



Fortalecimiento de los sistemas de compras públicas en América Latina y el Caribe a través del uso de las herramientas TIC y de la promoción de la participación de las MIPyMEs – Componente 1

***UFE* COMO PROCESO DE EVALUACION
Informe Segunda Reunión:
Primer acercamiento a las Preguntas Clave de la Evaluación**

Joaquín Navas & Ricardo Ramírez

Buenos Aires, 10 de Diciembre de 2009

Tabla de Contenido

Lista de Abreviaciones.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Datos de la Reunión.....	5
Agenda de la Reunión.....	5
Informe de la Reunión	5
Reflexión sobre puntos discutidos en la primera reunión	5
Conceptos a considerar antes de iniciar el proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación	7
Resumen del proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación	9
Paso 1: Identificación de propósitos y usos primarios de la evaluación.....	10
Paso 2: Formulación preliminar de Preguntas Clave de la Evaluación	11
Paso 3: Identificación de temas críticos para la evaluación.	13
Paso 4: Formulación del “primer borrador” de las Preguntas Clave de Evaluación.	14
Paso 5: Análisis de las Preguntas Clave de Evaluación.....	14
La reunión vista a través de los pasos UFE (Pasos 4 a 6).....	17
Conclusiones	20
Pasos a seguir	21
Referencias	22
ANEXO: Descripción detallada del proceso de formulación de las Preguntas Clave de la Evaluación.....	23
Paso 1: Definición del propósito y usos primarios de la evaluación.....	23
Paso 2: Formulación preliminar de Preguntas Clave de la Evaluación	25
Paso 3: Identificación de temas críticos para la evaluación.....	28
Paso 4: Formulación del “primer borrador” de las Preguntas Clave de Evaluación.	30
Paso 5: Análisis de las Preguntas Clave de Evaluación.....	30

Lista de Abreviaciones

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

DECI: Developing Evaluation Capacity for Information and Communication Technology for Development.

IDRC: International Development Research Centre

MIPyMEs: Micro, pequeñas y medianas empresas

OEA: Organización de Estados Americanos

PCEs: Preguntas Clave de Evaluación

RICG: Red Interamericana de Compras Gubernamentales

TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación

TTGs: Thematic Task Groups (grupos temáticos de trabajo)

UFE: Utilization Focused Evaluation (Evaluación orientada hacia el usuario)

UNSAM: Universidad Nacional de San Martín

Resumen ejecutivo

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC por sus siglas en inglés) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) están llevando a cabo un proyecto de investigación con el fin de fortalecer los sistemas de compras de compras públicas mediante la incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y promover e incrementar la participación de las MIPy MES . Como parte de este proyecto, se busca contar con un sistema de evaluación orientada hacia el usuario (UFE por sus siglas en Inglés). Joaquín Navas (Asunción) y Ricardo Ramírez (Guelph) actualmente prestan sus servicios de consultoría para diseñar dicho sistema de evaluación.

El 25 de Noviembre/09 los consultores y el equipo de la UNSAM se reunieron por primera vez en Buenos Aires (Ricardo vía Skype desde Guelph). Dicha reunión permitió identificar los diferentes actores interesados en el proyecto, así como definir y asignar roles. Como resultado, se acordó que el equipo de la UNSAM será el usuario primario de la evaluación, los consultores serán los evaluadores, y el resto de actores, en particular el IDRC y la RICG serán públicos interesados en el informe de la evaluación.

El 10 de Diciembre/09, se realizó una segunda reunión, cuyos principales objetivos fueron hacer un primer acercamiento a las preguntas clave de la evaluación, lo que significa cubrir los pasos cuatro, cinco y seis de la metodología UFE. La reunión permitió identificar los propósitos y los usos primarios de la evaluación, de acuerdo a los cuales se formularon las siguientes cuatro Preguntas Clave de Evaluación (PCEs):

1. *¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se la logrado?*
2. *¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs) e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?*
3. *¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida las licitaciones de investigación (calls for proposals) han contribuido a constituir esta red?*
4. *¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?*

En síntesis, la reunión fue muy útil porque le dió claridad al propósito de la evaluación y ayudó a formular un primer borrador de PCEs relevantes de acuerdo a los objetivos específicos del Componente 1 del Programa. La participación activa del usuario primario fue fundamental para darle sentido al proceso, para establecer una terminología común y para concretar un sentido de propiedad sobre la evaluación de parte del equipo de la UNSAM. La documentación del proceso de formulación de las PCEs contenido en este informe es útil como marco de referencia a tener en cuenta durante el proceso general de la evaluación.

Propósito de este documento

Este documento tiene dos propósitos:

- Presentar los puntos más relevantes de la segunda reunión sostenida por el equipo de trabajo que diseñará la metodología de evaluación para el proyecto “*Fortalecimiento de los sistemas de compras públicas en América Latina y el Caribe a través del uso de las herramientas TIC y de la promoción de la participación de las MIPyMEs*”.
- Documentar el proceso de formulación de Preguntas Clave de la Evaluación.

Datos de la Reunión

Fecha: 10 de Diciembre de 2009

Lugar: UNSAM (Buenos Aires)

Participantes: Guillermo Rozenwurcel, Gabriel Bezchinsky, Mariana López, Ricardo Ramírez (vía Skype desde Guelph) y Joaquín Navas.

Objetivos: Repasar algunos de los puntos discutidos en la primera reunión y reflexionar sobre ellos; hacer un primer acercamiento a las preguntas clave de la evaluación.

Agenda de la Reunión

1. Reflexión sobre algunos puntos de la primera reunión.
2. Primer acercamiento a las Preguntas Clave de la Evaluación.

Informe de la Reunión

Reflexión sobre puntos discutidos en la primera reunión

La segunda reunión comenzó con un resumen de los logros más relevantes alcanzados durante la primera reunión. Después de repasar algunos conceptos básicos de la metodología UFE, invitamos al equipo de la UNSAM a reflexionar sobre algunos de los puntos que fueron discutidos en la primera reunión. El propósito de esta reflexión fue cubrir algunos pasos y actividades de la metodología UFE que fueron importantes tanto para confirmar información y percepciones del usuario primario, como para descubrir nuevos elementos acerca del proyecto. A manera de repaso, esta reflexión consistió en la siguiente serie de preguntas y respuestas, las cuales permitieron retomar el hilo de la conversación iniciada en la primera reunión y profundizar en algunos temas.

¿Aparte del tiempo, se ha identificado algún otro recurso o factor limitante después de la primera reunión?

Ya que el tiempo sigue siendo uno de los factores más limitantes, reuniones imprevistas, sin objetivos específicos y de relevancia relativa deberían ser reducidas al mínimo para que no se conviertan en una carga innecesaria, evitando así que el tiempo sea un factor aún más limitante.

¿Aún piensan que los recursos disponibles son suficientes para llevar a cabo el proceso de evaluación?

Si, los recursos disponibles para el proyecto aún parecen ser suficientes.

¿Qué grupos de interés identificados en la primera reunión creen Ustedes que están representados por el equipo de la UNSAM?

No se puede decir que el equipo de la UNSAM sea representante de otros actores, sino más bien que dicho equipo es representativo de algunos de ellos, concretamente de las **instituciones académicas** y el **IDRC**.

¿Qué implicaciones podría tener sobre el uso que se le dé a la evaluación el hecho de que algunos de los grupos de interés no estén representados por el equipo de la UNSAM?

Hasta la fecha de la reunión (diciembre 10/09), la UNSAM y del IDRC han sido identificados como los principales interesados en los usos de los hallazgos de la evaluación. Los demás actores aún no han tenido oportunidad de conocer el proceso de evaluación. A esta altura, el hecho de que el equipo de la UNSAM no sea representativo de varios de ellos no parece tener ninguna implicación importante sobre el uso que se le pretenda dar a los hallazgos de la evaluación. Sin embargo, la UNSAM considera clave involucrar a otros actores en el proceso de evaluación, especialmente a la RICG y de ser posible a las MIPyMEs, pues ambos grupos son percibidos como beneficiarios del proyecto. Sería importante pensar en mecanismos para invitarlos a participar de acuerdo a su rol y nivel de interés. Con esta finalidad, la UNSAM presentará el diseño de la evaluación a la RICG y a otros participantes del Programa a mediados de febrero de 2010.

¿Existen factores políticos dentro del proyecto que Ustedes piensen que puedan afectar el uso de la evaluación?

No, de momento no se creen que existan tales factores.

Ustedes mencionaron que su experiencia previa en materia de evaluación no había sido muy enriquecedora, pero ¿hay algo que hayan aprendido de esa experiencia?

El enfoque tradicional de evaluación de proyectos tiende a generar una búsqueda de autojustificación de lo realizado. Dado que la evaluación usualmente se hace entre colegas, los análisis no se hacen de manera crítica para evitar conflictos. De manera general, se puede decir que hay un incentivo para no hacer una evaluación exhaustiva. Los informes se convierten en carga innecesaria de trabajo porque son un mero requisito burocrático de poca utilidad. En general, la utilización del marco lógico revela que los proyectos están mal diseñados porque se basan en supuestos equivocados o usan indicadores sin sentido o de difícil verificación. Desafortunadamente este problema sólo se evidencia al final de los proyectos, cuando ya no se puede remediar nada. En contraste, UFE tiene la ventaja de que puede ayudar a corregir el diseño inicial porque permite detectar los elementos más importantes del proyecto, y por lo tanto también puede permitir mejorar su ejecución.

Si hubieran tenido todos los recursos necesarios y plena libertad de implementar o no un plan formal de evaluación para este proyecto, ¿qué factores los hubieran desmotivado y qué factores los hubieran motivado para implementar tal plan?

Lo que hubiera desmotivado al equipo de UNSAM para realizar la evaluación del proyecto es justamente la experiencia con el enfoque tradicional de evaluación porque se percibe como una carga innecesaria de trabajo.

Al aceptar el proyecto, el único factor que motivó al equipo de la UNSAM a realizar un plan de evaluación fue la exigencia del IDRC. Sin embargo la adopción del enfoque UFE ha motivado al equipo porque sus integrantes valoran la utilidad la metodología.

Como conclusión de la primera reunión Guillermo mencionó que adoptar la metodología UFE podría ayudar a mejorar la implementación del proyecto. ¿Cómo?

