



Evaluación Externa Desarrollada  
a solicitud de: Food and Agriculture  
Organization (FAO) y la Agencia Española  
de Cooperación Internacional (AECI)

**INFORME DE LA MISIÓN DE EVALUACIÓN DEL  
PROYECTO REGIONAL DE COOPERACIÓN  
TÉCNICA PARA LA FORMACIÓN EN ECONOMÍA  
Y POLÍTICAS AGRARIAS Y DE DESARROLLO  
RURAL EN AMÉRICA LATINA (FODEPAL)  
GCP/RLA/138/SPA**

Martín Piñeiro  
Juan Carlos García Cebolla  
Samuel Bueno Pacheco

---



19 DE JUNIO AL 25 DE JULIO DE 2007  
SANTIAGO DE CHILE



Dr. Jose Graziano da Silva  
Director General Adjunto y  
Representante regional para América Latina

Estimado Graziano

Tengo el placer de presentar el informe de la Misión de Evaluación del Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina ( GCP/RLA/138/SPA) FODEPAL, que nos fuera encomendada por el Comité Directivo del Proyecto.

La Misión, integrada por Juan Carlos García Cebolla, Samuel Bueno Pacheco y el que suscribe, quiere agradecer al Director saliente Santiago González, al Directo a cargo Luis Lobo y a todo el personal de FODEPAL la colaboración, transparencia y cordialidad que mostraron a lo largo de todo el ejercicio. En particular a Macarena Valencia por el apoyo logístico y a Ana María Cavalerie por su trabajo de edición. Asimismo queremos agradecer al personal de la Oficina Regional de la FAO y en especial a Reynaldo Treminio su apoyo para la realización de nuestra misión.

Como queda claro de nuestro informe la Misión es de la opinión que FODEPAL es un proyecto exitoso, que es un aporte importante a los países de la Región y que es conveniente instrumentar las medidas apropiadas para asegurar su continuidad y fortalecimiento. Consistentemente con esta percepción la Misión hace una serie de recomendaciones que, a nuestro juicio, contribuirían al fortalecimiento y consolidación de FODEPAL. Es nuestra esperanza que las conclusiones y recomendaciones, detalladas en el cuerpo del informe, sean efectivamente una contribución al futuro de FODEPAL.

**Martín Piñeiro**

Buenos Aires, 31 de julio de 2007



## **INDICE**

### **I. Resumen Ejecutivo**

1. Introducción
2. Principales Conclusiones de la Evaluación
3. Recomendaciones

### **II. Introducción**

### **III. Antecedentes de Proyecto**

### **IV. Examen de los Objetivos y del Diseños del Proyecto**

- IV.A. Justificación
- IV.B. Objetivos
- IV.C. Diseño del Proyecto

### **V. Examen de Ejecución y Eficiencia de la Gestión**

#### **V.A. Presupuesto y Gastos del Proyecto**

#### **V.B. Actividades y Productos**

##### **V.B.1. Actividades**

- V.B.1.1. Actividades de Autoaprendizaje
- V.B.1.2. Aprendizaje Cooperativo
- V.B.1.3. Comunidad Virtual
- V.B.1.4. Actividades Sincrónicas y Asincrónicas
- V.B.1.5. Actividades de Evaluación

##### **V.B.2. Productos**

- V.B.2.1. Formateo y estructura de los Cursos “en línea”
- V.B.2.2. Biblioteca Virtual
- V.B.2.3. CD-ROM de Materiales Didácticos
- V.B.2.4. Curso Introducción FODEPAL – CIF
- V.B.2.5. Curso Metodología de Educación a Distancia – MED
- V.B.2.6. Cursos a Distancia

#### **V.C. Apoyo de los Gobiernos de la Región**

#### **V.D. Gestión de Proyecto**

#### **V.E. Apoyo Técnico y Operativo**

### **VI. Evaluación de los Resultados y de la Eficacia**

#### **VI.A. Efectos e Impacto**

- VI.A.1. Efectos e Impactos de los Cursos

#### **VI.B. Equidad y Consideraciones de Género en la Ejecución**

#### **VI.C. Análisis de la Relación Costo-Efectividad**

### **VII. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **VII.A. Conclusiones**

#### **VII.B. Recomendaciones**



## **VIII. Lecciones Aprendidas**

- VIII.A. La importancia y potencial de las tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza**
- VIII.B. Las limitaciones del Modelo Organizacional adoptado**
- VIII.C. La importancia de asociar estrechamente la participación en las redes interinstitucionales con el compromiso, la pertenencia y la acción**
- VIII.D. El potencial de utilizar las TICs para desarrollar actividades que asocien la capacitación con la asistencia técnica participativa en un solo modelo de operaciones**

### **Anexos**

- Anexo N°1**
- Anexo N°2**
- Anexo N°3**
- Anexo N°4**
- Anexo N°5**
- Anexo N°6**
- Anexo N°7**
- Anexo N°8**
- Anexo N°9**
- Anexo N°10**
- Anexo N°11**
- Anexo N°12**
- Anexo N°13**
- Anexo N°14**
- Anexo N°15**
- Anexo N°16**



## I. RESUMEN EJECUTIVO

### 1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL) tiene como objetivo fundamental contribuir al desarrollo agrícola y rural de América Latina a través de una mejora en las capacidades de la región en el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas en cuatro áreas temáticas:

- a) Seguridad Alimentaria,
- b) Comercio Agrícola Internacional,
- c) Desarrollo Rural y Pobreza y
- d) Gestión Sostenible de los Recursos Naturales

Su actividad principal es realización de Cursos de Capacitación a Distancia. En estas actividades su población objetivo esta constituida principalmente por técnicos y funcionarios gubernamentales involucrados en la formulación e implementación de la política agraria.

El proyecto fue iniciado en el año 2001 y tuvo una evaluación intermedia en el año 2003. La Evaluación Final que motiva este informe fue realizada entre el 20 de junio y el 20 de julio del 2007.

A juicio de la Misión de Evaluación el Proyecto ha sido muy exitoso, ha desarrollado una Metodología Educativa sumamente interesante y ha gestionado un número importante de actividades de capacitación de alta calidad y eficacia. En las secciones siguientes se presentan las principales conclusiones de la Evaluación y las recomendaciones que surgen de ellas.

### 2. PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

(La numeración corresponde al número de la conclusión especificadas en las páginas 41 a 46)

1. El equipo humano de FODEPAL es un grupo de trabajo bien constituido, joven, motivado y bien capacitado para las funciones que deben ser desempeñadas. El trabajo desarrollado es importante y ha tenido un considerable éxito en el desarrollo de las actividades de educación a distancia en los cuatro temas sustantivos que integran su mandato.
2. El diseño inicial del proyecto fue ambicioso en términos de los objetivos seleccionados. Sin embargo, estos objetivos no fueron articulados y jerarquizados según un orden de importancia relativa. Esto trajo como consecuencia que las instituciones participantes privilegiaron de manera distinta los diferentes objetivos y que el Proyecto debiera optar por concentrar el esfuerzo en algunos de ellos, restándole coherencia e impacto a las actividades del Proyecto (este tema se desarrolla mas adelante).
3. El Público Objetivo, no fue definido con claridad y las acciones principales no siempre han sido consistentes con algunos de los subgrupos de la población meta seleccionada. Esto es particularmente cierto en el caso de funcionarios de gobierno directamente vinculados a la formulación de políticas o las decisiones estratégicas referidas a la implementación de políticas y programas (los Policy Makers). Este segmento de la población meta fueron identificados como un grupo de principal importancia pero que en la práctica no han sido atraídos por los productos ofrecidos por el Proyecto. Lograr este objetivo requiere el diseño de actividades que utilicen una metodología distinta.
4. El sistema de "Governance" esta integrado por un Comité de Dirección un Comité Técnico y otros mecanismos de discusión y control como, por ejemplo, la Asociación de Universidades. Esta estructura parecería ser excesivamente pesada y costosa en relación a la dimensión del Proyecto y de los recursos comprometidos. Esto es particularmente cierto si los órganos de gobierno se reservan para sí ámbitos de decisión que son, en realidad, atribuciones de la gestión y que deben



de estar en manos de la Dirección del Proyecto. Un ejemplo de decisión que debe estar en manos del Director del Programa, probablemente con el concurso de algún mecanismo de asesoramiento, es la aprobación de las actividades a ser desarrolladas. Esto aumentaría la flexibilidad y velocidad de respuesta ante demandas concretas. Los organismos de Governance deberían limitarse a establecer las políticas institucionales, contribuir a la búsqueda de financiamiento y ejercitar el monitoreo y evaluación de la gestión.

5. El principal producto del Proyecto es el desarrollo de un **Modelo Educativo FODEPAL**. Este modelo está bien desarrollado, es innovador y es un buen método de enseñanza para la capacitación de adultos, a través del uso de plataformas de instrucción basadas en Internet. Es también un capital social que es necesario utilizar plenamente y preservar en el tiempo.
6. El Modelo se adecua bien para la capacitación a distancia de cierta población de personas y en un marco en el cual la planificación y la calidad educativa están altamente privilegiadas. Sin embargo, tanto el Modelo educativo como el uso de una Plataforma Virtual de Enseñanza propia significan:
  - una cierta rigidez en cuanto a la población objetivo,
  - tiene consecuencias desde el punto de vista del análisis del costo/beneficio ya que requiere un cierto nivel de inversión que se distribuye entre un número limitado de participantes y
  - limita el impacto del programa. Tanto por el número limitado de participantes como por el perfil profesional y laboral de los mismos.
13. Este conjunto de observaciones sugieren que FODEPAL ha sido muy efectivo en relación al objetivo 2 y en cierta medida el 4 definidos en el documento de la segunda fase del proyecto pero menos efectivo en el logro de los objetivos 1, 3 y 5.
14. Con respecto al Objetivo 1 referido a la institucionalización de FODEPAL, hay debilidades en las contribuciones que FODEPAL está haciendo a la institucionalización de la educación a distancia en América Latina, debilidad que podría solucionarse con un fortalecimiento y multiplicación de las Cátedras FODEPAL con las funciones que se describen en el punto 23b. También hay dificultades en lograr la institucionalización de FODEPAL en un marco institucional que tenga la capacidad de generar recursos de una naturaleza que haga plausible la sostenibilidad en el tiempo.
15. Con respecto a los objetivos 3 y 5 que están más directamente vinculados a fomentar la colaboración e intercambio de experiencias entre especialistas como medio de mejorar la reflexión y el análisis y contribuir así a cambiar la realidad de la Política Agraria y el Desarrollo Rural es necesario introducir actividades más flexibles y que estén estrechamente vinculadas a las necesidades y realidades de los Policy Makers.
18. Sin embargo, la información disponible sugiere que la respuesta a la demanda potencial existente por parte de las instituciones de gobierno y de la población de clientes vinculados a la toma de decisiones en el ámbito de la formulación e implementación de la política agraria no ha sido adecuada. Dar una respuesta a estas demandas requeriría una estructura de capacitación más flexible, con menos requisitos formales y más enfocados a problemáticas particulares. Asimismo, sería necesario desarrollar una capacidad de respuesta más rápida y en función de las demandas explícitas de dichas instituciones. En este sentido una nueva matriz de actividades debería incluir, por lo menos los siguientes tres tipos de actividades:
  - a. Los cursos que han conformado la principal actividad de FODEPAL dirigidos a un público amplio pero selectivo que busca una actividad de capacitación con una estructura y atributos de calidad de índole académica
  - b. Actividades dirigidas explícitamente a los Policy Makers en respuesta a demandas específicas de instituciones gubernamentales (actividades que en el texto se han



identificado como de Capacitación, Dialogo y asistencia técnica participativa a distancia)

- c. Actividades dirigidas a una población vinculada a actividades concretas que requiere un entrenamiento con menores requisitos académicos, flexibilidad operativa y focalización temática vinculada a sus tareas específicas (actividades que podrían asociarse a la extensión)

**19.** La institucionalización futura de FODEPAL no es simple. Es necesario encontrar una arquitectura institucional que sea capaz de cumplir las dos funciones requeridas:

- la organización de cursos dentro de la metodología de educación a distancia para una clientela difusa no bien definida en términos de sus actividades profesionales, pero con un mayor alcance numérico que el que la actual estructura de FODEPAL lo haría posible y
- la organización de actividades que conduzcan el diálogo, la capacitación y la asistencia técnica en forma flexible y adecuada a necesidades particulares que surjan de diálogos con entidades que tienen responsabilidad en la formulación y ejecución de las políticas públicas en las áreas temáticas de responsabilidad de FODEPAL.

**20.** Adicionalmente dicha construcción institucional debe tener una posibilidad razonable de sostenibilidad en el tiempo. FODEPAL adoptó en su desarrollo institucional una estructura característica de los proyectos auto contenidos en la cual el proyecto desarrolla, en forma directa, la mayor parte de las actividades. Una estructura de este tipo privilegia la autonomía y la capacidad de cumplir con ciertos objetivos determinados minimizando las incertidumbres propias de una organización mas difusa con responsabilidades repartidas entre varias instituciones. Esta decisión institucional seguramente responde a una serie de razones que deben buscarse en la historia del Proyecto, en las condiciones de contexto y del propio comportamiento de las instituciones participantes la cual no siempre fue funcional al desarrollo de FODEPAL y al cumplimiento de los objetivos que le fueron encomendados.

**21.** La estructura adoptada ha sido eficaz en ese sentido y le ha permitido a FODEPAL cumplir exitosamente el principal objetivo en el diseño del Proyecto que fue la organización de actividades de educación a distancia en las áreas de competencia de FODEPAL. Sin embargo, la organización institucional desarrollada impone algunas limitaciones en cuanto a la institucionalización de las actividades en el largo plazo:

- la hace dependiente del financiamiento proveniente de la cooperación internacional,
- hace difícil la ampliación de la cobertura de las actividades de capacitación y como consecuencia de ello la disminución del costo per cápita de la capacitación y
- contribuye limitadamente a la difusión e institucionalización de la metodología de la capacitación a distancia en las universidades de América Latina.

## **ALGUNAS IDEAS EN BÚSQUEDA DE UNA PROPUESTA SUPERADORA**

FODEPAL fue creado hace ya siete años en respuesta a una necesidad identificada. Su concepción y diseño institucional respondió a las condiciones de contexto de la Región a principio de este siglo. En estos años como consecuencia de los cambios mundiales impulsados por la globalización y la liberación comercial, América Latina y el Caribe ha cambiado en forma significativa. Nuevos problemas, preocupaciones, visiones políticas y oportunidades han surgido cambiando de manera sustancial las condiciones económicas e institucionales. Adicionalmente, las visiones referentes al papel del Estado, las nuevas políticas públicas adoptadas en algunos países y la construcción de capacidades institucionales en educación a distancia y en utilización de las TICs, han creado un



marco institucional considerablemente distinto que da nuevas oportunidades. Las propuestas que se desarrollan a continuación han tomado estos elementos de contexto como un argumento central.

23. La propuesta sobre la construcción de una nueva arquitectura institucional se apoya en la creación de una red interinstitucional integrada por tres componentes principales:

- a. el **Instituto FODEPAL** en estrecha vinculación, o como parte integrante, de la UPM,
- b. un conjunto de **Cátedras FODEPAL** que se crearían en Universidades interesadas y calificadas y
- c. la oficina regional de la **FAO**

a) El **Instituto FODEPAL** tendría la responsabilidad de coordinar la red institucional conformada por todas las instituciones participantes y articular el programa de trabajo común. Sus principales funciones serían:

- mantener y actualizar en forma permanente la metodología educativa, la metodología pedagógica y las herramientas de utilización de las TICs y proveer el apoyo técnico en estas áreas a las entidades participantes.
- desarrollar, la estructura básica de las actividades de capacitación dirigida al público general incluyendo el desarrollo de los materiales bibliográficos necesarios,
- mantener y actualizar la Biblioteca Virtual,
- continuar desarrollando y mantener la red de especialistas internacionales que serían los referentes naturales para la definición de los contenidos de las actividades de capacitación, la preparación de materiales bibliográficos y los participantes principales en los diálogos de reflexión y asesoramiento que se organizarían como parte componente de las actividades de capacitación

b) Las **Cátedras FODEPAL**, se crearían en las Universidades, interesadas y capacitadas en forma similar a lo que se ha hecho en el pasado. La existencia de la Asociación de Universidades facilita los aspectos constitutivos de estas Cátedras dándoles un paraguas institucional. Sin embargo, la existencia de la Asociación no debería ser un impedimento para el establecimiento de Cátedras FODEPAL en Universidades que no forman parte de la Asociación y de otras instituciones que sin tener rango de Universidades puedan ser ámbitos adecuados para establecer actividades de capacitación a distancia. La creación de Cátedras FODEPAL debe tener una prioridad principal para lograr un número importante de ellas en el menor tiempo posible. La función principal de las Cátedras sería la de ofrecer y gestionar actividades de capacitación siguiendo los lineamientos y con el apoyo técnico y metodológico del Instituto FODEPAL. Este esquema permitiría multiplicar el número de actividades educativas, adecuar las actividades de capacitación a las distintas realidades regionales y de país. Al mismo tiempo sería una efectiva actividad de fortalecimiento institucional de las Universidades participantes en el tema de la educación a distancia y en la temática propia de FODEPAL. Para desarrollar esta actividad las Cátedras FODEPAL recibirían un financiamiento parcial y decreciente de los costos.

c) La **Oficina Regional de la FAO** tendría un papel principal en la organización de las actividades de diálogo, capacitación y asistencia técnica para la formulación e implementación de políticas y programas de desarrollo rural. Esta actividad se entroncaría en sus actividades regulares y serían una responsabilidad central de la unidad de políticas. Las FAOR colaborarían explícitamente en la identificación de necesidades y oportunidades para estas actividades en cada uno de los países y preferiblemente, en grupos de países. Estas actividades de la FAO se desarrollarían con el apoyo del Instituto FODEPAL para la organización de los expertos participantes, desarrollo de materiales bibliográficos y el uso de la Plataforma Virtual, de enseñanza a distancia, cuando esto sea necesario.

26. La implementación de la nueva arquitectura institucional tendría que desarrollarse paulatinamente a medida que los tres principales componentes se van fortaleciendo y adecuando a sus nuevas



funciones. En un principio el Instituto FODEPAL podría mantener la responsabilidad de la organización y gestión de las principales actividades de capacitación mientras las Cátedras FODEPAL son creadas y fortalecidas. Dichas Cátedras podrían comenzar con actividades enfocadas en la problemática local para luego ampliar sus actividades responsabilizándose de actividades más formales dirigidas a un público claramente regional.

Este proceso paulatino de transición ordenada hacia una nueva arquitectura institucional y a una nueva matriz de actividades debe tener un cronograma detallando las responsabilidades de cada una de las Agencias y los tiempos de cumplimiento. Una preocupación central en este tema es la creación del Instituto FODEPAL que debe estar funcionando antes de que la actual fase del proyecto se dé por terminada y el personal de dirección y las funciones sean relocalizados. La forma de disminuir los riesgos de un desfase en esta secuencia, que sería mortal para la vida del Proyecto, es lograr un acuerdo entre las partes para la sustentación económica del proyecto en su estructura actual hasta que el Instituto FODEPAL este en condiciones de albergar las funciones que se le encomienden.

