesidades puedan ser cubiertas.

U2 Credibilidad del evaluador. Las personas que dirijan una evaluación deben ser merecedoras de confianza y competentes para realizar una evaluación, de manera que los hallazgos de la evaluación consigan la máxima credibilidad y aceptación.

U3 Selección y alcance de la información. La información recopilada debe ser seleccionada ampliamente para contestar preguntas pertinentes sobre el programa y debe responder a las necesidades e intereses de clientes y otros agentes críticos.

U4 Identificación de valores. Las perspectivas, los procedimientos y la fundamentación que se utilicen al interpretar los resultados deben describirse con cuidado, de manera que los fundamentos de los juicios de valor sean claros.

U5 Claridad del informe. Los informes de evaluación deben describir claramente el programa que está siendo evaluado, incluyendo su contexto, y los propósitos, procedimientos y resultados de la evaluación, de manera que se ofrezca información esencial y fácilmente comprensible.

U6 Oportunidad y difusión del informe. Los hallazgos intermedios significativos y los informes de evaluación se deben difundir a los usuarios deseados, de manera que puedan ser utilizados de manera oportuna.

U7 Impacto de la evaluación. Las evaluaciones se deben planificar, dirigir y comunicar de forma que animen a los agentes críticos a su cumplimiento, de manera que aumente la probabilidad de que se use la evaluación.

NORMAS DE FACTIBILIDAD/VIABILIDAD

Las normas de factibilidad tienen el propósito de asegurar que una evaluación sea realista, prudente, diplomática y sencilla.

F1 Procedimientos prácticos. Los procedimientos de la evaluación deben ser prácticos, de manera que las interrupciones sean mínimas mientras se obtiene la información necesaria.

F2 Viabilidad política. La evaluación se debe planificar y dirigir anticipando las diferentes posturas de diversos grupos de interés, de manera que se pueda obtener su colaboración y así se puedan advertir y contrarrestar posibles intentos de restringir las operaciones de evaluación o de sesgar o abusar de los resultados por parte de estos grupos.

F3 Costo Efectividad. La evaluación debe ser eficiente y producir una información de valor suficiente, de manera que se justifiquen los recursos empleados.

NORMAS DE CORRECCION /LEGITIMIDAD

Son las normas dirigidas a asegurar que la evaluación se dirija legal y éticamente y con la debida atención al bienestar de aquellos implicados en la evaluación, así como a aquellos afectados por sus resultados.

C1 Orientación de Servicio. Las evaluaciones se deben diseñar para asistir a las organizaciones a tratar y cubrir efectivamente las necesidades de todo el espectro de destinatarios.

C2 Acuerdos formales. Las obligaciones de las partes formales de la evaluación (qué se hará, cómo, por quién y cuándo) se deben acordar por escrito, de forma que dichas partes estén obligadas a seguir todas las condiciones del acuerdo o, por el contrario, renegociarlo formalmente.

C3 Derechos de los sujetos. Las evaluaciones se deben diseñar y dirigir de tal forma que se respeten y protejan los derechos y el bienestar de los sujetos.

C4 Interacciones humanas. Los evaluadores deben respetar la dignidad y el valor humano en sus interacciones con otras personas asociadas a la evaluación, de manera que no se amenace o dañe a los participantes.

C5 Valoración completa y justa. La evaluación debe ser completa y justa en su análisis y en su registro de fortalezas y debilidades del programa evaluado, de tal modo que las fortalezas sean reforzadas y las áreas problemáticas tratadas.

C6 Revelación de los resultados. Las partes formales de la evaluación deben asegurar que el conjunto completo de resultados de la evaluación junto con sus pertinentes limitaciones son accesibles para las personas afectadas por la evaluación y para cualquier otra persona con derechos legales para recibir los resultados.

C7 Conflicto de intereses. Los conflictos de intereses deben manejarse abierta y honestamente de tal forma que no comprometan el proceso ni los resultados de la evaluación.

C8 Responsabilidad fiscal. La distribución y los gastos de recursos asignados por el evaluador deben reflejar procedimientos solventes de información y responsabilidad, en caso contrario el evaluador debe ser prudente y éticamente responsable de manera que los gastos se justifiquen y sean apropiados.

NORMAS DE PRECISIÓN

Estas normas tienen el propósito de asegurar que una evaluación revele y proporcione información técnicamente apropiada sobre las características que determinan el valor o mérito del programa evaluado.

P1 Documentación del programa. El programa evaluado debe ser descrito y documentado de forma apropiada y clara, de tal manera que el programa se identifique claramente.

P2 Análisis del contexto. El contexto en el cual el programa existe se debe examinar con suficiente detalle de manera que se puedan identificar sus posibles influencias sobre dicho programa.

P3 Descripción de propósitos y procedimientos. Los propósitos y procedimientos de la evaluación deben ser seguidos y descritos con el suficiente detalle de manera que se puedan identificar y valorar.

P4 Fuentes de información defendibles. Las fuentes de información que se utilicen en una evaluación de programa se deben describir con suficiente detalle de forma que se pueda estimar la adecuación de la información.

P5 Información válida. Los procedimientos de recopilación de información se deben elegir y desarrollar y entonces poner en práctica de manera que se asegure que la interpretación a la que se ha llegado es válida para el uso que se le pretende dar.

P6 Información confiable. Los procedimientos de recopilación de información se deben elegir, desarrollar y poner en práctica de manera que se asegure que la información obtenida es suficientemente fiable para el uso que se le pretende dar.

P7 Información sistemática. La información recopilada, procesada y transmitida en una evaluación debe ser revisada sistemáticamente y cualquier error encontrado debe ser corregido.

P8 Análisis de la información cuantitativa. La información cuantitativa de una evaluación se debe analizar apropiada y sistemáticamente de manera que las preguntas de evaluación se contesten de forma efectiva.

P9 Análisis de la información cualitativa. La información cualitativa de una evaluación se debe analizar apropiada y sistemáticamente de manera que las preguntas de evaluación se contesten de forma efectiva.

P10 Conclusiones justificadas. Las conclusiones a las que se llega en una evaluación deben estar justificadas explícitamente de manera que los agentes críticos de la evaluación puedan ponderarlas.

P11 Informe imparcial. Los procedimientos para informar deben asegurar que no haya distorsión causada por sesgos y sentimientos personales de cualquiera de las partes de la evaluación, de manera que los informes reflejen de forma justa los resultados de la evaluación.

P12 Metaevaluación. La evaluación en sí misma se debe evaluar de manera formativa y sumativa a través de éstas y otras normas pertinentes, de manera que se guíe de forma apropiada su realización y, en cuanto se termine, los agentes críticos puedan examinar de cerca sus fortalezas y debilidades.

ANEXO 2.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA META-EVALUACIÓN DE LA ECR 2011-2012 DEL PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y MANEJO DE RIESGOS

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA META-EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE GOBIERNO (Basadas en las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Segunda Edición, 1994.) Daniel L. Stufflebeam (1999)					
Esta lista de verificación fue realizada para realizar una metaevaluación final de tipo sumativa. Se organiza de acuerdo con las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Se sugiere que cada estándar se marque en cada punto de control. Posteriormente, respecto cómo obtener los juicios sobre la adecuación de la evaluación objeto en el cumplimiento de la norma se sugiere se haga de la siguiente manera: 0-2 Pobre 3-4 Regular 5-6 Bueno, 7-8 Muy bueno 9-10 Excelente. Se recomienda además que una evaluación se repruebe si obtiene puntuaciones pobres en los estándares: Orientación al Servicio C1, Validez de la Información P5, Conclusiones justificadas P10 o sobre la Imparcialidad del Informe P11. Se aconseja a los usuarios de esta lista de comprobación consultar el texto completo de la Comisión Mixta (1994) Normas de Evaluación de Programas, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Valoración: Cumplió (+) No cumplió () No hay evidencia (?)					
PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA UTILIDAD, LAS EVALUACIONES DE PROGRAMAS DEBERÍAN:					
	U1 Identificación de los actores clave (stakeholders).				
+	Identificar claramente al cliente de la evaluación				
+	Involucrar a figuras de liderazgo para identificar otros grupos de interés u actores clave				
	Consultar a los posibles interesados para identificar sus necesidades de información				
+	Utilizar a actores clave para identificar otros grupos de interés u actores clave				
	Con el cliente, ordenar a los actores clave en base a su importancia relativa				
+	Hacer arreglos para involucrar a los actores clave a lo largo de la evaluación				
+	Mantener la evaluación abierta para utilizar actores clave identificados recientemente				
	Atender las necesidades de evaluación de las partes interesadas				
?	Ser útil para un rango apropiado de actores clave individuales				
?	Ser útil para un rango apropiado de organizaciones clave				
5	10-9 Excelente	8-7 Muy buena	6-5 Buena	4-3 Regular	2-0 Pobre

Mediante el uso de entrevistas a operadores del programa los evaluadores involucran a actores clave para conocer de mejor manera el proceso de operación del Programa y el área de evaluación de la SAGARPA coadyuva a hacer los arreglos y a identificar otros posibles actores clave para que los evaluadores tenga acceso a los funcionarios u actores clave que se pretenden entrevistar. De la misma manera, los funcionarios del área de evaluación de SAGARPA ayudan a identificar otros actores clave que los evaluadores posiblemente estén dejando fuera. Sin embargo, la información que recabada está preestablecida en los Términos de Referencia y no se consulta a los posibles interesados sus necesidades particulares de información. A pesar de que se encontró en las actas e informes de la CMDRSS que los resultados de las evaluaciones son revisadas tanto por las distintas comisiones y diputados que la integran, no se encontró evidencia de que se haya utilizado la ECR 2011-2012 del PPMR. Además, se consideró que la evaluación no fue de utilidad (ni para el área de evaluación, ni otras aéreas u organizaciones, a pesar de que sí se envían a la SFP, a la SHCP, al CONEVAL y se presentan al CMDRSS) ya que se tuvieron que realizar evaluaciones complementarias por componente para tener información que retroalimentara de mejor manera el diseño, operación y resultados del Programa.

	U2 Credibilidad del evaluador.
+	Involucrar evaluadores capaces
+	Involucrar evaluadores en los cuales confíen los actores clave
+	Involucrar evaluadores los cuales puedan atender las preocupaciones de los actores clave
?	Involucrar a evaluadores que sean sensibles y consientes de las cuestiones de género, el nivel socioeconómico, raza, diferencias lingüísticas y culturales
+	Asegurar que el plan de evaluación responde a las preocupaciones principales de las partes interesadas
+	Ayudar a los interesados a entender el plan de evaluación
+	Dar a los actores clave información sobre la practicidad y calidad técnica del plan de evaluación
+	Atender apropiadamente las sugerencias y críticas hechas por las partes interesadas
?	Mantenerse apartado de intereses particulares de las fuerzas sociales y políticas
+	Mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso de la evaluación
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

El cumplimiento del indicador es Excelente, en principio porque se cumplen los requisitos anteriores al estar establecidos en los TOR y los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal 2007, en su CAPITULO III "De los requisitos mínimos de elegibilidad para la contratación de los evaluadores externos" lo cuales abarcan aspectos tanto de la capacidad, credibilidad, responsabilidades y compromisos de los evaluadores. Se verificó el cumplimiento de lo anterior a través de las entrevistas realizadas, así como el análisis de la experiencia y preparación académica de cada uno de los evaluadores. Los evaluadores se reúnen periódicamente y trabajan en continua comunicación con el área de evaluación de SAGARPA, además de que está establecida en los TORS la obligatoriedad de tender apropiadamente las sugerencias y críticas hechas por las partes interesadas.

	U3 Selección y alcance de la información.
+	Entender los requisitos de evaluación más importantes para el cliente
+	Entrevistar a actores clave para determinar sus diferentes perspectivas

	Asegurar que el evaluador y el cliente negocian de manera pertinente la audiencia, preguntas e información requerida.
	Dar prioridad a los grupos de interés más importantes
	Asignar prioridad a las preguntas/asuntos más importantes
	Permitir flexibilidad para agregar preguntas durante la evaluación
	Obtener información suficiente para dar respuesta a las preguntas de evaluación más importantes para los actores clave.
	Obtener información suficiente para valorar el mérito programas
	Disponer de información suficiente para evaluar el valor del programa
	Asignar el esfuerzo de evaluación de acuerdo con las prioridades asignadas a la información necesaria.
2	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Dado que el instrumento, los temas y las preguntas de evaluación están preestablecidas por CONEVAL, no existe flexibilidad para que se determinen y negocien prioridades de información y se asigne mayor importancia a obtener esa información. Todas las preguntas tienen el mismo peso por lo cual a todas se les asigna el mismo esfuerzo de evaluación (El instrumento de CONEVAL no otorga peso diferenciado a las preguntas ni establece prioridades de información). En las entrevistas con los evaluadores externos se mencionó como una limitante la suficiencia de información para valorar el mérito y valor del programa ya que al realizar la evaluación el Programa llevaba funcionando 6 meses y no tenía mucha documentación por lo que muchas preguntas del cuestionario no se pudieron responder.	
U4 Identificación de valores.	
?	Considere fuentes alternativas de valores para interpretar los resultados de la evaluación
+	Proporcionar una base clara y defendible para los juicios de valor
+	Determinar la(s) parte (s) adecuadas para hacer las interpretaciones valorativas
	Identificar las necesidades sociales pertinentes
+	Identificar las necesidades del cliente pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las leyes pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar, en su caso, la misión institucional pertinente
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las metas del programa
+	Tomar en cuenta los valores de las partes interesadas
?	En su caso, presentar interpretaciones alternativas basadas en bases valorativas en conflicto pero creíbles
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Se determina que sí se identifican necesidades sociales y del cliente dado que a pesar de que la evaluación tiene limitaciones dada la metodología establecida para realizarla, se identificó que era necesario realizar evaluaciones complementarias de las cuales se obtuviera la información necesaria para retroalimentar el Programa. Así mismo, se valoró que las preguntas que sí pudieron ser contestadas dadas las limitaciones de información y metodológicas proveen respuestas, conclusiones y recomendaciones bien justificadas y claras.	
U5 Claridad del informe.	
+	Reportar de manera clara información esencial
+	Emitir informes breves, simples y directos

+	Centrar los informes sobre las preguntas acordadas
+	Describir el programa y su contexto
+	Describir los propósitos de la evaluación, los procedimientos y hallazgos
+	Respalidar con evidencia sus conclusiones y recomendaciones
+	Evitar la jerga técnica en los informes
+	Entregar el informe en el idioma (s) de las partes interesadas
+	Proporcionar un resumen ejecutivo
+	Proporcionar un informe técnico
10	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El cumplimiento de los criterios anteriores se justifica dado el análisis del contenido, estructura, y elementos contenidos del informe final y anexos de la ECR 2011-2012 del PPMR. Solo no se describe el contexto del programa, pero se hace una descripción amplia del Programa, por lo cual se consideró que sí cumple el criterio.
U6 Oportunidad y difusión del informe.	
+	Hacer y entregar informes provisionales de manera oportuna a los usuarios previstos
+	Entregar el informe final cuando se necesita
+	Tener intercambios oportunos con las comisiones, juntas y hacedores de políticas relacionadas con el programa
+	Tener intercambios oportunos con el personal del programa
?	Tener intercambios oportunos con los beneficiarios del programa
?	Tener intercambios oportunos con los medios públicos
	Tener intercambio oportuno con toda la gama de audiencias potenciales que tienen derecho a acceder y conocer la información derivada de la evaluación
	Emplear los medios de comunicación de manera eficaz para informar con un mayor alcance a los diferentes públicos
?	Mantener un tiempo de presentación de informes apropiadamente breve
+	Usar ejemplos para ayudar a las audiencias a relacionar los resultados a situaciones prácticas
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Derivado de los TOR, presentaciones power point de los resultados final de las evaluaciones, las entrevistas a funcionarios del área de SAGARPA y a los evaluadores se valora que el informe parcial y final (general) fueron expuestos, publicados, entregados a tiempo al área de evaluación y estos entregaron a tiempo a sus usuarios previstos (al interior de SAGARPA a las unidades responsables de los programas y proyectos, a la SFP, SHCP, CONEVAL y a la Cámara de Diputados). Sin embargo se considera que no se difunde a audiencias interesadas como aquellas OSC y Organizaciones privadas, beneficiarios del Programa y al público en general que no tenga acceso a internet, además no se utilizan otros medios públicos como periódicos, radio y televisión (dado que se publican solo en internet).
U7 Uso de la evaluación (se modificó de "impacto de la evaluación") ya que los criterios marcan qué uso se le dio a la evaluación y no de qué manera impactó.	
+	Mantener el contacto con el público o audiencia
	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
	Fomentar y apoyar el uso de los resultados por parte de los actores clave
+	Mostrar a los interesados cómo podrían utilizar los resultados en su trabajo

+	Prever y abordar los posibles usos de los hallazgos
+	Proporcionar informes provisionales
+	Asegúrese de que los informes son abiertos, francos y concretos
+	Complementar reportes escritos con comunicación oral continua
+	Llevar a cabo talleres de retroalimentación para revisar y aplicar los resultados
	Hacer arreglos para proporcionar asistencia de seguimiento en la interpretación y aplicación de los resultados
?	Uso de los resultados de la evaluación en el diseño, rediseño del Programa o alguno de sus componentes.*
?	Usar los resultados de la evaluación como un insumo para la toma de decisiones respecto a la designación o reasignación del presupuesto del Programa o componentes del Programa.*
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Los evaluadores tuvieron comunicación continua con la SAGARPA y estuvieron disponibles para exponer, fomentar y explicar los resultados de las evaluaciones en reuniones requeridos por el área de evaluación de SAGARPA, en particular se fomentó el uso de los resultados de las evaluaciones con los operadores y unidades responsables de los componentes del Programa mediante la comunicación y asistencia permanente con las mismas; además de que dichas unidades cuentan en primera instancia con los informes de evaluación respectivos. Asimismo, con mucha frecuencia se llevan a cabo reuniones de trabajo en las que participan las unidades responsables de los programas y proyectos, las instancias evaluadoras. A pesar de lo anterior, no se encontró evidencia (hasta el 13 abril del 2014) que los resultados de la ECR 2011-2012 fueron utilizados como insumo para justificar la asignación o reasignación presupuestal de la Totalidad del Programa o alguno de sus componentes, así como en el diseño y rediseño de los mismos; por lo que se valora que se cumple con el requisito de fomento, pero no el del uso de los resultados. Además, no se hicieron arreglos para que los evaluadores externos expusieran los resultados de la evaluación ante instancias como la SHCP, SFP y la Cámara de Diputados por lo que se considera que no se fomenta el uso de los resultados a los actores clave anteriormente mencionados. De la misma manera, se considera que no se involucra a los interesados a lo largo de la evaluación, ya que solo se involucra a los operadores y encargados del Programa en el momento en que se les entrevista y cuando se les exponen los resultados de la evaluación.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-7)= 1 x 4 = 4
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-7)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-7)= 3 x 2 = 6
	Número de puntajes regular = 0 x 1 = 0
	Puntaje total: 16
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	26 a 28: Excelente
	19 a 25: Muy buena
	14 a 18: Buena
	7 a 13: Regular
	0 a 5: Pobre
	16 (Puntaje total) ÷ 28 = 0.57 x 10 = 57 %