Adoptar la metodología UFE podría ayudar a mejorar la implementación del proyecto porque permitiría identificar elementos críticos a lo largo del mismo. Esto a su vez permitiría hacer cambios a nivel práctico o de enfoque durante el proyecto. Los enfoques de evaluación evolutiva (developmental evaluation) tales como UFE, ofrecen herramientas para detectar y corregir fallas del proyecto antes de que sea demasiado tarde. Además la facilitación por parte de personal externo a la UNSAM genera un clima de diálogo útil entre los integrantes del equipo y un clima de confianza por parte del IDRC hacia el proceso de evaluación.

¿Creen Ustedes que UFE también pueda ayudar a tomar decisiones importantes?

Si. Seguir la metodología UFE podría ayudar especialmente a tomar decisiones de cambio porque permitiría detectar elementos imprevistos.

¿Hay alguna expectativa en términos de fechas para completar la evaluación?

El proyecto se encuentra en su fase inicial y por lo tanto es prematuro pensar una fecha para completar la evaluación.

¿Pueden pensar en fechas límites intermedias que puedan ser críticas o útiles para la toma de decisiones?

Aunque en este momento no se han establecido fechas intermedias relacionadas con toma de decisiones críticas, sería útil establecer tales fechas más adelante. También sería útil compaginar el cronograma de actividades que se establezca con el cronograma de evaluación teniendo en cuenta las preguntas clave a responder. Es necesario darle seguimiento a este tema a medida que se vaya desarrollando el proyecto.

Conceptos a considerar antes de iniciar el proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación

Según Patton (2008), la evaluación se puede orientar hacia diferentes propósitos de acuerdo a los usos que se le quieran dar a los hallazgos. Definir el propósito de la evaluación es un paso inicial crítico para formular las PCEs porque dicho propósito determina la naturaleza de las preguntas. Con este fin, Patton (2008) propone un menú de propósitos que permite determinar los usos primarios que se le pretende dar a los hallazgos de la evaluación. Sin embargo, como

evaluadores, consideramos útil presentar los siguientes cuatro conceptos complementarios antes de entrar a considerar el menú de propósitos propuesto por Patton:

1. Según Guijt & Woodhill (2002), la capacidad de controlar y predecir resultados por parte de quienes ejecutan un proyecto es alta y relativamente constante hasta la fase de identificar y medir los alcances del proyecto (ver Figura 1).

Figura 1: Guijt & Woodhill, 2002



2. Los alcances se pueden medir de acuerdo a tres niveles: mínimo deseado (cumple con las expectativas mínimas); deseado (las expectativas deseadas se alcanzan); más que deseado (supera las expectativas deseadas). Sin embargo la capacidad de control y predicción se pierde a la hora de identificar y documentar impactos y resultados porque éstos son ocasionados por un sinnúmero de factores, y no exclusivamente por la ejecución del proyecto. Por ello, el principal desafío de la evaluación es justamente poder analizar, interpretar y documentar impactos y resultados dentro de esa zona de bajo control y predicción, lo que también se denomina la teoría o trayectoria del cambio (ilustrada en la Figura 2).

Figura 2: Componentes de la teoría o trayectoria del cambio

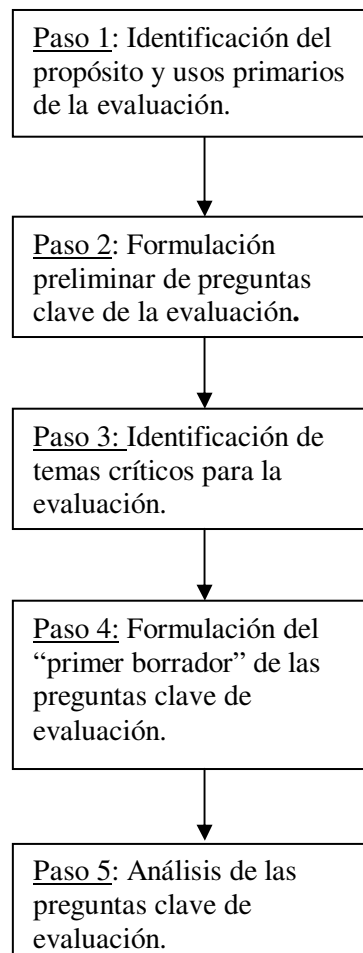


3. Cada elemento en la jerarquía constituye un insumo para el siguiente; lo importante dentro de un proyecto es la aclaración de los términos que se van a utilizar ya que a menudo se usan de forma intercambiable. Construir una terminología común y compartida entre quienes participan en el proceso - especialmente entre los evaluadores y el usuario primario - es esencial para que la evaluación adquiera significado y para que los hallazgos se puedan aplicar de manera práctica.
4. Es necesario separar los objetivos específicos del proyecto en sí (en este caso el Componente 1 del Programa) de los objetivos de la evaluación porque de lo contrario la evaluación puede perder su propósito.

Resumen del proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación

La documentación detallada del proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación se presenta en el Anexo de este informe. A continuación se presenta un resumen del proceso y una reflexión sobre la relevancia de los diferentes pasos. De manera muy general, el proceso de formulación de las PCEs se puede resumir a través del siguiente diagrama de flujo.

Resumen esquemático del proceso de formulación de Preguntas Clave de Evaluación



Paso 1: Identificación de propósitos y usos primarios¹ de la evaluación

Los usos primarios que se le pretende dar a la evaluación están determinados por el propósito de la evaluación. Patton (2008: 139,140) sugiere el siguiente menú de propósitos y usos primarios que se le puede dar a la evaluación:

Menú de propósitos y usos primarios de la evaluación (adaptado de Patton, 2008: 114-139)

Propósito	Uso primario de la evaluación	Usuario primario típico
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	“Identificar patrones de efectividad” (p 131).	Diseñadores de programas y/o modelos, planificadores, académicos, decisores (policy-makers).
JUICIO GENERAL	“Determinar el valor general del programa para decidir si amerita o no seguir con él” (114).	Personas a cargo de las grandes decisiones: financiadores, directores, adoptantes de modelos.
MEJORAMIENTO FORMATIVO Y APRENDIZAJE	“Mejorar el programa evaluado” (p. 116).	Administradores del programa, funcionarios, personas involucradas en el día a día de la administración.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	“Adaptar las intervenciones modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes” (p. 137).	Innovadores sociales, personas involucradas en grandes cambios sistémicos en ambientes dinámicos.
ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD*	“Describir y explicar logros” (p. 121).	Personas con autoridad administrativa y de financiamiento (financiadores).
MONITOREO*	“Suministrar información acerca de las áreas que requieren atención administrativa prioritaria” (p. 126).	Administradores que velan por la responsabilidad interna del programa y por la administración del sistema de información.

* Menos aplicables al proyecto de evaluación que se adelanta por existir ya procedimientos de contabilidad y seguimiento.

En la reunión, se le pidió al usuario primario (el equipo de la UNSAM) elegir los dos o tres propósitos del menú que considerara más apropiados para el proyecto a evaluar. Los evaluadores anotamos de antemano que, dada la naturaleza de sus objetivos, las opciones “análisis de responsabilidad” y “monitoreo” no son muy aplicables al proyecto para el cual se está realizando esta evaluación por existir de antemano procedimientos de contabilidad y seguimiento. Por lo tanto la elección de propósitos se restringió a las cuatro opciones restantes. El usuario primario identificó la opción “generación de conocimiento” como el propósito dominante para la evaluación y las opciones “mejoramiento formativo y aprendizaje” y “desarrollo organizacional” como propósitos complementarios. Como usuario primario, el equipo de la UNSAM hizo algunas aclaraciones con respecto a las opciones seleccionadas. Estos comentarios resultan muy oportunos por tres razones:

- Le dan un mayor significado al menú de propósitos y usos primarios seleccionado de acuerdo al contexto del proyecto que se adelanta;

¹ Durante la reunión los evaluadores usaron el término “objetivos de los propósitos” para referirse al uso que cada propósito pretende darle a la evaluación. Sin embargo, al momento de elaborar este informe se determinó que es mejor utilizar el término “uso primario de la evaluación” en vez de “objetivo” porque es más consistente con la terminología del enfoque UFE.

- Contribuyen a la construcción de una terminología compartida entre evaluadores y usuarios primarios; y
- Ayudan a que los usuarios primarios se adueñen del proceso de evaluación.

El ejemplo más ilustrativo de estas contribuciones fue la decisión de los usuarios primarios de cambiar el nombre de la opción de propósito “desarrollo organizacional” a “desarrollo de mecanismos de adaptación”. El menú de opciones seleccionado y adaptado por los usuarios primarios al contexto del proyecto se presenta en el cuadro de abajo.

Menú de propósitos y usos primarios de la evaluación adaptado al contexto del proyecto

Propósito	Objetivo o uso primario de la evaluación	Observaciones del usuario primario
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	Identificar patrones de efectividad.	Se percibe como el propósito dominante de la evaluación. Lo más importante de la generación de conocimiento es lo que el equipo de la UNSAM pueda transferir a los beneficiarios (especialmente a la RICG).
MEJORAMIENTO FORMATIVO Y APRENDIZAJE	Mejorar el programa evaluado.	Hace referencia al aprendizaje del usuario primario acerca de cómo ayudar a los funcionarios encargados de compras públicas a mejorar su efectividad.
DESARROLLO DE MECANISMOS DE ADAPTACIÓN	Adaptar las intervenciones modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes.	Aunque con esta opción de propósito de la evaluación Patton (2008) se refiere a desarrollo organizacional, como usuario primario, el equipo de la UNSAM considera que el término “desarrollo de mecanismos de adaptación” se ajusta más al contexto del proyecto adelantado.