### **3. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que las Agencias participantes realicen las acciones necesarias para que las actividades de FODEPAL puedan seguir desarrollándose en el futuro. Esto requerirá un rediseño de la arquitectura institucional de FODEPAL y una continuación del financiamiento internacional por un tiempo suficiente para hacer posible la transición a un nuevo modelo institucional y de gestión con mayores posibilidades de ser sustentable en el tiempo.
2. El nuevo diseño de Proyecto debe definir y jerarquizar con mayor precisión los objetivos buscados y adecuar la organización institucional, la metodología de trabajo y las acciones a desarrollarse de una manera consistente con los objetivos seleccionados. En este sentido se recomienda a las Agencias participantes que se realice una revisión de objetivos, se los jerarquice según su importancia relativa y se establezcan metas claras con niveles de cumplimiento temporal. Esto facilitara las tareas de seguimiento de la marcha del proyecto y la estimación de los niveles de compromiso necesarios para lograr dichas metas.
3. La estructura institucional de "Governance" y la estructura de gestión deberían simplificarse y descentralizarse para lograr que tengan una menor incidencia en el costo total de Proyecto. Se recomienda a las Agencias participantes que acuerden una mayor descentralización de la autoridad decisoria en relación a la gestión del Proyecto en la Dirección del Proyecto con el auxilio de sus asesores inmediatos. Estos mecanismos de asesoramiento podrían ser formalizados si se lo considera necesario. Los órganos de gobierno como el Comité Directivo y el Comité Técnico deberían reservarse las decisiones que hacen a la orientación general del Proyecto y a la supervisión ex post de la gerencia. El papel de la FAO y en particular de la unidad de políticas en la oficina regional y de los FAOR's debe ser fortalecido.
4. Que la Dirección del Proyecto analice cuidadosamente la conveniencia de mantener una plataforma virtual propia de tipo Blackboard en vez de migrar hacia la utilización de plataformas libres como, por ejemplo, la plataforma Moodle. Esta recomendación es particularmente importante frente a los altos costos que podría significar la plataforma Blackboard en el caso de una masificación de los Cursos FODEPAL y para potenciar la multiplicación de los resultados de FODEPAL en las Universidades.
5. La Dirección del Proyecto podría mejorar la diagramación y forma de presentación de los contenidos educativos con algunos ajustes. En particular se recomienda analizar las siguientes sugerencias:
  - a. adaptación de la presentación de los contenidos a los estándares de interfaces con los usuarios,
  - b. crear componentes pedagógicos estructurados e intercambiables con la especificación SCORM,



- c. incorporar simulaciones y juegos como recursos de aprendizaje,
  - d. incorporar al sitio Web de FODEPAL un hipertexto colaborativo con contenido técnico basado en la tecnología WIKI y llevado adelante con el trabajo colectivo de los participantes en los cursos (profesores, alumnos, coordinadores etc.).
6. A los efectos de ampliar la cobertura de FODEPAL y aumentar el impacto del Proyecto se recomienda que la Dirección del Proyecto evalúe la posibilidad y conveniencia de ofrecer, a un costo, los materiales educativos (bibliografía, secuencia de contenidos, etc.) a personas individuales interesadas para que se capaciten en forma individual. Esto podría también incluir la posibilidad de tomar el examen final.
7. Uno de los principales productos de FODEPAL es el diálogo en red por parte de los participantes interesados en temas específicos. Es necesario desarrollar actividades específicas que contribuyan a la eficacia de dichos foros. En este sentido se recomienda evaluar las siguientes sugerencias:
  - a. imponer un límite de palabras a las intervenciones de los participantes,
  - b. los moderadores de los foros deberían filtrar, con autoridad y precisión, los mensajes que no se ajustan a la temática, longitud y otros parámetros acordados y
  - c. incluir actividades de Web Conference.
8. Con el fin de apoyar la perdurabilidad y recreación permanente de las redes de intercambio entre los participantes de los Cursos de FODEPAL se recomienda la creación y disponibilidad en el sitio Web de FODEPAL, de una base de datos personales y profesionales de los participantes que así lo deseen para facilitar la ubicación de cada uno de ellos cuando sea necesario por parte de sus colegas profesionales.
9. Se recomienda a la Dirección del Proyecto asignar más tiempo y recursos al entrenamiento y capacitación de los participantes y al apoyo de actividades sincrónicas de discusión y reflexión como medio de afianzamiento de las comunidades virtuales y de atracción a participantes vinculados a los procesos de decisión.
10. Se recomienda a la Dirección del Proyecto desarrollar modalidades de evaluación final que privilegien el efecto formativo y aminoren la imagen escolar y formal de los exámenes tradicionales.
11. Se recomienda a la Dirección del Proyecto y a los órganos directivos desarrollar una nueva categoría de actividades de capacitación focalizadas en problemáticas coyunturales y concretas, más apoyadas en el diálogo y la reflexión y estrechamente asociadas al concepto de asistencia técnica participativa. Estas actividades estarían dirigidas a participantes asociados al Policy Making. Estas actividades deberían surgir de demandas concretas, instrumentarse con rapidez y flexibilidad. A estos fines la Dirección del Proyecto debería tener mayor autonomía para responder a estas demandas.
12. Se recomienda a la Dirección de Proyecto que con el concurso de las Cátedras FODEPAL y la Oficina Regional de la FAO se organicen cursos de capacitación sobre temas especiales de interés en los países dirigidos a un público general que tengan una menor duración y exigencia académica. Esta oferta se desarrollaría a medida que las Cátedras FODEPAL se fortalezcan y estén en condiciones de hacerlo.
13. Se recomienda a la Dirección de Proyecto desarrollar una matriz de actividades más compleja, diversa y flexible que permita progresar en el cumplimiento de los objetivos 3 y 4 relacionados al intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales, tanto de las Américas entre sí, como de estos con profesionales europeos. La organización de una red de expertos internacionales de primer nivel, conseguir su compromiso real con FODEPAL y construir mecanismos de intercambio diálogo y trabajo conjunto con sus pares de América Latina es una



función principal del futuro FODEPAL, tarea en la cual el Instituto FODEPAL y la FAO tendrían un papel importante.

14. Se recomienda a la Dirección del Proyecto que la Secretaría de alumnos incorpore un registro sobre la participación de hombres y mujeres y que analice en forma permanente la efectividad de las prácticas que buscan una participación equitativa.
15. Se recomienda a la Dirección del proyecto y a las Agencias participantes definir una política de recuperación de costos que permita disminuir paulatinamente el nivel de subsidios actualmente aplicado. Esta política podría introducir criterios vinculados al nivel de ingresos de los países y de los participantes individuales
16. Se recomienda a las Agencias participantes, y a la Dirección del Proyecto adoptar una arquitectura institucional, desarrollada en el texto de las conclusiones, que profundice los atributos de una organización en red con una mayor participación ejecutiva de las Cátedras de FODEPAL, de la propia FAO y de la UPM, de tal manera de aumentar las posibilidades de una progresiva y creciente apropiación por parte de estas instituciones de las actividades de FODEPAL y, por lo tanto, lograr una mayor sostenibilidad en el tiempo.
17. Que FODEPAL y las Agencias que crearon el programa continúen sus esfuerzos para fortalecer e institucionalizar a FODEPAL y que en ese proceso consideren las sugerencias que surgen de esta evaluación en cuanto a la estructura institucional, la arquitectura organizacional y la matriz de actividades que se desarrollarían en el futuro.
18. Un elemento central de la arquitectura institucional propuesta es la creación de Cátedras FODEPAL con las Universidades interesadas y capacitadas lo cual permitiría una ampliación sustantiva de la cobertura de las actividades de FODEPAL multiplicando su impacto. En este proceso parecería ser estratégicamente correcto que el proceso comience en los países y Universidades que ya cuentan con un capital humano y social importante tanto en los temas sustantivos que componen el mandato de FODEPAL como en las metodologías y prácticas de la educación a distancia. En este sentido países como Brasil y Costa Rica aparecen como candidatos naturales.
19. Se recomienda a las Agencias participantes que la implementación de estas reformas sea de carácter paulatino para permitir la continuación de las actividades de FODEPAL. Para la implementación sería necesario:
  - a. diseñar un plan de implementación que identifique y defina con claridad los objetivos buscados las reformas a implementar y el calendario de implementación,
  - b. la asignación de responsabilidades a instituciones y personas y
  - c. la creación de un Comité interinstitucional con la responsabilidad de dar seguimiento al proceso y aportar la capacidad política y decisoria, necesarias para la implementación.
  - d. La creación del Instituto FODEPAL en el ámbito de la UPM es un tema especialmente crucial y debería estar creado y funcionando antes de que el proyecto FODEPAL, en su estructura actual finalice. Si la creación del Instituto se demora la terminación del actual proyecto deberá postergarse.
20. La institucionalización de las actividades de Capacitación, Diálogo y Asistencia técnica dirigidas a los Policy Makers son una iniciativa nueva con un gran potencial. Es importante que el concepto se desarrolle con más detalle y profundidad antes de su implementación. En este sentido se recomienda a la Dirección del Proyecto y a la FAO que en forma conjunta comisionen a un experto o grupo de expertos el desarrollo de una propuesta detallada.



## II. INTRODUCCIÓN

Este Documento presenta la **Evaluación Final del Proyecto GCP/RLA/138/SPA** titulado **Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL)**. El Proyecto es ejecutado por la FAO a través de su Oficina Regional para América Latina y el Caribe y está financiado por fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

El Proyecto es un proyecto de cooperación internacional que se inició en el año 2001 con la participación de FAO y la AECI y con el respaldo académico de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y otras instituciones universitarias de América Latina y el Caribe. La sede del Proyecto está en la Oficina Regional de la FAO en Santiago, Chile.

El Proyecto tuvo una Evaluación Intermedia en el año 2003 en la que hizo una serie de recomendaciones sobre la orientación y gestión del Proyecto que fueron en su mayoría implementadas en años posteriores.

La Evaluación Final es consecuencia de lo estipulado en el Memorando de Entendimiento suscrito por la AECI y la FAO el 27 de Diciembre del 2000 que estipula que ambas instituciones realizaran conjuntamente una evaluación final del proyecto.

La Misión estuvo constituida por Martín Piñeiro, Juan Carlos Cebolla y Samuel Bueno, cuyos CV abreviados aparecen como Anexo 1. La evaluación tuvo lugar entre el 20 de junio y el 20 de julio del 2007 en el transcurso de la cual los evaluadores visitaron Perú, Nicaragua, Costa Rica y Brasil países en los cuales entrevistaron participantes, representantes de instituciones del gobierno y personal de la Agencia Ejecutora. Los miembros de la Misión de Evaluación Final de FODEPAL agradecen a todas estas personas su colaboración en esta evaluación y a los miembros del equipo de FODEPAL, al personal de la Oficina Regional de la FAO vinculados al proyecto y a todos aquellos que han provisto el apoyo necesario para la realización de esta evaluación, su apoyo y colaboración.

Un listado de las personas entrevistadas aparece como Anexo 2 y el listado de los principales documentos consultados aparece como Anexo 3.

La Evaluación indica con toda claridad que el Proyecto FODEPAL ha sido importante y exitoso y que sería del interés de la Región que continuara y se institucionalizara como una actividad permanente, y que contribuyera a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en el desarrollo agrario. Como es esperable en toda empresa humana hay cosas que pueden ser fortalecidas y afianzadas y algunas cambiadas para hacer posible la institucionalización en el largo plazo. Los miembros de la Misión de Evaluación esperan que las conclusiones y recomendaciones que aparecen al final de este informe sean de utilidad para lograr este objetivo.



### III. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

A finales de la última década del siglo XX, tanto la Oficina Regional de la FAO en América Latina y el Caribe como la red de Oficinas Técnicas de la Cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) observaron una fuerte demanda en materia de capacitación de profesionales de niveles medio y alto sobre temas de creciente actualidad e importancia para el desarrollo en un contexto mundial en el que emergía nuevas exigencias y se abrían nuevas expectativas.

Existían experiencias como el Proyecto PROCAPLAN (1988 – 1994) y la Red de Instituciones de Capacitación en Economía y Políticas Agrarias en América Latina REDCAPA (operando desde 1993) impartiendo cursos cortos y algunos programas de especialización en materia de economía y políticas agrarias, que mostraban la demanda y oportunidad de estas iniciativas, que facilitaron la aproximación y realización de iniciativas conjuntas de FAO, REDCAPA y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

Desde el final de la década de los 90, se venían desarrollando frecuentes consultas entre la AECI, la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España y la FAO para configurar un programa de educación a distancia en materias de alta prioridad para las instituciones involucradas y que tuviese en cuenta las necesidades arriba mencionadas, el nuevo contexto internacional y las nuevas herramientas docentes hoy disponibles.

Para responder coherentemente a esas nuevas exigencias y desafíos, la UPM y FAO diseñaron el Proyecto FODEPAL, que se inició con la firma, el 27 de Diciembre de 2000, por parte de la AECI y la FAO, de un Memorando de Entendimiento al que se adjuntó, como Anexo, un documento de proyecto titulado “Proyecto Regional de Formación en Economía y Política Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina”.

La AECI se comprometió a financiar el mencionado Proyecto, con una duración de cuatro años, y una aportación financiera de 4.484.682 dólares. La FAO estableció, como fecha oficial de inicio del Proyecto el 12 de Marzo de 2001 y su terminación, tras la ampliación con una segunda fase, prevista en diciembre de 2007. El presupuesto dotado por AECI para el conjunto del periodo 2001-2007 asciende a US\$ 8.654.970.

El Proyecto partía de la oportunidad que suponía aprovechar la experiencia ya acumulada por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), cuyo centro CEPADE, especializado en educación a distancia, venía desarrollando numerosos cursos de postgrado a distancia, utilizando la Web de Internet, a través de su programa CEPADE-2000. El apoyo académico y científico de la UPM al Proyecto es considerado crucial en todos los aspectos de identificación de profesores, preparación de materiales docentes, coordinación de actividades, etc.

En un principio, se contempló la posibilidad de utilizar en el Proyecto la Red de Instituciones de Capacitación en Economía y Políticas Agrarias en América Latina (REDCAPA) que ya venía operando en la Región consideraciones de diferente índole (logísticos, conformación jurídica e institucional de REDCAPA que no permitían a AECI considerar a dicha red como parte signataria) y que motivaron la decisión de vincular el Proyecto directamente a la FAO, que dado el carácter Regional del Proyecto asignó la responsabilidad de su ejecución a su Oficina Regional en Santiago de Chile, adoptando el proyecto el nombre de FODEPAL.

La educación a distancia ha tenido una fuerte evolución en el período de ejecución del Proyecto como consecuencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación, ya que son un campo en continua expansión y fuerte innovación y su aplicación a la educación a distancia presenta múltiples y crecientes potenciales pero también grandes retos. Consecuentemente, FODEPAL ha tenido que acomodarse a ese proceso y dedicar un esfuerzo importante a mantenerse actualizado y crear métodos acordes a dichos potenciales y que se adecuen a las necesidades de su público objetivo. Por ello, el Proyecto ha tenido un componente de I+D más fuerte que el que podía preverse de su formulación original.

El transcurso del Proyecto ha mostrado que existe una gran heterogeneidad de las condiciones socio-económicas e institucionales de los países de la Región, así como una variedad de públicos con



necesidades muy diferenciadas, dando lugar a un desempeño diferenciado del Proyecto en lo que se refiere a su presencia en los diferentes países, como en la atención a los diferentes niveles y tipos de público relacionados con el objetivo general del Proyecto.



## IV. EXAMEN DE LOS OBJETIVOS Y DEL DISEÑO DEL PROYECTO

### IV. A. Justificación

América Latina continúa bajo el influjo de diferentes procesos externos y endógenos con gran impacto en el sector agrario y las áreas rurales, tales como una mayor apertura al comercio mundial, la liberalización de precios agrarios, la reducción o eliminación de subsidios, del crédito público y la privatización de muchas actividades y servicios relacionados con el agro que antes eran responsabilidad del sector público.

Tras unas décadas en las que primaron los procesos de ajustes presupuestarios y reducción del papel del estado, la atención de los gobiernos y otros actores ha tomado un creciente interés por las políticas públicas que pueden atender a los problemas del desarrollo rural, desarrollo regional, la lucha contra la pobreza rural, la conservación de los recursos naturales compatibilizándolos con los mecanismos de inserción de las economías locales en el contexto económico y los mercados mundiales, cada vez más globalizados.

Estas transformaciones exigen un esfuerzo orientado a familiarizar a los dirigentes y técnicos gubernamentales y de la sociedad civil con las nuevas condiciones del comercio exterior, la gestión de recursos naturales, la seguridad alimentaria y el análisis territorial, así como la necesidad de dotarles de nuevos instrumentos de análisis para la formulación y seguimiento de políticas adecuadas en los ámbitos sectoriales y subsectoriales.

La demanda de formación en los anteriores campos encuentra dificultades para ser satisfecha por la oferta existente, como lo demuestra el éxito alcanzado por diversos proyectos de capacitación ejecutados por la FAO en las décadas de los 80s y 90s. Igualmente la alta demanda que tienen los Cursos de FODEPAL y la valoración que hacen los alumnos entrevistados por la Misión de Evaluación corroboran la existencia de dicho déficit y la pertinencia de una iniciativa como FODEPAL.

En ese sentido, también cabe señalar que la Conferencia Regional de FAO, celebrada en Ciudad de Guatemala, Guatemala, del 28 al 30 de abril de 2004, con la asistencia del Director General de la FAO y de los Ministros de Agricultura de los países de América Latina y del Caribe, se recomendó en su Informe final *“Que la FAO refuerce y amplíe la acción de mecanismos de capacitación masiva para todos los actores en las prioridades del desarrollo rural y la seguridad alimentaria, poniendo como ejemplo el Proyecto FAO-FODEPAL, ...”*.

Los campos de formación en materia de políticas agrarias y de desarrollo rural que suscitan una mayor demanda de formación son, entre otros, los siguientes:

- Los vínculos entre las políticas macroeconómicas y el desarrollo sectorial, el nuevo rol del Estado en la agricultura y las nuevas políticas sectoriales y subsectoriales.
- El diseño de políticas y programas hacia sectores agrarios específicos, que combinen consideraciones de eficiencia con criterios de equidad. Aquí se incluyen los programas de desarrollo rural, combate a la pobreza, mejora de la seguridad alimentaria, etc.
- El diseño de políticas referentes a la comercialización de productos agroalimentarios y de la agroindustria, todo ello en el contexto del comercio exterior.
- El diseño de políticas y programas destinados a fomentar la agricultura sostenible y, en general, el buen manejo de los recursos naturales (suelos, recursos hídricos, pesqueros, forestales y genéticos).

Existe ya en América Latina una importante oferta educativa en universidades, escuelas especiales y otros centros de estudio. Sin embargo, esta oferta generalmente no se adapta a la formación en servicio (“In-Service Training”), que se requiere para atender la demanda mencionada y además no suele cubrir, o lo hace sólo parcialmente a áreas temáticas de importancia creciente en el nuevo contexto internacional. Por ello, el Proyecto FODEPAL se propone complementar la oferta existente



incorporando características específicas, no sólo en la temática cubierta sino también en las herramientas y métodos docentes de formación a distancia.

El marco institucional del Proyecto FODEPAL contempla a la FAO como organismo ejecutor del mismo, ya que su experiencia en materia de formación profesional en economía y políticas agrarias, su red de oficinas en la región, la amplitud y variedad de su "expertise" y su bien reconocido prestigio, constituyen un activo fundamental para garantizar el éxito del Proyecto.

Por su parte, la UPM, mantiene desde hace años un amplio programa de colaboración con diversas universidades latinoamericanas, se vinculó al Proyecto desde sus orígenes. La UPM posee un Gabinete de Investigación de Tecnologías Educativas (GATE) y un centro especializado en Educación a Distancia (CEPADE), con amplia experiencia en la operación de cursos de postgrado a distancia.

Los beneficiarios a los que el proyecto FODEPAL ha pretendido atender se agrupan en las siguientes categorías profesionales:

- Técnicos y funcionarios gubernamentales involucrados en el análisis y toma de decisiones en los ámbitos de la economía y las políticas agrarias, del desarrollo rural, de la seguridad alimentaria y de la gestión de los recursos naturales, a niveles central, regional y local, en los distintos países de la Región.
- Directivos responsables y técnicos de organizaciones gremiales, de productores y profesionales, así como de ONG's que operen en el campo del desarrollo rural y de la gestión de los recursos naturales.
- Formadores de opinión de los medios de comunicación y Académicos encargados de la capacitación de cuadros directivos.

#### IV. B. Objetivos

El Proyecto ha tenido dos fases, 2001 -2004 y 2005-2007. Los objetivos del mismo fueron reformulados tras la evaluación intermedia para la segunda fase. Los documentos en los que sucesivamente se han formulado los objetivos del proyecto son:

- 1) el Memorando de Entendimiento entre AECI y FAO firmado en diciembre de 2000,
- 2) el PRODOC GCP-INT800 SPA,
- 3) el PLAN DE OPERACIONES de mayo 2001,
- 4) PRODOC FINAL de 15-02-05. Los tres primeros son próximos en el tiempo y aunque sus redacciones no divergen en lo general, hay algunos matices diferentes entre ellos cuya incidencia se comenta en el apartado de diseño. El Anexo N° 4 recoge las redacciones de los objetivos del proyecto en cada uno de los citados documentos.

Como **Objetivo General** del proyecto se marcó el de contribuir al desarrollo agrario y rural sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades para el análisis, la formulación y la ejecución de políticas, planes y programas conducentes al logro de dicho objetivo. Objetivo que se ha mantenido invariable a lo largo del proyecto.

Para su consecución se plantearon 5 objetivos específicos, que en la **segunda fase** se definieron como:

1. Sentar las bases institucionales, técnicas y financieras para continuar de forma sostenible las actividades de formación una vez terminada la segunda fase del Proyecto.



2. Desarrollar hasta finales del año 2007 un programa regional para América Latina de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias y del desarrollo rural, diseñado y promovido conjuntamente por la AECL, la FAO y la UPM, que combine la formación a distancia en línea apoyada en métodos telemáticos con la realización de Seminarios de Expertos presenciales y con otro tipo de actividades de capacitación, dando continuidad a las actividades del Proyecto FODEPAL iniciado el año 2001.
3. Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias en materia de economía y políticas agrarias y de gestión integral de recursos naturales entre especialistas españoles y latinoamericanos.
4. Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas.
5. Proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia y de la capacidad operativa del Proyecto, en un contexto de demanda institucional, a solicitud de organismos gubernamentales (Ministerios, Gobiernos Locales, etc.) y de Organizaciones de la sociedad civil.

El principal cambio entre la primera y la segunda fase es el énfasis que hace la segunda fase en orientarse hacia la sostenibilidad futura del programa de formación. También, se centra la orientación del programa de formación hacia la educación a distancia mediante el uso de herramientas telemáticas (e-learning), quedando un uso muy acotado de los sistemas presenciales (Seminarios de Expertos) y se hace más explícita la inclusión de los temas de gestión de los recursos naturales dentro del programa de formación. Suponen, por tanto, una adaptación de prioridades derivada de la evolución del Proyecto y de las lecciones aprendidas en la primera fase.

Los objetivos 1, 3 y 4 de la primera fase y los puntos 1, 2 y 4 de la segunda pueden articularse para conformar un objetivo específico más concreto: preparar, poner en marcha y asegurar la sostenibilidad futura de un programa regional de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias, desarrollo rural y la gestión de los recursos naturales, aunando las experiencias de FAO y de la UPM e incorporando a otras Universidades y generando materiales, mecanismos institucionales y materiales de enseñanza que permitan la extensión y multiplicación de la actividad para alcanzar a un público suficientemente numeroso para incidir en la consecución del objetivo general.

Los objetivos específicos de intercambio de experiencias y prestación de servicios son consistentes con el objetivo general, pero para poder ser atendidos de un modo que incidieran de modo relevante en la consecución del objetivo general se hubiera requerido de un Proyecto de una dimensión muy superior y con mecanismos claramente orientados a esa finalidad. Si bien la formulación de los objetivos no establece mayor jerarquía entre los mismos que su ordenación, del diseño del Proyecto y sus presupuestos, hay que entender que estos dos objetivos tenían un rango subordinado y dadas las disponibilidades de FODEPAL, en las fases ejecutadas no han contado con una adscripción de recursos y actividades que permitieran resultados relevantes, aunque en la medida de lo posible se ha intentado aunar esfuerzos con otras iniciativas (actividades compartidas con la red de centros de investigación agraria).