	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA VIABILIDAD, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
F1 Procedimientos prácticos	
	Adecuar los métodos e instrumentos a medida de las necesidades de información
	Minimizar la interrupción
?	Minimizar la carga (agobio) de datos
+	Designar personal competente
+	Capacitar al personal
+	Elegir procedimientos que el personal esté calificado para realizar
+	Elegir procedimientos a la luz de las restricciones conocidas
+	Hacer una planeación realista
+	Contratar o involucrar a gente local para ayudar a realizar la evaluación
+	En su caso, hacer de los procedimientos de evaluación eventos de rutina
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se consideró que dada las entrevistas, los TORS y los procedimientos establecidos para realizar las evaluaciones coadyuvaban a que existiesen procedimientos prácticos y se cumplieran los estándares marcados con +. Los evaluadores fueron capacitados para el uso de la metodología del CONEVAL y eran personal competente. Sin embargo, se consideró que no se minimizó la interrupción ya que al haberse topado con las dificultades metodológicas los evaluadores, se tuvo que detener la evaluación hasta que se llegó a un consenso al interior del grupo evaluador y con el contratante (SAGARPA) en la forma en la que se daría respuesta a las preguntas. Si bien la acción anterior constituye algo negativo, derivado de esta acción la evaluación cumple con el estándar de elegir procedimientos a la luz de las restricciones conocidas. Se consideró que además que no se minimizó la interrupción a la luz de que los evaluadores realizaban a la par de la evaluación otras tareas, además de que la información que se les iba proporcionando a los evaluadores externos era entregada de manera paulatina y retrasando la labor de estos últimos. Los métodos no fueron adecuados ya que estos están preestablecidos por CONEVAL y no se adecuan a las características de los programas de las SAGARPA que involucran múltiples componentes, unidades responsables y ejecutarlos, que funcionan en atención a la demanda de solicitudes, y que tienen distintas problemáticas y poblaciones objetivo.
F2 Viabilidad política	
?	Anticiparse a las diferentes posiciones de los diferentes grupos de interés
+	Prevenir o reprimir los intentos de parcialidad o aplicar mal los resultados
+	Fomentar la cooperación
+	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
+	Acordar autoridad editorial y de difusión de la evaluación
+	Emitir informes provisionales
+	Informar sobre opiniones divergentes
	Informar y explicar a todas las audiencias la información derivada de la evaluación
+	Emplear un contrato público firme
+	Terminar cualquier evaluación corrupta
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Se estable un contrato público para la evaluación, y no hay indicios de corrupción en la evaluación por lo que sí cumple dichos criterios. Si bien se publica el informe final, no se publican todos la información derivada de la evaluación como: instrumentos de recolección de datos (cuestionarios guía de entrevistas, la posición institucional, bases de datos generadas). Se involucra al área de evaluación de SAGARPA en distintas etapas de evaluación así como a distintos actores clave al aplicarse les entrevistas. No hay evidencia que permita conocer si se intentaron aplicar mal los resultados o se previno tal acción, sin embargo, los evaluadores externos participaron en la interpretación o comunicación de los hallazgos con los operadores y encargados del Programa por lo que constituye una acción de cooperación e involucrar a los interesados en la evaluación tanto en los informes parciales, como el final y la presentación de los resultados. La difusión y autoridad editorial está establecida en los Términos de referencia y los LGPEPAPF; sin embargo, se considera que no se difunde el informe a audiencias interesadas como aquellas OSC y Organizaciones privadas, beneficiarios del Programa y al público en general que no tenga acceso a internet, además no se utilizan otros medios públicos como periódicos, radio y televisión (dado que se publican solo en internet).
F3 Costo Efectividad	
?	Ser eficiente
?	Hacer uso de los servicios en especie
	Producir información que haga valer la pena la inversión
+	Informar sobre las decisiones
+	Fomentar la mejora del programa
+	Proporcionar información que sirva para la rendición de cuentas
+	Generar nuevos conocimientos
?	Ayudar a difundir prácticas eficaces
	Minimizar las interrupciones
+	Minimizar las demandas de tiempo sobre el personal del programa
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia que permita hacer juicios sobre los primeros 2 estándares, respecto a si se ayudó a generar prácticas eficaces y sobre si se minimizaron las interrupciones. Respecto al tercer estándar se consideró que no se cumple ya que derivado de las entrevistas se concluye que las recomendaciones y resultados de las evaluaciones son muy generales además de que no constituyen hallazgos que de otra forma no se hubieran encontrado, además del hecho de que se tuvieron que realizar evaluaciones complementarias para cada componente del Programa para así sí contar con información que permitiera profundizar y retroalimentar su funcionamiento. Para los demás indicadores, se consideró que se cumplieron dado el análisis del informe final y la información derivada de las entrevistas a los evaluadores externos. La única demanda de tiempo sobre el personal fue cuando se les entrevistó y cuando se les solicitó información, por lo que se considera que sí se minimizó la demanda de su tiempo para fines de la evaluación.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-3)= 0 x 4 = 0
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-3)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-3)= 1 x 2 = 2
	Número de puntajes regular = 0 x 1 = 0

	Puntaje total: 8
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	11 a 12: Excelente
	8 a 10: Muy buena
	6 a 7: Buena
	3 a 5: Regular
	0 a 2: Pobre
	8 (Puntaje total) ÷ 12 = 0.666 x 100 = 66.7 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD), LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
C1 Orientación de Servicio.	
	Valorar las necesidades de los beneficiarios del programa
	Comparar los resultados del programa en contra de las necesidades que se valora tiene la población objetivo
+	Ayudar a asegurar que se atiende a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa
+	Promover un servicio excelente
+	Identificar las fortalezas del programa sobre las cuales basarse para seguir mejorando
+	Identificar los puntos débiles del programa para corregir
+	Dar comentarios y sugerencias provisionales para mejorar el programa
+	Exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas
+	Informar a todas las audiencias establecidas los resultados positivos y negativos del programa
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se considera que basado en las recomendaciones hechas por los evaluadores de definir de manera precisa la Población Objetivo y potencial, la evaluación ayuda a asegurar que se atienda en un futuro a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa y no solo aquellas que por tener mayor capacidad de gestión conocen y reciben el Programa. El informe identifica las fortalezas y debilidades así como informa de los resultados positivos y negativos en las conclusiones. Se valoró que la evaluación cumple con el estándar de exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas al mencionar estudios que mencionan la regresividad del componente de AIOC. No cumple con los 2 primeros estándares al exponer los evaluadores que no tenían información para examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado dado el limitado tiempo que había pasado desde la creación del programa y la evaluación. Además el PPMR no recolecta información socioeconómica, sobre las necesidades o grado de satisfacción de sus beneficiarios (no tiene un padrón único).
C2 Acuerdos formales, llegar a acuerdos previos por escrito sobre:	
+	Propósito de la evaluación y las preguntas
+	Audiencias
+	Los informes de evaluación
+	Edición
+	Publicación de los informes
+	Los procedimientos de evaluación y el calendario

?	La confidencialidad / anonimato de los datos
	Evaluación del personal (No aplica)
	Metaevaluación (No aplica)
+	Recursos de evaluación
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Solo el criterio que hace mención a la anonimato de los datos no está planteado en los TORS de la ECR 2011-2012 del PPMR y algunas otras no aplican para el tipo de evaluación. Respecto a las audiencias hacia quienes está dirigida la evaluación, no están explícitamente definida en la evaluación o en los términos de referencia, sin embargo en los LGEPAPF (TITULO CUARTO, De la organización y contratación de las evaluaciones CAPITULO I De la organización y coordinación VIGESIMO NOVENO, pg.09) se expone que los resultados de la evaluación deben ser enviados a la SHCP, SFP, CONEVAL (registro de la información en el sistema diseñado para tal efecto) y a la Cámara de Diputados.
C3 Derechos de los sujetos.	
?	Dejar en claro a los actores clave que la evaluación respetará y protegerá los derechos de los seres humanos
+	Aclarar los usos previstos de la evaluación
+	Mantener informados a los interesados
+	Seguir el debido proceso de evaluación
?	Defender los derechos civiles
+	Entender los valores de los participantes
?	Respetar la diversidad
+	Seguir el protocolo
?	Acuerdos de confidencialidad, honor y de anonimato
+	No hacer daño
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Del análisis del informe final, se observa que no se hace daño a nadie con la evaluación y que sigue un proceso y un protocolo bien establecido en los TORS de la evaluación, así como mencionar en estos mismos los usos previstos de la información derivada de la evaluación. Respecto a los elementos con ? No hubo elementos o evidencia tanto en el informe final como en los términos de referencia o en los lineamientos que hiciera referencia a los acuerdos de confidencialidad, los derechos civiles o humanos (se reconoce que faltó preguntar sobre dichos aspectos relacionados a "derechos" y cuestiones relacionadas al "respeto" y "diversidad" a los entrevistados).
C4 Interacciones humanas.	
+	Constantemente se refieren a todos los interesados de manera profesional
+	Mantener una comunicación efectiva con los interesados
+	Siga el protocolo de la institución
	Minimizar la interrupción
+	Respetar los derechos de privacidad de los participantes
+	Respetar los tiempos acordados y comprometidos
+	Estar alerta y atender las preocupaciones de los participantes acerca de la evaluación
?	Ser sensible a la diversidad de valores y diferencias culturales de los participantes

?	Abordar de manera equitativa e igualitaria a todos los actores claves
?	No pasar por alto o ayudar a encubrir la incompetencia de cualquiera de los participantes, el comportamiento poco ético, fraude, desperdicio o abuso
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe final está redactado en un lenguaje formal y sencillo y minimiza la jerga técnica a cuando es necesario. Se encontró que la evaluación respeto la privacidad de los participantes al no haber información que mencione algún nombre o posición de algún funcionario en el informe final, de la misma manera los tiempos acordados y comprometidos fueron cumplidos tanto para la entrega de los informes parciales y finales. En las entrevistas a los evaluadores externos se encontró que estos estuvieron alerta a las preocupaciones de los participantes acerca de la evaluación y reflejaron dicha preocupación en las recomendaciones del informe final.
C5 Valoración completa y justa.	
+	Evaluar e informar sobre puntos fuertes del programa
+	Evaluar e informar sobre las debilidades del programa
+	Informar sobre los resultados previstos
+	Informar sobre los resultados no deseados
?	Dar un reporte exhaustivo del proceso de evaluación
	En su caso, mostrar cómo la fuerza del programa podría ser utilizado para superar sus debilidades
+	Hacer que se revise el borrador del reporte
+	Abordar apropiadamente las críticas hechas al borrador del reporte
+	Reconocer las limitaciones del informe final
+	Estimar e informar los efectos de las limitaciones de la evaluación en el juicio global del programa
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe final presenta un apartado con un análisis FODA, además de explicar otros resultados no deseados como la razón por la cual el programa obtuvo una baja valoración. Además los evaluadores cumplieron con presentar a revisión de un borrador del informe final y atendieron a las críticas hechas al mismo. Desde el resumen ejecutivo se reconocen las limitaciones del informe, y los efectos de dichas limitaciones en la valoración de la evaluación respecto al programa. No se contó con evidencia para determinar si se hizo un reporte del proceso de evaluación, solo se tienen los productos derivados de la evaluación.
C6 Revelar los resultados.	
+	Definir el público que recibirá la información derivada de la evaluación
+	Establecer por escrito quienes tienen derecho a acceder a la información derivada de la evaluación.
+	Informar al público sobre los propósitos de la evaluación y los informes previstos
+	Informar por escrito todos los resultados
+	Informar sobre puntos de vista relevantes de los defensores y los críticos del programa
+	Proporcionar recomendaciones y conclusiones informadas e equitativas
+	Mostrar los fundamentos o evidencia que sustentan a las conclusiones y recomendaciones
+	Divulgar las limitaciones de la evaluación

+	En el informe, apegarse estrictamente a un código de la franqueza, la transparencia y la integridad
+	Asegurar que los informes lleguen a todo el público establecido
10	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	En la respuesta a la pregunta 3 y en su respectivo apéndice muestra evidencia empírica favorable y críticas a los componentes del programa. Además de ser entregado por escritos todos los resultados y debidamente mencionados en el informe final los propósitos, informes previstos y las limitaciones de la evaluación. Ahora, si bien no se define en el informe final propiamente el público que tiene derecho a acceder a la información, este elemento está establecido en los LGPEPAPF en el TITULO CUARTO,CAPITULO I y VII "De la difusión de las evaluaciones y sus resultados" VIGESIMO NOVENO donde se establece que los resultados de las evaluaciones estarán publicadas en la página de internet de la dependencia y deberá ser los resultados de las evaluaciones de cada programa federal, deberán enviarse a la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados, a la Secretaría, a la Función Pública y al CONEVAL. Dichas acciones fueron confirmadas mediante las entrevistas realizadas, y se verificó que las evaluaciones estuvieran publicadas en la página oficial de la SAGARPA.
C7 Conflicto de intereses.	
?	Identificar posibles conflictos de interés a principios de la evaluación
?	Proporcionar por escrito, las garantías contractuales contra los conflictos de interés identificados
+	Involucrar a múltiples evaluadores
+	Mantener registros de la evaluación para una revisión independiente
?	En su caso, involucrar a grupos o individuos independientes para valorar la evaluación sobre su susceptibilidad o corrupción debida a los conflictos de intereses
+	Cuando sea apropiado publicar los procedimientos de evaluación, los datos y los informes para su revisión por parte del público
+	Realizar el contrato para realizar la evaluación con la autoridad que otorga el financiamiento en lugar de con el programa evaluado
N.A	Hacer que los evaluadores internos reporten directamente al director ejecutivo (N.A)
	Informe de manera equitativa a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Involucrar a personas excepcionalmente calificados para participar en la evaluación, incluso si éstas tienen un potencial conflicto de interés, pero toma medidas para contrarrestar el conflicto
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	La evaluación es realizada por múltiples evaluadores y se mantiene un registro adecuado y se publican junto con el informe final los pasos y la información usada para una revisión independiente. La evaluación es contratada por la Dirección general adjunta de evaluación de la SAGARPA, quien a su vez financia la evaluación, por lo cual se cumple con el estándar de que no se haga el contrato con el programa financiado. Se considera que no se informa de manera equitativa a todas las audiencias, ya que son a los responsables de programas a quienes se les expone los resultados de la evaluación de manera específica y personalizada, no se tuvo información de que los resultados fueran expuestos por parte de los evaluadores externos a la Cámara de Diputados, CONEVAL, la SFP o la SHCP. De la misma manera no se obtuvo información acerca de si un grupo ajeno a la evaluación revisó esta última sobre su susceptibilidad o corrupción debido a conflictos de interés.
C8 Responsabilidad fiscal.	
?	Especificar y cotizar los gastos que se requieren con antelación
?	Mantener el presupuesto lo suficientemente flexible como para permitir reasignaciones necesarias para fortalecer la evaluación
?	Obtener la aprobación respectiva para las modificaciones presupuestarias necesarias
+	Asignar la responsabilidad de administrar las finanzas de evaluación
+	Mantener registros precisos de las fuentes de financiamiento y los gastos
?	Mantener registros de personal adecuados respecto a la asignación de puestos de trabajo y el tiempo invertido en el trabajo
	Comparar precios de materiales de evaluación
	Comparar contratos de licitación
?	Ser cuidadoso/ahorrativo en el gasto de los recursos de evaluación
+	En su caso, contener un resumen de gastos como parte del informe público de evaluación
3	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hubo evidencia disponible que permitiera verificar los gastos que se tuvieron en la evaluación más que el costo total de la misma anunciado al final del informe de evaluación (anexo 20 pg. 161), sin embargo, al contar con este dato se valoró que sí cumplía con el último estándar dado que los TORS solo marcan que el costo total es el dato que debe ser publicado. La evaluación fue contratada directamente por lo que no hubo comparación en precios o contratos para realizarla, sin embargo el área de evaluación de SAGARPA sí mantiene un registro de los gastos por lo que se valoró que sí se cumple el criterio. Respecto a la flexibilidad del presupuesto, no hubo modificaciones al presupuesto pactado, se obtuvo en todo caso por contratar evaluaciones complementarias.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-8)= 2 x 4 = 8
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-8)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-8)= 3 x 2 = 6
	Número de puntajes <i>regular</i> (0-8) = 1 x 1 = 1
	Puntaje total: 21
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de :
	30 a 32: Excelente
	22 a 29: Muy buena
	16 a 21: Buena