- *Relevancia del paso 1:* El paso uno fue muy útil, no sólo porque permitió definir el propósito y los usos primarios de la evaluación, sino también negociar terminología y establecer significados claros con relación al propósito. También sirvió para empezar a separar los objetivos de la evaluación con respecto a los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

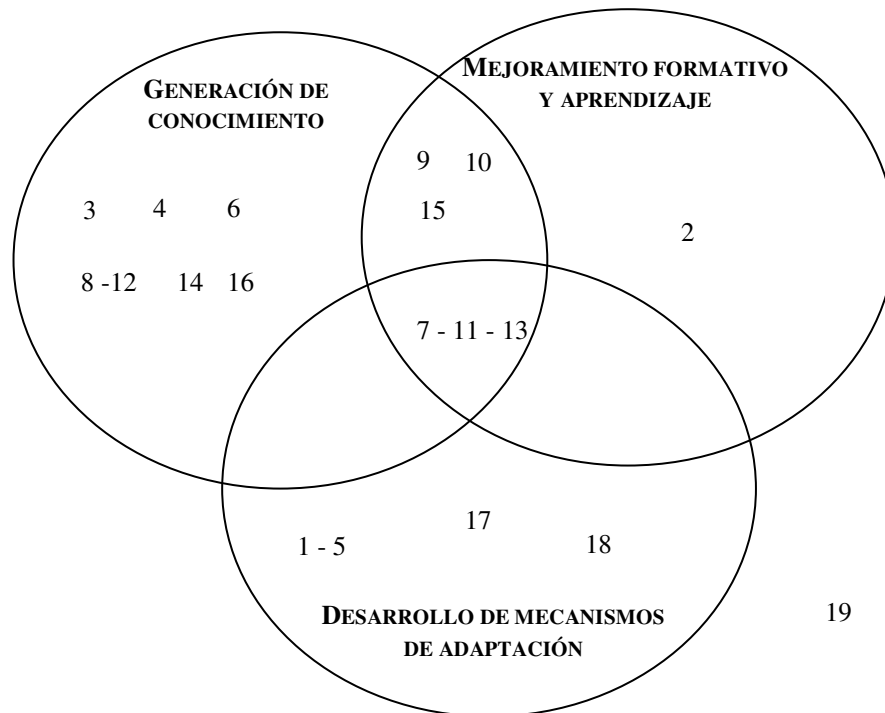
Paso 2: Formulación preliminar de Preguntas Clave de la Evaluación

Una vez definido el menú general de propósitos y usos primarios de la evaluación, se les pidió a Guillermo, Gabriel y Mariana (los tres miembros del equipo de la UNSAM) que formularan de manera individual posibles Preguntas Clave de Evaluación (PCEs). Cada persona escribió las preguntas en pequeñas tarjetas de papel adhesivo (una pregunta por tarjeta). Al cabo de unos quince minutos, Joaquín recolectó las tarjetas y le asignó un número de referencia a cada pregunta según el orden en que fueron recolectadas. Se formularon diecinueve preguntas. A medida que cada pregunta fue leída entre los participantes de la reunión, el usuario primario relacionó cada pregunta con uno o más de los propósitos de evaluación seleccionados. Se observó que varias preguntas se relacionan con más de un propósito. Algunas de estas

preguntas se juntaron para indicar similitud o duplicación. A continuación se presenta la lista de preguntas preliminares y la forma resumida en que se clasificaron de acuerdo a los propósitos de la evaluación. En el Anexo del informe se presenta una clasificación más detallada.

Figura 3: Formulación y clasificación de preguntas clave preliminares de acuerdo al menú de propósitos

- Lista de preguntas preliminares**
1. ¿Fue la selección de consultores para los TTGs adecuada?
 2. ¿Fue la participación de los representantes de los países en los TTGs suficientemente activa?
 3. ¿Son los reportes de las investigaciones suficientemente motivadores para los representantes de la RICG?
 4. ¿Surgieron propuestas para el Componente del Programa como resultado de los TTGs?
 5. ¿Fueron el nivel y el número de propuestas recibidas a través del *call for proposals* suficientes?
 6. ¿Estuvo la calidad y la repercusión de los *papers* (que resulten del *call for proposals*) a la altura de las expectativas de los destinatarios?
 7. ¿Contribuyó el *call for proposals* a generar interacción entre académicos y entre académicos y funcionarios?
 8. ¿Se logró instalar el tema de las compras públicas en la agenda política?
 9. ¿Pudimos incidir para que las PYMES tengan más acceso a las compras públicas? ¿Cómo?
 10. ¿Pudimos apoyar a los países de la RICG para mejorar sus sistemas de compras? ¿De qué manera?
 11. ¿Pudimos generar y fortalecer una red académica regional sobre compras públicas?
 12. ¿Pudimos incidir para que la sociedad civil se interese y se involucre en el tema? ¿Cómo?
 13. ¿Pudimos mejorar la interacción entre los actores y el intercambio de experiencias?
 14. ¿Qué grado de sistematización del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se pudo generar?
 15. ¿Pudimos generar capacidades nuevas en la UNSAM sobre compras públicas?
 16. ¿Han surgido resultados no esperados del proyecto?
 17. ¿Los actores y los roles, se han mantenido o han cambiado en los distintos momentos del proyecto?
 18. ¿Se han identificado nuevos obstáculos? ¿Qué tanto incidieron en el desarrollo del proyecto?
 19. ¿Los beneficiarios del proyecto se sintieron como tales?



- *Relevancia del paso 2:* El paso dos consistió en la formulación preliminar de Preguntas Clave de Evaluación, la cual constituye la base de las preguntas clave definitivas. Este paso permitió confirmar la validez del menú general de propósitos y usos primarios seleccionado porque a excepción de la pregunta #19, todas las preguntas formuladas pudieron relacionarse con al menos un propósito (generación de conocimiento, mejoramiento formativo y aprendizaje o desarrollo de mecanismos de adaptación). Este paso también permitió descubrir interrelaciones entre los propósitos a través de preguntas que se relacionan con más de un propósito.

Paso 3: Identificación de temas críticos para la evaluación.

En la reunión, después de haber discutido y clasificado las preguntas preliminares formuladas en el Paso 2, los evaluadores presentamos la guía de características deseables de las preguntas de evaluación sugerida por Dart (2007 con modificaciones del proyecto DECI). De acuerdo a esta guía, las preguntas de evaluación deben ser:

- Suficientemente **ESPECÍFICAS** para guiar el proceso de evaluación.
- Suficientemente **AMPLIAS** para ser divididas.
- Es realista pensar en conseguir **DATOS** (cualitativos/cuantitativos) para responder a las preguntas.
- Preguntas **ABIERTAS** (no se puede responder si o no)
- Tienen **SIGNIFICADO** para quienes desarrollan el programa.
- Generan evaluación **ÚTIL y CREÍBLE**.
- **POCA CANTIDAD** (2-4 preguntas son suficientes).

Al analizar las preguntas preliminares de acuerdo a esta guía, se concluyó que a pesar de que las preguntas propuestas en general reunían tales características, la lista era demasiado numerosa. Los evaluadores y el usuario primario acordaron reducir el número de preguntas agrupando las preguntas preliminares formuladas en el Paso 2 por afinidad de tema. La agrupación detallada de las preguntas preliminares se incluye en el Anexo del informe. Este ejercicio permitió identificar los siguientes cuatro temas críticos:

1. Sistematización del conocimiento.
2. Impacto sobre los beneficiarios.
3. Formación e impacto de red académica.
4. Adaptación al contexto.

- *Relevancia del paso 3:* El paso tres consistió en identificar temas críticos que permitieran agrupar las preguntas preliminares. El paso tres fue importante para reducir el número de preguntas, para refinar y dar mayor significado al propósito de la evaluación, y para continuar diferenciando los objetivos de la evaluación de los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

Paso 4: Formulación del “primer borrador” de las Preguntas Clave de Evaluación.

Una vez agrupadas las preguntas preliminares de acuerdo a los temas críticos identificados, se formuló una pregunta clave de evaluación representativa de cada tema o grupo de preguntas. Este paso se logró mediante una síntesis en conversación entre los evaluadores y el usuario primario, y permitió formular cuatro preguntas, las cuales fueron revisadas y replanteadas hasta llegar a una versión “final”. Sin embargo se considera que estas “versiones finales” son sólo un primer borrador porque las preguntas pueden seguir evolucionando a medida que se avanza en la ejecución del proyecto y en el proceso de evaluación.

PCE #1 - Sistematización del conocimiento:

¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se la logrado?

PCE #2 - Impacto sobre los beneficiarios:

¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?

PCE #3 - Formación e impacto de red académica:

¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida las licitaciones de investigación (calls for proposals) han contribuido a constituir esta red?

PCE #4 – Adaptación al contexto:

¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?

- *Relevancia del paso 4:* El paso cuatro consistió en formular Preguntas Clave de Evaluación representativas de los diferentes temas críticos identificados. Este paso fue importante porque las preguntas clave de evaluación son fundamentales para realizar una evaluación útil y creíble, así como para la utilización de los hallazgos.

Paso 5: Análisis de las Preguntas Clave de Evaluación

Durante la reunión, los evaluadores invitaron al usuario primario hacer un análisis preliminar de las preguntas formuladas de acuerdo a las características deseables de las preguntas de evaluación (página anterior) y de acuerdo a las categorías sugeridas por Dart (2007). Estas categorías, que presentamos y explicamos durante la reunión, sugieren que toda pregunta de evaluación se relaciona con al menos una de las siguientes dimensiones del proyecto:

- Insumos/Recursos
- Impacto/Resultados
- Alcances
- Enfoque/Modelo
- Proceso
- Calidad
- Costo efectividad

Como evaluadores, consideramos que sería útil cubrir el máximo número de estas categorías porque ello enriquecería los hallazgos de la evaluación.

El análisis definitivo de las preguntas formuladas combina el análisis preliminar realizado durante la reunión con la reflexión de los evaluadores durante la elaboración de este informe, y consiste en mirar las cuatro Preguntas Clave de Evaluación a través de cuatro lentes diferentes:

- El menú de propósitos y usos primarios,
- La guía de características deseables de las preguntas de evaluación,
- Las diferentes categorías de preguntas de evaluación, y
- Los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

El resumen de este análisis se presenta en el cuadro de la página siguiente. El análisis completo se presenta en el Anexo de este documento.