Tanto el objetivo general como los específicos son adecuados. Una declaración explícita de cuales son los horizontes en los que el Proyecto pretende operar y de una definición precisa de los niveles de consecución de resultados que se esperan para cada uno de los objetivos en relación a esos horizontes, los hubieran dotado de una mayor consistencia. De haber existido ese mayor grado de definición, el Proyecto hubiera evitado algunas pérdidas de eficiencia y se hubieran reducido los esfuerzos que las partes han tenido que realizar para encontrar un enfoque común a las prioridades que no estaban suficientemente detalladas.



#### IV. C. Diseño del Proyecto

El FODEPAL se diseñó basándose en la experiencia educativa de la FAO y de la UPM y asumiendo que diversas fortalezas de ambas instituciones podían generar sinergias importantes para la consecución de los objetivos del Proyecto.

El primer diseño tenía un claro enfoque de formación inserta en los esquemas universitarios con orientación a proveer cursos con reconocimiento académico y, en una cierta proporción, a que parte de los participantes culminaran, mediante varios cursos y algunas actividades complementarias (tesinas, estudios de campo) una formación de postgrado o maestría en las áreas de acción del Proyecto.

FODEPAL ha transformado ese enfoque progresivamente, demostrando una gran capacidad de aprendizaje y flexibilidad. Desde el comienzo se dieron pasos para que la oferta de cursos se orientara más fuertemente a los aspectos y temas que podían interesar en la Región al hilo de los cambios que se estaban produciendo, de modo que al final la oferta de cursos se ha enriquecido con un gran número de nuevos cursos respecto a los inicialmente previstos y se ha enfocado más a cubrir necesidades concretas que a crear un esquema de formación académica de postgrado o maestría.

Igualmente el FODEPAL ha flexibilizado su enfoque respecto a la evaluación de conocimientos. Inicialmente se requería un examen presencial. En la segunda fase el Proyecto ha adoptado un doble enfoque, evaluación no presencial, certificado de participación y un examen optativo presencial para quienes desean tener un reconocimiento académico de los estudios realizados.

La definición e identificación de las categorías de beneficiarios del Proyecto se realizó asumiendo las mismas categorías que constituían la población objetivo de las actividades de CEPADE en América Latina y de otros proyectos de formación profesional llevados a cabo por la FAO en años precedentes.

Se decidió utilizar la metodología telemática de capacitación a distancia desarrollada por el CEPADE de la UPM, tanto en su aspecto temático como académico. Igualmente se preveía el desarrollo de cursos presenciales. En el 2003 los cursos presenciales dejaron de tener prioridad y a partir de 2004 no se celebró ningún nuevo curso presencial dado que su coste resultaba muy elevado y no podían constituir un elemento de impacto por su reducido número de alumnos.

El Proyecto no explicitó detalladamente las categorías de beneficiarios, las necesidades y condicionantes de los diferentes beneficiarios y plazo en el que pretendía que maduraran sus resultados. Así, para tener una incidencia rápida mejorando las capacidades de los decisores y altos funcionarios ya en servicio, el proyecto hubiera debido prever mecanismos y productos orientados a identificar temas muy concretos de actualidad, proveer con celeridad cursos muy cortos y muy centrados en las necesidades inmediatas del público objetivo, compatibles con su escasa disponibilidad de tiempo.

El Proyecto inicialmente tenía los Cursos Presenciales que se orientaban hacia los niveles altos de las administraciones, dado su elevado y su difícil adecuación a las disponibilidades de tiempo de esos funcionarios, que en general priorizan la solución de problemas concretos sobre la mejora de sus capacidades mediante una formación de corte académico, cabe entender que en lo que se refiere a este sub-grupo de beneficiarios el proyecto tuvo un diseño inadecuado.

La incidencia en el mediano y largo plazo mediante la formación de una gran cantidad de personas de los grupos de beneficiarios definidos por el Proyecto que están en puestos intermedios o de gestión, sin incidencia directa sobre la formación de políticas, orientada a formar una masa crítica de profesionales, donde una parte de ellos ocupará puestos con capacidad de decisión y muchos otros sin llegar a esos puestos resultarán mucho más efectivos en la gestión y retroalimentación de esas políticas, puede entenderse como el público destinatario de la formación en línea. En ese sentido el proyecto ha estado bien orientado, aunque el enfoque inicial, muy centrado en lo académico, presentaba dificultades para adecuarse a las necesidades de parte de ese público, dificultades que se han ido corrigiendo.



En el diseño de la segunda fase, la acción docente se centro en los Cursos en línea y se introdujo como actividad los Seminarios de Expertos, los cuales no estaban previstos en el primer diseño, al menos con la función que han tenido a lo largo de FODEPAL: ser fuente de identificación de temas de interés, definición del estado del arte más avanzado en dichas áreas y creación de las bases (contenidos, elenco de expertos, recursos) para el diseño de nuevos Cursos.

El primer documento del Proyecto estuvo formalmente bien elaborado en lo que respecta a la identificación general del problema, los objetivos general y específico y la metodología telemática y académica de la enseñanza a distancia. No obstante su consistencia hubiera podido ser más fuerte si:

- Los objetivos específicos se hubieran jerarquizado y se hubiera dado un marco de referencia claro sobre los niveles de prioridad y los mecanismos necesarios para articular los diferentes objetivos.
- Se hubiera realizado un análisis mas detallado de los cambios que estaban aconteciendo en la región y sus consecuencias sobre la demanda en temas a abordar, así como un mejor conocimiento de la población objetivo, sus necesidades y condicionantes.
- Se hubiera profundizado en el análisis de los mecanismos necesarios para aprovechar las fortalezas y generar las sinergias que se esperaban de la conjunción de FAO y la UPM.

El documento de Proyecto de la segunda fase corrige en parte algunas de las carencias señaladas, si bien mantuvo un déficit de análisis en los tres aspectos señalados en el párrafo anterior:

- La población objetivo incluye a los decisores sobre políticas, siendo que el proyecto carecía de instrumentos adecuados para llegar a incidir directamente sobre los funcionarios de niveles altos.
- Aunque se incluyen algunas medidas orientadas a conseguir un mejor aprovechamiento de las fortalezas y creación de sinergias, no se encuentra un análisis detallado de cómo orientar e instrumentar las mismas para conseguir los fines propuestos.

En términos globales cabe considerar que la Lógica de Intervención, o estrategia de base del Proyecto, es correcta y coherente, si bien asumiendo que implícitamente se consideraba en la formulación del Proyecto que algunos objetivos y poblaciones meta quedan en la periferia del Proyecto durante las fases ejecutadas y que sólo en el largo plazo, consolidado un programa de formación a distancia y con la incorporación de otros elementos se podría atender de un modo relevante a los mismos en la medida que lo exige el objetivo general del proyecto.

Los nexos de unión entre medios (materiales y humanos), actividades, resultados y objetivo(s) específico(s) son claros y evidentes en los aspectos más operativos de la preparación e impartición de cursos, formación del capital de conocimiento sobre enseñanza en línea con medios telemáticos, creación de la red e institucionalización del programa educativo y difusión del proyecto. Menos claro es el nexo y asignación de recursos para asegurar que el proyecto conecte con las necesidades de los gobiernos de un modo vertebrado, la conexión de la expertise de FAO y sus oficiales con el proceso de identificación y producción de los cursos o la introducción de FODEPAL como un elemento de fortalecimiento de la acción de FAO en los países y enriquecedor de las capacidades de sus representaciones.

Las actividades principales del Proyecto y los resultados que de ellas se esperan están explicados con suficiente claridad en los dos documentos de Proyecto y existe una clara relación entre dichos resultados y el logro de los cinco componentes que integran el Objetivo Específico del Proyecto, aunque es preciso asumir, como ya se ha expresado, que existía una prelación implícita de los mismos.



La Misión de Evaluación intermedia señaló como un defecto del diseño original el que la permanencia del Proyecto a mediano y largo plazo se basara totalmente en un Colectivo de Universidades. FODEPAL y las partes han realizado actividades tendientes a preparar una institucionalización del mismo y su sostenibilidad futura, si bien al momento de la evaluación no se ha llegado con una propuesta de institucionalización que resuelva los diferentes aspectos planteados en los objetivos del Proyecto.

Hay que señalar que igualmente en el documento de proyecto no se abordan los criterios para instrumentar la subvención a los participantes y casar ésta con la política de sostenibilidad del Proyecto.

Sería conveniente que el proyecto en su formulación hiciera explícitos unos criterios sobre la subvención de matriculas que permitan asegurar que las mismas están en consonancia con las políticas de la Cooperación Española, especialmente cuando el grueso de los beneficiarios no son instituciones cuyo personal se forma por medio del Programa, sino que son personas individuales, que puede que apliquen dichos aprendizajes en beneficio de las instituciones en las que trabajan, y cuyas capacidades adquisitivas se sitúan por encima de la media en sus respectivas sociedades.

## V. EXAMEN DE LA EJECUCIÓN Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN

### V. A. Presupuesto y Gastos del Proyecto

FODEPAL se inició en 2001 con una duración prevista de 4 años y con un presupuesto de 4.484.682 dólares. Posteriormente, en el año 2005 se acuerda una extensión del proyecto, aprobando un presupuesto para el periodo 2005-2007 de 4.387.424 dólares. Dado que existía un remanente de 242.289 dólares del presupuesto aprobado para los primeros cuatro años, el volumen de recursos nuevos aprobado ascendió a 4.145.135 dólares, con lo que el presupuesto asignado para el conjunto del periodo 2001-2007 ascendió a 8.629.817 dólares. La incorporación de los intereses generados por la cuenta del fideicomiso, acordada en 2007, elevó dicho presupuesto a la cantidad de 8.654.970 dólares.

Se ha dispuesto de los ingresos generados por las matrículas de los cursos, que entre 2001 y 2006 supusieron 354.122 dólares. Las correspondientes al primer semestre de 2007 sumaron otros 57.991 dólares.

**Tabla N° 1: Ejecución presupuestaria del proyecto entre 2001 y 2006**

CONCEPTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2001-2006
<b>Presupuesto</b>	604.862	991.355	1.358.140	1.465.836	1.438.452	1.580.384	
<b>Liquidación de gasto (a)</b>	532.789	972.307	1.287.245	1.450.047	1.297.578	1.620.243	7.160.209
<b>Ingresos por matrículas (b)</b>	10.204	23.094	46.007	64.259	76.382	134.175	354.121
<b>Recursos dispuestos (a+b)</b>	542.993	995.401	1.333.252	1.514.306	1.373.960	1.754.418	7.514.330
<b>Transferencias de AECl</b>	870.487	1.104.995	1.137.948	1.231.787	1.350.573	1.469.950	7.165.740
<b>Remanente para ejercicio siguiente</b>	337.698	470.386	321.089	102.829	155.824	5.531	

Al Proyecto, la Agencia Española de Cooperación, ha aportado hasta finales de 2006 (la aportación de 2007 no figuraba en el sistema contable como disponible a la fecha de 10 de julio de 2007) US\$7.165.740. Las cantidades aportadas anualmente figuran en la Tabla N°1. Las aportaciones anuales de AECl se hacen disponibles cada año entre los meses de junio y julio, desfase que principalmente tiene que ver con los procedimientos presupuestarios de España. Dicho desfase origina una estrechez de recursos en el primer semestre de cada año. En los años iniciales fue menos acusada puesto que el Proyecto no consumía todo el presupuesto anual y ello permitía disponer de un remanente que cubría una parte importante de los costes del primer semestre.

La situación se ha resuelto gracias a la flexibilidad de las partes en cuanto a que, sobre la base del conjunto de los fondos aportados por España pendientes de asignación a un proyecto concreto, FAO realiza adelantos a FODEPAL. Esta flexibilidad ha resuelto los desfases, si bien al coste de incrementar la carga de actividades de gestión y administración para el Proyecto y una reducción de la agilidad en los procesos de contratación durante el primer semestre de cada año. En el periodo enero-junio de 2007 se habían contabilizado gastos por importe de US\$ 965.975, que en su totalidad se han financiado de este modo, puesto que el remanente del año anterior era de US\$ 5.531.

En términos globales la ejecución presupuestaria<sup>1</sup> ha estado entre rangos bastante equilibrados. Si se exceptúa los años 2001 y 2005, primeros de cada fase en que la ejecución fue del orden del 90% del presupuesto, el resto de los años la ejecución presupuestaria ha estado entre el 95% y el 103%, respecto a la revisión de presupuesto correspondiente inmediatamente anterior al ejercicio de gasto.

<sup>1</sup> Los desgloses anuales de presupuesto y ejecución de gasto figuran en el Anexo N° 5.

No obstante, hay que señalar que por partidas se observa una menor consistencia en la calidad de la previsión presupuestaria. Como muestra la **Tabla Nº 2**, que abarca los ejercicios presupuestarios ya concluidos (2001-2006), la partida de salarios de personal de servicios generales tuvo, a partir de 2003, un mayor gasto que lo presupuestado cada año, sin que se incrementara el número de personas contratadas. Las partidas de consultores, compras y contratos, las más ligadas a la actividad de preparación y dictado de los cursos tuvieron un comportamiento razonablemente equilibrado, pues sus desviaciones no fueron fuertes en general si se exceptúa los años de inicio de fase.

La partida de formación tiene un comportamiento peculiar, debido a la falta de una partida apropiada para registrar ingresos por la operación del proyecto, dicha partida recoge tanto el presupuesto de gasto en formación de personal que trabaja en el proyecto y parte de los costes de los talleres de coordinadores de los cursos, como los ingresos por matrículas de los cursos impartidos a los beneficiarios del proyecto. Salvo en 2006, el resto de los años incluido 2007, el presupuesto sólo contempla en esa partida la previsión de gastos de formación para el personal que trabaja en el proyecto y talleres de coordinadores, no refleja una previsión de ingresos por matrícula, lo cual si bien es comprensible como una medida de prudencia (puesto que da lugar a un menor monto de recursos disponibles en un marco de incertidumbre por el poco recorrido del proyecto) es más difícil de entender a partir del año 2005 en el que la sostenibilidad y las medidas encaminadas a conseguirla hubieran de haber tenido un reflejo en el presupuesto. De este modo en el cierre de la ejecución de gasto esta partida refleja un superávit continuo que financia déficit de otras partidas.

**Tabla Nº 2: Porcentaje de desviación del gasto real respecto al presupuesto por partidas**

Concepto	variación 2001	variación 2002	variación 2003	variación 2004	variación 2005	variación 2006
<b>Salarios</b>						
Profesionales	18%	3%	-1%	-18%	-1%	-6%
Servicios generales		17%	-7%	-16%	-12%	-32%
<b>Consultores</b>	28%	4%	4%	0%	5%	-9%
<b>Compras y contratos</b>	-28%	6%	4%	8%	-39%	15%
<b>Personal contratado localmente</b>	NA	-24%	-3%	49%	-196%	98%
<b>Viajes</b>	-27%	-11%	-12%	5%	43%	-6%
<b>Formación</b>	5%	268%	658%	968%	299%	4%
<b>Materiales y equipos</b>						
Fungibles	87%	12%	-14%	54%	34%	NA
No fungibles	7%	45%	16%	31%	-11%	55%
<b>Protocolo (hospitality 5026)</b>	NA	100%	75%	NA	15%	100%
<b>Costes de Apoyo (5029)</b>	-23%	-37%	-32%	-38%	-26%	-43%
<b>Costes de Apoyo Técnico (5027)</b>	100%	7%	92%	19%	91%	73%
<b>Gastos generales de operación (5028)</b>	63%	-18%	-49%	50%	-24%	32%
<b>Gastos generales (5040)</b>	NA	-27%	209%	NA	NA	NA

Nota: Cifras positivas implican superávit y las cifras negativas implican déficit

NA: años en que la previsión era nula en esa partida. Afecta a partidas de importes reducidos.

Las partidas 5027, 5028 y 5029, costes de apoyo y gastos generales que carga FAO al Proyecto, en conjunto muestran un comportamiento poco equilibrado entre el presupuesto anual y el gasto final.

El conjunto de las partidas 5027, 5028, 5029 y 5040 constituyen los diferentes conceptos presupuestarios que reflejan el apoyo de FAO al proyecto, si bien no incluyen los gastos de viaje ocasionados con motivo del desplazamiento de los representantes de FAO en los comités Técnico y Directivo, gastos que se imputan a la partida de viajes.

El memorando de entendimiento cifra en el 9% el cargo que FAO realizará por apoyo al proyecto. El PRODOC GCP-INT800 SPA, y el PRODOC de la segunda FASE incluyen partidas por este concepto

que suponen el 11,5% del presupuesto previsto para el proyecto. Entre 2001 y 2006, la liquidación de estas cuatro partidas ha supuesto el 14% del acumulado de las liquidaciones anuales de gasto, siendo normalmente entorno al 13% de cada liquidación de gasto anual, salvo en el año 2002 en que alcanzó un 19,5%.

En el Anexo N° 5 se incluye una tabla que desglosa el gasto realizado por el Proyecto desde su inicio hasta junio de 2007. Su elaboración se ha realizado conjugando información del sistema contable (Oracle), información aportada por el Equipo del Proyecto a partir de los registros de gestión que lleva para uso interno y de estimaciones a partir de muestreos, sobre aquellas partidas como viajes que cuentan con un número tan grande de apuntes que no resultaba viable su indagación detallada, dado que el sistema contable oficial no permite un análisis rápido por actividades del Proyecto. De dicho análisis se deduce que:

- **Las actividades de formación absorbieron el 43,4% de los recursos económicos** gastados por el proyecto en ese periodo, un 15,75% en actividades directamente imputables a cada curso (preparación de materiales y coordinadores y profesores, en el caso de los cursos en línea y esos conceptos más los costes de desplazamiento y alojamiento en los cursos presenciales) y un 25,75% del total en costes de actividades compartidas (seminarios de expertos, secretaria de alumnos, dirección académica, plataforma educativa en línea, etc.).
- La gestión y administración del proyecto consumió 32,8% de los recursos dispuestos en ese periodo.
- El sistema de seguimiento, evaluación y el conjunto de mecanismos instrumentados para asegurar la calidad en el proyecto dispusieron de un 6,4% de los recursos dispuestos en ese periodo.
- A la formación de redes institucionales, asociación y cátedras FODEPAL se dedicó el 8% del gasto y un 5,9% a las herramientas complementarias como la página Web, comunidades virtuales, Biblioteca virtual e informática.
- A acciones orientadas a conectar con la demanda institucional, en respuesta a las recomendaciones de la evaluación intermedia, se dedicó un 3,6% de los recursos totales dispuestos en ese periodo. Si se considera que dichas actividades se concentraron básicamente en los años 2004 y 2005, entonces su peso en el proyecto durante esos dos años ronda el 10,5%.

## V. B. Actividades y Productos

### V.B.1. Actividades

Las actividades del Proyecto se basan en un método de enseñanza dirigido a los adultos que se procesa a distancia vía Internet.

#### V.B.1.1. Actividades de Autoaprendizaje

La mayor parte de los ex-alumnos entrevistados dijeron que la tutoría fue determinante para que se sintieran acompañados en sus actividades. Sin embargo, muy pocos señalaron que el seguimiento que tuvieron fue insuficiente para sus necesidades de autoaprendizaje.

Los Cursos de capacitación a distancia del Proyecto desarrollan varias actividades que persiguen el autoaprendizaje y que deben ser realizadas por los participantes. Estas son seleccionadas a partir de los objetivos de aprendizaje definidos en cada uno de los Cursos en la etapa de diseño e implementación de los Cursos.

Las actividades de autoaprendizaje pueden ser: lectura e interpretación de textos, ejercicios o estudio de casos orientados para la toma de decisiones o una combinación de ellos.



El análisis de la documentación y de los materiales didácticos de los Cursos y las entrevistas con los participantes llevan a las siguientes constataciones y conclusiones:

- a) Las actividades propuestas a los participantes están de acuerdo con las recomendaciones y parámetros más actuales de *e-learning*.
- b) Los entrevistados señalaron la importancia de los estudios de casos en el proceso de aprendizaje y la necesidad de que sean casos cada vez más prácticos y concretos.
- c) El intercambio de experiencias entre los participantes complementa la acción de la tutoría y desempeña un importante papel en el autoaprendizaje.

#### **V.B.1.2. Aprendizaje Cooperativo**

Los participantes entrevistados reafirman que las actividades de colaboración son un marco relevante en la metodología FODEPAL. En efecto, el análisis de los programas de los Cursos representa un incremento del estímulo al trabajo colectivo (Anexo 6).

Los entrevistados hicieron notar a los evaluadores que en ciertos casos sería posible incluso la formación de grupos presenciales para el estudio y la discusión.

El uso de los ambientes virtuales de la Plataforma de enseñanza, como las salas de chat, foros de discusión privado, carpetas compartidas por el grupo y el intercambio de archivos tuvieron importantes impactos en el estímulo del aprendizaje cooperativo en los Cursos FODEPAL.

Sin embargo, las recomendaciones presentes en la evaluación *midterm* respecto a esto todavía son oportunas:

- a) Facilitar la puesta en contacto presencial de participantes que viven en la misma ciudad/país.
- b) Privilegiar la postulación de personas que trabajan en una misma institución, de modo que el trabajo colectivo que promueve el aprendizaje cooperativo sea posible desde el inicio del Curso.
- c) Explorar la posibilidad de uso de la Plataforma de enseñanza para promover sesiones virtuales con el uso de audio y video, en condiciones y locales que sean posibles.