	8 a 15: Regular
	0 a 7: Pobre
	21 (Puntaje total) ÷ 32= 0.6875 x 100 = 65.6 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PRECISIÓN, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
P1 Documentación del programa (N.A)	
+	Recoger las descripciones del programa previsto de diversas fuentes escritas
?	Recoger las descripciones del programa previsto del cliente y de distintos actores clave
+	Describir cómo se supone que el programa debería funcionar
	Mantener registros de diversas fuentes de cómo funcionaba el programa
NA	De ser posible, involucra a observadores independientes para describir cómo es la operación real del programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Describir cómo funciona realmente el programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Analizar las discrepancias entre las distintas descripciones de cómo se supone que el programa funciona
NA	Analizar las discrepancias entre cómo se supone que el programa funciona y cómo funciona realmente
NA	Pregunte al cliente y a distintos actores clave que valoren la exactitud de las descripciones registradas, tanto de la prevista (cómo se supone que debe funcionar) y cómo opera el programa realmente
NA	Realizar un informe técnico que documente las operaciones del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El Anexo 13 del informe final provee una descripción cómo se supone que el programa debería funcionar, así mismo en el informe final se muestran ejemplos de distintas fuentes documentales (Reglas de operación y lineamientos) de donde se obtiene la descripción de por ejemplo: el objetivo, problema y población que atiende (ver pag 67 y 75).
P2 Análisis del contexto (N.A)	
N.A	Usar múltiples fuentes de información para describir el contexto del programa
N.A	Describir las características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto
N.A	Mantener un registro de las circunstancias inusuales
N.A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no interferían con el programa
N.A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no dieron una ayuda especial para el programa
N.A	Analizar cómo el contexto del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa
N.A	Informar sobre las influencias contextuales que parecían influir significativamente en el programa y que podría ser de interés para los posibles adoptantes
N.A	Estimarlos efectos del contexto sobre los resultados del programa

N.A	Identificar y describir cualquier competidor crítico a este programa que funcionaba al mismo tiempo y en el entorno del programa
N.A	Describir cómo la gente en el área general del programa perciben la existencia del programa, su importancia y calidad
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	NO APLICA ESTE ESTANDAR, YA QUE LA ECR NO CONTEMPLA UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO. SIN EMBARGO, SERÍA IMPORTANTE QUE SE INCLUYERA UN APARTADO QUE DE LUZ SOBRE ELLO YA QUE CON EL SE PODRA CONOCER los efectos del contexto sobre los resultados, operación y diseño del programa. De la misma manera, se podra conocer cómo el contexto (características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto) del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa.
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	
+	Al inicio de la evaluación, registrar propósitos del cliente para la evaluación
?	Monitorear y describir qué usos se han previsto dar a los resultados de la evaluación por parte de los actores clave
	Monitorear y describir cómo los propósitos de la evaluación siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo.
	Identificar y evaluar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes interesadas en relación con los propósitos de la evaluación.
	En su caso, actualizar los procedimientos de evaluación para adaptarse a los cambios en los propósitos de la evaluación.
+	Registrar los procedimientos actuales de evaluación, tal como se aplica
+	Al interpretar los hallazgos, toma en cuenta los usos previstos de la evaluación de los diferentes grupos de interés de la evaluación
+	Al interpretar los resultados, tener en cuenta la medida en que los procedimientos previstos fueron ejecutados de manera efectiva.
+	Describir los propósitos y procedimientos de la evaluación en el resumen y en los informes completos de la evaluación
	Cuando sea factible, involucrar a evaluadores independientes para monitorear y evaluar los propósitos y procedimientos de la evaluación.
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Los procedimientos, método, y formato de evaluación actual están establecidos por el CONEVAL y los hallazgos sí fueron enfocados hacia la retroalimentación del diseño y operación del Programa a pesar de las limitaciones de aplicar la metodología del CONEVAL. Los registros de los procedimientos actuales de evaluación son los TORS y lineamientos establecidos del CONEVAL, por lo que sí hay registro del procedimiento de evaluación. No hay meta evaluación que permitan monitorear y evaluar los procedimientos de la evaluación.
P4 Fuentes de información defendibles	
+	Obtener información de una variedad de fuentes
+	Utilizar, una vez validada, la información pertinente previamente recogida
+	En su caso, emplear una variedad de métodos de recopilación de datos, fuentes de información de documentos y de informes
+	Documentar e informar las fuentes de información

+	Documentar, justificar e informar de los criterios y métodos utilizados para seleccionarlas fuentes de información
N.A	Para cada fuente, definir la población. (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
N.A	Para cada población, según sea apropiado, definir cualquier muestra empleada (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
+	Documentar, justificar e informar sobre los medios utilizados para obtener información de cada fuente
	Incluir los instrumentos de recolección de datos en una nexa técnico al informe de evaluación
?	Documentar y reportar cualquier característica de polarización en la información obtenida
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Sí se consideraron una diversidad de documentos y fuentes de información (Ver pag 60-67 del informe final). Además de la recopilación de información documental, se entrevistó a funcionarios y actores clave. Los documentos utilizados fueron debidamente documentados y registrados en los anexos y bibliografía del informe final de evaluación. Dichos documentos se obtuvieron en internet o directamente con las aéreas administrativas de la SAGARPA, mismas que dieron facilidad de acceso a la misma. Solo faltó anexar el instrumento usado durante las entrevistas.
P5 Información válida	
	Enfocar la evaluación sobre preguntas/asuntos clave
?	En su caso, emplear múltiples aproximaciones para hacer frente a cada pregunta
+	Proporcionar una descripción detallada de las construcciones y comportamientos sobre los cuales se adquirió información
+	Valorar e informar qué tipo de información se adquiere con cada instrumento y/o procedimiento empleado
N.A	Capacitar y calibrar los recolectores de datos (N.A) Es para recolección de información cuantitativa
?	Documentar y reportar las condiciones y proceso de recolección de datos
+	Documentar cómo se obtuvo, analizó, e interpretó la información de cada procedimiento Informar y justificar inferencias por separado y de manera combinada
+	Informar y justificar inferencias por separado y en combinación
+	Evaluar e informar sobre la exhaustividad de la información proporcionada por los procedimientos como un conjunto en relación con la información necesaria para responder a la serie de preguntas de evaluación.
+	Establecer categorías significativas de la información mediante la identificación de los temas regulares y recurrentes en la información recopilada mediante los procedimientos de evaluación cualitativa
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Se provee una descripción de la estructura del cuestionario guía, el método del cual se obtuvo la información y se dio respuesta a las preguntas al inicio del informe final donde se detalla que la misma es establecida por CONEVAL y consta de un cuestionario al que hay que dar respuesta mediante el análisis de gabinete y en su caso entrevistas a actores clave. A pesar de que no se menciona que tipo de información se quiso adquirir mediante las entrevistas ni se anexó el instrumento utilizado, a juicio del metaevaluador se considera que si cumple con el cuarto estándar al explicar de manera detallada el tipo de información obtenida del cuestionario guía que es la fuente de la mayoría de la información. Se reconoce que en el informe final se hace un esfuerzo por informar y justificar inferencias por cada uno de los componentes y de manera combinada como un Programa en general, así como hacer inferencias para cada pregunta y para la evaluación en general. No se focaliza la evaluación a ciertas preguntas clave, todas tiene el mismo peso y el mismo interés de ser respondidas ni tuvo evidencia si se documentó y reportaron las condiciones y proceso de recolección de datos.
P6 Información confiable (N.A) Aplica solo para evaluación que usaron datos cuantitativos	
N.A	Identificar y justificar el tipo (s) y la extensión de la confiabilidad pretendida
N.A	Para cada dispositivo de recolección de datos empleada, especifique la unidad de análisis
N.A	Cuando sea factible, elegir los instrumentos de medición que en el pasado han mostrado niveles aceptables de confiabilidad para los usos previstos
N.A	Al informar sobre la fiabilidad de un instrumento, valorar e informar sobre los factores que influyeron en la confiabilidad, incluyendo las características de los examinados, las condiciones de recolección de datos, y los sesgos del evaluador
N.A	Comprobar e informar sobre la consistencia de la categorización y codificación
N.A	Capacitar y calibrar a analistas para producir resultados consistentes
N.A	Prueba piloto de nuevos instrumentos con el fin de identificar y controlar las fuentes de error
N.A	En su caso, involucrar y comprobar la coherencia entre múltiples observadores
N.A	Reconocer los problemas de confiabilidad en el informe final
N.A	Estimar e informar los efectos de la falta de confiabilidad de los datos en el juicio global del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P7 Información sistemática	
+	Establecer protocolos para el control de calidad de la información de la evaluación
N.A	Capacitar al personal de evaluación a que se adhieran a los protocolos de datos
N.A	Controlar sistemáticamente la precisión de la valoración y de codificación
N.A	Cuando sea posible, usar múltiples evaluadores y comprobar la coherencia de su trabajo (N.A)
N.A	Verifique la entrada de datos
N.A	Corregir y verificar las tablas de datos generados a partir de la salida de programas computacionales u otros medios
N.A	Sistematizar y controlar el almacenamiento de la información de la evaluación
+	Definir quién tendrá acceso a la información de la evaluación
+	Controlar de manera estricta el acceso a la información de la evaluación de acuerdo con los protocolos establecidos
+	Hacer que los proveedores de datos de verifiquen la información que aportaron

4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El área de evaluación de SAGARPA valida la calidad y fuentes de información de la evaluación, así como controlar el acceso a información restringida como lo son los padrones de beneficiarios.
P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)	
N.A	Comenzar con la realización de un análisis exploratorio previo para asegurar la exactitud de los datos y para obtener una mayor comprensión de los datos
N.A	Elegir los procedimientos adecuados para las preguntas de la evaluación y la naturaleza de los datos
N.A	Para cada procedimiento especificar cómo se están cumpliendo sus supuestos clave
N.A	Informar sobre las limitaciones de cada procedimiento analítico, incluyendo el incumplimiento de supuestos
N.A	Emplear múltiples procedimientos analíticos para comprobar la consistencia y la reproducibilidad de los resultados
N.A	Examinar la variabilidad, así como las medidas de tendencia central
N.A	Identificar y analizar los valores atípicos y verificar su exactitud
N.A	Identificar y analizar las interacciones estadísticas
N.A	Evaluar la significación estadística y significancia práctica
N.A	Utilice dibujos o representaciones visuales para clarificar la presentación e interpretación de los resultados estadísticos
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P9 Análisis de la información cualitativa	
	Centrarse en cuestiones clave
+	Definir los límites de la información que se utilizarán
+	Obtener información vinculada a las preguntas de evaluación importantes
+	Verificar la exactitud de los resultados mediante la obtención de evidencia confirmatoria de múltiples fuentes, incluidos los actores clave
+	Elegir procedimientos analíticos y métodos de resumen que sean apropiadas a las preguntas de la evaluación y a la información cualitativa empleada
+	Derivar un conjunto de categorías que sea suficiente para documentar, responder y dar luz sobre las preguntas de evaluación.
?	Pruebe las categorías para probar su confiabilidad y validez
?	Clasificar la información obtenida en las categorías de análisis validadas
+	Deducir conclusiones, recomendaciones y demostrar su significancia
+	Informar sobre limitaciones en la información, análisis y conclusiones referidos
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Las preguntas ya están preestablecidas por CONEVAL y todas tienen el mismo peso y fueron atendidas de tal manera por lo que no hay preguntas más importantes (clave) que otras. Así mismo, la información se centra en fuentes oficiales y la exactitud de sus hallazgos fue complementada por entrevistas a actores clave. Se considera que se resumió de buena manera los resultados, conclusiones y recomendaciones, así como las limitantes que se tuvieron para la realización de la evaluación. Se considera que el conjunto de categorías establecidas por el cuestionario de CONEVAL es suficiente para documentar, responder y dar luz sobre las preguntas establecidas en el cuestionario, sin embargo, deberían incluirse otras preguntas que permitan captar fallas en la operación del Programa derivado de la implementación del mismo en co-ejercicio con los gobiernos estatales.
P10 Conclusiones justificadas	
+	Centrar las conclusiones directamente en las preguntas de evaluación
+	Reflejar con precisión los procedimientos de evaluación y los resultados
+	Limite las conclusiones a los períodos de tiempo aplicables, contextos, propósitos y actividades
+	Citar la información que respalda cada conclusión
+	Identificar y reportar efectos secundarios del programa
?	Informe explicaciones alternativas plausibles de los hallazgos
?	Explique por qué se rechazaron las explicaciones alternativas
?	Advertir sobre la posibilidad realizar malinterpretaciones comunes
+	Obtener y tratar los resultados de una versión preliminar del borrador del informe de evaluación
+	Informar sobre las limitaciones de la evaluación
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Las conclusiones fueron debidamente justificadas, respaldadas y centradas a las preguntas de evaluación definidas. Se reportaron efectos secundarios del programa como los efectos regresivos del AIOC (ver pag. 08 del informe final) por lo que sí reporta efectos secundarios del Programa. Además se revisaron y trataron los resultados del informe provisional. Se informa de manera muy clara en el resumen y conclusión de la evaluación sus respectivas limitaciones.
P11 Informe imparcial	
+	Involucrar al cliente para determinar las medidas necesarias para garantizar, informes imparciales justos
+	Establecer autoridad editorial apropiada
+	Determinar las audiencias que tienen derecho a acceder a la información
+	Establecer y seguir los planes apropiados para la liberación de los resultados a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Salvaguardar los informes de las distorsiones deliberadas o inadvertidas
	Informar sobre las perspectivas de todos los grupos interesados
?	Informar sobre conclusiones alternativas que sean plausibles
?	Obtener valoraciones externas de los informes
	Describir las medidas adoptadas para controlar el sesgo
?	Participar en las presentaciones públicas de los resultados para ayudar a proteger contra y corregir distorsiones por otras partes interesadas

6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia que permita saber si sí se participó en presentaciones públicas de los resultados, los 4 evaluadores a los que se tuvo acceso no participaron en actividades de este tipo, sin embargo es posible que el coordinador de la evaluación sí. El área de evaluación de la SAGARPA (el cliente) y el CONEVAL verifica la imparcialidad y calidad de la evaluación. En los TORS (IX. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA) se establece la propiedad y autoridad editorial del informe final de evaluación y en los LGPEPAPF (cap II, pg.9) se determinan las audiencias o público que accederá o recibirá los resultados de la evaluación, así como los procedimientos y tiempos para la publicación de los resultados .
P12 Metaevaluación (No aplican)	
+	Designate or define the standards to be used in judging the evaluation
+	Assign someone responsibility for documenting and assessing the evaluation process and products
	Employ both formative and summative metaevaluation
	Budget appropriately and sufficiently for conducting the metaevaluation
	Record the full range of information needed to judge the evaluation against the stipulated standards
+	As feasible, contract for an independent metaevaluation
+	Determine and record which audiences will receive the metaevaluation report
+	Evaluate the instrumentation, data collection, data handling, coding, and analysis against the relevant standards
+	Evaluate the evaluation's involvement of and communication of findings to stakeholders against the relevant standards
+	Maintain a record of all metaevaluation steps, information, and analyses
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Puntaje de la evaluación para el criterio de:	
Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-6)= 0 x 4 = 0	
Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-6)= 4 x 3 = 12	
Número de puntajes <i>bueno</i> (0-6)= 2 x 2 = 4	
Número de puntajes regular (0-6)= 0 x 1 = 0	
Puntaje total: 16	
Fortaleza de la evaluación para el criterio de :	
22 a 24: Excelente	
16 a 21: Muy buena	
12 a 15: Buena	
6 a 11: Regular	
0 a 5: Pobre	
16 (Puntaje total) ÷ 24 = 0.666 x 100 = 66.7 %	

ANEXO 3.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA META-EVALUACIÓN DE LA ECR 2011-2012 DEL APOYO AL INGRESO AGROPECUARIO PROCAMPO PARA VIVIR MEJOR

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA META-EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE GOBIERNO (Basadas en las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Segunda Edición, 1994.) Daniel L. Stufflebeam (1999)	
Esta lista de verificación fue realizada para realizar una metaevaluación final de tipo sumativa. Se organiza de acuerdo con las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Se sugiere que cada estándar se marque en cada punto de control. Posteriormente, respecto cómo obtener los juicios sobre la adecuación de la evaluación objeto en el cumplimiento de la norma se sugiere se haga de la siguiente manera: 0-2 Pobre 3-4 Regular 5-6 Bueno, 7-8 Muy bueno 9-10 Excelente. Se recomienda además que una evaluación se repruebe si obtiene puntuaciones pobres en los estándares: Orientación al Servicio C1, Validez de la Información P5, Conclusiones justificadas P10 o sobre la Imparcialidad del Informe P11. Se aconseja a los usuarios de esta lista de comprobación consultar el texto completo de la Comisión Mixta (1994) Normas de Evaluación de Programas, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Valoración: Cumplió (+) No cumplió () No hay evidencia (?)	
PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA UTILIDAD, LAS EVALUACIONES DE PROGRAMAS DEBERÍAN:	
U1 Identificación de los actores clave (stakeholders).	
+	Identificar claramente al cliente de la evaluación
+	Involucrar a figuras de liderazgo para identificar otros grupos de interés u actores clave
	Consultar a los posibles interesados para identificar sus necesidades de información
+	Utilizar a actores clave para identificar otros grupos de interés u actores clave
	Con el cliente, ordenar a los actores clave en base a su importancia relativa
+	Hacer arreglos para involucrar a los actores clave a lo largo de la evaluación
+	Mantener la evaluación abierta para utilizar actores clave identificados recientemente
+	Atender las necesidades de evaluación de las partes interesadas
+	Ser útil para un rango apropiado de actores clave individuales
?	Ser útil para un rango apropiado de organizaciones clave
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
El cliente se identifica en el anexo 20 del informe final como la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación y es la Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros de la Subsecretaría de Agronegocios de la SAGARPA. De la misma manera, en los TORS (apartado 10.2) y en la entrevista al evaluador externo se encontró que se realizaron entrevistas y reuniones de trabajo con los funcionarios responsables del Programa y otros actores relacionados con el mismo. Las evaluaciones fueron útiles para modificar aspectos particulares en el diseño y operación del Programa (ver ASM), sin embargo, no hay evidencia de que el informe final fue de utilidad para otras organizaciones que no fuese SAGARPA.	
U2 Credibilidad del evaluador.	
+	Involucrar evaluadores capaces

+	Involucrar evaluadores en los cuales confíen los actores clave
+	Involucrar evaluadores los cuales puedan atender las preocupaciones de los actores clave
?	Involucrar a evaluadores que sean sensibles y consientes de las cuestiones de género, el nivel socioeconómico, raza, diferencias lingüísticas y culturales
+	Asegurar que el plan de evaluación responde a las preocupaciones principales de las partes interesadas
+	Ayudar a los interesados a entender el plan de evaluación
+	Dar a los actores clave información sobre la practicidad y calidad técnica del plan de evaluación
+	Atender apropiadamente las sugerencias y críticas hechas por las partes interesadas
+	Mantenerse apartado de intereses particulares de las fuerzas sociales y políticas
+	Mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso de la evaluación
9	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Se verificó el cumplimiento de lo anterior a través de la revisión del informe final así como las entrevistas realizadas a los funcionarios de la SAGARPA, así como del análisis de la experiencia y preparación académica de cada evaluador (en el apartado 13. Perfil y equipo clave de la Instancia Evaluadora de los TORS). Los evaluadores se reunieron periódicamente según lo establecido en el cronograma de trabajo (Apartado 11. Cronograma de ejecución y productos esperados de la evaluación de los TORS) y trabajan en continua comunicación con el área de evaluación de SAGARPA, además de que está establecido en los TORS la obligatoriedad de tender apropiadamente las sugerencias y críticas hechas por las partes interesadas. Se considera además que cumple el estándar de mantenerse apartado de intereses de las fuerzas políticas ya que en la evaluación se identifica que un componente del Programa fue incorporado al mismo por decisiones tomadas por los Diputados, y a pesar de ello hacen una crítica a la existencia de dicho componente.	
U3 Selección y alcance de la información.	
+	Entender los requisitos de evaluación más importantes para el cliente
+	Entrevistar a actores clave para determinar sus diferentes perspectivas
	Asegurar que el evaluador y el cliente negocian de manera pertinente la audiencia, preguntas e información requerida.
	Dar prioridad a los grupos de interés más importantes
	Asignar prioridad a las preguntas/asuntos más importantes
	Permitir flexibilidad para agregar preguntas durante la evaluación
	Obtener información suficiente para dar respuesta a las preguntas de evaluación más importantes para los actores clave.
	Obtener información suficiente para valorar el mérito programas
	Disponer de información suficiente para evaluar el valor del programa
	Asignar el esfuerzo de evaluación de acuerdo con las prioridades asignadas a la información necesaria.
2	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

Dado que el instrumento, los temas y las preguntas de evaluación están pre establecidas por CONEVAL, no existe flexibilidad para que se determinen y negocien prioridades de información y se asigne mayor importancia a obtener esa información. Todas las preguntas tienen el mismo peso por lo cual a todas se les asigna el mismo esfuerzo de evaluación (El instrumento de CONEVAL no otorga peso diferenciado a las preguntas ni establece prioridades de información). Se considera que no hay información suficiente para valorar el mérito y valor del programa ya que al ser de reciente creación en esos años (2011-2012) el Programa llevaba funcionando 6 meses y no tenía mucha documentación por lo que muchas preguntas del cuestionario no se pudieron responder.