- *Relevancia del paso 5:* El quinto paso en el proceso de formulación de las preguntas clave de evaluación consistió en analizar las preguntas que fueron formuladas de acuerdo a los cuatro temas críticos de la evaluación. El quinto paso fue importante porque permitió confirmar que las “versiones finales” de las cuatro preguntas de evaluación mantienen relación independiente, complementaria y relevante con los objetivos tanto de la evaluación como del Componente 1 del Programa. El análisis de las preguntas también permitió verificar que, en general, las cuatro preguntas de evaluación se ajustan a la mayoría de características y categorías recomendadas para preguntas de evaluación (Dart, 2007 con modificaciones del proyecto DECI). El análisis permitió identificar dos posibles debilidades de las PCEs. Una, es la ausencia de algún elemento relacionado con la categoría enfoque-modelo en al menos una de las preguntas; dos, que la pregunta de evaluación # 4 puede ser más específica en cuanto al término “iniciativas previstas”.

Resumen del análisis de las Preguntas Clave de Evaluación

#	Pregunta clave de evaluación	Tema Crítico	Propósito	Uso Primario	Categoría	¿Cumple con características deseables?*	Objetivos** con los que se relaciona la pregunta
1	<i>¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se ha logrado?</i>	Sistematización de conocimiento	Generación de conocimiento.	Identificar patrones de efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alcances ○ Calidad <i>Nota:</i> Podría ser útil incluir alguna referencia a Enfoque/Modelo	Si	1, 2, 3, 5
2	<i>¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?</i>	Impacto sobre los beneficiarios	Mejoramiento formativo y aprendizaje – Generación de conocimiento.	Mejorar el programa evaluado - Identificar patrones de efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto/Resultados ○ Alcances 	Si	5
3	<i>¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida los “calls for proposals” han contribuido a constituir esta red?</i>	Formación e impacto de red académica	Mejoramiento formativo y aprendizaje – Generación de conocimiento.	Mejorar el programa evaluado - Identificar patrones de efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso ○ Alcances 	Si	4
4	<i>¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?</i>	Adaptación al contexto	Generación de mecanismos de adaptación – Generación de conocimiento.	Adaptar las intervenciones a condiciones emergentes - Identificar patrones de efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso ○ Impacto/Resultados 	Si, pero podría ser útil especificar en qué consisten las “iniciativas previstas”.	1, 2, 3, 4, 5

* Características deseables de las preguntas de evaluación: específicas, amplias, abiertas, tienen significado, generan evaluación útil y creíble, es realista pensar en conseguir datos para responder a las preguntas, pocas preguntas (2 a 4).

** * Objetivos específicos del Componente 1 del Programa (ver página 33).

La reunión vista a través de los pasos UFE (Pasos 4 a 6)

Paso 4: Análisis situacional

Lista de tareas sugeridas		Ejecución de las tareas
√	Examinar las experiencias de evaluación previas del Programa.	No existen experiencias previas de evaluación porque el Programa hasta ahora está comenzando.
√	Buscar posibles barreras o resistencia al uso de evaluación.	La principal barrera o resistencia al uso de evaluación es que, debido a su experiencia previa con el enfoque tradicional, el usuario primario percibe la evaluación como un simple requisito burocrático de poca utilidad. El usuario primario también percibe que la evaluación hecha entre colegas para rendir juicio sobre el éxito o fracaso de los programas incentiva el evitar hacer evaluaciones críticas y exhaustivas que realmente contribuyan al aprendizaje.
√	Identificar factores que puedan apoyar o facilitar el uso de evaluación.	Hay dos factores principales que facilitan el uso de evaluación. Uno, que el IDRC, como patrocinador del Programa, apoya la implementación de un plan de evaluación siguiendo la metodología UFE. Dos, que el equipo de la UNSAM, como usuario primario, le ve utilidad a usar dicha metodología. La mayor ventaja percibida es que UFE puede ayudar a corregir el diseño, a mejorar la ejecución del proyecto y a generar aprendizaje.
√	Establecer un panorama claro acerca de los recursos disponibles para la evaluación.	En la primera reunión el usuario primario dijo que, a pesar de algunas limitaciones de tiempo, el proyecto cuenta con todos los recursos necesarios para realizar la evaluación. Esta disponibilidad de recursos se confirmó en la segunda reunión. El tiempo sigue siendo percibido como el factor más limitante. La disponibilidad de recursos para aplicar los hallazgos de la evaluación después del reporte y análisis finales no ha sido discutida.
√	Identificar decisiones, fechas límite o cronogramas críticos a los cuales la evaluación deba ajustarse para ser útil.	Es demasiado temprano dentro del proyecto para poder identificar fechas o decisiones críticas a las cuales tenga que ajustarse la evaluación. Sin embargo se acordó que es necesario darle seguimiento a este tema a medida que se vaya desarrollando el proyecto. También se planteó que sería útil compaginar el cronograma de actividades del proyecto con el cronograma de evaluación teniendo en cuenta las PCEs.
√	Valorar el nivel de conocimiento y las experiencias previas del usuario primario con respecto a evaluación.	La experiencia previa del usuario primario es solamente con el enfoque tradicional, el cual ha sido muy desmotivador porque el uso de los hallazgos es muy limitado. La metodología UFE ha sido bien recibida por el usuario primario por su potencial para generar hallazgos útiles y aplicables. Este potencial y el interés del usuario primario representan las oportunidades más importantes para incrementar el nivel de conocimiento del usuario primario con respecto a procesos de evaluación. La documentación y divulgación de reportes también son elementos importantes para incrementar dicho conocimiento.

√	Entender el contexto político de la evaluación y calcular como los factores políticos pueden afectar el uso de la evaluación.	El Programa está dividido en Componentes 1 y 2. La UNSAM y el IDRC son los responsables principales del Componente 1, que es dentro del cual se realiza esta evaluación. A la fecha el IDRC y la UNSAM son las únicas partes interesadas en la evaluación. Por lo tanto la complejidad del contexto político es baja. Hasta el momento no se han identificado factores políticos dentro del Componente 1 que puedan afectar el uso de la evaluación. En contraste si podría haber factores políticos que afecten el uso de la evaluación sobre el Componente 2 del Programa ya que las partes involucradas en dicho componente no participan en este proceso de evaluación y por lo tanto podrían cuestionar la validez de los hallazgos.
√	Asegurarse que los grupos de interés importantes para la evaluación estén representados por el usuario primario. Valorar las consecuencias que cualquier omisión pueda tener sobre los usos de la evaluación.	Dentro del proceso de evaluación, el equipo de la UNSAM se considera representativo de las instituciones académicas y del IDRC . A la fecha ningún otro grupo de actores ha expresado interés en la evaluación. Por lo tanto en este momento no se percibe que haya omisiones que puedan afectar los usos de la evaluación. Sin embargo, la UNSAM considera clave involucrar a los demás actores del Componente 1 del Programa en el proceso de evaluación, especialmente a la RICG y de ser posible a las MIPyMEs por ser los beneficiarios principales del proyecto. La participación de estos actores puede ser determinante para el uso práctico de los hallazgos a largo plazo.

Paso 5: Identificación de los usos primarios que se pretende darle a la evaluación

Supuesto: Los usos que el usuario primario quiera darle a la evaluación son la meta de la evaluación orientada hacia el usuario.

Lista de tareas sugeridas	Ejecución de las tareas	
√ Identificar los usos primarios que se le pretende dar a la evaluación.	Los usos primarios que se le pretende dar a la evaluación se determinaron a partir del menú de propósitos seleccionado por el usuario primario. De acuerdo a este menú, los propósitos y usos primarios que se le pretende dar a la evaluación son:	
	Propósito	Uso primario
	Generación de conocimiento	Identificar patrones de efectividad.
	Mejoramiento formativo y aprendizaje	Mejorar el programa evaluado.
	Generación de mecanismos de adaptación.	Adaptar las intervenciones a condiciones emergentes.

√	<p>Considerar cómo la evaluación podría contribuir a mejorar el programa.</p>	<p>Según el usuario primario, adoptar la metodología UFE podría ayudar a mejorar el proyecto (Componente 1 del Programa) porque permitiría identificar elementos críticos a lo largo del proyecto. Esto a su vez permitiría hacer cambios a nivel práctico o de enfoque durante la ejecución del proyecto. A diferencia de la evaluación tradicional, UFE ofrece herramientas para detectar y corregir fallas del proyecto antes de que sea demasiado tarde. Además la facilitación por parte de personal externo a la UNSAM genera un clima de diálogo útil entre los integrantes del equipo y un clima de confianza por parte del IDRC hacia el proceso.</p>
√	<p>Considerar cómo la evaluación podría contribuir a tomar de decisiones importantes acerca del programa.</p>	<p>Adoptar la metodología UFE podría contribuir a la toma de decisiones a través de la identificación de elementos críticos. Según el usuario primario, UFE podría ser especialmente útil para tomar decisiones de cambio porque permitiría detectar elementos imprevistos.</p>
√	<p>Considerar cómo la evaluación podría contribuir a generar conocimiento.</p>	<p>Durante la reunión se determinó que el propósito dominante de la evaluación sería la generación de conocimiento. Todas las Preguntas Clave de Evaluación están relacionadas con dicho propósito. Por lo tanto la principal manera en que esta evaluación puede generar conocimiento es respondiendo a las preguntas clave de la evaluación. Otra manera de generar conocimiento sería mediante la documentación del proceso que están haciendo los evaluadores.</p>
√	<p>Considerar usos de proceso de la evaluación.</p>	<p>“Usos de proceso” se refiere a: mejoramiento de la comunicación, capacitación, aprendizaje de razonamiento evaluativo, fomento de una cultura de evaluación dentro de la organización, y refuerzo de la intervención de los programas. Los dos usos de proceso más afines con el menú de propósitos y usos primarios definido para esta evaluación (pg. 11), serían el aprendizaje de razonamiento evaluativo y el refuerzo de la intervención del programa. Otros dos usos de proceso aplicables serían el mejoramiento de la comunicación y la capacitación.</p>

Paso 6: Fijando la atención en la evaluación	
<i>Supuesto:</i> La orientación de la evaluación se deriva de los usos que el usuario primario pretenda darle a la evaluación.	
Lista de tareas sugeridas	Ejecución de las tareas
√ Asegurarse que todas las preguntas de alta prioridad hayan sido resueltas en el diseño de la evaluación – o aclarar el motivo por el que no han sido resueltas.	Al definir el propósito de la evaluación, el usuario primario identificó los usos primarios que se le pretende dar a la evaluación, con base en los cuales se formularon cuatro PCEs. El proceso de formulación de estas preguntas permitió resolver todas las preguntas prioritarias para el diseño y los usos primarios de la evaluación que han surgido hasta el momento. Es posible que existan otras preguntas prioritarias para el diseño que aún no han surgido, por lo cual dichas preguntas no se han resuelto.
√ Asegurarse que los usos que se le pretende dar a las respuestas de las Preguntas Clave de Evaluación estén razonablemente claros.	Los usos primarios que se le pretende dar a los hallazgos de la evaluación fueron definidos por el usuario primario. El significado y prioridades de dichos usos fueron ampliamente discutidos con el usuario primario durante la reunión (ver pg. 10 - 11). Por lo tanto, se puede afirmar que los usos que se le pretende dar a las respuestas de evaluación están razonablemente claros.