#### **V.B.1.3. Comunidad Virtual**

Los ex-alumnos entrevistados remarcaron la importancia de los intercambios de experiencias obtenidas de la investigación propia o laboral con otros participantes o el docente, para la adquisición de nuevos conceptos y formación profesional. Esta necesidad de compartir experiencias se extendería más allá de la conclusión del curso.

En la metodología de educación a distancia de adultos de FODEPAL, se destaca la intención de que los grupos de interés formados en el transcurso del Curso prosigan después de su término.

Lo que se puede observar durante las entrevistas con ex-participantes es que no hubo posibilidad de continuar con los grupos comunitarios una vez terminado el Curso debido a que el contacto con las personas disminuye en frecuencia hasta que se pierde por completo. La naturaleza de la actividad laboral y compromisos de trabajo son apuntados como la causa de esta desestructuración de la red de contactos.

No obstante la dificultad para mantener el contacto entre ellos, los ex-alumnos entrevistados remarcaron que han recibido además información útil para su trabajo de parte de algún ex-compañero de Curso.



No hay forma que el Proyecto pueda garantizar que los vínculos entre ex-participantes se mantendrán después del término de los Cursos. Pero una sugerencia viable para intentar sostener la red de contactos, es mantener una base de datos “en línea” en el *website* FODEPAL, con las informaciones de todos los participantes para que se pueda consultar por área de interés, Cursos realizados, país de origen, apellido etc.

Para esto es necesario que cada participante permita la divulgación de sus datos para sus ex-compañeros en el *website* FODEPAL, y que solo estarán disponibles para sus ex-compañeros.

#### **V.B.1.4. Actividades Sincrónicas y Asincrónicas**

Las actividades virtuales sincrónicas – como chat, teleconferencia - son las que más se acercan a la experiencia vivencial y son las que resultan más oportunas en la formación a distancia aunque actualmente a FODEPAL le falta promover la ampliación de las actividades sincrónicas virtuales en los Cursos. Pero debe ponderarse que aunque estas actividades son prolíficas desde el punto de vista del aprendizaje colaborador, no se puede obligar a los participantes a hacerlas con frecuencia una vez que ya se sabe que no disponen de tiempo.

Los usos llevados a cabo por el Equipo Técnico FODEPAL a través de la plataforma de enseñanza a distancia, exploran las potencialidades de las herramientas disponibles para efectuar actividades sincrónicas y asincrónicas.

Una sugerencia es que las actividades sincrónicas sean dejadas a cargo de los participantes con el fin que descubran la mejor manera de emplearlas para dinamizar el aprendizaje individual, la colaboración y los vínculos comunitarios.

La escasa disponibilidad de tiempo para dedicarse a las actividades sincrónicas es una de las características profesionales más evidentes de la población objetivo FODEPAL y la alternativa de las actividades sincrónicas debe ser utilizada con cautela.

Sin embargo, al dotar a los participantes con el conocimiento necesario para dominar las tecnologías de comunicación sincrónicas con el objetivo de brindarles las herramientas adecuadas al intercambio sincrónico vía Internet se puede incluso contribuir a la continuidad de las comunidades virtuales.

#### **V.B.1.5. Actividades de Evaluación**

Al final de los Cursos cada participante puede optar por hacer un examen de evaluación final presencial en la Representación FAO de su país. Los ex-alumnos entrevistados manifestaron el deseo de que el resultado del examen pueda valer algún crédito en los cursos de postgrado en las Universidades que constituyen la Asociación Universitaria FODEPAL.

Respecto al tipo de examen de evaluación, los entrevistados resaltaron que deben privilegiarse las formas evaluadoras donde a partir de los contenidos estudiados en el curso los alumnos investiguen un tema de su interés o apliquen los conocimientos a sus escenarios profesionales específicos.

En las actividades de grupo, en algunos de los Cursos se utilizan las autoevaluaciones como recurso. Pero la proporción comparativa de los Cursos que las utilizan es muy pequeña en relación con las otras modalidades de evaluación más tradicionales.

En la modalidad de enseñanza a distancia las evaluaciones tienden a no utilizar preguntas más sofisticadas cuya respuesta se realiza a través del texto abierto, porque dificulta la corrección. Pero como las clases FODEPAL poseen muy pocos participantes, este método de evaluación puede ser utilizado.



## V.B.2. Productos

### V.B.2.1. Formateo y Estructura de los Cursos “en línea”

La metodología de formateo y estructuración didáctica – pedagógica de los Cursos FODEPAL es patrimonio tecnológico de MEF y consiste en una metodología de enseñanza a distancia para la formación de adultos que se fue perfeccionando por medio de las lecciones aprendidas principalmente a partir del año 2003 cuando se toma la opción de impartir solamente Cursos a Distancia en el Proyecto.

La evaluación recurrió a la apreciación de elementos y características en los tres cursos “en línea” que fueron los más buscados y, por lo mismo, fueron los más reeditados a lo largo de la existencia del Proyecto. Parece legítimo suponer que estos son los cursos más representativos del modelo de educación FODEPAL, ya que estos fueron los que recibieron el mayor aporte de contribuciones en términos de diseño pedagógico y perfeccionamiento de contenido.

El análisis del formato y estructura de los cursos bajo tal perspectiva consideró los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Secuencia pedagógica y didáctica de los contenidos
- b) Calidad de la estructura de diagramación a partir de las diez heurísticas de uso para la *web* de acuerdo a Nielsen/Instone (Anexo 7).
- c) Calidad a partir de los cinco requerimientos principales del patrón SCORM (Anexo 8).
- d) Calidad y pertinencia de los ejercicios y materiales bibliográficos provistos a los alumnos con los objetivos de los cursos.

Los tres cursos seleccionados para evaluación fueron los siguientes:

GEI - Gestión y Evaluación de Impacto Ambiental de Proyectos de Inversión

CAG - Comercio Agrícola Internacional. OMC y Negociación Multilateral

DRU - Desarrollo Rural Nuevos Enfoques y Métodos

La escala evaluadora utilizada se muestra en la tabla a seguir:

Valor	Concepto	Significado
1	Malo	está lejos de cubrir los requisitos básicos
2	Insatisfactorio	no cubre los requisitos básicos
3	Satisfactorio	cubre solamente los requisitos esenciales
4	Muy bueno	adecuado y algunos niveles de excelencia
5	Excelente	cubre ampliamente las expectativas

Cada una de las categorías evaluadas se dividió en **Acciones** y **Producto**. Las **Acciones** resultan en **Productos**:

- 1) **Proyecto:** se refiere a la etapa en que se planifica el curso atendiendo a las necesidades de capacitación detectadas
- 2) **Programa:** se refiere a la etapa de concreción del público objetivo, contenidos y objetivos del aprendizaje
- 3) **Diseño pedagógico:** se refiere a la etapa en que se definen las estrategias pedagógicas, recursos y actividades del curso
- 4) **Diseño de producto:** se refiere a la etapa en que se materializa el producto



Las evaluaciones de los cursos se encuentran detalladas en el (Anexo 9).

### **Diagnóstico:**

- **Pertinencia y calidad de los contenidos:** A juzgar por las fechas de publicación de la bibliografía utilizada en los cursos, el contenido de los textos está bastante actualizado. Sin embargo, los materiales didácticos de los cursos se limitan a los textos en formato digital o a la recomendación de libros y artículos.
- **Calidad del diseño didáctico y pedagógico de los cursos “en línea”:** Desde el punto de vista de una formación complementaria dirigida a adultos con educación superior por medio de un curso a distancia, la calidad de los materiales es promedio. El lenguaje es claro, objetivo y adecuado. Pero la falta de simulaciones en casos que son posibles y deseables se percibe como una ausencia sensible.
- **Modelos de la interfaz con los usuarios:** buena parte de los participantes entrevistados declararon que su primera experiencia con iniciativas de formación a distancia fue por medio de los cursos ofrecidos por FODEPAL.

Los *links* de ingreso a los contenidos – en el menú de acceso – son imágenes gráficas y para un principiante en Internet no es obvio que deba hacer clic sobre ellas para acceder al contenido de los cursos.

Los tipos de fuentes utilizados no son del tipo *Serif*, lo que dificulta la lectura de los textos. Se usan diferentes tipos de fuentes, de diferentes colores, en diferentes páginas.

La necesidad de realizar *scroll* en el texto es muy frecuente, lo que obliga al lector a usar la barra del navegador.

En función de este diagnóstico se hacen las siguientes observaciones y sugerencias:

- Se sugiere revisar el concepto del mapa conceptual para que el diagrama presentado en los cursos pueda de hecho presentar un mapa de los conceptos involucrados en la temática y como se relacionan en el contenido de los cursos.
- También los alumnos podrían emplear el bosquejo de mapas conceptuales en sus tareas de aprendizaje. Existen softwares libres de excelente calidad que permiten incluso la cooperación vía Internet para el diseño de mapas conceptuales. (ver por ejemplo: IHMC CmapTools, en <http://cmap.ihmc.us/Support/help/Espanol/index.html>)
- Además de los textos existen casos en que el uso de películas en formato de video digital puede ser un incentivo pedagógico conveniente para mantener el interés y la atención del alumno y para presentar con eficiencia un escenario para el estudio de caso. La aprensión de situaciones que involucran a seres humanos es emocionalmente más eficaz por medio de imágenes en movimiento.

### **Ejemplos:**

- A) Es posible dar una idea del estado de desnutrición de un niño etíope ofreciendo un texto con su descripción, una fotografía o un video. El último es más elocuente desde el punto de vista cognitivo.
  - B) La extensión de los perjuicios económicos de una quemada o deforestación en cierta región, del mismo modo que el anterior, puede presentarse de diversos modos. Mostrar un video de la escena es más efectivo para el aprendizaje.
- Una de las quejas frecuentes entre los entrevistados es que la página de los materiales demora para ser visualizada en algunas partes o computadores utilizados. Esto puede ser



atenuado, sin perjuicio de la estética, si los *links* de acceso con imágenes se substituyen por *links* convencionales de hipertexto.

- Los contenidos de los Cursos a Distancia deben proyectarse e implementarse para que funcionen pedagógicamente con independencia de la plataforma de administración de aprendizaje que se utilice. Esto otorga flexibilidad para el manejo del contenido y libertad de elección de plataformas de acuerdo a la conveniencia. Se recomienda estudiar la posibilidad de adoptar el patrón SCORM de manera más amplia (Anexo 8).
- Una forma de agregar facilidades para los usuarios principiantes en Internet o en *e-learning* es en poner atención a las recomendaciones y requisitos de uso como los presentados por Nielsen/Instone (Yates & Loaiza, 2000) y (Hassan & Fernández & Iazza, 2004) (Anexo 7).
- Existen casos en que se puede asociar adecuadamente simulaciones y juegos a los ejercicios que involucran estudios de caso. La simulación facilita la visualización de problemas y conceptos complejos lo que desarrolla la capacidad de tomar decisiones.
- La creación de un espacio digital con tecnología *wiki* para el trabajo colaborador y la construcción colectiva del conocimiento puede resultar un material pedagógico de alta calidad técnica con baja inversión de recursos. Esta puede ser una oportunidad para que todos los participantes – incluso los profesores, coordinadores, etc. – dejen su contribución en forma de entradas tipo enciclopedia en temas de su especialidad y que pueden servir como fuente de consulta inicial para los principiantes.

#### V.B.2.2 Biblioteca Virtual

La Biblioteca Virtual se organiza en categorías con las siguientes características:

- **Cuadernos FODEPAL**
  - Contenido: artículos de expertos sobre las temáticas de los Cursos de FODEPAL.
  - Selección: la hace el Comité Técnico de FODEPAL y la Dirección del Proyecto.
- **Ponencias FODEPAL**
  - Contenido: se encuentran las presentaciones desarrolladas en los Seminarios de Expertos que han llevado a cabo el Proyecto.
  - Selección: Comité Técnico y Coordinadores Académicos de cada Seminario
- **Estudios de Caso**
  - Contenido: estudios de caso basados en proyectos y experiencias reales de campo, para el análisis y la solución de problemas.
  - Selección: Comité Técnico y Dirección del Proyecto.
- **El Género en la Formulación de Políticas**
  - Contenido: textos de expertos que muestran la perspectiva de género en las distintas áreas de estudio de los Cursos a Distancia de FODEPAL.
  - Selección: responsable de Género de RLC-FAO
- **Aportes de los Participantes**
  - Contenido: textos seleccionados producidos por participantes en los Cursos a Distancia de FODEPAL.
  - Selección: Coordinadores de los Cursos a Distancia de FODEPAL y la Dirección del Proyecto.
- **Bibliografía en los Cursos FODEPAL**
  - Contenido: listado completo de libros y textos recomendados por los Profesores de los Cursos a Distancia de FODEPAL.
  - Selección: Coordinadores de los Cursos



- **Publicaciones FAO - RLC**
- Contenido: los documentos, artículos, papers, informes, boletines, libros y videos/Cd's producidos por FAO - RLC.

Además de estas categorías, la Biblioteca tiene los siguientes servicios de búsqueda:

- **Búsqueda Centro Waicent - FAO**
- Contenido: Se almacenan en estos ítems diferentes documentos, *papers*, ponencias, artículos de prensa, relacionados con las áreas de estudio del Proyecto FODEPAL.
- **Búsqueda Biblioteca Virtual España - FAO**
- Opera con cuatro tipos de buscadores: por catálogos, por documentos, por páginas web y por fotografías. Se encuentra en el Portal España - FAO.

El proceso de elaboración de los materiales que integran la Biblioteca Virtual está estipulado a través de los contratos que el Proyecto tiene con los coordinadores de cada uno de los Cursos a Distancia. Son los propios Coordinadores quienes seleccionan los temas que encuentran pertinentes desarrollar en un *paper* y que son de importancia temática tanto para el Proyecto FODEPAL, como para los participantes y para el público objetivo.

El proceso es el mismo en las categorías de Cuadernos FODEPAL, Estudios de Caso y en El Género en la Formulación de Políticas. Las áreas restantes como Ponencias FODEPAL, están determinadas por el área y los objetivos de cada Seminario de Expertos, donde son los propios participantes quienes elaboran los materiales en diapositivas electrónicas y sus *papers* y que son presentados durante la realización del Seminario.

En la Categoría de Referencias Bibliográficas el contenido está estipulado por las referencias que son complementarias en los Cursos a Distancia FODEPAL y que se encuentran publicados en la Plataforma de enseñanza.

Finalmente, en la Categoría de Aportaciones de los Participantes, la selección la realiza el propio coordinador de cada Curso FODEPAL, acá el criterio es destacar a los participantes sobresalientes y sus aportes en el Curso y así hacer un reconocimiento a la calidad que él otorga al Curso en el que participó.

Los criterios de selección de los textos, por lo tanto están estipulados por los contratos del Proyecto FODEPAL. Cada uno de los documentos es editado y corregido antes de ser publicado en la Biblioteca Virtual, se hacen observaciones y se les pide a los autores que los complementen y que actualicen sus datos y referencias bibliográficas, se hace el trabajo de edición que no es solamente corregir textos sino que también orientar a los autores a mejorar lo que están escribiendo. Sólo en un par de ocasiones se decidió no publicar unos documentos debido a que no cumplían con los criterios de contenido y actualización.

Los textos no tienen *copyright*. Sin embargo, los textos están en formato PDF y con una clave que permite la protección de los contenidos.

#### **Diagnóstico:**

- La importancia de la Biblioteca Virtual es reconocida por los participantes entrevistados que han declarado que utilizan sus textos incluso luego del término del curso, sea para mantenerse actualizados, sea para preparar materiales como presentaciones técnicas para el desempeño de sus actividades profesionales.
- El cuestionario realizado por la Misión de Evaluación con ex participantes que no terminaron el curso, demuestra que la mayoría de ellos, aún cuando abandonen el curso por motivo de tiempo y otros factores, siguieron consultando la Biblioteca Virtual.



- La comprobada calidad de los textos contenidos en la Biblioteca podría justificar el interés por la realización de una publicación anual con el contenido en DVD o incluso en una versión impresa en papel.

### V.B.2.3 CD-ROM de Materiales Didácticos

A partir del año 2002, por recomendación del Comité Técnico del Proyecto, los cursos FODEPAL pasaron a tener una versión *off-line* repartida a los alumnos en un CD-ROM.

La creación del CD-ROM se justifica debido a las características y responsabilidades del público objetivo destinatario de los curso FODEPAL, que en diversas ocasiones tiene que viajar en misiones. Con el CD-ROM los participantes tienen la posibilidad tener los contenidos del Curso sin estar conectados a Internet.

El contenido del CD-ROM es el mismo del curso completo “en línea”. La decisión del Comité Técnico contempla la posibilidad de proveer de cierta independencia de conectividad al participante que de esta manera puede tener calendarios, actividades y todos los documentos con él en cualquier lugar donde haya un computador.

#### Diagnóstico:

- El CD-ROM puede ser un buen intento de reducir las tasas de abandono de los cursos, pero está lejos de ser cien por ciento eficaz.
- Entrevistas con ex participantes cuyos compañeros abandonaron el curso por motivo de viajes al interior del país (Perú), afirmaron no creer que el CD-ROM pueda llegar a ser una solución para seguir con el curso en casos extremos como el de los participantes que viajan para lugares donde no hay computadores. Sin embargo, para casos de viajes para lugares no tan remotos la opción del curso *off-line* ha demostrado su utilidad.
- Participantes que concluyeron el curso dijeron mantener el CD-ROM como forma de tener archivado todo el material del curso y poder consultarlo cuando lo necesiten, una vez que el curso termina la contraseña de acceso a la plataforma FODEPAL es cancelada y la posibilidad de consultar el material del curso es inviable aún cuando se posea conexión a Internet.

En función de este diagnóstico se hacen las siguientes observaciones y sugerencias:

- Que los CD-ROM de los cursos FODEPAL continúen como una opción de acceso a los cursos a distancia *off line* para que sean distribuidos a los participantes.
- Se recomienda estudiar la posibilidad de derivar un curso de auto instrucción multimedia en CD-ROM o DVD a partir de la base material del curso *off-line*. Este pasaría a ser un nuevo producto creado bajo el sello de calidad FODEPAL para ser comercializado en el mediano plazo y para transformarse en una alternativa más del Proyecto para la formación a distancia.
- La adquisición del producto podría garantizar al comprador el acceso a algún tipo de asesoría pedagógica vía Internet por un período determinado – digamos tres meses – y también presentar los mismos exámenes presenciales que rinden los alumnos de los cursos a distancia y obtener un certificado. Este puede ser un producto atractivo para aquellos que no fueron seleccionados para los Cursos a Distancia.

### V.B.2.4 Curso Introducción FODEPAL – CIF

El Curso de Introducción FODEPAL (CIF) consta de 3 actividades:

- *Actividad 1*
  1. Presentación de los participantes en el foro



1. **Actividad 2**
  1. envío de archivos a través de la Plataforma
  2. participación en grupos y Foro Cafetería
- **Actividad 3**
  1. Foro de Discusión: Se les propone un tema de discusión para que participen.
  2. Evaluación: Se realiza una evaluación final con preguntas acerca de lo que han aprendido. El resultado máximo es 70 puntos.

#### **Diagnóstico:**

- El Curso cumple bien la finalidad para la que fue planteado. Sin embargo, las personas que no tienen ninguna afinidad con los aparatos tecnológicos o informáticos tienden a considerar insuficiente el tiempo destinado al aprendizaje de los recursos de la Plataforma.
- Algunos entrevistados se refirieron a que sólo adquirieron la capacidad de utilizar la plataforma con un mínimo de afinidad a partir de la mitad del fin del curso.
- Las opiniones manifestadas por los entrevistados en relación a la pretensión de que el curso CIF sirva como una introducción más amplia para aproximar a los participantes de los cursos FODEPAL a los ambientes y a la cultura de Internet fueron conflictivos. Algunos consideran que el curso atiende sólo al manejo específico de la plataforma, otros consideran que podría despertar el interés por explorar otros ambientes de Internet.

Estas observaciones llevan a las siguientes sugerencias:

- El CD-ROM enviado a los alumnos matriculados en los cursos podría contener material didáctico multimedia auto explicativo que profundizara la explicación en relación a los recursos de la Plataforma, su forma de operación y otras características que la experiencia haya demostrado que sean más frecuentemente problemáticas.
- Adicionalmente podría pensarse en la producción de materiales específicos para explicar el uso de lectores de *e-mail*, uso de portales de búsqueda y otras tecnologías que son necesarias al alumno de los cursos FODEPAL.

#### **V.B.2.5 Curso Metodología de Educación a Distancia – MED**

El Curso sobre Metodologías y Herramientas de Educación a Distancia (MED) es un curso “en línea”, realizado anualmente con el objetivo general de formar coordinadores y docentes para los Cursos FODEPAL (Anexo 10).

#### **Diagnóstico:**

- La estrategia pedagógica del tipo “aprenda haciendo” se suma a la experiencia de “inmersión en el ambiente virtual”. Estos son los puntos destacados de este producto FODEPAL, una vez que los participantes desarrollan sus habilidades diseñando y perfeccionando un proyecto de *e-learning*, al mismo tiempo que ellos mismos experimentan esta modalidad de enseñanza a distancia.
- El curso Metodologías y Herramientas de Educación a Distancia es una de las estrategias más eficientes empleadas por el Proyecto para dotar al Modelo de Educación FODEPAL de la capacidad de incorporar experiencias y lecciones aprendidas, ya que los miembros del Equipo Técnico participan activamente del proceso de producción, ajuste y perfeccionamiento de los cursos formulados por los coordinadores y docentes que realizan el MED.
- Ya que realizar el curso MED es una condición necesaria para poder coordinar un curso a distancia de FODEPAL, el curso se convierte en antecedente para mantener y evaluar la calidad de los cursos producidos.



- De acuerdo a un ex coordinador entrevistado, el MED posee una metodología innovadora y eficiente, capaz de ofrecer un soporte de conocimiento adecuado para organizar temas, secuenciar contenidos y todas las operaciones indispensables para planificar y producir cursos a distancia de calidad.