U4 Identificación de valores.

?	Considere fuentes alternativas de valores para interpretar los resultados de la evaluación
+	Proporcionar una base clara y defendible para los juicios de valor
+	Determinar la(s) parte (s) adecuadas para hacer las interpretaciones valorativas
	Identificar las necesidades sociales pertinentes
+	Identificar las necesidades del cliente pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las leyes pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar, en su caso, la misión institucional pertinente
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las metas del programa
+	Tomar en cuenta los valores de las partes interesadas
?	En su caso, presentar interpretaciones alternativas basadas en bases valorativas en conflicto pero creíbles
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

El informe final muestra de manera clara, argumentada y debidamente citada los juicios que dan respuesta a cada una de las preguntas del cuestionario guía. Las necesidades del cliente están establecidas en el formato de TORS del CONEVAL y los LGPEPAPF. Así mismo, considera en sus juicios las ideas, nociones e información derivada de las entrevistas realizadas a los actores clave y la retroalimentación proporcionada por el área de evaluación de SAGARPA.

U5 Claridad del informe.

+	Reportar de manera clara información esencial
+	Emitir informes breves, simples y directos
+	Centrar los informes sobre las preguntas acordadas
	Describir el programa y su contexto
+	Describir los propósitos de la evaluación, los procedimientos y hallazgos
+	Respaldar con evidencia sus conclusiones y recomendaciones
+	Evitar la jerga técnica en los informes
+	Entregar el informe en el idioma (s) de las partes interesadas
+	Proporcionar un resumen ejecutivo
+	Proporcionar un informe técnico
9	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe se encuentra estructurado para poderse leer y analizar de manera clara. Así mismo, describe en la introducción (pag.2 y 4) del informe final tanto los objetivos como los propósitos y los procedimientos utilizados. El informe en su conjunto representa el informe técnico. Las conclusiones y juicios se hacen de manera breve, simple y respaldada en evidencia documental oficial.

U6 Oportunidad y difusión del informe.	
+	Hacer y entregar informes provisionales de manera oportuna a los usuarios previstos
+	Entregar el informe final cuando se necesita
+	Tener intercambios oportunos con las comisiones, juntas y hacedores de políticas relacionadas con el programa
+	Tener intercambios oportunos con el personal del programa
	Tener intercambios oportunos con los beneficiarios del programa
?	Tener intercambios oportunos con los medios públicos
?	Tener intercambio oportuno con toda la gama de audiencias potenciales que tienen derecho a acceder y conocer la información derivada de la evaluación
?	Emplear los medios de comunicación de manera eficaz para informar con un mayor alcance a los diferentes públicos
	Mantener un tiempo de presentación de informes apropiadamente breve
+	Usar ejemplos para ayudar a las audiencias a relacionar los resultados a situaciones prácticas
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Derivado de la presentación power point que se tuvo acceso de la presentación de los TORS propuestos por el evaluador se observa que es muy amplia (47 diapositivas) por lo que se consideró que no se expuso en un tiempo breve. Mediante las entrevistas a funcionarios del área de SAGARPA y a un evaluador externo se valora que el informe parcial y final (general) fueron expuestos, publicados, entregados a tiempo al área de evaluación y estos entregaron a tiempo a la Cámara de diputados. Este último, publicó en su página de internet el informe final y entregó los resultados al CMDRS. No se tuvo evidencia de que hubiese intercambio y difusión con otras audiencias potenciales, así como el uso de otros medios de comunicación que no fuese el internet para comunicar los resultados de la evaluación. A través de la evaluación los evaluadores usan ejemplos prácticos para dar una idea más clara de lo que quieren decir (ver pregunta 16 y 36 del informe final).
U7 Uso de la evaluación <i>(se modificó de "impacto de la evaluación") ya que los criterios marcan qué uso se le dio a la evaluación y no de qué manera impactó.</i>	
+	Mantener el contacto con el público o audiencia
	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
	Fomentar y apoyar el uso de los resultados por parte de los actores clave
+	Mostrar a los interesados cómo podrían utilizar los resultados en su trabajo
+	Prever y abordar los posibles usos de los hallazgos
+	Proporcionar informes provisionales
+	Asegúrese de que los informes son abiertos, francos y concretos
+	Complementar reportes escritos con comunicación oral continua
+	Llevar a cabo talleres de retroalimentación para revisar y aplicar los resultados
	Hacer arreglos para proporcionar asistencia de seguimiento en la interpretación y aplicación de los resultados
?	Hacer uso de los resultados de la evaluación en el diseño, rediseño del Programa o alguno de sus componentes.*
?	Usar los resultados de la evaluación como un insumo para la toma de decisiones respecto a la designación o reasignación del presupuesto del Programa o componentes del Programa*

7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Mediante las entrevistas a los funcionarios del área de evaluación de SAGARPA y evaluadores externos se comentó que se fomento y analizó qué aspectos podían ser instrumentados en la dependencia derivado de exponer los resultados de las evaluaciones a los operadores y unidades responsables de los componentes del Programa mediante la comunicación y asistencia permanente con las mismas; además de que dichas unidades cuentan en primera instancia con los informes parciales y final de evaluación. A pesar de lo anterior, no se encontró evidencia (hasta el 16 abril del 2014) que los resultados de la ECR 2011-2012 fueron utilizados como insumo para justificar la asignación o reasignación presupuestal de la totalidad del Programa o alguno de sus componentes o en el diseño o rediseño del Programa. Si bien ante responsables y operadores del programa se hicieron arreglos para revisar e interpretar los resultados en conjunto con los evaluadores externos y el área de evaluación de SAGARPA, no se hicieron arreglos para que los evaluadores externos expusieran los resultados de la evaluación ante instancias como la SHCP, SFP y la Cámara de Diputados. De la misma manera, se considera que no se involucra a los interesados a lo largo de la evaluación, ya que solo se involucra a los operadores y encargados del Programa en el momento en que se les entrevista y cuando se les exponen los resultados de la evaluación, sin embargo deberían ser considerados desde que se les plantea el tipo de evaluación, sus propósitos y considerar sus necesidades de información.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-7)= 2 x 4 = 8
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-7)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-7)= 2 x 2 = 4
	Número de puntajes regular = 0 x 1 = 0
	Puntaje total: 18
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	26 a 28: Excelente
	19 a 25: Muy buena
	14 a 18: Buena
	7 a 13: Regular
	0 a 5: Pobre
	18 (Puntaje total) ÷ 28 = 0.64 x 100 = 64 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA VIABILIDAD, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
	F1 Procedimientos prácticos
	Adecuar los métodos e instrumentos a medida de las necesidades de información
?	Minimizar la interrupción
+	Minimizar la carga (agobio) de datos
+	Designar personal competente
+	Capacitar al personal
+	Elegir procedimientos que el personal esté calificado para realizar
+	Elegir procedimientos a la luz de las restricciones conocidas
+	Hacer una planeación realista
+	Contratar o involucrar a gente local para ayudar a realizar la evaluación

+	En su caso, hacer de los procedimientos de evaluación eventos de rutina
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	En base a la verificación de lo planteado en los TORS establecidos, donde se establecen la planeación (ver cronograma en el apartado 11), los procedimientos de recolección, sistematización de datos, de respuesta a las preguntas establecidas, de la capacidad del personal y a la verificación de su cumplimiento, se considera que la evaluación cumple con hacer una planeación realista y que contó con personal capacitado y competente, y que eligieron procedimientos a la luz de las restricciones conocidas, ejemplo de esto último fue la forma en dar respuesta a cada una de las preguntas teniendo en cuenta la existencia de múltiples componentes distintos entre sí. Los métodos no fueron adecuados ya que estos están preestablecidos por CONEVAL y no se adecuan a las características de los programas de las SAGARPA que involucran múltiples componentes, unidades responsables y ejecutarios, que funcionan en atención a la demanda de solicitudes, y que tienen distintas problemáticas y poblaciones objetivo.
F2 Viabilidad política	
?	Anticiparse a las diferentes posiciones de los diferentes grupos de interés
+	Prevenir o reprimir los intentos de parcialidad o aplicar mal los resultados
+	Fomentar la cooperación
+	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
+	Acordar autoridad editorial y de difusión de la evaluación
+	Emitir informes provisionales
+	Informar sobre opiniones divergentes
	Informar y explicar a todas las audiencias la información derivada de la evaluación
+	Emplear un contrato público firme
+	Terminar cualquier evaluación corrupta
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se estable un contrato público para la evaluación , y no hay indicios de corrupción en la evaluación por lo que sí cumple dichos criterios. Si bien se publica el informe final, no se publican todos la información derivada de la evaluación como: instrumentos de recolección de datos (cuestionarios guía de entrevistas, la posición institucional, bases de datos generadas). El área de evaluación de SAGARPA así como los funcionarios responsables de operar los programas se involucran en el desarrollo de la de evaluación al aplicarse les entrevistas. A los funcionarios que responsables de los Programas se les da a conocer los resultados de la evaluación y se trabaja en conjunto con los evaluadores y el área de evaluación de la SAGARPA que aspectos se pueden realizar en la práctica por lo que constituye una acción para prevenir que se apliquen mal los resultados. Sin embargo, se considera que no se difunde el informe a audiencias interesadas como aquellas OSC y Organizaciones privadas, beneficiarios del Programa y al público en general que no tenga acceso a internet, además no se utilizan otros medios públicos como periódicos, radio y televisión (dado que se publican solo en internet).
F3 Costo Efectividad	
?	Ser eficiente
?	Hacer uso de los servicios en especie
?	Producir información que haga valer la pena la inversión

+	Informar sobre las decisiones
+	Fomentar la mejora del programa
+	Proporcionar información que sirva para la rendición de cuentas
+	Generar nuevos conocimientos
?	Ayudar a difundir prácticas eficaces
?	Minimizar las interrupciones
+	Minimizar las demandas de tiempo sobre el personal del programa
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia que permita hacer juicios sobre los primeros 2, el penúltimo estándar y respecto a si se ayudó a generar prácticas eficaces. Respecto al tercer estándar se consideró que no se cumple ya que derivado de las entrevistas se concluye que las recomendaciones y resultados de las evaluaciones son muy generales además de que no constituyen hallazgos que de otra forma no se hubieran encontrado. los demás indicadores, se consideró que se cumplieron dado el análisis del informe final y la información derivada de las entrevistas a los evaluadores externos. Al no haber un reporte del proceso de evaluación llevado a cabo por los evaluadores externos no se cuenta con evidencia para valorar si se minimizaron las interrupciones. La única demanda de tiempo sobre el personal fue cuando se les entrevistó y cuando se les presentaron los resultados de la evaluación, por lo que se considera que sí se minimizó la demanda de su tiempo para fines de la evaluación.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-3)= 0 x 4 = 0
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-3)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-3)= 1 x 2 = 2
	Número de puntajes regular (0-3)= 0 x 1 = 0
	Puntaje total: 8
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	11 a 12: Excelente
	8 a 10: Muy buena
	6 a 7: Buena
	3 a 5: Regular
	0 a 2: Pobre
	8 (Puntaje total) ÷ 12 = 0.666 x 100 = 66.7 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD), LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
	C1 Orientación de Servicio.
	Valorar las necesidades de los beneficiarios del programa
	Comparar los resultados del programa en contra de las necesidades que se valora tiene la población objetivo
+	Ayudar a asegurar que se atiende a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa
+	Promover un servicio excelente
+	Identificar las fortalezas del programa sobre las cuales basarse para seguir mejorando
+	Identificar los puntos débiles del programa para corregir

+	Dar comentarios y sugerencias provisionales para mejorar el programa
+	Exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas
+	Informar a todas las audiencias establecidas los resultados positivos y negativos del programa
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se considera que basado en las recomendaciones hechas por los evaluadores de definir de manera precisa la Población Objetivo y potencial, la evaluación ayuda a asegurar que se atienda en un futuro a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa y no solo aquellas que por tener mayor capacidad de gestión conocen y reciben el Programa. El informe identifica las fortalezas y debilidades así como informa de los resultados positivos y negativos en las conclusiones. Se valoró que la evaluación cumple con el estándar de exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas al mencionar que componentes como los energéticos no tienen justificación de que sigan existiendo (ver pag.2 y 6 del informe final). No cumple con los 2 primeros estándares ya que el programa no cuenta con instrumentos que permitan valorarlos.
C2 Acuerdos formales.	
+	Propósito de la evaluación y las preguntas
+	Audiencias
+	Los informes de evaluación
+	Edición
+	Publicación de los informes
+	Los procedimientos de evaluación y el calendario
?	La confidencialidad / anonimato de los datos
	Evaluación del personal (No aplica)
	Metaevaluación (No aplica)
+	Recursos de evaluación
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Los acuerdos formales se encuentran debidamente establecidos por los TORS de la evaluación en los cuales se verificó el cumplimiento de los aspectos marcados anteriormente con +. En los mismos, no se contempla la evaluación del personal ni la realización de metaevaluaciones por lo que se consideró que dichos estándares no aplican. Solamente no se encuentra redactado acuerdos sobre la confidencialidad y anonimidad de los datos en los TORS.
C3 Derechos de los sujetos.	
?	Dejar en claro a los actores clave que la evaluación respetará y protegerá los derechos de los seres humanos
+	Aclarar los usos previstos de la evaluación
+	Mantener informados a los interesados
+	Seguir el debido proceso de evaluación
?	Defender los derechos civiles
+	Entender los valores de los participantes
?	Respetar la diversidad
+	Seguir el protocolo
?	Acuerdos de confidencialidad, honor y de anonimato

+	No hacer daño
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Del análisis del informe final, se observa que no se hace daño a nadie con la evaluación y que sigue un proceso y un protocolo bien establecido en los TORS de la evaluación. En este último documento y en la introducción (pag.2 y 4) del informe final se describen los usos previstos de la información que es retroalimentar el diseño y la ejecución de los programas para incrementar su eficiencia y eficacia como instrumentos de impulso del desarrollo. Respecto a los elementos con ? No hubo elementos o evidencia tanto en el informe final como en los términos de referencia o en los lineamientos que hiciera referencia a los acuerdos de confidencialidad, los derechos civiles o humanos (se reconoce que faltó preguntar sobre dichos aspectos relacionados a "derechos" y cuestiones relacionadas al "respeto" y "diversidad" a los entrevistados).
C4 Interacciones humanas.	
+	Constantemente se refieren a todos los interesados de manera profesional
+	Mantener una comunicación efectiva con los interesados
+	Siga el protocolo de la institución
+	Minimizar la interrupción
+	Respetar los derechos de privacidad de los participantes
+	Respetar los tiempos acordados y comprometidos
+	Estar alerta y atender las preocupaciones de los participantes acerca de la evaluación
?	Ser sensible a la diversidad de valores y diferencias culturales de los participantes
?	Abordar de manera equitativa e igualitaria a todos los actores claves
?	No pasar por alto o ayudar a encubrir la incompetencia de cualquiera de los participantes, el comportamiento poco ético, fraude, desperdicio o abuso
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	De la información recabada en las entrevistas se encontró que existió buena comunicación entre los interesados y quienes llevaron a cabo la evaluación, además de que se confirmó que la evaluación se entregó a tiempo. Se considera que sí se minimizó la interrupción al haberse seguido el protocolo establecido en los TORS. Tanto en este último documento, como en el informe final y derivado de la información obtenida de las entrevistas a funcionarios de SAGARPA y los evaluadores externos se valora que sí se hace referencia a todos los actores y dependencias citadas de manera profesional. No hay evidencia que permita dar respuesta a si se fue sensible a la diversidad de valores, cultural, o si se abordó de manera equitativa a todos los actores clave.
C5 Valoración completa y justa.	
+	Evaluar e informar sobre puntos fuertes del programa
+	Evaluar e informar sobre las debilidades del programa
+	Informar sobre los resultados previstos
+	Informar sobre los resultados no deseados
?	Dar un reporte exhaustivo del proceso de evaluación
	En su caso, mostrar cómo la fuerza del programa podría ser utilizado para superar sus debilidades
+	Hacer que se revise el borrador del reporte
+	Abordar apropiadamente las críticas hechas al borrador del reporte