Conclusiones

Las conclusiones más importantes de la segunda reunión son las siguientes:

1. La reunión fue muy útil para identificar propósitos y usos primarios de la evaluación. El propósito dominante de la evaluación es la generación de conocimiento. Los otros dos propósitos son el mejoramiento formativo y aprendizaje y la generación de mecanismos de adaptación a condiciones emergentes. Los usos primarios relacionados con estos propósitos son identificar patrones de efectividad, mejorar el programa evaluado y adaptar las intervenciones a condiciones emergentes.
2. Se formularon cuatro Preguntas Clave de Evaluación en relación a los propósitos y usos prioritarios de la evaluación. Además de reunir la mayoría de características deseadas de las preguntas de evaluación y de tocar áreas relevantes en cuanto a alcances, resultados, proceso y calidad, las preguntas formuladas también parecen estar alineadas con los objetivos específicos del Componente 1 del Programa. Sin embargo, estas preguntas se consideran sólo como un “primer borrador” porque muy posiblemente irán evolucionando a medida que se desarrolle el proyecto.
3. El usuario primario manifestó su satisfacción con la riqueza del diálogo y de las ideas que resultaron de la reunión, los cuales le dan mucha más claridad a la evaluación.
4. La documentación del proceso de formulación de las Preguntas Clave de Evaluación contenida en este informe resulta útil y complementaria a los logros alcanzados durante la reunión.

Pasos a seguir

El equipo de trabajo acordó los siguientes pasos a seguir:

1. Elaborar y distribuir el actual informe de la reunión (Joaquín).
2. Enviar a los consultores el informe donde se reformulan algunas de las actividades del proyecto (Mariana).
3. En una tercera reunión (prevista para el 29 de enero o 1º de febrero del 2010), definir los datos necesarios para responder a las PCEs, determinar los métodos de evaluación necesarios para reunir tales datos, y definir los procedimientos y tiempos de recolección y análisis de datos.

Referencias

Dart, J. 2007. "Key evaluation questions". Presentation at the Evaluation in Practice Workshop. Kualal Lumpur, December.

<http://evaluationinpractice.files.wordpress.com/2008/01/keyquestionschoices.pdf>

Guijt, I. & Woodhill, J. (2002) *Managing impact for development: A guide for Project M&E*. Rome: IFAD. <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

Patton, M.Q. (2008) *Utilization focused evaluation*, 4th Edition. Sage.

Patton, M.Q. (2008a) *Utilization focused evaluation*. Presentation to the AEA.

ANEXO: Descripción detallada del proceso de formulación de las Preguntas Clave de la Evaluación

Propósito del anexo

Aunque fue bastante ágil y fluido, el proceso de formulación de las PCEs presentado en las páginas anteriores alcanzó un alto grado de complejidad y riqueza conceptual. La mayoría de los pasos seguidos no fueron establecidos de antemano ni tuvieron una secuencia mecánica, sino que más bien surgieron de forma intuitiva e improvisada. Por lo tanto, realizar la documentación y el análisis de dicho proceso fue también una tarea compleja. El informe presentado es sólo una síntesis del esfuerzo realizado. El propósito de este anexo es presentar los detalles de la documentación y el análisis por medio de los cuales previos a dicha síntesis con el fin de registrar y conservar toda la riqueza del proceso. Este anexo está dirigido a todos aquellos interesados en este proceso de evaluación, así como a personas involucradas en otros proyectos de evaluación – en especial evaluadores – que puedan beneficiarse de la documentación del proceso seguido.

Paso 1: Definición del propósito y usos primarios de la evaluación

Patton (2008: 139,140) sugiere el siguiente menú de propósitos y usos primarios que se le pretenden dar a la evaluación:

Menú de propósitos y usos primarios de la evaluación (adaptado de Patton, 2008: 114-139)

Propósito	Uso primario de la evaluación	Usuario primario típico
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	“Identificar patrones de efectividad” (p 131).	Diseñadores de programas y/o modelos, planificadores, académicos, decisores (policy-makers).
JUICIO GENERAL	“Determinar el valor general del programa para decidir si amerita o no seguir con él” (114).	Personas a cargo de las grandes decisiones: financiadores, directores, adoptantes de modelos.
MEJORAMIENTO FORMATIVO Y APRENDIZAJE	“Mejorar el programa evaluado” (p. 116).	Administradores del programa, funcionarios, personas involucradas en el día a día de la administración.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	“Adaptar las intervenciones modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes” (p. 137).	Innovadores sociales, personas involucradas en grandes cambios sistémicos en ambientes dinámicos.
ANÁLISIS DE RESPONSABILIDAD*	“Describir y explicar logros” (p. 121).	Personas con autoridad administrativa y de financiamiento (financiadores).
MONITOREO*	“Suministrar información acerca de las áreas que requieren atención administrativa prioritaria” (p. 126).	Administradores que velan por la responsabilidad interna del programa y por la administración del sistema de información.

* No muy aplicables al proyecto de evaluación que se adelanta.

En la reunión, se le pidió al usuario primario (el equipo de la UNSAM) elegir los dos o tres propósitos del menú que ellos consideraran más apropiados para el proyecto a evaluar. Los evaluadores anotamos de antemano que, dada la naturaleza de sus objetivos, las opciones

“análisis de responsabilidad” y “monitoreo” no son muy aplicables al proyecto para el cual se está realizando esta evaluación. Por lo tanto la elección de propósitos se restringió a las cuatro opciones restantes. El usuario primario identificó la opción “generación de conocimiento” como el propósito dominante para la evaluación y las opciones “mejoramiento formativo y aprendizaje” y “desarrollo organizacional” como propósitos complementarios. Como usuario primario, el equipo de la UNSAM hizo algunas aclaraciones con respecto a las opciones seleccionadas. Estos comentarios resultaron muy oportunos por tres razones. Primero, porque le dan un mayor significado al menú de propósitos y usos primarios seleccionado dentro del contexto del proyecto que se adelanta. Segundo, porque contribuyen a la construcción de una terminología compartida entre evaluadores y usuarios primarios. Tercero, porque ayudan a que los usuarios primarios se adueñen del proceso de evaluación. El ejemplo más ilustrativo de estas contribuciones fue la decisión de los usuarios primarios de cambiar el nombre de la opción “desarrollo organizacional” a “desarrollo de mecanismos de adaptación”. El menú de opciones seleccionado y adaptado por los usuarios primarios al contexto del proyecto se presenta en la siguiente tabla.

Menú de propósitos y usos primarios de la evaluación adaptado al contexto del proyecto

Propósito	Uso primario de la evaluación	Observaciones del usuario primario
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	Identificar patrones de efectividad.	Se percibe como el propósito dominante de la evaluación. Lo más importante de la generación de conocimiento es lo que el equipo de la UNSAM pueda transferir a los beneficiarios (especialmente a la RICG).
MEJORAMIENTO FORMATIVO Y APRENDIZAJE	Mejorar el programa evaluado.	Hace referencia al aprendizaje del usuario primario acerca de cómo ayudar a los funcionarios encargados de compras públicas a mejorar su efectividad.
DESARROLLO DE MECANISMOS DE ADAPTACIÓN	Adaptar las intervenciones modificando las tácticas de acuerdo a condiciones emergentes.	Aunque con esta opción de propósito de la evaluación Patton (2008) se refiere a desarrollo organizacional, como usuario primario el equipo de la UNSAM considera que el término “desarrollo de mecanismos de adaptación” de ajusta más al contexto del proyecto adelantado.

- *Relevancia del paso 1:* El paso uno fue muy útil, no sólo porque permitió definir el propósito y los usos primarios de la evaluación, sino también negociar terminología y establecer significados claros con relación al propósito. También sirvió para empezar a separar los objetivos de la evaluación con respecto a los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