*“Vivenciar los ambientes que los alumnos experimentarán en los cursos que estamos creando nos da la percepción necesaria de lo que resulta y de lo que no resulta”- comentó. “No usarás en el curso que estás proyectando un recurso que se probó y no dio resultados.” – añadió.*

Esta observación sugiere que sería interesante considerar extender el curso MED para ofrecerlo a los profesionales de otras instituciones interesadas en realizar cursos a distancia en una de las áreas prioritarias o en áreas próximas, puede representar una oportunidad para encontrar nuevos colaboradores.

#### **V.B.2.6 Cursos a Distancia**

Una vez que se realice la evaluación de la metodología de formateo y estructuración didáctica y pedagógica de los cursos FODEPAL, la evaluación de los cursos a distancia se limitará a evaluar la disponibilidad de los contenidos en línea (*online*), al igual que su operación y gestión.

Los Cursos FODEPAL están disponibles a través de un medio, la plataforma *Blackboard*. Se trata de un sistema de gestión del aprendizaje (*Learning Management System, LMS* por sus siglas en inglés) propio, robusto y bastante estable. Todas las tareas de disponibilidad de material y gestión del curso se realizan a través de los recursos de la plataforma.

La utilización básica y la manera de operación de la plataforma de enseñanza a distancia predominante en los cursos FODEPAL son:

- La disponibilidad de documentos electrónicos en línea
- Cambio de mensajes asíncronos entre alumnos y tutores a través de Internet
- Guía de actividades a ejecutar durante el curso

La conformación estructural o lógica de la organización de tareas que los Cursos de FODEPAL adoptó en la plataforma *Blackboard*, se orienta a las tareas y no al grupo de alumnos (clase).

#### **Disponibilidad de los contenidos en línea:**

- **Distribución de materiales a los participantes:** La distribución de los materiales didácticos del curso es homogénea, dado que es posible realizar la descarga *download* de todos los textos de un curso específico a partir del ingreso a la plataforma.

Relatos de ex-participantes durante la entrevista, dan a conocer que la descarga (*download*) de los archivos no enfrenta mayores dificultades aparte de aquellas que se esperaban como resultado de las características de la infraestructura de las telecomunicaciones de cada región.

Los accesos a la plataforma de cursos a distancia desde Lima (Perú) e Brasilia (Brasil) demostraron que por parte del servidor que hospeda los cursos FODEPAL hay estabilidad y que no afecta a los servicios y recursos que deben estar presentes en cualquier iniciativa del aprendizaje en línea (*e-Learning*).

- **Logística e mantención.** El servidor que hospeda los contenidos de los cursos FODEPAL está ubicado en los Estados Unidos. Las ediciones y alteraciones en los contenidos se efectúan a partir de las oficinas del proyecto en Santiago de Chile.



### **Operación de la dinámica de los cursos:**

- **Colaboración.** Los entrevistados relataron que los trabajos que se propusieron para la realización en grupo acentúa la colaboración entre los participantes de los cursos. Además, afirmaron casos en que la actividad en pequeños grupos de alumnos fomentó la colaboración en otros contextos o entornos del curso.

Como forma de acentuar el proceso colaborativo se recomienda que los grupos destinados a cumplir tareas colectivas se formen en primer lugar por integrantes que trabajen en la misma institución (caso de participantes que llegaron al curso a través de convenios entre FODEPAL y las instituciones a que pertenecen.), por aquellos que residan en la misma región.

Los recursos de la plataforma generalmente movilizados como soporte a la colaboración, son los foros y el correo electrónico (*e-mail*). Durante las entrevistas hubo relatos de usos espontáneos de *Messenger*, que según los entrevistados ayudó a que los participantes agilizaran los contactos para la ejecución de tareas que involucraban el estudio de casos.

- **Evaluación del aprendizaje.** Resultados presentados por FODEPAL en las evaluaciones de final del curso muestran que en recipientes térmicos de ampliación de conocimiento especializados los participantes han manifestado un alto grado de satisfacción. Las entrevistas con ex-alumnos confirman que los niveles de aprendizaje en los cursos son satisfactorios.

Los entrevistados atribuyen los resultados que alcanzaron en las evaluaciones de aprendizaje al nivel académico de los cursos, a la excelencia de los contenidos y a la contribución de los compañeros de curso que agregan ejemplos de sus regiones o que enriquecen y dinamizan el diálogo.

### **Eficacia de la capacitación:**

Las evaluaciones efectuadas entre 2003 y 2005 con respecto a la eficacia de la capacitación, muestra que los participantes ampliaron tanto sus capacidades de cumplir con las tareas de trabajo que realizaron cuanto el nivel de responsabilidad tras el término del curso.

Los entrevistados reconocieron que hay relación entre la realización de un curso FODEPAL y la ampliación de sus capacidades de análisis global. La ampliación de perspectiva de mundo se destacó entre casi todos los entrevistados.

Algunos de los participantes afirmaron que el interés en la realización del curso surgió primero desde el ámbito personal y sólo después buscaron los canales institucionales para intentar viabilizar la matrícula y concurrir a una beca de estudios.

La mayoría de los ex-alumnos admitieron, en algún momento de la entrevista, que en función de las características y naturaleza de sus actividades profesionales – funcionarios políticos, consultores de ONG'S y técnicos con poca disponibilidad de tiempo para dedicarse a un curso convencional – un curso en la modalidad a distancia por Internet es una gran alternativa de formación, aunque con dificultades eventuales, tal vez sea la única posibilidad de capacitación y actualización.

### **Evasión:**

Por lo general, los cursos en la modalidad a distancia tienen índices de evasión y desistimiento bastante altos en comparación a los cursos de la modalidad presencial.

La naturaleza del estudio a distancia impone que los alumnos tengan características específicas para que logren terminar los cursos, o bien para que tengan un aprovechamiento satisfactorio. Entre dichas características se pueden destacar:

- Capacidad de organización y gestión adecuada del tiempo.
- Disciplina para seguir a una agenda con cierta rigidez.



- Disponibilidad para expandir sus actividades en horarios o días poco habituales (fines de semana, días hábiles, período nocturno etc.)

En una encuesta *online* (Anexo 11) que se realizó con 50 ex-participantes que no lograron concluir el curso, se destacaron los siguientes aspectos:

Cuando les preguntaron el motivo de la reprobación del curso, las respuestas fueron las siguientes:

Motivación	Porcentual	Número de entrevistados
Desmotivación Método FODEPAL	6%	3
Otras razones	40%	20
Falta de tiempo	54%	27

Las otras razones que causaron la reprobación van desde cambios de trabajo y deficiencias regionales de conexión de Internet, hasta problemas personales. Ninguno de estos motivos posee relación directa con el curso mismo.

La evasión no se relaciona con la calidad de los cursos FODEPAL. Se puede confirmar dicha afirmación al observar los resultados que se obtuvieron en la propia encuesta con los ex-participantes. Cuando respondieron si utilizan o consulta los materiales didácticos de los cursos en su actividad profesional pese al no término del curso, las respuestas fueron las siguientes:

Utilizan Materiales	Porcentaje	Número de entrevistados
Sí	78%	39
No	22%	11

### **Diagnóstico:**

La elección del sistema de gestión de enseñanza *Blackboard* fue una buena elección en el momento de selección de una plataforma que necesitaba llevarse a cabo. La elección del Blackboard represento la oportunidad de FODEPAL de dedicarse integralmente a su misión y dejar la preocupación con aspectos específicos a cargo de otros agentes de la reconocida competencia en el área de e-learning.

Por su parte, el equipo técnico puede ocuparse de aspectos didácticos y pedagógicos relacionados específicamente con el mejoramiento del Modelo Educativo de FODEPAL, calidad de contenidos y otros elementos que agregan conocimiento al proceso de enseñanza.

La utilización del potencial de la plataforma de enseñanza que se realiza actualmente está bien por debajo de lo que ofrece, tanto en relación a la cantidad de alumnos que puede soportar, cuanto a los ambientes de comunicación que se pueden agregar; por ejemplo para comunicación sincrónica, diseño de mapas conceptuales y producción de textos para compartir.

La dinámica de los cursos FODEPAL se orienta a tareas y no a los grupos.

Las dificultades de acceso que relataron los participantes y ex-participantes no se atribuyen a las fallas en la operación del proyecto, y sí al precario sistema de redes de telecomunicaciones en algunas regiones de América Latina.

El proceso de colaboración que incentivan los coordinadores y profesores entre los participantes durante los cursos es reforzar los vínculos con la expectativa de que más tarde resulte en la formación y fortalecimiento de las redes de contactos. Sin embargo, tal expectativa no se realiza, ya que las entrevistas muestran que los vínculos se rompen casi inmediatamente tras el término de los cursos.



La calidad del aprendizaje que se da en los cursos FODEPAL resulta satisfactoria y presenta, en la afirmación de los ex-participantes, un alto grado de excelencia técnica; y que también implica la ampliación de la capacidad de análisis de problemas y búsqueda de soluciones por parte de los alumnos de los cursos.

Los índices de evasión de los cursos FODEPAL resultan ligeramente más grandes que los índices de evasión de otros cursos a distancia. Parece legítimo suponer que esto se debe a la naturaleza de la población meta del proyecto; se suma a esto los factores comunes ya mencionados acerca de la evasión de los cursos a distancia.

Por otra parte es importante señalar que:

- La calidad de un Curso a Distancia se refleja en el proyecto pedagógico y en la organización estructural de los contenidos, resulta independiente de la plataforma la enseñanza empleada.
- La posibilidad de utilizar una plataforma libre no era una opción viable ni desde el punto de vista técnico ni tampoco del económico, por causa de la evaluación de la plataforma que eligió FODEPAL. Actualmente, hay suficiente disponibilidad técnica, para el uso de plataformas libres, el cual se volvió en una opción económica viable y que está siendo utilizada en diversas Universidades alrededor del mundo con éxito.
- El incremento de alumnos tiene impactos directos en el costo de las plataformas propias.
- Los ambientes utilizados por los cursos FODEPAL hasta el momento poseen correlaciones en cualquier otra plataforma, inclusive las plataformas libres.

En función de estas consideraciones se recomienda estudiar la posibilidad de utilizar una plataforma libre. Por ser una de las plataformas libres que más se utiliza actualmente, Moodle posee ventajas desde el punto de vista económico y técnico y parece ser una elección adecuada para el futuro de FODEPAL.

## **V. C. Apoyo de los Gobiernos de la Región**

Por las razones de diseño ya comentadas en la Sección IV, la inserción del proyecto en las instituciones gubernamentales y su conexión con las prioridades inmediatas de los gobiernos ha sido muy débil. Ha sido en los últimos dos años con el desarrollo del mecanismo de los convenios, que las administraciones públicas han comenzado a comprometerse dando disponibilidad de tiempo a una parte de los alumnos que cursan los estudios en FODEPAL y que trabajan en instituciones públicas, así como se han producido iniciativas concretas como el apoyo que brinda en términos económicos a la cátedra FODEPAL de Jalisco del gobierno de México.

## **V. D. Gestión de Proyecto**

La gestión del proyecto ha venido determinada por el modelo establecido en el diseño inicial, que integraba dos ámbitos organizacionales diferentes con culturas muy marcadas y objetivos compatibles pero no coincidentes. El déficit de diseño, ya señalados en el capítulo IV, ha supuesto una necesidad de esfuerzos y recursos muy importantes para superarlos. Las partes han actuado con dedicación, interés y flexibilidad, factores que han sido claves para conseguir los resultados del proyecto.

El sistema de coordinación y relación con los responsables de áreas de FAO fue una constante preocupación por parte del proyecto y la Representación. Se instrumentaron tres diferentes mecanismos a lo largo del proyecto para intentar fortalecer este aspecto, incluso en el caso del grupo de apoyo técnico se establecieron unos términos de referencia y se acordó una periodicidad mensual. La realidad mostró que el nivel de actividad en las tareas de programa de las personas que debían participar no era compatible con el nivel que hubiera requerido el diseño inicial del proyecto. Ello no



quiere decir que esa coordinación y participación no hayan existido, al contrario ha sido muy alta si se consideran los condicionantes existentes, pero ha exigido esfuerzos muy grandes a las partes y se ha resuelto en gran medida mediante los contactos directos y las relaciones interpersonales, toda vez que la reunión simultánea de las personas involucradas resultaba muy complicada y se demoraba mucho.

Insertar un proyecto de la naturaleza de FODEPAL en FAO tiene muchas ventajas, pero en términos de gestión puede significar también algunas dificultades que se presentan de un modo cotidiano y recurrente. Dos casos ilustran esta afirmación. No existe un contrato tipo para los docentes que preparan los materiales de los cursos y los coordinan. El contrato tipo más aproximado, con el que ha trabajado el proyecto, es el de editor. Ese contrato lleva aparejado un control de calidad y consistencia de los contenidos de los documentos con los mandatos y programas de FAO que siendo lógicos en el caso para el que está pensado ese tipo de contrato, imponen restricciones innecesarias en un proyecto de educación en línea e incrementan los costes de transacción y los tiempos de gestión de un modo muy importante. Un segundo caso es la página Web del proyecto. Igualmente existen razones muy claras y lógicas para tener un control y unicidad de la gestión de las páginas Web que aseguren su consistencia con los objetivos de la organización y que minimicen diferentes riesgos. Pero en el caso de FODEPAL eso significaba retrasos y riesgos importantes para su funcionamiento. Finalmente, tras varios años, se adoptó una solución adecuada para el proyecto.

No obstante ese contexto incrementó la orientación del proyecto hacia una acción centrada en el desarrollo del objetivo I inicial (II de la segunda fase), el programa de formación y el dictado de cursos y una fuerte autosuficiencia, orientación que ya estaba bastante marcada en el diseño inicial y que se acrecentó por dichos factores.

El proyecto ha creado un equipo muy integrado, eficaz y competente. Igualmente ha desarrollado un sistema interno de gestión bien estructurado. Su sistema de documentación es muy completo, detallado y permite conocer con mucha claridad y detalle el desarrollo del proyecto.

El mecanismo de Comité Técnico y Comité Directivo resulta adecuado para asegurar la necesaria representación de las partes, su implicación y apoyo. Ahora bien, la ausencia de un mecanismo más frecuente de decisión de alto nivel produce una acumulación fuerte de temas y una demora en la adopción de soluciones a los temas de mayor calado, pues el comité técnico se reúne dos veces al año y el directivo una.

Igualmente en un proyecto como FODEPAL ese modelo implica unos costes altos por cada reunión que se celebra, coste que en una continuidad futura no puede sino crecer en la medida que sea necesario integrar a nuevos actores. En ese sentido cabe sugerir que tras la experiencia ya acumulada se exploren las posibilidades de introducir mecanismos basados en consultas telemáticas (video conferencia, foro virtual) para poder despachar asuntos de nivel medio alto cada tres meses o cuando surja un aspecto relevante y muy urgente, y establecer un catálogo de funciones delegadas en la dirección del proyecto o en un grupo de tres o máximo cuatro personas que serán evaluadas por el órgano directivo por su desempeño anual. En todo caso en el apartado de recomendaciones se hace una mención explícita a la necesidad de agilizar este aspecto.

## **V. E. Apoyo técnico y Operativo**

La inserción del proyecto en FAO es uno de los factores que ha resultado determinante en la consecución de algunos de los elementos centrales del Proyecto y en su diferenciación frente a otras iniciativas. Un tercio de los Cursos a Distancia fueron identificados a través de las aportaciones de los oficiales de FAO. Igualmente las conexiones y el acceso a redes temáticas provistos por la estructura de FAO han redundado en la identificación de profesores y coordinadores de cursos entre un elenco mucho más amplio y de gran nivel.

La participación en diversas actividades y reuniones propias del programa de FAO ha supuesto igualmente un elemento positivo que ha favorecido la difusión del proyecto y su desarrollo.



La red de oficinas de FAO ha sido de gran utilidad para el proyecto, facilitando las actividades de difusión y contactos con actores locales de la Dirección Técnica en las misiones que la misma ha desarrollado con a estos fines.

Igualmente las oficinas en los países han supuesto una gran ayuda en el proceso de distribución de materiales a los alumnos y para la celebración de exámenes presenciales, para aquellos alumnos que han optado por realizar el examen final que permite el acceso a certificado que permite el reconocimiento académico de los cursos.

Sin embargo, las Oficinas en los países no han llegado a configurar un mecanismo de conexión con las demandas locales o de articulación del proyecto con las instituciones gubernamentales. No se puede considerar que su papel haya sido relevante para identificar o enriquecer la temática o el diseño de los Cursos a Distancia. Tampoco han jugado un papel fuerte en la realización de convenios u otros mecanismos que insertaran de un modo estructurado a funcionarios de los gobiernos en los Cursos.

Tras la evaluación de medio termino de 2003 y en línea con sus recomendaciones, FODEPAL realizó un esfuerzo importante por disponer de un mecanismo de que permitiera una vinculación mayor a las necesidades locales y con los gobiernos. A tal fin se contrató personal para desarrollar su actividad en 4 oficinas (Brasil, México, Perú y Venezuela) buscando la creación de esos nexos. Si bien su participación pudo tener efectos positivos para las actividades regulares de las oficinas, no se produjeron resultados relevantes para el proyecto.

Además de la aportación de recursos, la AECl ha estado involucrada en el proyecto participando en los Comités Técnicos y Directivo y en diversas actividades celebradas con el apoyo de la red de oficinas y centros de AECl en la Región. Igualmente el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación y el Ministerio de Medio Ambiente de España han brindado su colaboración para diversas actividades conjuntas, que han redundado en beneficio del proyecto. Existe la posibilidad de incrementar la conexión de otras actividades de la Cooperación Española con FODEPAL, lo cual redundaría en mejoras tanto para FODEPAL como para la Cooperación Española y en último término para los beneficiarios finales. Si bien hay un número apreciable de personas que trabajan directamente o indirectamente en la Región en proyectos financiados por la Cooperación Española, no se ha aprovechado todo el potencial de FODEPAL para apoyar la mejora de las capacidades de ese personal, que en general ha participado en los Cursos por iniciativa propia.

Igualmente FODEPAL puede ayudar a fortalecer las capacidades del personal de las ONG que operan en la Región con fondos de la AECl y otros agentes de la Cooperación Española. FODEPAL en ese ámbito es insuficientemente conocido. La AECl por su fuerte colaboración con las principales ONG podría facilitar grandemente a mejorar el conocimiento de FODEPAL en ese ámbito.



## VI. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y DE LA EFICACIA

### VI. A. Efectos e impacto

#### VI. A.1. Efectos e impactos de los Cursos

Del año 2001 hasta el primer semestre de 2007, el Proyecto FODEPAL abarcó, de forma directa o indirecta, la totalidad de los países de América Latina y el Caribe. Logró la atención de 16.790 solicitantes, seleccionó a 7.330 alumnos, matriculó 5.222, y concedió becas a 562 en distintos convenios institucionales (Anexo 12).

Involucró a 200 profesores en los cursos MED, de 45 universidades y centros académicos superiores de América Latina y el Caribe, realizó talleres contando con cerca de 100 especialistas de 34 instituciones y universidades de este continente (Anexo 13).

En esta población es posible diferenciar los distintos tipos de participantes que el proyecto tiene como Público Objetivo de sus cursos centrados en las cuatro áreas temáticas prioritarias (Anexo 14).

Entre los años de 2001 y 2006 del total de participantes de los cursos, 39,75% son funcionarios del gobierno que ocupan altos cargos tales como, directores y coordinadores generales y jefes de departamentos locales, regionales y nacionales, 60,3% ocupan cargos medianos en la administración pública como analistas, técnicos y asesores. Este segmento representa el 46,7% del total de participantes de los Cursos FODEPAL (Anexo 15).

Entre los participantes provenientes de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), el 48,5% ocupan altos cargos como directores y coordinadores generales al igual que administradores locales, regionales y nacionales, el 47,3% ocupan cargos medianos compuestos por técnicos y asesores, lo que representa el 17,1% del total del público objetivo que el proyecto captó.

En el mismo período 2001-2006, del total de participantes de los Cursos FODEPAL, 12,3% vinieron de Universidades, 7,5% de organismos internacionales, 6,6% de empresas privadas y 9,8% de diversos orígenes, principalmente consultores independientes.

Hasta el año de 2006 el proyecto FODEPAL editó 142 *e-books* y los hizo disponibles para el acceso gratuito en la biblioteca virtual de su *website*.

La utilización de los conocimientos construidos en los ámbitos de los Cursos FODEPAL por los participantes efectivos, no corresponde exactamente a los objetivos generales del proyecto, sin embargo atiende a los objetivos específicos del mismo. Esto es lo que se puede deducir a partir del análisis de la documentación disponible y de las declaraciones de ex-alumnos en las entrevistas (Anexo 16).

Los progresos realizados por FODEPAL, en términos de diseminar la modalidad de enseñanza a distancia en los países latino-americanos son bastante significativos y de innegable calidad.

Entre tanto, el examen de los efectos más importantes previstos en el proyecto, parece aún prematuro. El objetivo general de contribuir para el desarrollo agrario y rural sostenible de América Latina a través de la mejoría de la capacitación para análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas que los favorezcan no se puede verificar, con certeza, en el marco de la investigación realizada por la Misión. Sin embargo, la evidencia circunstancial acumulada sugiere que el impacto ha sido muy débil.

No obstante, en el campo del desarrollo personal y profesional de los participantes es posible observar aspectos que denotan avances significativos, a partir de las evaluaciones anuales ejecutadas por FODEPAL.

El examen de los resultados de las evaluaciones anuales y de término de curso observan que los efectos se materializan principalmente en el cambio de comportamiento de los alumnos. Las



entrevistas con los participantes que terminaron con aprovechamiento uno o más cursos FODEPAL vieron la presencia de cambios significativos en los padrones de empleabilidad y en la ampliación de los horizontes y de perspectiva con relación a los problemas y posibilidades de solución.