	Reconocer las limitaciones del informe final
	Estimar e informar los efectos de las limitaciones de la evaluación en el juicio global del programa
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe final de la evaluación contiene en su Anexo 17 las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones. La evaluación informa sobre los resultados previstos es decir, sobre aspectos de diseño, planeación, operación y resultados y también informa sobre resultados no deseados como la no correspondencia de los componentes con el problema que atiende el Programa (ver la valoración Final del Programa en el Anexo 19). En ningún apartado del informe final se encontró que se abordaran posibles limitaciones del mismo, y por lo tanto tampoco se informa sobre los efectos de dichas limitaciones en el juicio global del programa.
C6 Revelar los resultados.	
+	Definir el público que recibirá la información derivada de la evaluación
+	Establecer por escrito quienes tienen derecho a acceder a la información derivada de la evaluación.
+	Informar al público sobre los propósitos de la evaluación y los informes previstos
+	Informar por escrito todos los resultados
+	Informar sobre puntos de vista relevantes de los defensores y los críticos del programa
+	Proporcionar recomendaciones y conclusiones informadas e equitativas
+	Mostrar los fundamentos o evidencia que sustentan a las conclusiones y recomendaciones
	Divulgar las limitaciones de la evaluación
+	En el informe, apegarse estrictamente a un código de la franqueza, la transparencia y la integridad
+	Asegurar que los informes lleguen a todo el público establecido
9	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	En el informe final no se define explícitamente el público que tiene derecho a acceder a la información o a quienes van dirigidos los resultados de la evaluación en particular. Sin embargo, la difusión de las evaluaciones está establecido en los LGPEPAPF en el TITULO CUARTO,CAPITULO I y VII "De la difusión de las evaluaciones y sus resultados" lineamiento VIGESIMO NOVENO donde se establece que los resultados de las evaluaciones estarán publicadas en la página de internet de la dependencia y deberá ser los resultados de las evaluaciones de cada programa federal, deberán enviarse a la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados, a la SHCP, a la Función Pública y al CONEVAL. Dichas acciones fueron confirmadas mediante las entrevistas realizadas, y se verificó que las evaluaciones estuvieran publicadas en la página oficial de la SAGARPA y mediante las entrevistas a los funcionarios de la SAGARPA se verificó la difusión y entrega de los resultados de la evaluación al público establecido. En el informe final se encuentran por escritos todos los resultados y puntos de vista favorables y críticas al programa, así como también están debidamente mencionados en el informe final los propósitos e informes previstos. Respecto a las limitantes de la evaluación, estas no se mencionan en el informe final ni como estas afectan las conclusiones y recomendaciones hechas, por lo que se considera que No se cumple el estándar; sin embargo, es necesario mencionar que en la entrevista realizada al evaluador externo, se obtuvo información de que sí se hizo llegar por parte de los evaluadores externos a CONEVAL, un documento donde se mencionan limitantes metodológicas de utilizar los TORS de CONEVAL para las ECR de los Programas de la SAGARPA y que este mismo se les expuso en una presentación.
C7 Conflicto de intereses.	
?	Identificar posibles conflictos de interés a principios de la evaluación
?	Proporcionar por escrito, las garantías contractuales contra los conflictos de interés identificados
+	Involucrar a múltiples evaluadores
+	Mantener registros de la evaluación para una revisión independiente
?	En su caso, involucrar a grupos o individuos independientes para valorar la evaluación sobre su susceptibilidad o corrupción debida a los conflictos de intereses
+	Cuando sea apropiado publicar los procedimientos de evaluación, los datos y los informes para su revisión por parte del público
+	Realizar el contrato para realizar la evaluación con la autoridad que otorga el financiamiento en lugar de con el programa evaluado
N.A	Hacer que los evaluadores internos reporten directamente al director ejecutivo (N.A)
	Informe de manera equitativa a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Involucrar a personas excepcionalmente calificados para participar en la evaluación, incluso si éstas tienen un potencial conflicto de interés, pero toma medidas para contrarrestar el conflicto
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	No hay evidencia acerca de conflictos de interés por lo que no es posible valorar los primeros 2 estándares, así mismo no hay evidencia de que la evaluación haya sido valorada por un grupo independiente sobre su susceptibilidad a actos de corrupción o conflictos de interés. Se mantuvo registros de los insumos y productos generados por la evaluación por lo que es posible realizar una evaluación independiente, así mismo se involucraron múltiples evaluadores. Se considera que no se informa de manera equitativa a todas las audiencias, ya que son a los responsables de programas a quienes se les expone los resultados de la evaluación de manera específica y personalizada, así como a la Cámara de diputados en caso de así requerirlo. El contrato de la evaluación es realizado con la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación y no con el área del Programa evaluado por lo que Sí cumple con el estándar.
C8 Responsabilidad fiscal.	
+	Especificar y cotizar los gastos que se requieren con antelación
?	Mantener el presupuesto lo suficientemente flexible como para permitir reasignaciones necesarias para fortalecer la evaluación
?	Obtener la aprobación respectiva para las modificaciones presupuestarias necesarias
+	Asignar la responsabilidad de administrar las finanzas de evaluación
+	Mantener registros precisos de las fuentes de financiamiento y los gastos
?	Mantener registros de personal adecuados respecto a la asignación de puestos de trabajo y el tiempo invertido en el trabajo
	Comparar precios de materiales de evaluación
	Comparar contratos de licitación
?	Ser cuidadoso/ahorrativo en el gasto de los recursos de evaluación
+	En su caso, contener un resumen de gastos como parte del informe público de evaluación
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hubo evidencia disponible que permitiera verificar los gastos que se tuvieron en la evaluación más que el costo total de la misma anunciado al final del informe de evaluación (anexo 20 pg. 161), sin embargo, al contar con este dato se valoró que sí cumplía con el último estándar dado que los TORS solo marcan que el costo total es el dato que debe ser publicado. La evaluación fue contratada directamente por lo que no hubo comparación en precios o contratos para realizarla, sin embargo el área de evaluación de SAGARPA sí mantiene un registro de los gastos por lo que se valoró que sí se cumple el criterio (aunque no se tuvo acceso a dicha información). Respecto a la flexibilidad del presupuesto, no hay evidencia que muestre modificaciones al presupuesto pactado, así mismo, al no tener especificaciones de los gastos desglosados tampoco se tiene evidencia para haber una valoración respecto a la costo-eficiencia de quienes llevaron a cabo la evaluación.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-8)= 2 x 4 = 8
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-8)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-8)= 3 x 2 = 6
	Número de puntajes <i>regular</i> (0-8) = 1 x 1 = 1
	Puntaje total: 21
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de :
	30 a 32: Excelente

	22 a 29: Muy buena
	16 a 21: Buena
	8 a 15: Regular
	0 a 7: Pobre
	21 (Puntaje total) ÷ 32= 0.656 x 100= 65.6 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PRECISIÓN, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
P1 Documentación del programa (N.A)	
+	Recoger las descripciones del programa previsto de diversas fuentes escritas
?	Recoger las descripciones del programa previsto del cliente y de distintos actores clave
+	Describir cómo se supone que el programa debería funcionar
	Mantener registros de diversas fuentes de cómo funcionaba el programa.
NA	De ser posible, involucra a observadores independientes para describir cómo es la operación real del programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Describir cómo funciona realmente el programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Analizar las discrepancias entre las distintas descripciones de cómo se supone que el programa funciona
NA	Analizar las discrepancias entre cómo se supone que el programa funciona y cómo funciona realmente
NA	Pregunte al cliente y a distintos actores clave que valoren la exactitud de las descripciones registradas, tanto de la prevista (cómo se supone que debe funcionar) y cómo opera el programa realmente
NA	Realizar un informe técnico que documente las operaciones del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El Anexo 13 del informe final provee una descripción cómo se supone que el programa debería funcionar, así mismo en el informe final se muestran ejemplos de distintas fuentes documentales (Reglas de operación y lineamientos) de donde se obtiene la descripción de por ejemplo: el objetivo, problema y población que atiende (ver pag 67 y 75).
P2 Análisis del contexto (N.A)	
N.A	Usar múltiples fuentes de información para describir el contexto del programa
N.A	Describir las características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto
N.A	Mantener un registro de las circunstancias inusuales
N.A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no interferían con el programa
N.A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no dieron una ayuda especial para el programa
N.A	Analizar cómo el contexto del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa
N.A	Informar sobre las influencias contextuales que parecían influir significativamente en el programa y que podría ser de interés para los posibles adoptantes

N.A	Estimarlos efectos del contexto sobre los resultados del programa
N.A	Identificar y describir cualquier competidor crítico a este programa que funcionaba al mismo tiempo y en el entorno del programa
N.A	Describir cómo la gente en el área general del programa perciben la existencia del programa, su importancia y calidad
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	NO APLICA ESTE ESTANDAR, YA QUE LA ECR NO CONTEMPLA UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO. SIN EMBARGO, SERÍA IMPORTANTE QUE SE INCLUYERA UN APARTADO QUE DE LUZ SOBRE ELLO YA QUE CON EL SE PODRA CONOCER los efectos del contexto sobre los resultados, operación y diseño del programa. De la misma manera, se podrá conocer cómo el contexto (características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto) del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa.
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	
+	Al inicio de la evaluación, registrar propósitos del cliente para la evaluación
?	Monitorear y describir qué usos se han previsto dar a los resultados de la evaluación por parte de los actores clave
	Monitorear y describir cómo los propósitos de la evaluación siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo.
	Identificar y evaluar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes interesadas en relación con los propósitos de la evaluación.
	En su caso, actualizar los procedimientos de evaluación para adaptarse a los cambios en los propósitos de la evaluación.
+	Registrar los procedimientos actuales de evaluación, tal como se aplica
+	Al interpretar los hallazgos, toma en cuenta los usos previstos de la evaluación de los diferentes grupos de interés de la evaluación
?	Al interpretar los resultados, tener en cuenta la medida en que los procedimientos previstos fueron ejecutados de manera efectiva.
+	Describir los propósitos y procedimientos de la evaluación en el resumen y en los informes completos de la evaluación
	Cuando sea factible, involucrar a evaluadores independientes para monitorear y evaluar los propósitos y procedimientos de la evaluación.
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Los procedimientos, método, y formato de evaluación actual están preestablecidos por el CONEVAL y los hallazgos sí fueron enfocados hacia la retroalimentación del diseño y operación del Programa. Sí se hicieron los registros de los procedimientos actuales de evaluación, establecidos en los TORS, en la introducción (p.4 del informe final) y en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas de la APF establecidos del CONEVAL, por lo que sí hay registro del procedimiento de evaluación. No hay meta evaluación que permitan monitorear y evaluar los procedimientos de la evaluación.
P4 Fuentes de información defendibles	
+	Obtener información de una variedad de fuentes
+	Utilizar, una vez validada, la información pertinente previamente recogida

+	En su caso, emplear una variedad de métodos de recopilación de datos, fuentes de información de documentos y de informes
+	Documentar e informar las fuentes de información
+	Documentar, justificar e informar de los criterios y métodos utilizados para seleccionarlas fuentes de información
N.A	Para cada fuente, definir la población. (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
N.A	Para cada población, según sea apropiado, definir cualquier muestra empleada (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
+	Documentar, justificar e informar sobre los medios utilizados para obtener información de cada fuente
	Incluir los instrumentos de recolección de datos en una nexa técnico al informe de evaluación
?	Documentar y reportar cualquier característica de polarización en la información obtenida
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Sí se consideraron una diversidad de documentos y fuentes de información (Ver pag 60-67 del informe final). Además de la recopilación de información documental, se entrevistó a funcionarios y actores clave. Los documentos utilizados fueron debidamente documentados y registrados en los anexos y bibliografía del informe final de evaluación. Dichos documentos se obtuvieron en internet o directamente con las áreas administrativas de la SAGARPA, mismas que dieron facilidad de acceso a la misma. Sin embargo, faltó anexar el instrumento usado durante las entrevistas.
P5 Información válida	
	Enfocar la evaluación sobre preguntas/asuntos clave
	En su caso, emplear múltiples aproximaciones para hacer frente a cada pregunta
+	Proporcionar una descripción detallada de las construcciones y comportamientos sobre los cuales se adquirió información
+	Valorar e informar qué tipo de información se adquiere con cada instrumento y/o procedimiento empleado
N.A	Capacitar y calibrar los recolectores de datos (N.A) Es para recolección de información cuantitativa
?	Documentar y reportar las condiciones y proceso de recolección de datos
+	Documentar cómo se obtuvo, analizó, e interpretó la información de cada procedimiento
+	Informar y justificar inferencias por separado y de manera combinada
+	Informar y justificar inferencias por separado y en combinación
+	Evaluar e informar sobre la exhaustividad de la información proporcionada por los procedimientos como un conjunto en relación con la información necesaria para responder a la serie de preguntas de evaluación.
+	Establecer categorías significativas de la información mediante la identificación de los temas regulares y recurrentes en la información recopilada mediante los procedimientos de evaluación cualitativa
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Se provee una descripción detallada y justificada de las construcciones mediante los cuales los evaluadores responden al cumplimiento de cada una de las preguntas del cuestionario guía, el método del cual se obtuvo la información al inicio del informe final donde se detalla que la misma es establecida por CONEVAL y consta de un cuestionario al que hay que dar respuesta mediante el análisis de gabinete y en su caso entrevistas a actores clave. En los términos de referencia y en el informe final se especifica de manera clara el tipo de información y las diversas fuentes de información utilizadas por lo que se considera que si cumple con el cuarto estándar al explicar de manera detallada el tipo de información obtenida. El informe final constituye un esfuerzo para valorar la orientación del Programa y de cada uno de sus componentes hacia resultados utilizando como método de cálculo para verificar el cumplimiento o no de cada una de las preguntas la utilización de un algoritmo que valora el cumplimiento de cada pregunta establecida para cada componente del Programa y posteriormente valora el peso relativo de dicho componente según el monto de presupuesto ejercido /ROP o documento normativo. No se focaliza la evaluación a ciertas preguntas clave, todas tienen el mismo peso y el mismo interés de ser respondidas ni se obtuvo evidencia que permita saber si se documentó y reportaron las condiciones y proceso de recolección de datos.
P6 Información confiable (N.A) Aplica solo para evaluación que usaron datos cuantitativos	
N.A	Identificar y justificar el tipo (s) y la extensión de la confiabilidad pretendida
N.A	Para cada dispositivo de recolección de datos empleada, especifique la unidad de análisis
N.A	Cuando sea factible, elegir los instrumentos de medición que en el pasado han mostrado niveles aceptables de confiabilidad para los usos previstos
N.A	Al informar sobre la fiabilidad de un instrumento, valorar e informar sobre los factores que influyeron en la confiabilidad, incluyendo las características de los examinados, las condiciones de recolección de datos, y los sesgos del evaluador
N.A	Comprobar e informar sobre la consistencia de la categorización y codificación
N.A	Capacitar y calibrar a analistas para producir resultados consistentes
N.A	Prueba piloto de nuevos instrumentos con el fin de identificar y controlar las fuentes de error
N.A	En su caso, involucrar y comprobar la coherencia entre múltiples observadores
N.A	Reconocer los problemas de confiabilidad en el informe final
N.A	Estimar e informar los efectos de la falta de confiabilidad de los datos en el juicio global del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P7 Información sistemática	
+	Establecer protocolos para el control de calidad de la información de la evaluación
N.A	Capacitar al personal de evaluación a que se adhieran a los protocolos de datos
N.A	Controlar sistemáticamente la precisión de la valoración y de codificación
N.A	Cuando sea posible, usar múltiples evaluadores y comprobar la coherencia de su trabajo (N.A)
N.A	Verifique la entrada de datos
N.A	Corregir y verificar las tablas de datos generados a partir de la salida de programas computacionales u otros medios
N.A	Sistematizar y controlar el almacenamiento de la información de la evaluación
+	Definir quién tendrá acceso a la información de la evaluación