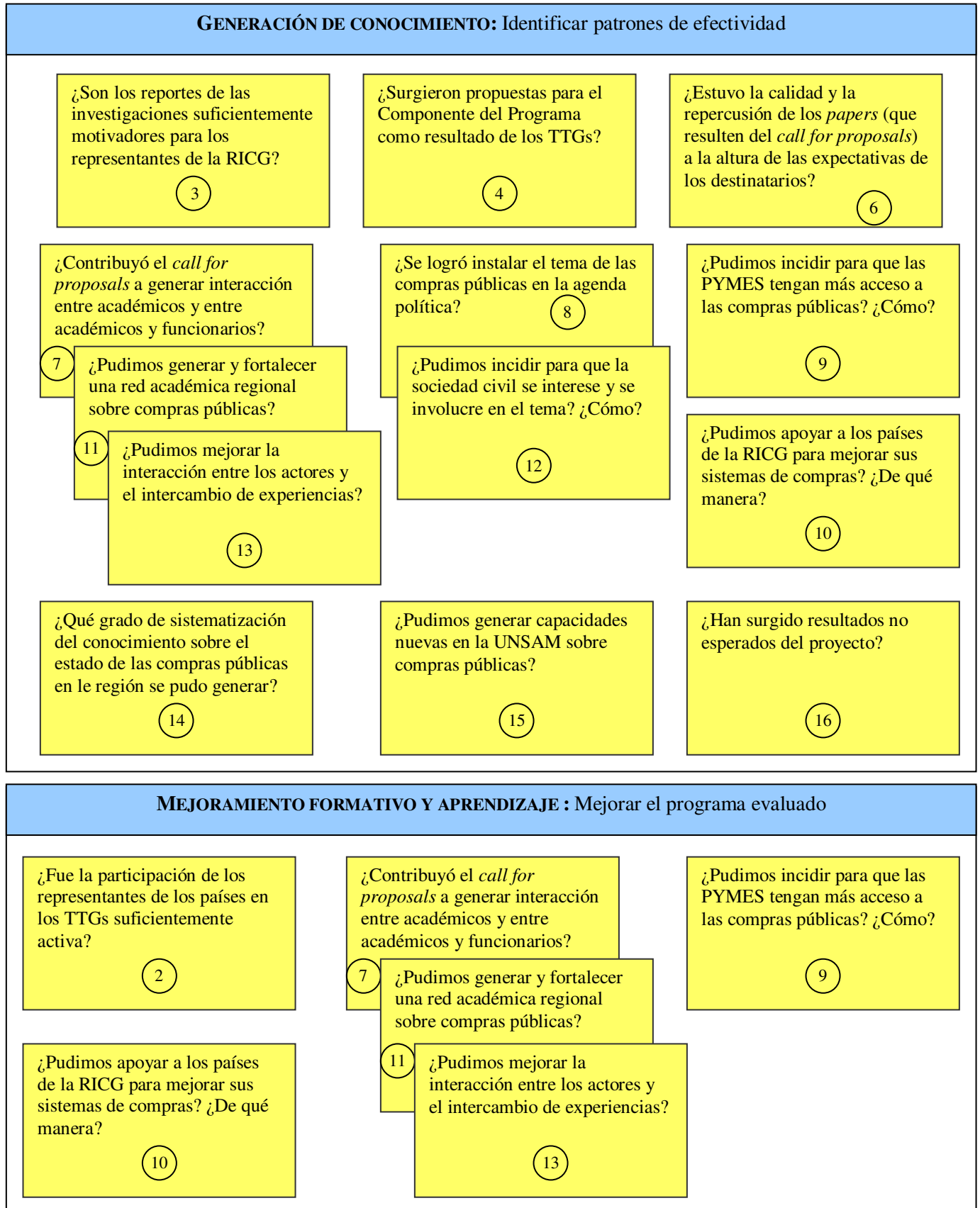
Paso 2: Formulación preliminar de Preguntas Clave de la Evaluación

Una vez definido el menú de propósitos y usos primarios de la evaluación, se les pidió a Guillermo, Gabriel y Mariana (los tres miembros del equipo de la UNSAM) que formularan de manera individual posibles preguntas clave de evaluación. Cada persona escribió las preguntas en pequeñas tarjetas de papel adhesivo (una pregunta por tarjeta). Al cabo de unos quince minutos, Joaquín recolectó las tarjetas y le asignó un número de referencia a cada pregunta según el orden en que fueron recolectadas. Se formularon diecinueve preguntas. A medida que cada pregunta fue leída entre los participantes de la reunión, el usuario primario relacionó cada pregunta con uno o más de los propósitos de evaluación seleccionados. Se observó que varias preguntas se relacionan con más de un propósito. Algunas de estas preguntas se juntaron para indicar similitud o duplicación. Los cuadros siguientes ilustran la manera en que el usuario primario clasificó las preguntas fueron de acuerdo al menú de propósitos y usos primarios. La pregunta número 19 no se relacionó con ninguno de los propósitos.

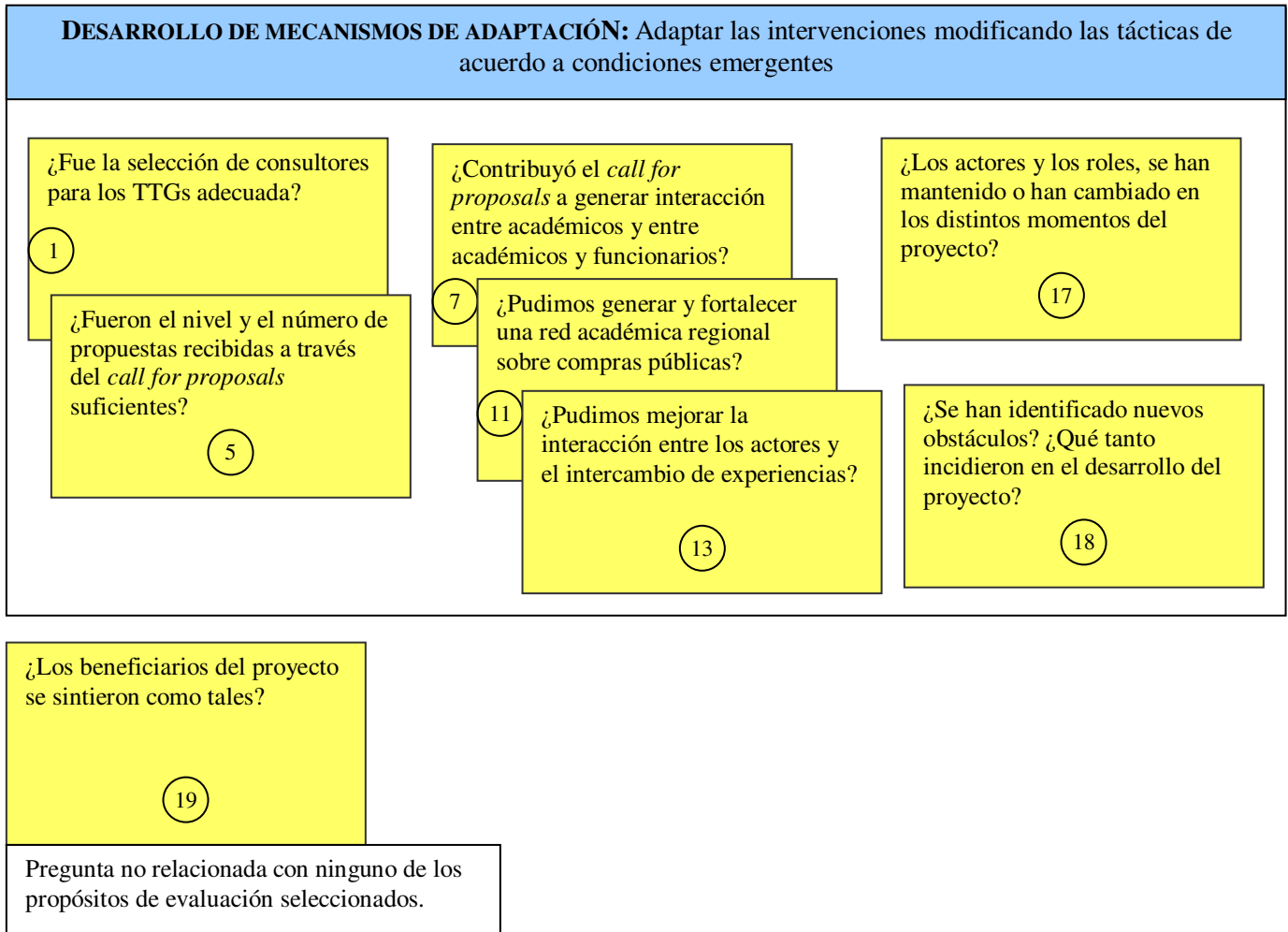
Lista de preguntas preliminares

1. ¿Fue la selección de consultores para los TTGs adecuada?
2. ¿Fue la participación de los representantes de los países en los TTGs suficientemente activa?
3. ¿Son los reportes de las investigaciones suficientemente motivadores para los representantes de la RICG?
4. ¿Surgieron propuestas para el Componente del Programa como resultado de los TTGs?
5. ¿Fueron el nivel y el número de propuestas recibidas a través del *call for proposals* suficientes?
6. ¿Estuvo la calidad y la repercusión de los *papers* (que resulten del *call for proposals*) a la altura de las expectativas de los destinatarios?
7. ¿Contribuyó el *call for proposals* a generar interacción entre académicos y entre académicos y funcionarios?
8. ¿Se logró instalar el tema de las compras públicas en la agenda política?
9. ¿Pudimos incidir para que las PYMES tengan más acceso a las compras públicas? ¿Cómo?
10. ¿Pudimos apoyar a los países de la RICG para mejorar sus sistemas de compras? ¿De qué manera?
11. ¿Pudimos generar y fortalecer una red académica regional sobre compras públicas?
12. ¿Pudimos incidir para que la sociedad civil se interese y se involucre en el tema? ¿Cómo?
13. ¿Pudimos mejorar la interacción entre los actores y el intercambio de experiencias?
14. ¿Qué grado de sistematización del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se pudo generar?
15. ¿Pudimos generar capacidades nuevas en la UNSAM sobre compras públicas?
16. ¿Han surgido resultados no esperados del proyecto?
17. ¿Los actores y los roles, se han mantenido o han cambiado en los distintos momentos del proyecto?
18. ¿Se han identificado nuevos obstáculos? ¿Qué tanto incidieron en el desarrollo del proyecto?
19. ¿Los beneficiarios del proyecto se sintieron como tales?

Formulación y clasificación de preguntas clave preliminares de acuerdo al menú de propósitos y usos primarios



Formulación y clasificación de preguntas clave preliminares de acuerdo al menú de propósitos y usos primarios (cont.)



- **Relevancia del paso 2:** El paso dos consistió en la formulación preliminar de Preguntas Clave de la Evaluación, la cual constituye la base de las preguntas clave definitivas. Este paso permitió confirmar el menú de propósitos y usos primarios porque a excepción de una, todas las preguntas formuladas por el usuario primario pudieron clasificarse dentro de las opciones de dicho menú (generación de conocimiento, mejoramiento formativo y aprendizaje y desarrollo de mecanismos de adaptación). Este paso también permitió descubrir que existen interrelaciones entre dichas opciones del menú a través de preguntas que pudieron ser clasificadas como pertenecientes a más de una opción.