## **VI. B. Equidad y consideraciones de Género en la ejecución**

El Proyecto como consecuencia de la evaluación intermedia de 2003, puso en marcha mecanismos para introducir el tratamiento transversal de género en el contenido y diseño de los Cursos en línea. Hasta ese momento el tema se había abordado de un modo muy limitado e inadecuado para tener una incorporación transversal, se había incluido un curso orientado a formar ese campo, pero el resto de los Cursos no tenía un tratamiento integrado y sistematizado de los aspectos de equidad de género. En junio de 2007, de los 28 Cursos de FODEPAL, el 61% fueron revisados y se les integró la equidad de género de modo transversal. Un 14% tienen elaboradas las directrices y están pendientes de que sus coordinadores procedan a revisión y adaptación, y un 25% esta pendiente de que se analicen y se elaboren las correspondientes directrices y materiales.

En cuanto a la operación del Proyecto en términos de equidad en la participación de hombres y mujeres en su elenco de profesorado y en la matrícula de alumnos hay que señalar que un 36% de los docentes (coordinadores y asistentes) que preparan, coordinan e imparten los Cursos son mujeres, este porcentaje baja al 29% en el nivel de mayor responsabilidad (coordinación).

En cuanto a la matrícula, se realizó un análisis de dos Cursos celebrados en 2007, ya que el sistema de gestión de alumnos no permite obtener directamente el número de hombres y mujeres, pues es un dato que no es de complementación sistemática. De 404 postulantes el 36% eran mujeres. De las personas preseleccionadas el porcentaje de mujeres era del 38%, ascendiendo al 40% de los matriculados. El comportamiento de ambos Cursos no fue uniforme. Por ello cabe concluir que el sistema de preselección tiene un ligero sesgo pro equidad con un efecto moderado en propiciar una participación de las mujeres entre los participantes.

En cuanto al proceso de introducción de la transversalización de los aspectos de equidad de género hay que considerar que se ha optado por una fórmula que permite un trabajo descentralizado, y con costes contenidos en el que se elaboran unos materiales de referencia y unas directrices que permiten a los responsables de cada edición de cada Curso operar con autonomía. Cabe sugerir que al finalizar el proceso de incorporación a todos los Cursos se examine la posibilidad de establecer algún mecanismo de evaluación que permita conocer si el proceso seguido está dando resultados en términos de permitir a los alumnos que reciban elementos suficientes para poder elaborar en su proceso de aprendizaje una conceptualización sobre los temas del Curso en la que la equidad de género esta presente.

## **VI. C. Análisis de la Relación Costo- Efectividad**

El coste por alumno que participa en un Curso Presencial durante la primera etapa del Proyecto, considerando los costes directos de impartir el Curso, subvencionar la asistencia, generar los materiales académicos, la dirección académica y secretaria de alumnos y todos los costes necesarios para construir el esquema docente y académico del proyecto, ascendió a unos 3.100 dólares por alumno.

El coste medio para el todo el periodo de vida del Proyecto por alumno que se matriculó en un curso en línea, considerando los costes directos de impartir el Curso, generar los materiales académicos, la dirección académica y secretaria de alumnos, sistema de calidad y todos los costes necesarios para construir el esquema docente y académico del Proyecto como la Biblioteca Virtual, las Comunidades, se ha situado en entorno de los 900 dólares. En los últimos dos años ese coste ha bajado notablemente conforme se ha incrementado el número de Cursos y de alumnos matriculados, acercándose a la suma de 625 dólares en 2006.

Si las relaciones se hacen tomando el número de alumnos que llegan hasta la prueba final del Curso, en ese caso los costes por alumno que finaliza son unos 1.000 dólares para el periodo 2001-2006 y serían del orden de 700 dólares en el año 2006. Si el criterio de efectividad se fija en los alumnos



aprobados, entonces los costes unitarios se elevan a 1960 dólares para el conjunto del periodo 2001-2006 y 1.170 dólares para el año 2006. Todo ello muestra que el sistema de enseñanza en línea de FODEPAL resulta una alternativa adecuada en términos de coste-eficiencia, permitiendo impartir enseñanzas a una población amplia a un coste mucho menor que las alternativas presenciales con niveles elevados de calidad.

No obstante existen todavía posibilidades importantes de mejorar esa relación si la cartera de cursos se amplía y sobre todo se multiplica el número de ediciones de cada curso que se celebran en un mismo año, lo que permitiría no sólo mejorar los ratios económicos sino alcanzar dimensiones suficiente para que esa acción formadora tuviera un impacto relevante en el medio y largo plazo.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### VII.A. Conclusiones

1. El equipo humano de FODEPAL es un grupo de trabajo bien constituido, joven, motivado y bien capacitado para las funciones que deben ser desempeñadas. El trabajo desarrollado es importante y ha tenido un considerable éxito en el desarrollo de las actividades de educación a distancia en los cuatro temas sustantivos que integran su mandato.
2. El diseño inicial del proyecto fue ambicioso en términos de los objetivos seleccionados. Sin embargo, estos objetivos no fueron articulados y jerarquizados según un orden de importancia relativa. Esto trajo como consecuencia que las instituciones participantes privilegiaron de manera distinta los diferentes objetivos y que el Proyecto debiera optar por concentrar el esfuerzo en algunos de ellos, restándole coherencia e impacto a las actividades del Proyecto (este tema se desarrolla mas adelante).
3. El Público Objetivo, no fue definido con claridad y las acciones principales no siempre han sido consistentes con algunos de los subgrupos de la población meta seleccionada. Esto es particularmente cierto en el caso de funcionarios de gobierno directamente vinculados a la formulación de políticas o las decisiones estratégicas referidas a la implementación de políticas y programas (los Policy Makers). Este segmento de la población meta fueron identificados como un grupo de principal importancia pero que en la práctica no han sido atraídos por los productos ofrecidos por el Proyecto. Lograr este objetivo requiere el diseño de actividades que utilicen una metodología distinta.
4. El sistema de "Governance" esta integrado por un Comité de Dirección un Comité Técnico y otros mecanismos de discusión y control como, por ejemplo, la Asociación de Universidades. Esta estructura parecería ser excesivamente pesada y costosa en relación a la dimensión del Proyecto y de los recursos comprometidos. Esto es particularmente cierto si los órganos de gobierno se reservan para sí ámbitos de decisión que son, en realidad, atribuciones de la gestión y que deben de estar en manos de la Dirección del Proyecto. Un ejemplo de decisión que debe estar en manos del Director del Programa, probablemente con el concurso de algún mecanismo de asesoramiento, es la aprobación de las actividades a ser desarrolladas. Esto aumentaría la flexibilidad y velocidad de respuesta ante demandas concretas. Los organismos de Governance deberían limitarse a establecer las políticas institucionales, contribuir a la búsqueda de financiamiento y ejercitar el monitoreo y evaluación de la gestión.
5. El principal producto del Proyecto es el desarrollo de un **Modelo Educativo FODEPAL**. Este modelo esta bien desarrollado es innovador y es un buen método de enseñanza para la capacitación de adultos, a través del uso de plataformas de instrucción basadas en Internet. Es también un capital social que es necesario utilizar plenamente y preservar en el tiempo.
6. El Modelo se adecua bien para la capacitación a distancia de cierta población de personas y en un marco en el cual la planificación y la calidad educativa están altamente privilegiadas. Sin embargo tanto el Modelo educativo como el uso de una Plataforma Virtual de Enseñanza propia significan:
  - a. una cierta rigidez en cuanto a la población objetivo,
  - b. tiene consecuencias desde el punto de vista del análisis del costo/beneficio ya que requiere un cierto nivel de inversión que se distribuye entre un numero limitado de participantes y
  - c. limita el impacto del programa. Tanto por el número limitado de participantes como por el perfil profesional y laboral de los mismos.
7. Más del 50% de la población que han sido participantes del programa FODEPAL durante la vida del Proyecto son personas con un interés sustantivo en el tema de las Políticas Agrarias, que

desea posicionarse profesionalmente. Una proporción importante esta cercana al ámbito Universitario. Un porcentaje también importante son personas que están vinculadas a la aplicación de políticas y programas de desarrollo en el sector gubernamental y de ONGs pero, en general, no están en posiciones de liderazgo o decisión. Un porcentaje limitado participan en la formulación de políticas o en su instrumentación a un nivel decisorio. Sin embargo, es importante señalar que en los últimos años, en parte como consecuencia de la instrumentación de Convenios de Cooperación entre instituciones gubernamentales y FODEPAL, el perfil de los participantes parecería haber mejorado en términos de su potencial incidencia en los procesos decisorios.

8. Esta población incide sólo marginalmente en la formulación de la política agraria o en la implementación de políticas y programas en niveles decisorios. Es razonable hipotetizar que el impacto del programa sobre la realidad de la política agraria ha sido menor que el esperado. En una nueva institucionalización de FODEPAL este es un aspecto que debe recibir especial atención en la futura selección de la matriz de actividades.
9. Una proporción importante de los participantes en los Cursos de FODEPAL llegaron por su propia iniciativa y sin un respaldo claro y explícito de alguna institución relevante. Esta situación, sin embargo, esta cambiando significativamente como consecuencia de los Convenios que se han firmado más recientemente con numerosas instituciones. Estos convenios han permitido formalizar el respaldo de las mismas a los participantes y asegurar un cierto seguimiento del rendimiento de los participantes.
10. La diagramación y forma de presentación de los contenidos didácticos que conforman la estructura básica de los Cursos de FODEPAL están, en general, bien desarrollados y son instrumentos útiles. Sin embargo, hay algunas observaciones y sugerencias puntuales que se desarrollan en el texto central de este documento, principalmente en el capítulo V, que ameritan una atención especial.
11. Un elemento central de la estructura de los cursos es la organización de los foros de discusión en los cuales los participantes interactúan activamente en forma asincrónica. Esta actividad es considerada de alto valor por los participantes y debe recibir el máximo de atención. En este sentido el texto central recoge algunas observaciones puntuales que también son recogidas en las recomendaciones.
12. La Plataforma Virtual utilizada por FODEPAL es, en la opinión de la mayoría de los entrevistados, útil para concentrar en un mismo espacio virtual a personas con intereses comunes. Sin embargo, algunas personas opinaron que habían tenido algunas dificultades del orden tecnológico o logístico. También hubo opiniones en relación a que plataformas libres, como Moodle, eran casi iguales en términos de calidad y facilidad de uso y que tendría un costo menor en vista de la progresiva ampliación de actividades que se propone en esta evaluación. Estas observaciones sugieren que tal vez no se justifica el costo de una plataforma propia. Estos comentarios sugieren la necesidad de evaluar la necesidad y utilidad de una plataforma propia y la posibilidad de utilizar también otros medios virtuales más comunes y de fácil acceso.
13. Este conjunto de observaciones sugieren que FODEPAL ha sido muy efectivo en relación al objetivo 2 y en cierta medida el 4 definidos en el documento de la segunda fase del proyecto pero menos efectivo en el logro de los objetivos 1, 3 y 5.
14. Con respecto al Objetivo 1 referido a la institucionalización de FODEPAL, hay debilidades en las contribuciones que FODEPAL esta haciendo a la institucionalización de la educación a distancia en América Latina, debilidad que podría solucionarse con un fortalecimiento y multiplicación de las Cátedras FODEPAL con las funciones que se describen en el punto 23b. También hay dificultades en lograr la institucionalización de FODEPAL en un marco institucional que tenga la capacidad de generar recursos de una naturaleza que haga plausible la sostenibilidad en el tiempo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> El Dr. Manuel Recuero nos informó, en una conversación telefónica, que los estatutos para la creación del Instituto FODEPAL, bajo la forma jurídica de una Fundación de carácter internacional han sido preparados y están a consideración de las Agencias participantes.



- 15.** Con respecto a los objetivos 3 y 5 que están mas directamente vinculados a fomentar la colaboración e intercambio de experiencias entre especialistas como medio de mejorar la reflexión y el análisis y contribuir así a cambiar la realidad de la Política Agraria y el Desarrollo Rural es necesario introducir actividades más flexibles y que estén estrechamente vinculadas a las necesidades y realidades de los Policy Makers.
- 16.** Existe una cierta tensión entre las perspectivas e intereses de las principales instituciones que gestionan el Proyecto FODEPAL. Por un lado, la UPM y el consorcio de Universidades están principalmente interesadas en el desarrollo de actividades de capacitación por su valor intrínscico mientras que la FAO, por su propio mandato institucional, está más interesada en la capacitación como un instrumento de la cooperación internacional que sea directamente instrumental a la implementación de políticas y programas. Esta Posición mas académica de las Universidades no parece reproducirse al interior de las Cátedras FODEPAL que tienen también objetivos e intereses instrumentales en términos de llevar adelante tareas de concientización sobre la problemática de la seguridad alimentaria y de asesoramiento a los gobiernos en esta temática.
- 17.** En el contexto de esta tensión, FODEPAL, ha intentado dar respuesta a ambas demandas institucionales desarrollando una estrategia de capacitación a distancia que respete la necesidades académicas de:
- desarrollar las actividades dentro de una adecuada planificación,
  - tener procesos transparentes y ordenados de selección de instructores y participantes y
  - desarrollar buenos materiales educativos pero respetando la necesidad de tener una cierta flexibilidad en su oferta académica.
- 18.** Sin embargo, la información disponible sugiere que la respuesta a la demanda potencial existente por parte de las instituciones de gobierno y de la población de clientes vinculados a la toma de decisiones en el ámbito de la formulación e implementación de la política agraria no ha sido adecuada. Dar una respuesta a estas demandas requeriría una estructura de capacitación más flexible, con menos requisitos formales y más enfocados a problemáticas particulares. Asimismo, sería necesario desarrollar una capacidad de respuesta más rápida y en función de las demandas explícitas de dichas instituciones. En este sentido una nueva matriz de actividades debería incluir, por lo menos los siguientes tres tipos de actividades:
- a. Los cursos que han conformado la principal actividad de FODEPAL dirigidos a un público amplio pero selectivo que busca una actividad de capacitación con una estructura y atributos de calidad de índole académica.
  - b. Actividades dirigidas explícitamente a los Policy Makers en respuesta a demandas específicas de instituciones gubernamentales (actividades que en el texto se han identificado como de Capacitación, Dialogo y asistencia técnica participativa a distancia)
  - c. Actividades dirigidas a una población vinculada a actividades concretas que requiere un entrenamiento con menores requisitos académicos, flexibilidad operativa y focalización temática vinculada a sus tareas específicas (actividades que podrían asociarse a la extensión)
- 19.** Esta observación, no implica un juicio de valor sobre la calidad de los productos de FODEPAL o sobre su eficacia. Refleja simplemente una decisión estratégica sobre cómo utilizar los escasos recursos disponibles al Proyecto y sobre las actividades en las cuales el Proyecto decidió concentrar el trabajo en estos primeros 6 años de trabajo. La observación tiene, sin embargo, una importancia central en relación a la construcción de un esquema institucional que de continuidad a las actividades de FODEPAL.



20. La institucionalización futura de FODEPAL no es simple. Es necesario encontrar una arquitectura institucional que sea capaz de cumplir las dos funciones requeridas:

- la organización de cursos dentro de la metodología de educación a distancia para una clientela difusa no bien definida en términos de sus actividades profesionales, pero con un mayor alcance numérico que el que la actual estructura de FODEPAL lo haría posible y
- la organización de actividades que conduzcan el diálogo, la capacitación y la asistencia técnica en forma flexible y adecuada a necesidades particulares que surjan de diálogos con entidades que tienen responsabilidad en la formulación y ejecución de las políticas públicas en las áreas temáticas de responsabilidad de FODEPAL.

21. Adicionalmente dicha construcción institucional debe tener una posibilidad razonable de sostenibilidad en el tiempo. FODEPAL adoptó en su desarrollo institucional una estructura característica de los proyectos auto contenidos en la cual el proyecto desarrolla, en forma directa, la mayor parte de las actividades. Una estructura de este tipo privilegia la autonomía y la capacidad de cumplir con ciertos objetivos determinados minimizando las incertidumbres propias de una organización mas difusa con responsabilidades repartidas entre varias instituciones. Esta decisión institucional seguramente responde a una serie de razones que deben buscarse en la historia del Proyecto, en las condiciones de contexto y del propio comportamiento de las instituciones participantes la cual no siempre fue funcional al desarrollo de FODEPAL y al cumplimiento de los objetivos que le fueron encomendados.

22. La estructura adoptada ha sido eficaz en ese sentido y le ha permitido a FODEPAL cumplir exitosamente el principal objetivo en el diseño del Proyecto que fue la organización de actividades de educación a distancia en las áreas de competencia de FODEPAL. Sin embargo, la organización institucional desarrollada impone algunas limitaciones en cuanto a la institucionalización de las actividades en el largo plazo:

- la hace dependiente del financiamiento proveniente de la cooperación internacional,
- hace difícil la ampliación de la cobertura de las actividades de capacitación y como consecuencia de ello la disminución del costo per cápita de la capacitación y
- contribuye limitadamente a la difusión e institucionalización de la metodología de la capacitación a distancia en las universidades de América Latina.

## ALGUNAS IDEAS EN BÚSQUEDA DE UNA PROPUESTA SUPERADORA

FODEPAL fue creado hace ya siete años en respuesta a una necesidad identificada. Su concepción y diseño institucional respondió a las condiciones de contexto de la Región a principio de este siglo. En estos años como consecuencia de los cambios mundiales impulsados por la globalización y la liberación comercial, América Latina y el Caribe ha cambiado en forma significativa. Nuevos problemas, preocupaciones, visiones políticas y oportunidades han surgido cambiando de manera sustancial las condiciones económicas e institucionales. Adicionalmente, las visiones referentes al papel del Estado, las nuevas políticas públicas adoptadas en algunos países y la construcción de capacidades institucionales en educación a distancia y en utilización de las TICs, han creado un marco institucional considerablemente distinto que da nuevas oportunidades. Las propuestas que se desarrollan a continuación han tomado estos elementos de contexto como un argumento central.

23. La propuesta sobre la construcción de una nueva arquitectura institucional se apoya en la creación de una red interinstitucional integrada por tres componentes principales:

- a. El Instituto FODEPAL en estrecha vinculación, o como parte integrante, de la UPM,
- b. un conjunto de **Cátedras FODEPAL** que se crearían en Universidades interesadas y calificadas y
- c. la oficina regional de la **FAO**



- a) El **Instituto FODEPAL** tendría la responsabilidad de coordinar la red institucional conformada por todas las instituciones participantes y articular el programa de trabajo común. Sus principales funciones serían:
1. mantener y actualizar en forma permanente la metodología educativa, la metodología pedagógica y las herramientas de utilización de las TICs y proveer el apoyo técnico en estas áreas a las entidades participantes.
  2. desarrollar, la estructura básica de las actividades de capacitación dirigida al público general incluyendo el desarrollo de los materiales bibliográficos necesarios,
  3. mantener y actualizar la Biblioteca Virtual,
  4. continuar desarrollando y mantener la red de especialistas internacionales que serían los referentes naturales para la definición de los contenidos de las actividades de capacitación, la preparación de materiales bibliográficos y los participantes principales en los diálogos de reflexión y asesoramiento que se organizarían como parte componente de las actividades de capacitación
- b) Las **Cátedras FODEPAL**, se crearían en las Universidades, interesadas y capacitadas en forma similar a lo que se ha hecho en el pasado. La existencia de la Asociación de Universidades facilita los aspectos constitutivos de estas Cátedras dándoles un paraguas institucional. Sin embargo, la existencia de la Asociación no debería ser un impedimento para el establecimiento de Cátedras FODEPAL en Universidades que no forman parte de la Asociación y de otras instituciones que sin tener rango de Universidades puedan ser ámbitos adecuados para establecer actividades de capacitación a distancia. La creación de Cátedras FODEPAL debe tener una prioridad principal para lograr un número importante de ellas en el menor tiempo posible. La función principal de las Cátedras sería la de ofrecer y gestionar actividades de capacitación siguiendo los lineamientos y con el apoyo técnico y metodológico del Instituto FODEPAL. Este esquema permitiría multiplicar el número de actividades educativas, adecuar las actividades de capacitación a las distintas realidades regionales y de país. Al mismo tiempo sería una efectiva actividad de fortalecimiento institucional de las Universidades participantes en el tema de la educación a distancia y en la temática propia de FODEPAL. Para desarrollar esta actividad las Cátedras FODEPAL recibirían un financiamiento parcial y decreciente de los costos.
- c) La **Oficina Regional de la FAO** tendría un papel principal en la organización de las actividades de diálogo, capacitación y asistencia técnica para la formulación e implementación de políticas y programas de desarrollo rural. Esta actividad se entroncaría en sus actividades regulares y serían una responsabilidad central de la unidad de políticas. Las FAOR colaborarían explícitamente en la identificación de necesidades y oportunidades para estas actividades en cada uno de los países y preferiblemente, en grupos de países. Estas actividades de la FAO se desarrollarían con el apoyo del Instituto FODEPAL para la organización de los expertos participantes, desarrollo de materiales bibliográficos y el uso de la Plataforma Virtual, de enseñanza a distancia, cuando esto sea necesario.
24. Las Cátedras FODEPAL podrían colaborar en estas actividades tanto en la identificación de oportunidades y necesidades como en la preparación de materiales bibliográficos y la participación de expertos.
  25. Las FAOR tendrían una responsabilidad primaria en la identificación de necesidades y oportunidades para estas acciones de diálogo, capacitación y asistencia técnica participativa. En cierta forma, estas acciones serían progresivamente un instrumento central de las actividades de FAO en el campo de la asistencia técnica en Políticas y Programas en los cuatro temas sustantivos de FODEPAL. Estas acciones también serían de utilidad para las acciones de las FAOR's en sus respectivos países y harían que FODEPAL fuera mas funcional a sus propias actividades.
  26. La implementación de la nueva arquitectura institucional tendría que desarrollarse paulatinamente a medida que los tres principales componentes se van fortaleciendo y adecuando a sus nuevas funciones. En un principio el Instituto FODEPAL podría mantener la responsabilidad de la

organización y gestión de las principales actividades de capacitación mientras las Cátedras FODEPAL son creadas y fortalecidas. Dichas Cátedras podrían comenzar con actividades enfocadas en la problemática local para luego ampliar sus actividades responsabilizándose de actividades más formales dirigidas a un público claramente regional.