+	Controlar de manera estricta el acceso a la información de la evaluación de acuerdo con los protocolos establecidos
+	Hacer que los proveedores de datos de verifiquen la información que aportaron
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El área de evaluación de SAGARPA valida la calidad y fuentes de información de la evaluación, así como controlar el acceso a información restringida como lo son los padrones de beneficiarios.
P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)	
N.A	Comenzar con la realización de un análisis exploratorio previo para asegurar la exactitud de los datos y para obtener una mayor comprensión de los datos
N.A	Elegir los procedimientos adecuados para las preguntas de la evaluación y la naturaleza de los datos
N.A	Para cada procedimiento especificar cómo se están cumpliendo sus supuestos clave
N.A	Informar sobre las limitaciones de cada procedimiento analítico, incluyendo el incumplimiento de supuestos
N.A	Emplear múltiples procedimientos analíticos para comprobar la consistencia y la reproducibilidad de los resultados
N.A	Examinar la variabilidad, así como las medidas de tendencia central
N.A	Identificar y analizar los valores atípicos y verificar su exactitud
N.A	Identificar y analizar las interacciones estadísticas
N.A	Evaluar la significación estadística y significancia práctica
N.A	Utilice dibujos o representaciones visuales para clarificar la presentación e interpretación de los resultados estadísticos
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P9 Análisis de la información cualitativa	
	Centrarse en cuestiones clave
+	Definir los límites de la información que se utilizarán
+	Obtener información vinculada a las preguntas de evaluación importantes
+	Verificar la exactitud de los resultados mediante la obtención de evidencia confirmatoria de múltiples fuentes, incluidos los actores clave
+	Elegir procedimientos analíticos y métodos de resumen que sean apropiadas a las preguntas de la evaluación y a la información cualitativa empleada
+	Derivar un conjunto de categorías que sea suficiente para documentar, responder y dar luz sobre las preguntas de evaluación.
+	Pruebe las categorías para probar su confiabilidad y validez
+	Clasificar la información obtenida en las categorías de análisis validadas
+	Deducir conclusiones, recomendaciones y demostrar su significancia
	Informar sobre limitaciones en la información, análisis y conclusiones referidos
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Mediante información derivada de entrevistas se obtuvo información que permitió verificar que si se probaron las categorías de información establecidas para dar respuesta a las preguntas, y se hicieron comentarios acerca de la validez, coherencia, así como la ubicación de ciertas preguntas. El conjunto de categorías ya están establecidas por el cuestionario de CONEVAL y en base a estas se recaba la información documental y derivada de las entrevista para responder a las preguntas. La evaluación y los TORS definen los límites de la información a utilizar, valida los resultados y conclusiones a los que llega basándose en evidencia documental y derivada de entrevistas, así como establece un resumen apropiado para el conjunto de preguntas respondidas. No se informa sobre limitaciones en la información, en el análisis o en las conclusiones, se menciona en algunas preguntas que no hay información o que la pregunta no aplica al ser un programa nuevo, por lo que se consideró que no se cumple el último estándar.
P10 Conclusiones justificadas	
+	Centrar las conclusiones directamente en las preguntas de evaluación
+	Reflejar con precisión los procedimientos de evaluación y los resultados
+	Limite las conclusiones a los periodos de tiempo aplicables, contextos, propósitos y actividades
+	Citar la información que respalda cada conclusión
+	Identificar y reportar efectos secundarios del programa
?	Informe explicaciones alternativas plausibles de los hallazgos
?	Explique por qué se rechazaron las explicaciones alternativas
?	Advertir sobre la posibilidad realizar malinterpretaciones comunes
+	Obtener y tratar los resultados de una versión preliminar del borrador del informe de evaluación
	Informar sobre las limitaciones de la evaluación
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	En apego a lo establecido en los Términos de referencia y la metodología establecida por el CONEVAL la evaluación centra las conclusiones basado en el cumplimiento o no de las preguntas de evaluación establecidas, además, refleja y describe los procedimientos de evaluación, la manera en que se llega a los resultados, así como citar la información que justifica cada conclusión. Los resultados de 2 informes preliminares fueron discutidos y abordados tanto por el área de evaluación de SAGARPA y los evaluadores externos (ver cronograma de TORS, pg.64) . La evaluación identifica y reporta efectos secundarios al exponer que se deben "Eliminar los Componentes de Diésel Agropecuario, Diésel Marino y Gasolina Ribereña, en congruencia con la no existencia de las condiciones que dieron origen al precio estímulo de energéticos" (SAGARPA, 2012:57). Si bien en el informe final, no se informa sobre las limitantes de la evaluación, mediante las entrevistas se obtuvo información respecto a que si se le hizo llegar un documento a CONEVAL, así como la exposición del mismo, donde se plantearon diversas limitantes de la evaluación y del uso de la metodología de este último para el caso de los programas de la SAGARPA; por lo que, se considera que sí se cumple el último estándar. No se informa sobre limitaciones en la información, en el análisis o en las conclusiones, se menciona en algunas preguntas que no hay información o que la pregunta no aplica al ser un programa nuevo, por lo que se consideró que no se cumple el último estándar.
P11 Informe imparcial	

+	Involucrar al cliente para determinar las medidas necesarias para garantizar, informes imparciales justos
+	Establecer autoridad editorial apropiada
+	Determinar las audiencias que tienen derecho a acceder a la información
+	Establecer y seguir los planes apropiados para la liberación de los resultados a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Salvaguardar los informes de las distorsiones deliberadas o inadvertidas
	Informar sobre las perspectivas de todos los grupos interesados
?	Informar sobre conclusiones alternativas que sean plausibles
?	Obtener valoraciones externas de los informes
?	Describir las medidas adoptadas para controlar el sesgo
?	Participar en las presentaciones públicas de los resultados para ayudar a proteger contra y corregir distorsiones por otras partes interesadas
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia que permita saber si sí se participó en presentaciones públicas de los resultados, el evaluador al que se tuvo acceso no participó en actividades de este tipo, sin embargo es posible que el coordinador de la evaluación sí; sin embargo, para fines de este estudio se considerará que no. El área de evaluación de la SAGARPA (el cliente) y CONEVAL verifica la imparcialidad y calidad de la evaluación. En los TORS (IX. PRODUCTOS Y PLAZOS DE ENTREGA) se establece la propiedad y autoridad editorial del informe final de evaluación y en los LGPEPAPF (cap II, pg.9) se determinan las audiencias o público que accederá o recibirá los resultados de la evaluación, así como los procedimientos y tiempos para la publicación de los resultados .
P12 Metaevaluación (No aplican)	
+	Definir los estándares que serán utilizados para juzgar a la evaluación
+	Designar la responsabilidad a alguien de documentar y evaluar el proceso de evaluación y de los productos
	Emplear tanto metaevaluación formativa y sumativa
+	Planear el presupuesto de manera adecuada y suficiente para llevar a cabo la metaevaluación
	Obtener y registrar toda la gama de información necesaria para juzgar la evaluación frente a los estándares estipulados
+	De ser posible, realizar un contrato para que sea una metaevaluación independiente
+	Determinar y registrar quiénes recibirán el informe de metaevaluación
	Evaluar la instrumentación, la recopilación de datos, manejo de datos, codificación y análisis frente a las normas pertinentes

+	Evaluar la participación de la evaluación en la comunicación de los resultados a las partes interesadas contra las normas pertinentes
+	Mantener un registro de todos los pasos metaevaluación, fuentes de información y análisis
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Puntaje de la evaluación para el criterio de:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-6)= 0 x 4 = 0
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-6)= 3 x 3 = 9
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-6)= 2 x 2 = 4
	Número de puntajes regular (0-6)= 1 x 1 = 1
	Puntaje total: 14
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de :
	22 a 24: Excelente
	16 a 21: Muy buena
	12 a 15: Buena
	6 a 11: Regular
	0 a 5: Pobre
	14 (Puntaje total) ÷ 24 = 0.58 x 100 = 58 %

ANEXO 4.

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA METAEVALUACIÓN DE LA ECR 2011-2012 DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y EXTENSIONISMO RURAL

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA METAEVALUACIONES DE PROGRAMAS DE GOBIERNO (Basadas en las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Segunda Edición, 1994.) Daniel L. Stufflebeam (1999)
Esta lista de verificación fue realizada para realizar una metaevaluación final de tipo sumativa. Se organiza de acuerdo con las Normas para la evaluación de programas del Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Se sugiere que cada estándar se marque en cada punto de control. Posteriormente, respecto cómo obtener los juicios sobre la adecuación de la evaluación objeto en el cumplimiento de la norma se sugiere se haga de la siguiente manera: 0-2 Pobre 3-4 Regular 5-6 Bueno, 7-8 Muy bueno 9-10 Excelente. Se recomienda además que una evaluación se repruebe si obtiene puntuaciones pobres en los estándares: Orientación al Servicio C1, Validez de la Información P5, Conclusiones justificadas P10 o sobre la Imparcialidad del Informe P11. Se aconseja a los usuarios de esta lista de comprobación consultar el texto completo de la Comisión Mixta (1994) Normas de Evaluación de Programas, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Valoración: Cumplió (+) No cumplió (-) No hay evidencia (?)
PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA UTILIDAD, LAS EVALUACIONES DE PROGRAMAS DEBERÍAN:

U1 Identificación de los actores clave (stakeholders).					
+	Identificar claramente al cliente de la evaluación				
+	Involucrar a figuras de liderazgo para identificar otros grupos de interés u actores clave				
	Consultar a los posibles interesados para identificar sus necesidades de información				
+	Utilizar a actores clave para identificar otros grupos de interés u actores clave				
	Con el cliente, ordenar a los actores clave en base a su importancia relativa				
+	Hacer arreglos para involucrar a los actores clave a lo largo de la evaluación				
+	Mantener la evaluación abierta para utilizar actores clave identificados recientemente				
+	Atender las necesidades de evaluación de las partes interesadas				
?	Ser útil para un rango apropiado de actores clave individuales				
?	Ser útil para un rango apropiado de organizaciones clave				
6	10-9 Excelente	8-7 Muy buena	6-5 Buena	4-3 Regular	2-0 Pobre
En el ANEXO 20 (pag.174) del informe se especifica de manera clara que el cliente de la evaluación es la Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros de la SAGARPA. En el informe final de la evaluación (pag.49) se menciona que se realizaron entrevistas a las instancias ejecutoras de seis estados, las entrevistas fueron realizadas a los representantes de SAGARPA y las secretarías estatales de desarrollo rural. No hubo evidencia que permitiera emitir un juicio acerca de la utilidad de la evaluación para distintos actores u organizaciones clave.					
U2 Credibilidad del evaluador.					
+	Involucrar evaluadores capaces				
+	Involucrar evaluadores en los cuales confíen los actores clave				
+	Involucrar evaluadores los cuales puedan atender las preocupaciones de los actores clave				
?	Involucrar a evaluadores que sean sensibles y consientes de las cuestiones de género, el nivel socioeconómico, raza, diferencias lingüísticas y culturales				
+	Asegurar que el plan de evaluación responde a las preocupaciones principales de las partes interesadas				
+	Ayudar a los interesados a entender el plan de evaluación				
+	Dar a los actores clave información sobre la practicidad y calidad técnica del plan de evaluación				
+	Atender apropiadamente las sugerencias y críticas hechas por las partes interesadas				
+	Mantenerse apartado de intereses particulares de las fuerzas sociales y políticas				
+	Mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso de la evaluación				
9	10-9 Excelente	8-7 Muy buena	6-5 Buena	4-3 Regular	2-0 Pobre
La capacidad de los evaluadores fue valorada respecto a su preparación académica y al cumplimiento de los mínimos de elegibilidad para la contratación de los evaluadores externos establecidos en los LGPEPAPPF CAPITULO III, lineamiento TRIGESIMO SEGUNDO (pag.10). Se considera que la evaluación se mantiene apartada de intereses particulares al observar que no hay sesgos o comentarios en las conclusiones y en las respuestas dadas a las preguntas que indiquen lo contrario. Los evaluadores mantuvieron contacto con SAGARPA e informaron respecto al progreso de la evaluación. Derivado de la información de las entrevistas a los evaluadores externos se encontró que sí se mantuvieron alejados de intereses particulares de fuerzas políticas o sociales.					
U3 Selección y alcance de la información.					
+	Entender los requisitos de evaluación más importantes para el cliente				

+	Entrevistar a actores clave para determinar sus diferentes perspectivas
	Asegurar que el evaluador y el cliente negocian de manera pertinente la audiencia, preguntas e información requerida.
	Dar prioridad a los grupos de interés más importantes
	Asignar prioridad a las preguntas/asuntos más importantes
	Permitir flexibilidad para agregar preguntas durante la evaluación
+	Obtener información suficiente para dar respuesta a las preguntas de evaluación más importantes para los actores clave.
	Obtener información suficiente para valorar el mérito programas
+	Disponer de información suficiente para evaluar el valor del programa
	Asignar el esfuerzo de evaluación de acuerdo con las prioridades asignadas a la información necesaria.
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Los requisitos de la evaluación eran aquellos planteados en los TORS establecidos por CONEVAL y estos fueron acatados. En el informe final de la evaluación (pag.49) se menciona que se realizaron entrevistas a las instancias ejecutoras de seis estados, las entrevistas fueron realizadas a los representantes de SAGARPA y las secretarías estatales de desarrollo rural. No hubo preguntas más importantes que otras ni flexibilidad para agregar preguntas de evaluación. Dado que era un Programa nuevo, y llevaba poco tiempo operando no tenía mucha información disponible. Sin embargo se obtuvo suficiente para dar respuesta a las preguntas de evaluación.	
U4 Identificación de valores.	
?	Considere fuentes alternativas de valores para interpretar los resultados de la evaluación
+	Proporcionar una base clara y defendible para los juicios de valor
+	Determinar la(s) parte (s) adecuadas para hacer las interpretaciones valorativas
	Identificar las necesidades sociales pertinentes
+	Identificar las necesidades del cliente pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las leyes pertinentes
+	Citar, mencionar y/o relacionar, en su caso, la misión institucional pertinente
+	Citar, mencionar y/o relacionar con las metas del programa
+	Tomar en cuenta los valores de las partes interesadas
?	En su caso, presentar interpretaciones alternativas basadas en bases valorativas en conflicto pero creíbles
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
Se considera que las respuestas dadas a las preguntas en general sí proporcionan una base defendible en sus juicios las ideas, nociones e información derivada de las entrevistas realizadas a los actores clave y la retroalimentación proporcionada por el área de evaluación de SAGARPA. A lo largo del informe se cita adecuadamente con las leyes pertinentes además de que en la pregunta 4 del cuestionario se hace relación a las metas del Programa así como a su relación con los planes nacionales, sectorial e institucional.	
U5 Claridad del informe.	
+	Reportar de manera clara información esencial
+	Emitir informes breves, simples y directos
+	Centrar los informes sobre las preguntas acordadas

	Describir el programa y su contexto
	Describir los propósitos de la evaluación, los procedimientos y hallazgos
+	Respalidar con evidencia sus conclusiones y recomendaciones
+	Evitar la jerga técnica en los informes
+	Entregar el informe en el idioma (s) de las partes interesadas
+	Proporcionar un resumen ejecutivo
+	Proporcionar un informe técnico
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe final no hace mención del enfoque metodológico utilizado para realizar la evaluación y a pesar de que sí describe los componentes del programa no hace referencia a su contexto por lo cual se consideró que no cumple con los estándares de describir el programa y su contexto así como los propósitos de la evaluación y sus procedimientos.
U6 Oportunidad y difusión del informe.	
+	Hacer y entregar informes provisionales de manera oportuna a los usuarios previstos
+	Entregar el informe final cuando se necesita
	Tener intercambios oportunos con las comisiones, juntas y hacedores de políticas relacionadas con el programa
+	Tener intercambios oportunos con el personal del programa
	Tener intercambios oportunos con los beneficiarios del programa
	Tener intercambios oportunos con los medios públicos
	Tener intercambio oportuno con toda la gama de audiencias potenciales que tienen derecho a acceder y conocer la información derivada de la evaluación
?	Emplear los medios de comunicación de manera eficaz para informar con un mayor alcance a los diferentes públicos
?	Mantener un tiempo de presentación de informes apropiadamente breve
+	Usar ejemplos para ayudar a las audiencias a relacionar los resultados a situaciones prácticas
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	En la respuesta a diversas preguntas se utilizan ejemplos prácticos para el mejor entendimiento de la respuesta (ver p.e la pregunta 29 y 31). Mediante las entrevistas a funcionarios del área de evaluación de SAGARPA se obtuvo información que confirmó que la evaluación fue entregado de manera oportuna y que existió un intercambio de los resultados preliminares y finales del informe de evaluación con los operadores y encargados del Programa. Sin embargo, no se obtuvo evidencia que permita dar respuesta a si hubo intercambios con los beneficiarios, los medios públicos, u otras audiencias potenciales. De la misma manera, no se tuvo evidencia que el informe final haya sido difundido por otros medios de comunicación que no sea la publicación en la página de internet de la SAGARPA y la entrega del mismo a CONEVAL, SHCP, SFP y el Congreso de la Unión.
U7 Uso de la evaluación (se modificó de "impacto de la evaluación") ya que los criterios marcan qué uso se le dio a la evaluación y no de qué manera impactó.	
+	Mantener el contacto con el público o audiencia
	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
	Fomentar y apoyar el uso de los resultados por parte de los actores clave
+	Mostrar a los interesados cómo podrían utilizar los resultados en su trabajo

+	Prever y abordar los posibles usos de los hallazgos
+	Proporcionar informes provisionales
+	Asegúrese de que los informes son abiertos, francos y concretos
+	Complementar reportes escritos con comunicación oral continua
+	Llevar a cabo talleres de retroalimentación para revisar y aplicar los resultados
?	Hacer arreglos para proporcionar asistencia de seguimiento en la interpretación y aplicación de los resultados
?	Hacer uso de los resultados de la evaluación en el diseño, rediseño del Programa o alguno de sus componentes.*
?	Usar los resultados de la evaluación como un insumo para la toma de decisiones respecto a la designación o reasignación del presupuesto del Programa o componentes del Programa*
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No se encontró evidencia (hasta el 13 mayo del 2014) que los resultados de la ECR 2011-2012 fueron utilizados como insumo para justificar la asignación o reasignación presupuestal de la Totalidad del Programa o alguno de sus componentes o en el diseño o rediseño del Programa. Ante responsables y operadores del programa se hicieron arreglos (talleres) para revisar, interpretar y fomentar el uso de los resultados en conjunto con los evaluadores externos y el área de evaluación de SAGARPA, sin embargo, no se hicieron arreglos para que los evaluadores externos expusieran los resultados de la evaluación ante instancias como la SHCP, SFP y la Cámara de Diputados. De la misma manera, se considera que no se involucra a los interesados a lo largo de la evaluación, ya que solo se involucra a los operadores y encargados del Programa en el momento en que se les entrevista y cuando se les exponen los resultados de la evaluación.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-7)= 1 x 4 = 4
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-7)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-7)= 2 x 2 = 4
	Número de puntajes regular = 2 x 1 = 2
	Puntaje total: 16
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de UTILIDAD:
	26 a 28: Excelente
	19 a 25: Muy buena
	14 a 18: Buena
	7 a 13: Regular
	0 a 5: Pobre
	16 (Puntaje total) ÷28 = 0.571 x 100 = 57 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS PARA LA VIABILIDAD, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
	F1 Procedimientos prácticos
	Adecuar los métodos e instrumentos a medida de las necesidades de información
?	Minimizar la interrupción
?	Minimizar la carga (agobio) de datos

+	Designar personal competente
?	Capacitar al personal
+	Elegir procedimientos que el personal esté calificado para realizar
+	Elegir procedimientos a la luz de las restricciones conocidas
+	Hacer una planeación realista
+	Contratar o involucrar a gente local para ayudar a realizar la evaluación
+	En su caso, hacer de los procedimientos de evaluación eventos de rutina
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Los métodos e instrumentos están preestablecidos en los TORS emitidos por el CONEVAL por lo que no se puede cumplir con el primer estándar. No se tuvo con información que permitiera verificar el cumplimiento respecto a si se minimizó la interrupción, si se requirió capacitación extra para los evaluadores y el agobio de datos por lo que se consideró que no existe evidencia para dar respuesta al cumplimiento de los estándares 2 y 3. Se eligieron procedimientos (responder para cada componente) a la luz de las restricciones que representa la estructura del Programa compuesto por diversos componentes (distintos entre sí) y tener que dar una respuesta para el Programa como un todo. La capacidad de los evaluadores fue valorada respecto a su preparación académica y al cumplimiento de los mínimos de elegibilidad para la contratación de los evaluadores externos establecidos en los LGPEPAPPF CAPITULO III, lineamiento TRIGESIMO SEGUNDO (pag.10).