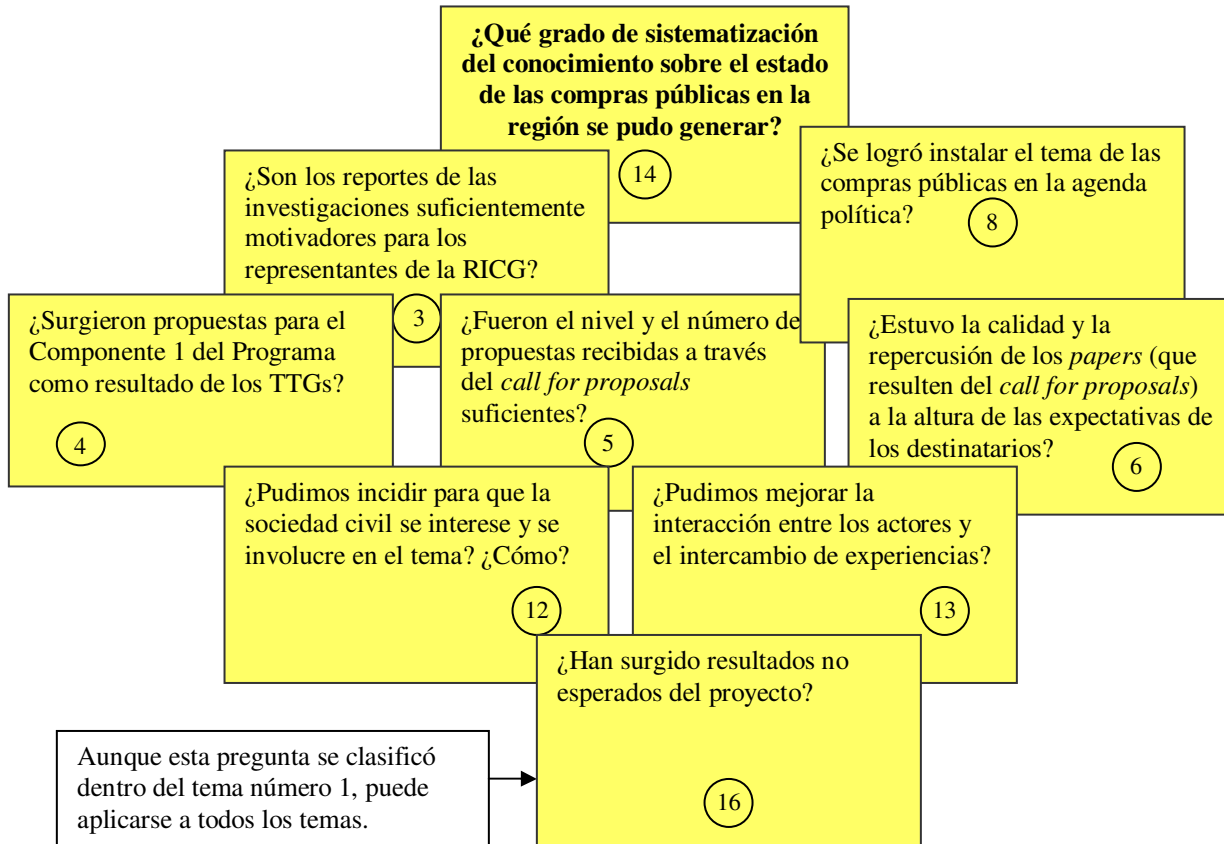
Paso 3: Identificación de temas críticos para la evaluación

En la reunión, después de haber discutido y clasificado las preguntas preliminares formuladas en el Paso 2, los evaluadores presentamos la guía de características deseables de las preguntas de evaluación sugerida por Dart (2007 con modificaciones por parte del proyecto DECI). De acuerdo a esta guía, las preguntas de evaluación deben ser:

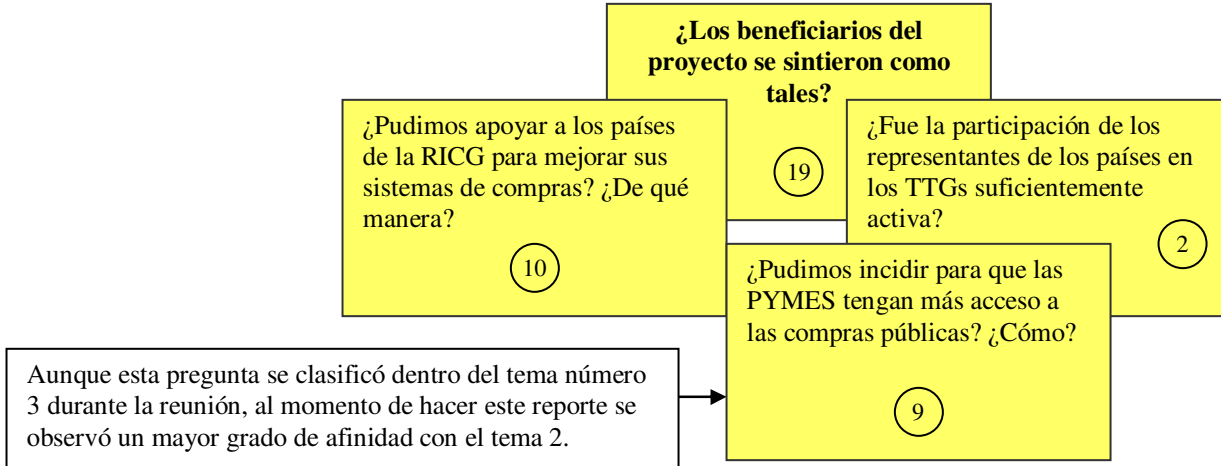
- Suficientemente **ESPECÍFICAS** para guiar el proceso de evaluación.
- Suficientemente **AMPLIAS** para ser divididas – a diferencia de una pregunta de encuesta.
- Es realista pensar en conseguir **DATOS** (cualitativos/cuantitativos) para responder a las preguntas.
- Preguntas **ABIERTAS** (no se puede responder si o no)
- Tienen **SIGNIFICADO** para quienes desarrollan el programa.
- Generan evaluación **ÚTIL y CREÍBLE**.
- **POCA CANTIDAD** (2-4 preguntas son suficientes).

Al analizar las preguntas preliminares de acuerdo a esta guía, se concluyó que a pesar de que las preguntas propuestas en general reunían tales características, la lista era demasiado numerosa. Los evaluadores y el usuario primario acordaron reducir el número de preguntas agrupando las preguntas preliminares formuladas en el Paso 2 por afinidad de tema. Este ejercicio permitió identificar cuatro temas críticos con sus correspondientes grupos de preguntas, los cuales se presentan a continuación (las preguntas que permitieron descubrir los temas críticos aparecen resaltadas).

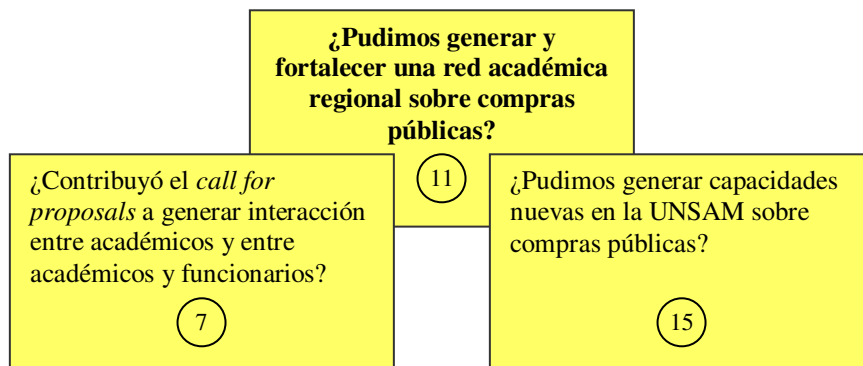
- Tema crítico de evaluación número 1: **Sistematización del conocimiento.**



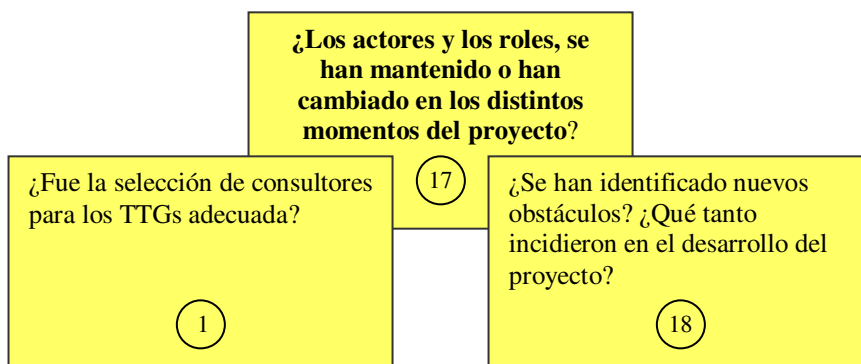
- Tema crítico de evaluación número 2: **Impacto sobre los beneficiarios.**



- Tema crítico de evaluación número 3: **Formación e impacto de red académica.**



- Tema crítico de evaluación número 4: **Adaptación al contexto.**



- *Relevancia del paso 3:* El paso tres consistió en identificar temas críticos que permitieran agrupar las preguntas preliminares. El paso tres fue importante para reducir el número de preguntas, para refinar y dar mayor significado al propósito de la evaluación, y para continuar diferenciando los objetivos de la evaluación de los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

Paso 4: Formulación del “primer borrador” de las Preguntas Clave de Evaluación.

Una vez agrupadas las preguntas preliminares de acuerdo a los temas críticos identificados, se formuló una pregunta clave de evaluación representativa de cada tema o grupo de preguntas. Por lo tanto, se formularon cuatro preguntas, las cuales fueron revisadas y replanteadas hasta llegar a una versión “final”. Sin embargo se considera que estas “versiones finales” son sólo un primer borrador porque las preguntas pueden seguir evolucionando a medida que se avance en el proceso de evaluación.

PCEs #1 - Sistematización del conocimiento:

¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se ha logrado?(Alcances y Calidad)

PCEs #2 - Impacto sobre los beneficiarios:

¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)? (Impacto y alcances)

PCEs #3 - Formación e impacto de red académica:

¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida las licitaciones de investigación (calls for proposals) han contribuido a constituir esta red?

PCEs #4 – Adaptación al contexto:

¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?

- *Relevancia del paso 4:* El paso cuatro consistió en formular Preguntas Clave de Evaluación representativas de los diferentes temas críticos identificados. Este paso fue importante porque las PCEs fundamentales para realizar una evaluación útil y creíble, así como para la utilización de los hallazgos.