Este proceso paulatino de transición ordenada hacia una nueva arquitectura institucional y a una nueva matriz de actividades debe tener un cronograma detallando las responsabilidades de cada una de las Agencias y los tiempos de cumplimiento. Una preocupación central en este tema es la creación del Instituto FODEPAL que debe estar funcionando antes de que la actual fase del proyecto se dé por terminada y el personal de dirección y las funciones sean relocalizados. La forma de disminuir los riesgos de un desfase en esta secuencia, que sería mortal para la vida del Proyecto, es lograr un acuerdo entre las partes para la sustentación económica del proyecto en su estructura actual hasta que el Instituto FODEPAL este en condiciones de albergar las funciones que se le encomienden.

27. Cabe vislumbrar una posibilidad de largo plazo, en la que el Instituto FODEPAL pudiera además constituir un nodo de articulación de la investigación y formación de pensamiento y conocimiento sustantivo en las 4 áreas de su mandato. Ese objetivo, no es imprescindible para el esquema anterior propuesto. En el caso de ser considerado debe de asumirse como una opción de largo plazo, a desarrollar tras la consolidación de un esquema institucional que asegure la sostenibilidad. Igualmente debería contar con un respaldo financiero adicional, pues sería una opción que implicaría unas necesidades de recursos importantes y separados del esto de actividades. Igualmente su instrumentación requeriría de un diseño claro y con metas definidas que permitieran su desarrollo sin colusiones con el resto de actividades.

## VII.B. Recomendaciones

1. Se recomienda que las Agencias participantes realicen las acciones necesarias para que las actividades de FODEPAL puedan seguir desarrollándose en el futuro. Esto requerirá un rediseño de la arquitectura institucional de FODEPAL y una continuación del financiamiento internacional por un tiempo suficiente para hacer posible la transición a un nuevo modelo institucional y de gestión con mayores posibilidades de ser sustentable en el tiempo.
2. El nuevo diseño de Proyecto debe definir y jerarquizar con mayor precisión los objetivos buscados y adecuar la organización institucional, la metodología de trabajo y las acciones a desarrollarse de una manera consistente con los objetivos seleccionados. En este sentido se recomienda a las Agencias participantes que se realice una revisión de objetivos, se los jerarquice según su importancia relativa y se establezcan metas claras con niveles de cumplimiento temporal. Esto facilitara las tareas de seguimiento de la marcha del proyecto y la estimación de los niveles de compromiso necesarios para lograr dichas metas.
3. La estructura institucional de "Governance" y la estructura de gestión deberían simplificarse y descentralizarse para lograr que tengan una menor incidencia en el costo total de Proyecto. Se recomienda a las Agencias participantes que acuerden una mayor descentralización de la autoridad decisoria en relación a la gestión del Proyecto en la Dirección del Proyecto con el auxilio de sus asesores inmediatos. Estos mecanismos de asesoramiento podrían ser formalizados si se lo considera necesario Los órganos de gobierno como el Comité Directivo y el Comité Técnico deberían reservarse las decisiones que hacen a la orientación general del Proyecto y a la supervisión ex post de la gerencia. El papel de la FAO y en particular de la unidad de políticas en la oficina regional y de los FAOR's debe ser fortalecido.
4. Que la Dirección del Proyecto analice cuidadosamente la conveniencia de mantener una plataforma virtual propia de tipo Blackboard en vez de migrar hacia la utilización de plataformas libres como, por ejemplo, la plataforma Moodle. Esta recomendación es particularmente importante frente a los altos costos que podría significar la plataforma Blackboard en el caso de una masificación de los Cursos FODEPAL y para potenciar la multiplicación de los resultados de FODEPAL en las Universidades.



5. La Dirección del Proyecto podría mejorar la diagramación y forma de presentación de los contenidos educativos con algunos ajustes. En particular se recomienda analizar las siguientes sugerencias:
  - a. adaptación de la presentación de los contenidos a los estándares de interfaces con los usuarios,
  - b. crear componentes pedagógicos estructurados e intercambiables con la especificación SCORM,
  - c. incorporar simulaciones y juegos como recursos de aprendizaje,
  - d. incorporar al sitio Web de FODEPAL un hipertexto colaborativo con contenido técnico basado en la tecnología WIKI y llevado adelante con el trabajo colectivo de los participantes en los cursos (profesores, alumnos, coordinadores etc.).
6. A los efectos de ampliar la cobertura de FODEPAL y aumentar el impacto del Proyecto se recomienda que la Dirección del Proyecto evalúe la posibilidad y conveniencia de ofrecer, a un costo, los materiales educativos (bibliografía, secuencia de contenidos, etc.) a personas individuales interesadas para que se capaciten en forma individual. Esto podría también incluir la posibilidad de tomar el examen final.
7. Uno de los principales productos de FODEPAL es el diálogo en red por parte de los participantes interesados en temas específicos. Es necesario desarrollar actividades específicas que contribuyan a la eficacia de dichos foros. En este sentido se recomienda evaluar las siguientes sugerencias:
  - a. imponer un límite de palabras a las intervenciones de los participantes,
  - b. los moderadores de los foros deberían filtrar, con autoridad y precisión, los mensajes que no se ajustan a la temática, longitud y otros parámetros acordados y
  - c. incluir actividades de Web Conference.
8. Con el fin de apoyar la perdurabilidad y recreación permanente de las redes de intercambio entre los participantes de los Cursos de FODEPAL se recomienda la creación y disponibilidad en el sitio Web de FODEPAL, de una base de datos personales y profesionales de los participantes que así lo deseen para facilitar la ubicación de cada uno de ellos cuando sea necesario por parte de sus colegas profesionales.
9. Se recomienda a la Dirección del Proyecto asignar más tiempo y recursos al entrenamiento y capacitación de los participantes y al apoyo de actividades sincrónicas de discusión y reflexión como medio de afianzamiento de las comunidades virtuales y de atracción a participantes vinculados a los procesos de decisión.
10. Se recomienda a la Dirección del Proyecto desarrollar modalidades de evaluación final que privilegien el efecto formativo y aminoren la imagen escolar y formal de los exámenes tradicionales.
11. Se recomienda a la Dirección del Proyecto y a los órganos directivos desarrollar una nueva categoría de actividades de capacitación focalizadas en problemáticas coyunturales y concretas, más apoyadas en el diálogo y la reflexión y estrechamente asociadas al concepto de asistencia técnica participativa. Estas actividades estarían dirigidas a participantes asociados al Policy Making. Estas actividades deberían surgir de demandas concretas, instrumentarse con rapidez y flexibilidad. A estos fines la Dirección del Proyecto debería tener mayor autonomía para responder a estas demandas.
12. Se recomienda a la Dirección de Proyecto que con el concurso de las Cátedras FODEPAL y la Oficina Regional de la FAO se organicen cursos de capacitación sobre temas especiales de



interés en los países dirigidos a un público general que tengan una menor duración y exigencia académica. Esta oferta se desarrollaría a medida que las Cátedras FODEPAL se fortalezcan y estén en condiciones de hacerlo.

13. Se recomienda a la Dirección de I Proyecto desarrollar una matriz de actividades más compleja, diversa y flexible que permita progresar en el cumplimiento de los objetivos 3 y 4 relacionados al intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales, tanto de las Américas entre sí, como de estos con profesionales europeos. La organización de una red de expertos internacionales de primer nivel, conseguir su compromiso real con FODEPAL y construir mecanismos de intercambio diálogo y trabajo conjunto con sus pares de América Latina es una función principal del futuro FODEPAL, tarea en la cual el Instituto FODEPAL y la FAO tendrían un papel importante.
14. Se recomienda a la Dirección del Proyecto que la Secretaría de alumnos incorpore un registro sobre la participación de hombres y mujeres y que analice en forma permanente la efectividad de las prácticas que buscan una participación equitativa.
15. Se recomienda a la Dirección del proyecto y a las Agencias participantes definir una política de recuperación de costos que permita disminuir paulatinamente el nivel de subsidios actualmente aplicado. Esta política podría introducir criterios vinculados al nivel de ingresos de los países y de los participantes individuales
16. Se recomienda a las Agencias participantes, y a la Dirección del Proyecto adoptar una arquitectura institucional, desarrollada en el texto de las conclusiones, que profundice los atributos de una organización en red con una mayor participación ejecutiva de las Cátedras de FODEPAL, de la propia FAO y de la UPM, de tal manera de aumentar las posibilidades de una progresiva y creciente apropiación por parte de estas instituciones de las actividades de FODEPAL y, por lo tanto, lograr una mayor sostenibilidad en el tiempo.
17. Que FODEPAL y las Agencias que crearon el programa continúen sus esfuerzos para fortalecer e institucionalizar a FODEPAL y que en ese proceso consideren las sugerencias que surgen de esta evaluación en cuanto a la estructura institucional, la arquitectura organizacional y la matriz de actividades que se desarrollarían en el futuro.
18. Un elemento central de la arquitectura institucional propuesta es la creación de Cátedras FODEPAL con las Universidades interesadas y capacitadas lo cual permitiría una ampliación sustantiva de la cobertura de las actividades de FODEPAL multiplicando su impacto. En este proceso parecería ser estratégicamente correcto que el proceso comience en los países y Universidades que ya cuentan con un capital humano y social importante tanto en los temas sustantivos que componen el mandato de FODEPAL como en las metodologías y prácticas de la educación a distancia. En este sentido países como Brasil y Costa Rica aparecen como candidatos naturales.
19. Se recomienda a las Agencias participantes que la implementación de estas reformas sea de carácter paulatino para permitir la continuación de las actividades de FODEPAL. Para la implementación sería necesario:
  - a. diseñar un plan de implementación que identifique y defina con claridad los objetivos buscados las reformas a implementar y el calendario de implementación,
  - b. la asignación de responsabilidades a instituciones y personas y
  - c. la creación de un Comité interinstitucional con la responsabilidad de dar seguimiento al proceso y aportar la capacidad política y decisoria, necesarias para la implementación.
  - d. La creación del Instituto FODEPAL en el ámbito de la UPM es un tema especialmente crucial y debería estar creado y funcionando antes de que el proyecto FODEPAL, en su estructura actual finalice. Si la creación del Instituto se demora la terminación del actual proyecto deberá postergarse.



20. La institucionalización de las actividades de Capacitación, Diálogo y Asistencia técnica dirigidas a los Policy Makers son una iniciativa nueva con un gran potencial. Es importante que el concepto se desarrolle con más detalle y profundidad antes de su implementación. En este sentido se recomienda a la Dirección del Proyecto y a la FAO que en forma conjunta comisionen a un experto o grupo de expertos el desarrollo de una propuesta detallada.



## **VIII. LECCIONES APRENDIDAS**

Después de seis años de exitoso funcionamiento, FODEPAL ha acumulado un acervo de experiencias y aprendizajes en el área de la educación a distancia. Algunas de estas enseñanzas son específicas al Proyecto y que, por lo tanto, no aportan mayormente a otras experiencias y no pueden ser generalizadas. Sin embargo, existen algunos elementos que parecería importante rescatar por su capacidad de generalizaron.

### **VIII.A. La importancia y potencial de las tecnologías de la información y la comunicación para la enseñanza**

Las necesidades de capacitación permanente en temas de política agraria y ambiental es cada vez más necesaria. La globalización y las rápidas transformaciones de la producción agropecuaria y los espacios rurales están creando nuevos problemas, desafíos y oportunidades que necesitan ser analizados desde perspectivas conceptuales y metodológicas. Los países de América Latina requieren de nuevas capacidades institucionales para afrontar efectivamente las nuevas problemáticas del desarrollo.

En este contexto la capacitación a distancia y la efectiva utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) se convierten en instrumentos centrales para mejorar la capacidad de análisis, el intercambio de experiencias que sirvan de base al diseño e implementación de políticas y programas. Sin embargo, la capacitación a distancia también requiere de metodologías pedagógicas específicas que requieren un permanente desarrollo y adaptación a las circunstancias particulares de cada caso. América Latina no parecería estar participando de este esfuerzo con la intensidad requerida ni aprovechando las oportunidades brindadas por el uso masivo de estas tecnologías y tampoco de la educación a distancia. En este sentido los aporte de FODEPAL a la institucionalización de la educación a distancia y de las tecnologías de información y comunicación son un aporte importante que debería ser ampliado.

### **VIII.B. Las limitaciones del Modelo Organizacional adoptado**

FODEPAL adoptó un modelo organizacional basado en el concepto del proyecto auto contenido. Este modelo ha sido extensamente usado por la agencias de financiamiento multilateral y, en particular, por el Banco Mundial, que privilegió la creación de oficinas auto contenidas y encapsuladas dentro de las instituciones gubernamentales para implementar proyectos de cooperación técnica. La historia muestra que esta concepción institucional fue útil y efectiva para el logro de los objetivos y metas definidos en la estructura de los proyectos, pero fracaso en la institucionalización de estas actividades dentro de las propias instituciones a las cuales se les estaba aportando la asistencia técnica.

La ausencia de un sentido de pertenencia y apropiación de los conceptos, metodologías y prácticas organizacionales impulsadas por estos proyectos, por parte de las instituciones gubernamentales, impidió la institucionalización y por lo tanto, la continuidad y sostenibilidad de las actividades impulsadas por los proyectos.

FODEPAL es, en cierta forma, un ejemplo de este síndrome aún cuando las intenciones y muchas de las actividades emprendidas, como la formación de una Asociación de Universidades muestren una intencionalidad distinta.

### **VIII.C. La importancia de asociar estrechamente la participación en las redes interinstitucionales con el compromiso, la pertenencia y la acción**

La organización en red, tanto de instituciones como de personas, se ha convertido, a partir del desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en un modelo organizacional potente, versátil y lleno de posibilidades. Sin embargo, las organizaciones en red requieren, para ser efectivas y productivas, de ciertas condiciones de organización y participación



principalmente vinculadas al sentido de pertenencia y apropiación por parte de todos los participantes de las actividades y objetivos de la Red. Algunas de estas condiciones son:

- a) La definición de objetivos claros y precisos compartidos por todos los miembros
- b) La existencia de una coordinación efectiva
- c) La participación efectiva con responsabilidades claras y mandatarios por parte de todos los participantes
- d) La existencia de beneficios concretos y recurrentes para las instituciones participantes, en el caso de redes interinstitucionales, en adición a los beneficios personales que puedan obtenerse por la personas que las representan

Estos principios son importantes porque la organización de redes interinstitucionales requiere esfuerzos, tiempo y costos significativos. En ausencia de claridad en los objetivos y en la estructura organizacional de la red estos altos costos de transacción no tendrán los beneficios esperados.

#### **VIII.D. El potencial de utilizar las TICs para desarrollar actividades que asocien la capacitación con la asistencia técnica participativa en un solo modelo de operaciones**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) sirven de sustrato a una nueva modalidad de acción que comienza a desarrollarse y que podría identificarse con un concepto integrado de capacitación, diálogo y asistencia técnica participativa. En este esquema el proceso metodológico estaría integrado por las siguientes acciones consecutivas:

- a) La identificación de una demanda específica de necesidad y oportunidad en la cual las autoridades de un organismo gubernamental han identificado la necesidad de implementar una Política determinada, redactar una ley o diseñar un programa de intervención pública. Las FAOR's podrían jugar un papel central en esta actividad.
- b) FODEPAL organizaría un equipo técnico de alto nivel integrado por expertos que conforman la red de FODEPAL y que son especialistas en el tema en cuestión y expertos seleccionados de FAO cuando esto sea conveniente.
- c) FODEPAL organizaría un proceso de diálogo y reflexión, entre estos expertos y las autoridades gubernamentales y un grupo seleccionado de técnicos de dicha institución. El diálogo sería organizado a través de los medios virtuales más convenientes en cada caso (La plataforma virtual, Internet, video conferencias, etc.) Dicho diálogo estaría dirigido a:
  - i) identificar y describir el problema y los objetivos gubernamentales,
  - ii) preparar un diagnóstico del problema,
  - iii) intercambiar experiencias internacionales similares,
  - iv) identificar lecturas que ayuden a esclarecer ideas y opciones y
  - v) diseñar los elementos centrales de la acción.
- d) FODEPAL organizaría un Curso de Capacitación sobre el tema específico utilizando la Metodología educativa de FODEPAL para los funcionarios que participen en el diseño y/o implementación de la acción.

Este esquema de acciones podría tener un impacto directo en la formulación e implementación de las políticas públicas contribuyendo a que:

- a) las mismas tengan una mayor cualidad sustantiva y metodología aprovechando las experiencias internacionales existentes,



- b)** que los Policy Makers participen en el proceso de reflexión y formulación de las propuestas haciéndolas propias y adquiriendo un mayor compromiso personal con ellas y
- c)** contribuir a una mayor capacidad de reflexión y análisis por parte de todos los participantes.



# ANEXOS



## ANEXO N°1

### Curriculum Vitae Integrantes Misión de Evaluación

#### 1. Samuel Bueno Pacheco

Teléfono: 55-34-9164-8506

Residencia Actual: Uberlândia/Minas Gerais/Brasil

Dirección: Avenida Profesora Juvenilla dos Santos, 1122 apto 302 – Santa Mónica – CEP 38408-216

Lugar de Nacimiento: Niteroi/Rio de Janeiro

Fecha de Nacimiento: 28/09/1962

Nacionalidad: Brasileiro

Correo Electrónico: [sbueno.br@gmail.com](mailto:sbueno.br@gmail.com)

Doutor em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2004), Mestre em Educação pela Universidade Federal Fluminense (1997) e Graduação - Bacharelado e Licenciatura - em Geografia com ênfase em Sensoriamento Remoto utilizando imagens orbitais digitais pela Universidade Federal Fluminense (1994 e 1995). Atua na área de Educação, com ênfase em Tecnologia Educacional. Interesse em Ensino a Distância, Tecnologia Educacional, Internet, Informática aplicada a Educação e Software Livre. É Professor Adjunto na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, MG.

#### 2. Juan Carlos García Cebolla

Teléfono: 34 914594566

Residencia Actual: Madrid. España

Dirección: Calle Francos Rodríguez 102, 1º Derecha. 28039. Madrid. España

Lugar de Nacimiento: Madrid. España

Fecha de Nacimiento: 21/11/1961

Nacionalidad: Español

Correo Electrónico: [garciacebolla@hotmail.com](mailto:garciacebolla@hotmail.com)

#### Experiencia profesional:

Ingeniero Agrónomo, por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Madrid. 1986.

Diploma en Ordenación del Territorio. Universidad Politécnica de Valencia. 1988.

1986-1991: Proyectos de desarrollo e infraestructuras rurales (concentración parcelaria, regadíos y caminos rurales) en diversas zonas de España.

1992-1996: Asesor de la Dirección General de Política Territorial del Ministerio de Obras Públicas y Medio Ambiente de España, colabora en la planificación de infraestructuras y la evaluación de políticas y planes de infraestructuras, especialmente las relativas al ciclo del agua.

De 1996 a 1999 reside en Ecuador, trabajando en proyectos de Planificación de Infraestructuras, Ordenación Territorial y Ambiental, financiados por organismos multilaterales como coordinador o jefe de proyecto.

Desde 2000: Consultor independiente en Desarrollo Rural y Ordenación del Territorio, compaginando la actividad de asesoría en la redacción y formulación de proyectos y políticas con la de evaluación en América Latina y África.

#### 3. Martín Enrique Piñeiro

Teléfono: (11) 4342-8153

Residencia Actual: Buenos Aires - Argentina

Lugar de Nacimiento: Argentina

Fecha de Nacimiento: 26/3/38



Nacionalidad: Argentino

Ingeniero Agrónomo de la Universidad de Buenos Aires y PhD en Economía Agraria de la Universidad de California, Davis. Ha desempeñado cargos en el Gobierno Argentino y en Organismos Internacionales, como por ejemplo, Subsecretario de Agricultura, Director General del IICA, Presidente del Consejo de Administración del IFPRI.

Desde 1994 es Director del Grupo Ceo realizando consultorías y trabajos académicos en las áreas de Política Agropecuaria, Desarrollo Rural, Desarrollo Institucional e Innovación tecnológica agropecuaria

Ha publicado 6 libros y más de 80 publicaciones.