F2 Viabilidad política

?	Anticiparse a las diferentes posiciones de los diferentes grupos de interés
+	Prevenir o reprimir los intentos de parcialidad o aplicar mal los resultados
+	Fomentar la cooperación
	Involucrar a las partes interesadas a lo largo de la evaluación
+	Acordar autoridad editorial y de difusión de la evaluación
+	Emitir informes provisionales
+	Informar sobre opiniones divergentes
	Informar y explicar a todas las audiencias la información derivada de la evaluación
+	Emplear un contrato público firme
+	Terminar cualquier evaluación corrupta
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Al llevar a cabo reuniones en conjunto con los operadores, encargadas del Programa, el área de evaluación de SAGARPA y los evaluadores externos para la revisión de los informes parciales, final y la para la aplicación de los resultados obtenidos. Con el hecho anterior, se considera que se coadyuva en prevenir intentos de aplicar mal los resultados, además de que fomenta la cooperación entre ellos. En los TORS se establece el contrato público entre evaluador y evaluado además de establecer las responsabilidades y autoridad editorial y de difusión de la evaluación. La evaluación informa sobre opiniones divergentes al hacer y mencionar críticas que se le hacen al Programa (ver pag.6). Se considera que no se involucra a los interesados a lo largo de la evaluación, ya que solo se involucra a los operadores y encargados del Programa en el momento en que se les entrevista y cuando se les exponen los resultados de la evaluación, sin embargo deberían ser considerados desde que se les plantea el tipo de evaluación, sus propósitos y considerar sus necesidades de información.

F3 Costo Efectividad

?	Ser eficiente
?	Hacer uso de los servicios en especie
	Producir información que haga valer la pena la inversión
+	Informar sobre las decisiones
+	Fomentar la mejora del programa
+	Proporcionar información que sirva para la rendición de cuentas
+	Generar nuevos conocimientos
	Ayudar a difundir prácticas eficaces
?	Minimizar las interrupciones
+	Minimizar las demandas de tiempo sobre el personal del programa
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No se tuvo información que pudiera dar luz sobre si se fue eficiente, si se usó servicios en especie, así como si se minimizaron las interrupciones. Derivado de la información contenida en el informe final se considera que sí se fomenta la mejora del Programa, se genera información que sirve para la rendición de cuentas y generar nuevos conocimientos.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-3)= 0 x 4 = 0
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-3)= 1 x 3 = 3
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-3)= 2 x 2 = 4
	Número de puntajes regular (0-3)= 0 x 1 = 0
	Puntaje total: 7
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de VIABILIDAD:
	11 a 12: Excelente
	8 a 10: Muy buena
	6 a 7: Buena
	3 a 5: Regular
	0 a 2: Pobre
	7 (Puntaje total) ÷ 12 = 0.583 x 100 = 58.3 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PROPIEDAD (CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD), LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:

C1 Orientación de Servicio.

	Valorar las necesidades de los beneficiarios del programa
	Comparar los resultados del programa en contra de las necesidades que se valora tiene la población objetivo
+	Ayudar a asegurar que se atiende a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa
	Dejar en claro los propósitos de la evaluación a las partes interesadas
+	Promover un servicio excelente
+	Identificar las fortalezas del programa sobre las cuales basarse para seguir mejorando
+	Identificar los puntos débiles del programa para corregir
+	Dar comentarios y sugerencias provisionales para mejorar el programa
+	Exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas

+	Informar a todas las audiencias establecidas los resultados positivos y negativos del programa
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se considera que basado en las recomendaciones hechas por los evaluadores de definir de manera precisa la Población Objetivo y potencial, la evaluación ayuda a asegurar que se atienda en un futuro a la totalidad de personas que tienen derecho a ser beneficiarios del programa y no solo aquellas que por tener mayor capacidad de gestión conocen y reciben el Programa. El informe identifica las fortalezas y debilidades así como informa de los resultados positivos y negativos en las conclusiones. Se valoró que la evaluación cumple con el estándar de exponer, revelar o desenmascarar prácticas nocivas al mencionar que no se ha logrado mejorar la eficacia operativa del Programa y que no existe un servicio de extensión agrícola (ver pag.2 y 6 del informe final). No cumple con los 2 primeros estándares ya que el programa no cuenta con instrumentos que permitan valorarlos.
C2 Acuerdos formales.	
+	Propósito de la evaluación y las preguntas
+	Audiencias
+	Los informes de evaluación
+	Edición
+	Publicación de los informes
+	Los procedimientos de evaluación y el calendario
+	La confidencialidad / anonimato de los datos
	Evaluación del personal (No aplica)
	Metaevaluación (No aplica)
+	Recursos de evaluación
8	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Si bien en el informe final no se mencionan los propósitos de la evaluación, la metodología utilizada, la temática de las preguntas a responder, el calendario, los informes que deben ser entregados y las responsabilidades del evaluador externo (entre ellas la edición) están establecidas en los TORS por lo que se considera que sí se cumple con el estándar. Las audiencias a las que deben ser entregada la evaluación así como la publicación de la misma están establecidas en los LGPEPAPF en el TITULO CUARTO ,CAPITULO I y VII "De la difusión de las evaluaciones y sus resultados" lineamiento VIGESIMO NOVENO. No se encontró evidencia de acuerdos formales respecto confidencialidad o anonimidad de los datos. De la entrevista se obtuvo información que afirmo que sí se pactó la confidencialidad de los datos.
C3 Derechos de los sujetos.	
?	Dejar en claro a los actores clave que la evaluación respetará y protegerá los derechos de los seres humanos
+	Aclarar los usos previstos de la evaluación
+	Mantener informados a los interesados
+	Seguir el debido proceso de evaluación
?	Defender los derechos civiles
?	Entender los valores de los participantes

?	Respetar la diversidad
+	Seguir el protocolo
?	Acuerdos de confidencialidad, honor y de anonimato
+	No hacer daño
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Del análisis del informe final de la evaluación, se considera que no se hace daño a nadie con la evaluación y que sigue un proceso y un protocolo bien establecido en los TORS de la evaluación, en el cual se establecen los usos previstos de la información derivada de la evaluación. Respecto a los elementos con ? No hubo elementos o evidencia tanto en el informe final como en los términos de referencia o en los lineamientos que hiciera referencia a los acuerdos de confidencialidad, los derechos civiles o humanos (se reconoce que faltó preguntar sobre dichos aspectos relacionados a "derechos" y cuestiones relacionadas al "respeto" y "diversidad" a los entrevistados).
C4 Interacciones humanas.	
+	Constantemente se refieren a todos los interesados de manera profesional
+	Mantener una comunicación efectiva con los interesados
+	Siga el protocolo de la institución
?	Minimizar la interrupción
+	Respetar los derechos de privacidad de los participantes
+	Respetar los tiempos acordados y comprometidos
+	Estar alerta y atender las preocupaciones de los participantes acerca de la evaluación
?	Ser sensible a la diversidad de valores y diferencias culturales de los participantes
?	Abordar de manera equitativa e igualitaria a todos los actores claves
?	No pasar por alto o ayudar a encubrir la incompetencia de cualquiera de los participantes, el comportamiento poco ético, fraude, desperdicio o abuso
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia que permita dar respuesta a si se minimizó la interrupción, se atendió las preocupaciones, valores y diferencias culturales de los participantes en la evaluación o en la manera en que se abordó a los actores clave y aquellos funcionarios entrevistados. Del análisis del informe de evaluación y de las entrevistas a los funcionarios de SAGARPA se valoró que los evaluadores se refieren constantemente a todos de manera profesional, además de que se mantuvo buena y continua comunicación entre estos y el área de evaluación de la SAGARPA. No se encontraron elementos en la información revisada que sugiera que se pasó por alto un acto poco ético o de fraude.
C5 Valoración completa y justa.	
+	Evaluar e informar sobre puntos fuertes del programa
+	Evaluar e informar sobre las debilidades del programa
+	Informar sobre los resultados previstos
+	Informar sobre los resultados no deseados
	Dar un reporte exhaustivo del proceso de evaluación
	En su caso, mostrar cómo la fuerza del programa podría ser utilizado para superar sus debilidades
+	Hacer que se revise el borrador del reporte
+	Abordar apropiadamente las críticas hechas al borrador del reporte

	Reconocer las limitaciones del informe final
	Estimar e informar los efectos de las limitaciones de la evaluación en el juicio global del programa
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	En la evaluación no se hace referencia a limitaciones del informe final y por lo tanto tampoco se estimaron los efectos de estas limitaciones en el juicio global del programa. De la misma manera, no se observaron aspectos relacionados con un informe del proceso de evaluación. El informe final sí informa sobre las fortalezas, debilidades y los resultados obtenidos. Además informa de resultados no deseados como los son el mencionar que no se ha logrado mejorar la eficacia operativa del Programa y que no existe un servicio de extensión agrícola (ver pag.2 y 6 del informe final).
C6 Revelar los resultados.	
+	Definir el público que recibirá la información derivada de la evaluación
+	Establecer por escrito quienes tienen derecho a acceder a la información derivada de la evaluación.
+	Informar al público sobre los propósitos de la evaluación y los informes previstos
+	Informar por escrito todos los resultados
+	Informar sobre puntos de vista relevantes de los defensores y los críticos del programa
+	Proporcionar recomendaciones y conclusiones informadas e equitativas
+	Mostrar los fundamentos o evidencia que sustentan a las conclusiones y recomendaciones
	Divulgar las limitaciones de la evaluación
+	En el informe, apegarse estrictamente a un código de la franqueza, la transparencia y la integridad
+	Asegurar que los informes lleguen a todo el público establecido
9	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	La difusión de las evaluaciones está establecido en los LGPEPAPF en el TITULO CUARTO,CAPITULO I y VII "De la difusión de las evaluaciones y sus resultados" lineamiento VIGESIMO NOVENO donde se establece que los resultados de las evaluaciones estarán publicadas en la página de internet de la dependencia y deberá ser los resultados de las evaluaciones de cada programa federal, deberán enviarse a la Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara de Diputados, a la SHCP, a la Función Pública y al CONEVAL. Dichas acciones fueron confirmadas mediante las entrevistas realizadas a los funcionarios del área de evaluación de SAGARPA en la cual se confirmó que la difusión y entrega de los resultados de la evaluación se realizó conforme a lo establecido, además se verificó que las evaluaciones estuvieran publicadas en la página oficial de la SAGARPA. En el informe final se encuentran por escritos todos los resultados y puntos de vista favorable y críticas al programa (ver pag. 2 y 6), así como también están debidamente mencionados en el informe final los propósitos e informes previstos. Respecto a las limitantes de la evaluación, estas no se mencionan en el informe final ni como estas afectan las conclusiones y recomendaciones hechas, por lo que se considera que No se cumple el estándar.
C7 Conflicto de intereses.	
?	Identificar posibles conflictos de interés a principios de la evaluación
?	Proporcionar por escrito, las garantías contractuales contra los conflictos de interés identificados
+	Involucrar a múltiples evaluadores

+	Mantener registros de la evaluación para una revisión independiente
?	En su caso, involucrar a grupos o individuos independientes para valorar la evaluación sobre su susceptibilidad o corrupción debida a los conflictos de intereses
+	Cuando sea apropiado publicar los procedimientos de evaluación, los datos y los informes para su revisión por parte del público
+	Realizar el contrato para realizar la evaluación con la autoridad que otorga el financiamiento en lugar de con el programa evaluado
N. A	Hacer que los evaluadores internos reporten directamente al director ejecutivo (N.A)
	Informar de manera equitativa a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Involucrar a personas excepcionalmente calificados para participar en la evaluación, incluso si éstas tienen un potencial conflicto de interés, pero toma medidas para contrarrestar el conflicto
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	No hay evidencia acerca de conflictos de interés o de que la evaluación haya sido valorada por un grupo independiente sobre su susceptibilidad a actos de corrupción o conflictos de interés. Se mantuvo registros de los insumos usados para la evaluación por lo que es posible realizar una evaluación independiente, así mismo se involucraron múltiples evaluadores. Se considera que no se informa de manera equitativa a todas las audiencias, ya que son a los responsables de programas a quienes se les expone los resultados de la evaluación de manera específica y personalizada, así como a la Cámara de Diputados en caso de así requerirlo. El contrato de la evaluación es realizado con la Dirección General Adjunta de Planeación y Evaluación y no con el área del Programa de la SAGARPA evaluado por lo que Sí cumple con el estándar. Por último, no se obtuvo información que permitiera valorar si se informó de manera equitativa a todos los públicos.
C8 Responsabilidad fiscal.	
+	Especificar y cotizar los gastos que se requieren con antelación
?	Mantener el presupuesto lo suficientemente flexible como para permitir reasignaciones necesarias para fortalecer la evaluación
?	Obtener la aprobación respectiva para las modificaciones presupuestarias necesarias
+	Asignar la responsabilidad de administrar las finanzas de evaluación
+	Mantener registros precisos de las fuentes de financiamiento y los gastos
?	Mantener registros de personal adecuados respecto a la asignación de puestos de trabajo y el tiempo invertido en el trabajo
	Comparar precios de materiales de evaluación
	Comparar contratos de licitación
?	Ser cuidadoso/ahorrativo en el gasto de los recursos de evaluación
+	En su caso, contener un resumen de gastos como parte del informe público de evaluación
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre

	Respecto al estándar de responsabilidad fiscal, solo se tuvo la información disponible del informe final que es el costo total de la evaluación (\$ 730,000.00 pesos), a pesar de que no es un resumen de gastos se considera que si se cumple el último estándar dado que los TORS solo marcan que el costo total es el dato que debe ser publicado. Por el procedimiento de contratación, los evaluadores externos deben estimar el costo final de la evaluación y es el ente evaluador quién administra las finanzas de la evaluación conforme se les va otorgando el pago del mismo, el costo de la evaluación es cubierto por SAGARPA.
	Puntaje de la evaluación para el criterio de CORRECCIÓN /LEGITIMIDAD:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-8)= 1 x 4 = 4
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-8)= 1 x 3 = 3
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-8)= 5 x 2 = 10
	Número de puntajes regular (0-8) = 1 x 1 = 1
	Puntaje total: 18
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de :
	30 a 32: Excelente
	22 a 29: Muy buena
	16 a 21: Buena
	8 a 15: Regular
	0 a 7: Pobre
	18 (Puntaje total) ÷ 32= 0.5625 x 100= 56.25 %
	PARA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE PRECISIÓN, LAS EVALUACIONES DE LOS PROGRAMAS DEBERÍAN:
P1 Documentación del programa (N.A)	
+	Recoger las descripciones del programa previsto de diversas fuentes escritas
?	Recoger las descripciones del programa previsto del cliente y de distintos actores clave
+	Describir cómo se supone que el programa debería funcionar
	Mantener registros de diversas fuentes de cómo funcionaba el programa.
NA	De ser posible, involucra a observadores independientes para describir cómo es la operación real del programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Describir cómo funciona realmente el programa (No aplica ya que es eval. de gabinete y no contempla investigación en campo para verificar procesos y operación).
NA	Analizar las discrepancias entre las distintas descripciones de cómo se supone que el programa funciona
NA	Analizar las discrepancias entre cómo se supone que el programa funciona y cómo funciona realmente
NA	Pregunte al cliente y a distintos actores clave que valoren la exactitud de las descripciones registradas, tanto de la prevista (cómo se supone que debe funcionar) y cómo opera el programa realmente
NA	Realizar un informe técnico que documente las operaciones del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El Anexo 13 del informe final provee una descripción cómo se supone que el programa debería funcionar, así mismo en el informe final se muestran ejemplos de distintas fuentes

	documentales (Reglas de operación y lineamientos) de donde se obtiene la descripción de por ejemplo: el objetivo, problema y población que atiende (ver pag 67 y 75).
P2 Análisis del contexto (N.A)	
N. A	Usar múltiples fuentes de información para describir el contexto del programa
N. A	Describir las características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto
N. A	Mantener un registro de las circunstancias inusuales
N. A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no interferían con el programa
N. A	Mantener un registro en la que individuos o grupos intencionadamente o no dieron una ayuda especial para el programa
N. A	Analizar cómo el contexto del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa
N. A	Informar sobre las influencias contextuales que parecían influir significativamente en el programa y que podría ser de interés para los posibles adoptantes
N. A	Estimarlos efectos del contexto sobre los resultados del programa
N. A	Identificar y describir cualquier competidor crítico a este programa que funcionaba al mismo tiempo y en el entorno del programa
N. A	Describir cómo la gente en el área general del programa perciben la existencia del programa, su importancia y calidad
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	NO APLICA ESTE ESTANDAR, YA QUE LA ECR NO CONTEMPLA UN ANÁLISIS DEL CONTEXTO. SIN EMBARGO, SERÍA IMPORTANTE QUE SE INCLUYERA UN APARTADO QUE DE LUZ SOBRE ELLO YA QUE CON EL SE PODRA CONOCER los efectos del contexto sobre los resultados, operación y diseño del programa. De la misma manera, se podra conocer cómo el contexto (características técnicas, sociales, políticas, organizativas y económicas del contexto) del programa es similar o diferente de otros contextos en los que se puedan adoptar en el programa.
P3 Descripción de propósitos y procedimientos	
	Al inicio de la evaluación, registrar propósitos del cliente para la evaluación
	Monitorear y describir qué usos se han previsto dar a los resultados de la evaluación por parte de los actores clave
	Monitorear y describir cómo los propósitos de la evaluación siguen siendo los mismos o cambian con el tiempo.
	Identificar y evaluar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes interesadas en relación con los propósitos de la evaluación.
	En su caso, actualizar los procedimientos de evaluación para adaptarse a los cambios en los propósitos de la evaluación.
+	Registrar los procedimientos actuales de evaluación, tal como se aplica
+	Al interpretar los hallazgos, toma en cuenta los usos previstos de la evaluación de los diferentes grupos de interés de la evaluación