Paso 5: Análisis de las Preguntas Clave de Evaluación

El siguiente análisis de las preguntas clave de evaluación combina un análisis preliminar realizado durante la reunión y la reflexión de los evaluadores durante la elaboración de este informe. El análisis consiste en mirar las cuatro PCEs a través de cuatro lentes diferentes: el menú de propósitos y usos primarios, la guía de características deseables de las preguntas de evaluación, las diferentes categorías de preguntas de evaluación, y los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.

- Las PCEs y el menú de propósitos y usos primarios

Durante la reunión y como paso dos del proceso de formulación de preguntas clave, se relacionaron las diecinueve preguntas preliminares con los tres propósitos que constituyen el menú de propósitos y usos primarios (generación de conocimiento, mejoramiento formativo y aprendizaje, y generación de mecanismos de adaptación), lo cual conllevó a un primer agrupamiento de las preguntas (p. 17-19). Luego, con el fin de reducir el número de preguntas de evaluación, se hizo un segundo agrupamiento de las preguntas por temas críticos identificados (paso tres del proceso). Es interesante observar que al agrupar las preguntas por tema crítico, los grupos resultantes incluyeron y mezclaron preguntas pertenecientes a diferentes propósitos. Por ello es necesario hacer una nueva clasificación para las cuatro preguntas “finales” según los propósitos de evaluación. Esta clasificación se presenta en el siguiente cuadro y confirma dos cosas. Una, que el propósito dominante de la evaluación es la generación de conocimiento; y dos, que tal como lo ilustra la imagen de la página 19, existen interrelaciones entre los propósitos a través de algunas preguntas.

Relación entre las PCEs y el menú de propósitos y usos primarios

#	Pregunta clave de evaluación	Tema Crítico	Propósito	Usos primarios
1	<i>¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se la logrado?</i>	Sistematización de conocimiento	Generación de conocimiento.	Identificar patrones de efectividad.
2	<i>¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?</i>	Impacto sobre los beneficiarios	Mejoramiento formativo y aprendizaje – Generación de conocimiento.	Mejorar el programa evaluado - Identificar patrones de efectividad.
3	<i>¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida los “calls for proposals” han contribuido a constituir esta red?</i>	Formación e impacto de red académica	Mejoramiento formativo y aprendizaje – Generación de conocimiento.	Mejorar el programa evaluado - Identificar patrones de efectividad.
4	<i>¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?</i>	Adaptación al contexto	Generación de mecanismos de adaptación – Generación de conocimiento.	Adaptar las intervenciones a condiciones emergentes - Identificar patrones de efectividad.

- Las PCEs según la guía de características deseables.

Durante la reunión se concluyó que a excepción de la cantidad, las preguntas preliminares se ajustan a las características deseables de las preguntas de evaluación sugeridas por Dart (2007). Al analizar las cuatro preguntas “finales”, se observó que, en general, éstas conservan dichas las características porque:

- √ Son **ESPECÍFICAS**.
- √ Son **AMPLIAS** para ser divididas.
- √ Es realista pensar en conseguir **DATOS** para responder a las preguntas.
- √ Son **ABIERTAS**.
- √ Tienen **SIGNIFICADO** para quienes desarrollan el programa.
- √ Generan evaluación **ÚTIL y CREÍBLE**.
- √ Cumplen con el número recomendado de preguntas (2 a 4).

Sin embargo, podría ser útil hacer la pregunta # 4 más específica porque el término “iniciativas previstas” puede resultar muy vago, especialmente para audiencias que no estén familiarizadas con los detalles del Componente 1 del Programa. ¿“Iniciativas previstas” se refiere a las actividades del programa (pg 14-17) del informe técnico de Nov11/09?

En la reunión se comentó que aunque es realista pensar en conseguir datos para responder a las cuatro preguntas de evaluación formuladas, es importante definir el tipo de datos requerido para responder a cada pregunta.

- Categorización de las PCEs:

Durante la reunión, los evaluadores presentaron y explicaron las siguientes categorías de acuerdo a las cuales se pueden también se pueden clasificar las PCEs (Dart, 2007 con modificaciones de parte del proyecto DECI):

- Insumos/Recursos
- Impacto/Resultados
- Alcances
- Enfoque/Modelo
- Proceso
- Calidad
- Costo efectividad

Consideramos que sería útil cubrir el máximo número de estas categorías porque ello enriquecería los hallazgos de la evaluación. El siguiente cuadro ilustra la manera en que el usuario primario clasificó las PCEs con base en estas categorías durante la reunión.

Categorización de las PCEs

#	Pregunta clave de evaluación	Categorización
1	<i>¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se ha logrado?</i>	<input type="radio"/> Alcances <input type="radio"/> Calidad
2	<i>¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?</i>	<input type="radio"/> Impacto/Resultados <input type="radio"/> Alcances
3	<i>¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida los “calls for proposals” han contribuido a constituir esta red?</i>	<input type="radio"/> Proceso <input type="radio"/> Alcances
4	<i>¿En qué medida la coordinación del proyecto ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?</i>	<input type="radio"/> Proceso <input type="radio"/> Impacto/Resultados

En general, los evaluadores estamos de acuerdo con esta clasificación porque cubre la mayoría de categorías. Sin embargo podría ser interesante incluir dentro de una de las preguntas alguna dimensión relacionada con la categoría “enfoque/modelo”. La pregunta más indicada para incluir esta categoría parece ser la número uno, que hace referencia a la sistematización y difusión de conocimiento.

- Relación entre las PCEs y los objetivos específicos del Componente 1 del Programa.
- En la reunión se comentó que sería útil analizar como se relacionan las PCEs con los objetivos específicos del Componente 1 del Programa, los cuales son:
1. Realizar investigaciones sobre la situación actual de los sistemas de contratación pública en la región en términos de la incorporación de las TIC y el nivel actual de participación de las MIPyMES, y evaluar el esfuerzo en curso para mejorar su acceso.
 2. Identificar y analizar buenas prácticas en compras públicas tanto a nivel regional como global, para informar a los países de la región sobre lecciones aprendidas y experiencias que puedan ser adaptadas y/o replicadas.
 3. En particular, identificar prácticas de estandarización y armonización en el área de compras públicas en la región.
 4. Facilitar la modernización de los sistemas de compras públicas en la región a través del mejoramiento en las herramientas de política y en los procesos en las áreas de control y transparencia de las compras, acceso de las MIPyMES y armonización regional.
 5. Explorar prácticas orientadas a mejorar la gobernanza democrática a través de la interacción entre TICs y mecanismos convencionales que promuevan el involucramiento de potenciales proveedores, asociaciones profesionales y otros grupos de interés.

Como se observa en el siguiente cuadro, se puede decir que todas las PCEs guardan relación con al menos dos objetivos específicos Componente 1 del Programa. Sin embargo, el término “iniciativas previstas” de la pregunta #4 parece ser demasiado vago para relacionar la pregunta con uno de los objetivos específicos Componente 1 del Programa.

Relación entre las Preguntas Clave de Evaluación y los objetivos específicos del programa

Pregunta clave de evaluación	Objetivos con los que se relaciona la pregunta	Análisis de la relación sugerida
<i>¿Qué grado de sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento sobre el estado de las compras públicas en la región se la logrado?</i>	1, 2, 3, 5	La sistematización, pertinencia y difusión del conocimiento tiene que ver con la investigación sobre el estado actual de las compras públicas. Responder a esta pregunta de evaluación probablemente ayude a identificar prácticas de estandarización y modernización. Probablemente también ayude a explorar buenas prácticas orientadas a mejorar la gobernanza democrática a través del uso de TICs y el involucramiento de diferentes actores sociales.
<i>¿En qué medida ha incidido el proyecto sobre sus beneficiarios directos (oficinas de compras públicas, y MIPyMEs e indirectos (actores no directamente involucrados y la misma UNSAM)?</i>	5,	La incidencia del proyecto sobre los beneficiarios puede ser útil para explorar prácticas orientadas a mejorar la gobernanza democrática a través del uso de TICs y el involucramiento de diferentes actores sociales.
<i>¿Qué avances se han logrado en la conformación de una red académica y su interacción con los decisores (policy-makers) y otros actores a nivel regional? ¿En qué medida los “calls for proposals” han contribuido a constituir esta red?</i>	4	La conformación de una red académica que actúe con los decisores (policy-makers) y otros actores puede facilitar la modernización de los sistemas de compras públicas en la región, influyendo en el mejoramiento de las herramientas de política y de los procesos en las áreas de control y transparencia de las compras, en el acceso de las MIPyMES y en la armonización regional.
<i>¿En qué medida la coordinación del programa ha podido implementar adecuadamente las iniciativas previstas y ha sido capaz de adaptarse a cambios imprevistos?</i>	1, 2, 3, 4, 5	Se presume que todas las “iniciativas previstas” están ligadas a los objetivos del programa. Sin embargo sería útil especificar en qué consisten tales “iniciativas previstas” para poder relacionar la pregunta clave con algunos de los objetivos, especialmente si el reporte de evaluación será compartido con actores no involucrados en el proceso de evaluación.

Cabe anotar que aunque existe una relación entre las PCEs y los objetivos específicos del programa, las respuestas a tales preguntas no responderán directamente si se cumplió con los objetivos del Programa. Más bien será el análisis de las respuestas los que ayudará a determinar el cumplimiento o no de los objetivos. Dicho análisis será una dimensión muy importante del final reporte de evaluación.

- *Relevancia del paso 5:* El quinto paso de formulación de las PCEs consistió en analizar las preguntas que fueron formuladas de acuerdo a los cuatro temas críticos de la evaluación. El quinto paso fue importante porque permitió confirmar que las “versiones finales” de las cuatro preguntas de evaluación mantienen relación independiente, complementaria y relevante con los objetivos tanto de la evaluación como del

Componente 1 del Programa. El análisis de las preguntas también permitió verificar que, en general, las cuatro preguntas de evaluación se ajustan a la mayoría de categorías y características recomendadas para preguntas de evaluación (Dart, 2007 con modificaciones de parte del proyecto DECI). Finalmente, el análisis permitió identificar dos posibles debilidades de las PCEs. Una, es la ausencia de algún elemento relacionado con la categoría enfoque-modelo en al menos una de las preguntas; dos, que la pregunta de evaluación # 4 puede ser más específica en cuanto al término “iniciativas previstas”.