	Al interpretar los resultados, tener en cuenta la medida en que los procedimientos previstos fueron ejecutados de manera efectiva.
	Describir los propósitos y procedimientos de la evaluación en el resumen y en los informes completos de la evaluación
	Cuando sea factible, involucrar a evaluadores independientes para monitorear y evaluar los propósitos y procedimientos de la evaluación.
2	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El informe final no hace mención del enfoque metodológico utilizado para realizar la evaluación o los propósitos de la misma. Se considera que se cumple con el estándar de "Registrar los procedimientos actuales de evaluación, tal como se aplica" ya que estos están establecidos en los TORS. Haciendo un análisis de los resultados, se considera que los evaluadores sí toman en cuenta los usos previstos de estos por parte de los operadores y encargados del Programa ya que enfocan estos a definir de mejor manera la problemática y población que atiende el Programa.
P4 Fuentes de información defendibles	
+	Obtener información de una variedad de fuentes
+	Utilizar, una vez validada, la información pertinente previamente recogida
+	En su caso, emplear una variedad de métodos de recopilación de datos, fuentes de información de documentos y de informes
+	Documentar e informar las fuentes de información
	Documentar, justificar e informar de los criterios y métodos utilizados para seleccionar las fuentes de información
	Para cada fuente, definir la población. (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
	Para cada población, según sea apropiado, definir cualquier muestra empleada (N.A) Hace referencia a uso de información cuantitativa
	Documentar, justificar e informar sobre los medios utilizados para obtener información de cada fuente
	Incluir los instrumentos de recolección de datos en un anexo técnico al informe de evaluación
?	Documentar y reportar cualquier característica de polarización en la información obtenida
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Sí se consideraron una diversidad de documentos y fuentes de información (Ver pag 60-67 del informe final). Además de la recopilación de información documental, se entrevistó a funcionarios y actores clave. Los documentos utilizados fueron debidamente documentados y registrados en los anexos y bibliografía del informe final de evaluación. Sin embargo, no se documenta, justifica o informa de los criterios, medios y métodos utilizados para seleccionar las fuentes de información, así como para la selección de las entrevistas. Además, no se anexan los instrumentos de recolección de datos en los anexos como lo son los guiones de entrevista.
P5 Información válida	
	Enfocar la evaluación sobre preguntas/asuntos clave
	En su caso, emplear múltiples aproximaciones para hacer frente a cada pregunta

+	Proporcionar una descripción detallada de las construcciones y comportamientos sobre los cuales se adquirió información
+	Valorar e informar qué tipo de información se adquiere con cada instrumento y/o procedimiento empleado
	Capacitar y calibrar los recolectores de datos (N.A) Es para recolección de información cuantitativa
?	Documentar y reportar las condiciones y proceso de recolección de datos
+	Documentar cómo se obtuvo, analizó, e interpretó la información de cada procedimiento
+	Informar y justificar inferencias por separado y en combinación
+	Evaluar e informar sobre la exhaustividad de la información proporcionada por los procedimientos como un conjunto en relación con la información necesaria para responder a la serie de preguntas de evaluación.
+	Establecer categorías significativas de la información mediante la identificación de los temas regulares y recurrentes en la información recopilada mediante los procedimientos de evaluación cualitativa
6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	A pesar de que en la evaluación per se no informa qué tipo de información se obtiene con la aplicación de las preguntas y derivada de las entrevistas, el tipo y el uso de la información que se adquiere mediante la aplicación del cuestionario guía del CONEVAL está establecido en los Objetivos específicos y el Objetivo general de los TORS y en el apartado II. TEMAS DE EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA, además de que en esta última sección se menciona la aplicación de entrevistas como un medio que la instancia evaluadora puede usar para obtener información adicional para justificar su análisis; por lo que se considera que se cumple el estándar.
P6 Información confiable (N.A) Aplica solo para evaluación que usaron datos cuantitativos	
N. A	Identificar y justificar el tipo (s) y la extensión de la confiabilidad pretendida
N. A	Para cada dispositivo de recolección de datos empleada, especifique la unidad de análisis
N. A	Cuando sea factible, elegir los instrumentos de medición que en el pasado han mostrado niveles aceptables de confiabilidad para los usos previstos
N. A	Al informar sobre la fiabilidad de un instrumento, valorar e informar sobre los factores que influyeron en la confiabilidad, incluyendo las características de los examinados, las condiciones de recolección de datos, y los sesgos del evaluador
N. A	Comprobar e informar sobre la consistencia de la categorización y codificación
N. A	Capacitar y calibrar a analistas para producir resultados consistentes
N. A	Prueba piloto de nuevos instrumentos con el fin de identificar y controlar las fuentes de error
N. A	En su caso, involucrar y comprobar la coherencia entre múltiples observadores
N. A	Reconocer los problemas de confiabilidad en el informe final

N. A	Estimar e informar los efectos de la falta de confiabilidad de los datos en el juicio global del programa
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P7 Información sistemática	
+	Establecer protocolos para el control de calidad de la información de la evaluación
N. A	Capacitar al personal de evaluación a que se adhieran a los protocolos de datos
N. A	Controlar sistemáticamente la precisión de la valoración y de codificación
N. A	Cuando sea posible, usar múltiples evaluadores y comprobar la coherencia de su trabajo (N.A)
N. A	Verifique la entrada de datos
N. A	Corregir y verificar las tablas de datos generados a partir de la salida de programas computacionales u otros medios
N. A	Sistematizar y controlar el almacenamiento de la información de la evaluación
+	Definir quién tendrá acceso a la información de la evaluación
+	Controlar de manera estricta el acceso a la información de la evaluación de acuerdo con los protocolos establecidos
+	Hacer que los proveedores de datos de verifiquen la información que aportaron
4	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	El área de evaluación de SAGARPA valida la calidad y fuentes de información de la evaluación, así como controlar el acceso a información restringida como lo son los padrones de beneficiarios.
P8 Análisis de la información cuantitativa (N.A)	
N. A	Comenzar con la realización de un análisis exploratorio previo para asegurar la exactitud de los datos y para obtener una mayor comprensión de los datos
N. A	Elegir los procedimientos adecuados para las preguntas de la evaluación y la naturaleza de los datos
N. A	Para cada procedimiento especificar cómo se están cumpliendo sus supuestos clave
N. A	Informar sobre las limitaciones de cada procedimiento analítico, incluyendo el incumplimiento de supuestos
N. A	Emplear múltiples procedimientos analíticos para comprobar la consistencia y la reproducibilidad de los resultados
N. A	Examinar la variabilidad, así como las medidas de tendencia central
N. A	Identificar y analizar los valores atípicos y verificar su exactitud
N. A	Identificar y analizar las interacciones estadísticas
N. A	Evaluar la significación estadística y significancia práctica

N. A	Utilice dibujos o representaciones visuales para clarificar la presentación e interpretación de los resultados estadísticos
	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
P9 Análisis de la información cualitativa	
	Centrarse en cuestiones clave
+	Definir los límites de la información que se utilizarán
+	Obtener información vinculada a las preguntas de evaluación importantes
+	Verificar la exactitud de los resultados mediante la obtención de evidencia confirmatoria de múltiples fuentes, incluidos los actores clave
+	Elegir procedimientos analíticos y métodos de resumen que sean apropiadas a las preguntas de la evaluación y a la información cualitativa empleada
+	Derivar un conjunto de categorías que sea suficiente para documentar, responder y dar luz sobre las preguntas de evaluación.
?	Pruebe las categorías para probar su confiabilidad y validez
+	Clasificar la información obtenida en las categorías de análisis validadas
+	Deducir conclusiones, recomendaciones y demostrar su significancia
	Informar sobre limitaciones en la información, análisis y conclusiones referidos
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Se considera que la evaluación define los límites de la información a utilizar (también están definidos en los TORS), valida los resultados y conclusiones a los que llega basándose en evidencia documental y derivada de entrevistas, así como establece un resumen apropiado para el conjunto de preguntas respondidas. No se informa sobre limitaciones en la información, en el análisis o en las conclusiones, por lo que se consideró que no se cumple el último estándar. El cuestionario establecido por CONEVAL otorga el mismo peso para contestar todas las preguntas por lo que no se centra en ciertas preguntas clave. A pesar de lo anterior, se considera que se cumple con el tercer estándar ya que se obtiene (o por lo menos se busca recabar) información para todas las preguntas al tener todas la misma importancia. El cuestionario a su vez ya define el conjunto de categorías para documentar información y responder las preguntas, por lo que se cumple con el 6to estándar.
P10 Conclusiones justificadas	
+	Centrar las conclusiones directamente en las preguntas de evaluación
+	Reflejar con precisión los procedimientos de evaluación y los resultados
+	Limite las conclusiones a los períodos de tiempo aplicables, contextos, propósitos y actividades
+	Citar la información que respalda cada conclusión
+	Identificar y reportar efectos secundarios del programa
?	Informe explicaciones alternativas plausibles de los hallazgos
?	Explique por qué se rechazaron las explicaciones alternativas
?	Advertir sobre la posibilidad realizar malinterpretaciones comunes
+	Obtener y tratar los resultados de una versión preliminar del borrador del informe de evaluación
	Informar sobre las limitaciones de la evaluación

6	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Las conclusiones se centraron en las preguntas de evaluación y son reflejo de dar respuesta a cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario guía. Además, estas fueron enfocadas o limitadas al contexto del Programa y a los propósitos del mismo. Del análisis del informe final, se considera que la evaluación si cita la información que respalda cada conclusión, además de reportar efectos secundarios del Programa identificados por organismos como la OCDE (ver pag.6). Por último, se entregó y se hicieron las modificaciones propuestas por SAGARPA a la versión preliminar del informe, por lo que se cumple con el penúltimo estándar. La evaluación no menciona que limitantes tuvo la evaluación.
P11 Informe imparcial	
+	Involucrar al cliente para determinar las medidas necesarias para garantizar, informes imparciales justos
+	Establecer autoridad editorial apropiada
+	Determinar las audiencias que tienen derecho a acceder a la información
+	Establecer y seguir los planes apropiados para la liberación de los resultados a todos los públicos que tienen derecho a acceder a la información
+	Salvaguardar los informes de las distorsiones deliberadas o inadvertidas
	Informar sobre las perspectivas de todos los grupos interesados
	Informar sobre conclusiones alternativas que sean plausibles
?	Obtener valoraciones externas de los informes
	Describir las medidas adoptadas para controlar el sesgo
	Participar en las presentaciones públicas de los resultados para ayudar a proteger contra y corregir distorsiones por otras partes interesadas
5	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	La Dirección general adjunta de evaluación se involucra a lo largo de la evaluación y dentro de sus responsabilidades están verificar la confiabilidad (entre ellas salvaguardar de distorsiones) de la información suministrada y la revisión de los informes parciales y final, por lo que se cumple el primer estándar. En los LGPEPAPF está establecido que la SAGARPA es quién deberá publicar, entregar y difundir los resultados de la evaluación (ver capítulo VII, lineamiento vigésimo sexto). De la misma manera, en el documento anterior se establecen las audiencias a quienes la SAGARPA debe entregar los resultados de la evaluación (ver TITULO CUARTO, capítulo I, lineamiento vigésimo noveno) por lo que se cumple con el tercer y cuarto estándar. No se tuvo evidencia para dar una valoración acerca de si se obtuvieron valoraciones externas de los informes.
P12 Metaevaluación (No aplican)	
+	Definir los estándares que serán utilizados para juzgar a la evaluación
+	Designar la responsabilidad a alguien de documentar y evaluar el proceso de evaluación y de los productos
	Emplear tanto metaevaluación formativa y sumativa
+	Planear el presupuesto de manera adecuada y suficiente para llevar a cabo la metaevaluación

	Obtener y registrar toda la gama de información necesaria para juzgar la evaluación frente a los estándares estipulados
+	De ser posible, realizar un contrato para que sea una metaevaluación independiente
+	Determinar y registrar quiénes recibirán el informe de metaevaluación
	Evaluar la instrumentación, la recopilación de datos, manejo de datos, codificación y análisis frente a las normas pertinentes
+	Evaluar la participación de la evaluación en la comunicación de los resultados a las partes interesadas contra las normas pertinentes
+	Mantener un registro de todos los pasos metaevaluación, fuentes de información y análisis
7	10-9 Excelente 8-7 Muy buena 6-5 Buena 4-3 Regular 2-0 Pobre
	Puntaje de la evaluación para el criterio de:
	Número de puntajes <i>excelentes</i> (0-6)= 0 x 4 = 0
	Número de puntajes <i>muy bueno</i> (0-6)= 2 x 3 = 6
	Número de puntajes <i>bueno</i> (0-6)= 2 x 2 = 4
	Número de puntajes regular (0-6)= 1 x 1 = 1
	Puntaje total: 11
	Fortaleza de la evaluación para el criterio de :
	22 a 24: Excelente
	16 a 21: Muy buena
	12 a 15: Buena
	6 a 11: Regular
	0 a 5: Pobre
	11 (Puntaje total) ÷ 24 = 0.4583 x 100 = 45.8 %

ANEXO 5.

ENTREVISTAS REALIZADAS

INSTITUCIÓN	NOMBRE	CARGO	EDUCACIÓN
SAGARPA	Carlos Gerardo López Cervantes	Director General de Planeación y Evaluación	Lic. en Administración en el Instituto Universitario del Estado de México. Maestro en Administración Pública (INAP)(En curso)
SAGARPA	Aníbal González Pedraza	Director General Adjunto de Planeación y Evaluación de Programas	Lic. en Derecho (UAEM) Y Técnico Superior Universitario en Procesos Legislativos por la Escuela de Candidatos, Gobernantes y Servidores Públicos
SAGARPA	Verónica Gutiérrez Macías	Directora de Diagnóstico y Planeación de Proyectos	Estudió en Escuela Bancaria y Comercial (EBC)
SAGARPA	Jaime Clemente Hernández	Subdirector de Análisis y Seguimiento	Información no disponible
SAGARPA	Silvia Dolores Urbina Hinojosa	Subdirectora de Evaluación	Lic. en Economía UAM Azcapotzalco
CONEVAL	Manuel Triano Enríquez	Director de Análisis y Seguimiento de Resultados	Maestría en Población y Desarrollo (FLACSO). Lic. en sociología por la Universidad de Guadalajara.
CONEVAL	Erika Ávila Mérida	Subdirectora de Análisis y Seguimiento de Resultados	Información no disponible
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA (H. Congreso de la Unión)	Yadira Elizabeth Flores Suarez	Investigadora en la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas Rurales del CEDRSS. Evaluadora del Programa de Prevención y Manejo de Riesgos 2011 (SAGARPA).	Licenciada y Maestra en Economía (ITAM)
México Evalúa	Marco Antonio Fernández Martínez	Director de Investigación	Lic. en Ciencias Políticas (ITAM), Maestro y Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Duke

CIDE-CLEAR	Claudia Maldonado Trujillo	Coordinadora del centro CLEAR-México (Centros Regionales para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados).	Maestra en Asuntos Públicos por la Universidad de Princeton y Doctora en Ciencia Política por la Universidad de Notre Dame
CIDE	Guillermo Cejudo	Secretario Académico del CIDE.	Lic. en Administración Pública (El Colegio de México). Maestro en Gestión Pública (London School of Economics and Political Science). Doctor en Ciencia Política (Boston University).
CIDE	Alfredo Ramírez Fuentes	Evaluador externo de la ECR 2011-2012 del Programa de Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Sustentable (SAGARPA). Académico del CIDE.	Maestro en Estadística (El Colegio de México-COLMEX).
ONU (FAO)-Evaluación y Análisis de Políticas	Leonardo Pérez Sosa	Director Nacional del Proyecto FAO Evaluación y Análisis de Políticas. Evaluador del Programa de la ECR del Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario: PROCAMPO para Vivir Mejor (SAGARPA).	Maestro en Economía (CIDE), Lic. en Economía Agrícola (Chapingo).
UAM-Xochimilco	Myriam Cardozo Brum	Profesora-investigadora, Departamento de Política y Cultura, UAM-Xochimilco, Especialista en Evaluación y Meta evaluación de Políticas y Programas	Lic. en Contaduría Pública (Universidad de la República, Uruguay), Lic. en Administración (UNAM). Maestra en Administración Pública (CIDE) y es Doctora en Ciencias Políticas y Sociales (UNAM).
Estudiante del Doctorado en Economía (UNAM)	Isael Fierros González	Evaluador externo de la ECR 2011 del programa de Manejo y Prevención de Riesgos (SAGARPA).	Maestro en Ciencias Económicas (UACJ)
Programa de Estudios del Cambio Económico y la Sustentabilidad del Agro Mexicano	María del Pilar Lugo Mendoza	Evaluadora externa de la ECR 2011 del programa de Manejo y Prevención de Riesgos (SAGARPA).	Licenciada y Maestra en Economía (UNAM).

(PRECESAM-COLMEX)			
Programa de Estudios del Cambio Económico y la Sustentabilidad del Agro Mexicano (PRECESAM-COLMEX)	Fabiola Rivera Ramírez	Evaluadora externa de la ECR 2011 del programa de Manejo y Prevención de Riesgos (SAGARPA).	Maestra en Desarrollo Económico (Universidad Carlos III de Madrid).Lic. en Economía (CIDE).
UAM- Xochimilco (Académico del posgrado en desarrollo rural)	Héctor Manuel Robles Berlanga	Evaluador externo de la ECR 2011-2012 del programa de desarrollo de capacidades innovación tecnológica y extensionismo rural	Ingeniero Agrícola con especialidad en Agro ecosistemas (UNAM). Maestro y Doctor en Desarrollo Rural (UAM-Xochimilco).
CIESAS OCCTE	Guadalupe Rodríguez Gómez	Evaluadora externa de la ECR 2011-2012 del programa de desarrollo de capacidades innovación tecnológica y extensionismo rural	Doctora y Maestra en Antropología (Universidad de Chicago). Lic. en Antropología (Universidad Autónoma de Guadalajara-UAG).