## ANEXO N° 2

### Personas entrevistadas

#### **Chile:**

Entrevistas realizadas en RLCFAO  
18 de junio, 2007

#### **Grupo Departamento de Política:**

1. Fernando Soto
2. Salomón Salcedo
3. Reynaldo Treminio

#### **Grupo Proyecto FODEPAL:**

1. Santiago González
2. Luis Lobo
3. Rodrigo Astorga
4. Macarena Valencia
5. Paola Ghiglino – Rodrigo Miño
6. Ignacio Gallego
7. Daniela Carballal
8. María de los Ángeles Ingunza
9. Ana María Cavalerie

#### **Perú:**

Entrevistas realizadas:  
24 al 27 de junio, 2007

#### **Representación de la FAO Perú:**

1. Luis Castello. Representante FAO – Perú
2. Jazmine Casafranca, Asistente de Programa

#### **INRENA:**

1. Luis Apolinario. Convenio con el Instituto Nacional de Recursos Naturales

#### **Ministerio de Agricultura:**

1. Jordán Baldoce. Convenio Ministerio de Agricultura.

#### **Dirección General de Promoción Agraria (DGPA)**

1. Rosario Díaz. Convenio Dirección General de Promoción Agraria

#### **Ex Director General de la OGPA**

1. William Arteaga

#### **Grupo de Funcionarios (Proyecto Especial Majes Siguan)**

1. Neil Sandro
2. Alata Olivares
3. Rebeca Cornejo
4. APODER PREGUNTAR NOMBRE

#### **Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**

1. Genaro Lira

#### **Entrevistas realizadas en Perú por Teléfono:**

1. Gilda Mary Carcausto Segura. Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria
2. Manuel Hernán Marmontoy Santander – INRENA
3. Nelly Paredes del Castillo – Proyecto Especial Altomayo



## **Nicaragua:**

Entrevistas realizadas:  
3 al 5 de julio, 2007

### **Representación Nicaragua**

1. Armando Cerrato
2. Víctor León
3. Almudena García

### **MAGFOR y MIFAMILIA**

1. René Escoto (MAGFOR)

### **ONGs y Agencia de Cooperación**

1. Pierre Merlet. Acción contra el hambre
2. Jorge Armando Rivera. Auxilio Mundial
3. Jules Seitz. FAO

### **Reunión con Representante de Convenio**

1. Aliciar Paucar. Embajada de Dinamarca
2. Roberto Iván Aguilar

### **Cátedra FODEPAL**

1. Vera Amanda Solís. Decana de la Facultad de Ciencia, Tecnología Ambiente – UCA
2. Gustavo Solís. Vicerrector académico. UNN. Managua.

## **Costa Rica:**

Entrevistas realizadas:  
6 de julio, 2007

### **SINAC**

1. Lidia Noches. Coordinadores de Convenios
2. Sonia Lobo. SINAC
3. Jorge Mora. Coordinador Curso a Distancia Desarrollo Rural
4. Dagoberto Vargas
5. Heisil Villalobos
6. Rolando Ramírez
7. Alan Jorge Bojanic. Representante de la FAO

## **Brasil:**

Entrevistas realizadas:  
12 al 14 de julio, 2007

### **FAO Office**

1. José Tubino
2. Gustavo Kawarka

### **INCRA. Instituto Nacional de Colonización e Reforma Agrária**

1. Marcos Alexandre Kowarick

### **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA**

1. Donovaldo Martins. IICA
2. Marília Mendonça Leão. ABRAHDH
3. Ivonio Barros. ABRAHDH
4. i. De Rosa. FIAM
5. Pedro Calvacante. FAO Consultor

### **UNB**

1. Benardo Kipnis



**Ministerio de Desarrollo Agrario**

1. Roberto Lima. Asesor Internacional ministerio de Desarrollo Agrario

**EMBRAPA. Empresa brasilera de pesquisa agropecuaria**

1. Omar Farias. Departamento Recursos Humanos.



## ANEXO N°3

### Principales documentos y otros materiales de referencia consultados

- Términos de Referencia: Miembro de la Misión de Evaluación Final de FODEPAL para temas metodológicos, calidad y eficacia.
  - Modelo de Encuesta de Impacto FODEPAL 2007.
  - Modelo de Encuesta de Término del Curso 2007.
  - Organigrama del Proyecto FODEPAL 2007.
  - Materiales docentes, escritos y en formato electrónico de los Cursos a Distancia y Cursos Presenciales celebrados hasta la actualidad.
  - Informes finales de los Cursos a Distancia – diversos años.
  - Plan de Trabajo para la Organización y Realización de la Misión de Evaluación Final del Proyecto FODEPAL: GCP/RLA/138/SPA - Mayo a Julio de 2007.
  - Diapositiva digital: Cadena de Impactos del Proyecto FODEPAL, 2007.
  - Información Cursos a distancia impartidos 2001 - 2006
- 
- Yusef Hassan & Francisco J. Martín Fernández & Ghzala Iazza. **Diseño Web Centrado en el Usuario: Usabilidad y Arquitectura de la Información** [on line]. Hipertext.net, n. 2, 2004. <<http://www.hipertext.net>> [Consulta: 12/07/2007]. ISSN 1695-5498
  - Ricardo Baeza Yates & Cuauhtémoc Rivera Loaiza. **Ubicuidad y Usabilidad en la Web.** [on line]. Centro de Investigación de la Web, Departamento de Ciencias de la Computación, Universidad de Chile, 2002. <<http://www.dcc.uchile.cl/~rbaeza/inf/usabilidad.html>> [Consulta: 12/07/2007].
  - Philip Dodds & Schawn E. Thropp (ed.) **Sharable Content Object Reference Model 2004 3rd Edition: Overview**, Version 1.0. Advanced Distributed Learning, 2006. <<http://adlnet.gov>> [Consulta: 15/07/2007].

### Documentación Preparada para la Misión de Evaluación:

#### 1. FORMULACIÓN E INICIO DEL PROYECTO

##### Documentos del Proyecto

- PRODOC GCP-INT800-SPA
- Plan de operaciones
- Acta de entendimiento
- PRODOC FASE II

#### 2. DESARROLLO DEL PROYECTO

##### Actas Comité técnico

- Acta Comité Técnico diciembre de 2001 (CT JUN 01)
- Acta Comité Técnico junio de 2002 (CT JUN 02)
- Acta Comité Técnico diciembre de 2002 (CT DIC 02)
- Acta Comité Técnico junio 2003 (CT JUN 03)
- Acta Comité Técnico enero 2004 (CT ENE 04)
- Acta Comité Técnico junio 2004 (CT JUN 04)
- Acta Comité Técnico junio 2005
- Acta comité Técnico enero 2006
- Acta comité Técnico enero 2007



## **Actas Comité Directivo**

- Acta de la reunión 2-4 de abril 2001
- Acta de la reunión del 5 de abril de 2001
- Acta Comité Directivo diciembre de 2001 (CD DIC 01)
- Acta Comité Directivo diciembre 02 (CD DIC 02)
- Acta Comité Directivo junio 2003 (CD JUN 03)
- Acta de la reunión AECI/FAO septiembre 2003
- Acta Comité Directivo enero 2004 (CD ENE 04)
- Acta Comité Directivo junio 2005
- Acta Comité Directivo febrero 2005
- Acta Comité Directivo febrero 2006
- Acta Comité Directivo Mayo 2007

## **Otros Documentos**

- Plan estratégico ("Plan de Negocios" 2003)
- Organigrama del Proyecto
- Documento de Sostenibilidad del Proyecto FODEPAL 2007
- Documento estratégico de FODEPAL
- Avances en el Proyecto FODEPAL 2001-2006
- Boletín de noticias Premios y reconocimientos
- Estatutos Asociación Universitaria FODEPAL
- Acta Asociación Universitaria FODEPAL
- Informe Misión Midterm
- Declaración de Madrid 2003
- Constitución Colectivo 2003

## **3. ACTIVIDADES DEL PROYECTO 2001 – I SEMESTRE 2003**

Informe de avance enero 2002  
Informe de avance enero 2003  
Informe de avance enero 2004  
Informe de avance enero 2005  
Informe de avance enero 2006  
Plan de trabajo 2007

## **4. DESARROLLOS METODOLÓGICOS y tecnológicos**

- Taller de Coordinadores 2002 - Conclusiones y Recomendaciones - Luis Lobo
- Taller de coordinadores 2003
- Taller de coordinadores 2004
- Taller de coordinadores 2005
- Taller de coordinadores 2006
- Informe de cambio de plataforma
- Criterios orientadores
- Modelo educativo de FODEPAL
- Ponencias presentadas sobre aspectos metodológicos

## **5. VIAJES Y MISIONES**

### **BTOR 2001**

- BTOR -ARG - URU - Sep 2001 - DME 34427
- BTOR - PER - 14-20 Oct - 2001 - DME 38071
- BTOR - MEX - 10-17 Nov - 2001 - DME 38097



## **BTOR 2002**

- BTOR - ARG (Cór,Tuc,Ros)- 14-24 Nov 02 - SGA-DME 71795
- BTOR - BOL, ECU, COL, VEN - May 02 - SGA - DME 53182
- BTOR - CUBA 18 y 19 de Abr 2002 - SGA - FAORLC-49294
- BTOR - HON-CRI-PAN 19-31 Ene 2002 - SGA - FAORLC-41902
- BTOR - Misión Costa Rica - Junio 2002 - SGA - FAORLC-53184
- BTOR - SEMCD y CT - Madrid, SPA- 2-5 Jun 02 - DME 56665
- BTOR - Spain CT y CD Dic 2002 - SGA - FAORLC-71870
- BTOR- Brasil Feb - Mar 02 - SGA - DME 49937

## **BTOR 2003**

- BTOR - BRA Ceará y Recife 8-16 Feb 03 - FAORLC-74961 y 73370
- BTOR - CHI La Serena - del 15 al 17 de Ene 03 - SGA - DME 74961
- BTOR - Lima - 5 al 7 de Mar 03 - SGA - DME 76895
- BTOR - Colectivo de Instituciones - 14 al 28 de Mar 03 - DME 78129

## **BTOR 2004 - 2007**

- BTOR – Buenos Aires ARG – 18 al 20 Ago – LLG
- BTOR – Spain Barcelona Madrid – LLG – FAORLC
- BTOR - Bogotá nov2006
- BTOR – Ecuador y Colombia 2005
- BTOR – Cartagena CT y Taller FAO-AECI 2006 – LL – FAORLC
- BTOR – Córdoba ARG. LLG – 2006
- BTOR – LL- Sto. Domingo. Nov 2005
- BTOR – SGA – Misión Bangkok del 14 al 21 nov 2004 – FAORLC – 109295
- BTOR – Spain 16 AL 25 jun 2004 - SGA
- BTOR Spain CT Dic 2004 – SGA - FAORLC – 109325
- BTOR - Spain CT y CD Ene 2004 – SGA – FAORLC
- BTOR – SG – LL – Cátedra FODEPAL – Rosario – Arg. Mar 2005 – FAORLC 112301
- BTOR – SGA – Misión a Madrid x Online Educa – May 05 – FAORLC – 115212
- BTOR – USA Baltimore Conference User Abr 2005 – Astorga – FAORLC 112305
- BTOR – SGA – Virtual Educa México – 19 – 25 jun 2005- FAORLC 115428
- BTOR – SGA – Córdoba.arg – 12 – 20 Nov 2005
- BTOR – SG – LL – Cátedra FODEPAL – Rosario Argentina – Septiembre 2005
- BTOR – Spain CT Y CD ene - feb 2006 – SGA – FAORLC
- BTOR – SG- LL – México 2006
- BTOR form – mission Caracas – SGA – Junio – 2006
- BTOR - SG – LL – 2 Cátedra FODEPAL – Guadalajara México 2006
- BTOR – B.Aires Sem. DPI oct 2006 - SGA
- BTOR – Cartagena CT Y Taller FAO – AECI 2006 – SGA
- BTOR – GUA- NIC. Nov 2006
- BTOR – SGA – LL. Rosario. Arg – junio 2006
- BTOR – Rosario AUF marzo 2007 – SGA – FAORLC
- BTOR – Spain CD febrero 2007 – SGA – FAORLC
- BTOR – Spain on line EDUCA mayo 2007 – SGA - FAORLC



## ANEXO Nº 4

### REDACCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO EN LOS DOCUMENTOS DE REFERENCIA PARA SU DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN

MEMORANDO ENTENDIMIENTO	PRODOC GCP-INT800 SPA	PLAN DE OPERACIONES	PRODOC FINAL 15-02-05
27-dic-00	27-dic-00	may-01	15-feb-05
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
	Contribuir al desarrollo agrícola y rural sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades en la Región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas que favorezcan dicho desarrollo.	Contribuir al desarrollo agrario y rural sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades en la Región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas que favorezcan dicho desarrollo	Contribuir al desarrollo agrario y rural sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades en la Región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas que favorezcan dicho desarrollo
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			
Preparar y poner en marcha un programa regional para América Latina de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural	1. Preparar y poner en marcha un programa regional para América Latina de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural, diseñado y promovido conjuntamente por la FAO, REDCAPA y la UPM, que combine la formación a distancia apoyada en métodos telemáticos con la formación presencial a través de cursos intensivos presenciales y trabajos de campo;	1. Preparar y poner en marcha un programa regional para América Latina de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural, diseñado y promovido conjuntamente por la FAO y la UPM, que combine la formación a distancia apoyada en métodos telemáticos con la formación presencial a través de cursos intensivos presenciales y trabajos de campo;	2. Desarrollar hasta finales del año 2007 un programa regional para América Latina de formación en las diversas áreas del análisis de políticas agrarias y del desarrollo rural, diseñado y promovido conjuntamente por la AECL, la FAO y la UPM, que combine la formación a distancia en línea apoyada en métodos telemáticos con la realización de Seminarios de Expertos presenciales y con otro tipo de actividades de capacitación, dando continuidad a las actividades del Proyecto FODEPAL iniciado el año 2001.
Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias entre especialistas españoles y latinoamericanos en el análisis de políticas de desarrollo agropecuario y rural	2. Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias en materia de economía y políticas agrarias entre especialistas españoles y latinoamericanos en el análisis del desarrollo agropecuario y rural	2. Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias en materia de economía y políticas agrarias entre especialistas españoles y latinoamericanos en el análisis del desarrollo agropecuario y rural;	3. Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias en materia de economía y políticas agrarias y de gestión integral de recursos naturales entre especialistas españoles y latinoamericanos.
Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por Gobiernos y centros de enseñanza en sus propios programas de formación	3. Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas.	3. Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas.	4. Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas.
Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre centros de enseñanza superior de ambos lados del Atlántico para continuar las actividades del programa de formación una vez terminado el proyecto;	4. Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre universidades de ambos lados del Atlántico para continuar las actividades del programa de formación una vez terminado el proyecto;	4. Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre universidades para continuar las actividades del programa de formación una vez terminado el proyecto;	1. Sentar las bases institucionales, técnicas y financieras para continuar de forma sostenible las actividades de formación una vez terminada la segunda fase del Proyecto.
Proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia y de la capacidad operativa del proyecto, a solicitud de organismos gubernamentales (ministerios, gobiernos locales, etc.) y organizaciones de la sociedad civil.	5. Proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia y de la capacidad operativa del proyecto, a solicitud de organismos gubernamentales (ministerios, gobiernos locales, etc.) y organizaciones de la sociedad civil.	5. proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia y de la capacidad operativa del proyecto, a solicitud de organismos gubernamentales (ministerios, gobiernos locales, etc.) y organizaciones de la sociedad civil.	5. Proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia y de la capacidad operativa del Proyecto, en un contexto de demanda institucional, a solicitud de organismos gubernamentales (Ministerios, Gobiernos Locales, etc.) y de Organizaciones de la sociedad civil.

**ANEXO N° 5**
**Tablas y gráficos auxiliares para el análisis del presupuesto y de los aspectos económicos del proyecto.**
**Tabla A.3.1: Gasto anual del proyecto.**

Concepto	Cuenta (Oracle)	Gasto 2001	Gasto 2002	Gasto 2003	Gasto 2004	Gasto 2005	Gasto 2006	Gasto 2007	ACUMULADO VI 2007
<b>Salarios</b>		<b>64.306</b>	<b>225.215</b>	<b>274.400</b>	<b>346.472</b>	<b>392.165</b>	<b>405.043</b>	<b>309.949</b>	<b>2.017.550</b>
Profesionales	5300	61.592	187.223	216.832	259.586	284.555	314.656	227.531	1.551.975
Servicios generales	5500	2.714	37.992	57.568	86.886	107.610	90.387	82.418	465.575
<b>Horas extraordinarias (Overtime)</b>	5660	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
<b>Consultores</b>	5570	79.138	165.601	385.430	521.862	449.115	527.724	294.955	2.423.825
<b>Compras y contratos</b>	5650	89.807	187.261	247.637	201.492	187.516	330.035	192.111	1.435.859
<b>Personal contratado localmente</b>	5660	5.157	1.854	10.836	2.566	8.890	396	86	29.785
<b>Viajes</b>	5900	127.243	199.791	240.994	177.951	111.856	232.249	112.109	1.202.193
<b>Formación</b>	5920	66.185	- 16.773	- 55.800	- 31.386	- 59.600	- 106.099	- 34.695	- 238.168
<b>Formación: matriculas</b>	-----	- 10.204	- 23.094	- 46.007	- 64.259	- 76.382	- 134.175	- 57.992	- 412.113
<b>Formación interna</b>	-----	76.389	6.321	- 9.793	32.873	16.782	28.076	23.297	173.945
<b>Materiales y equipos</b>									
Fungibles	6000	1.335	14.996	6.248	6.976	8.231	10.592	9.171	57.549
No fungibles	6100	32.583	4.927	15.476	22.168	22.253	8.981	2.212	108.600
<b>Protocolo (hospitality 5026)</b>	6110	-----	-----	493	132	854	-----	299	1.778
<b>Costes de Apoyo (5029)</b>	6130	61.294	111.859	148.090	154.109	149.279	186.400	68.264	879.295



<b>Costes de Apoyo Técnico (5027)</b>	6150	-----	37.128	3.244	28.001	5.251	11.416	2.439	87.479
<b>Gastos generales de operación (5028)</b>	6300	4.458	35.378	15.645	11.387	21.768	13.506	9.075	111.217
<b>Gastos generales (Overhead 5040)</b>	6400	1.283	5.070	- 5.448	-----	-----	-----	-----	905
<b>Costes apoyo y generales (5027+5028+5029+5040)</b>		67.035	189.435	161.531	193.497	176.298	211.322	79.778	1.078.896
<b>Total</b>		532.789	972.307	1.287.245	1.441.730	1.297.578	1.620.243	965.975	8.117.867
<b>Ingresos por matriculas</b>		10.204	23.094	46.007	64.259	76.382	134.175	57.992	412.113
<b>RECURSOS DISPUESTOS</b>		542.993	995.401	1.333.252	1.505.989	1.373.960	1.754.418	1.023.967	8.529.980
<b>TRANSFERENCIAS DE RECURSOS AECI</b>		<b>870487</b>	<b>1104995</b>	<b>1137948</b>	<b>1231787</b>	<b>1350573</b>	<b>1469950</b>	-----	<b>7165740</b>
<b>REMANENTE PARA EJERCICIO SIGUIENTE</b>		<b>337698</b>	<b>470386</b>	<b>321089</b>	<b>111146</b>	<b>164141</b>	<b>13848</b>		

Elaboración Juan Carlos García Cebolla, a partir de datos suministrados por FAO y el equipo de FODEPAL.

**Tabla A.3.2: Presupuesto anual del proyecto.**

Concepto	Cuenta (Oracle)	Presupuest o 2001	Presupuest o 2002 (Rev. C)	Presupuest o 2003 Rev E	Presupuest o 2004 Rev F	Presupuest o 2005	Presupuest o 2006	Presupuest o 2007
<b>Salarios</b>								
Profesionales	5300	74.919	194.000	215.500	220.000	283.000	296.730	320.494
Servicios generales	5500		46.000	54.000	75.000	96.250	68.334	90.387
<b>Horas extraordinarias (Overtime)</b>	5660	40.000						
<b>Consultores</b>	5570	110.000	172.000	401.000	520.000	470.400	484.500	327.332
<b>Compras y contratos</b>	5650	70.000	200.000	258.000	220.000	135.000	387.500	254.000
<b>Personal contratado localmente</b>	5660		1.500	10.500	5.000	3.000	16.100	6.286
<b>Viajes</b>	5900	100.000	180.000	215.500	195.000	195.000	220.000	169.500
<b>Formación</b>	5920	70.000	10.000	10.000	5.000	30.000	-110.500	158.000
<b>Materiales y equipos</b>								
Fungibles	6000	10.000	17.000	5.500	15.000	12.500	0	8.000
No fungibles	6100	35.000	9.000	18.500	32.200	20.000	20.000	3.000
<b>Protocolo (hospitality 5026)</b>	6110		6.000	2.000		1.000	5.000	
<b>Costes de Apoyo (5029)</b>	6130	49.943	81.855	112.140	121.032	118.771	130.490	123.420
<b>Costes de Apoyo Técnico (5027)</b>	6150	33.000	40.000	40.000	34.604	56.000	42.230	27.000
<b>Gastos generales de operación (5028)</b>	6300	12.000	30.000	10.500	23.000	17.531	20.000	7.336
<b>Gastos generales (Overhead 5040)</b>	6400		4.000	5.000				
<b>Total</b>		604.862	991.355	1.358.140	1.465.836	1.438.452	1.580.384	1.494.755

Elaboración Juan Carlos García Cebolla, a partir de datos suministrados por FAO y el equipo de FODEPAL.

Tabla A.3.3

Distribución del gasto realizado por el proyecto desde su inicio hasta junio de 2007									
CONCEPTO	CONSULTORES	CARTAS ACUERDO Y CONTRATOS	SALARIOS ADMIN.	SALARIOS PROFESIONALES	VIAJES	FAO	OTROS	SUMA	%
<b>RED INSTITUCIONAL Y ACADEMICA</b>	<b>4.000</b>	<b>266.064</b>	-	<b>231.852</b>	<b>178.493</b>	-	-	<b>680.409</b>	<b>8,0%</b>
CATEDRAS FODEPAL		80.000		46.495	17.959			144.453	1,7%
COLECTIVO UNIVERSIDADES	4.000	186.064		112.361	81.903			384.328	4,5%
RED INSTITUCIONES: DIFUSIÓN INICIAL				72.995	78.631			151.627	1,8%
<b>ACCIONES PARA CONECTAR CON LA DEMANDA INSTITUCIONAL (RECOMENDACIONES EVALUACIÓN MIDTERM)</b>	<b>297.883</b>	-	-	-	<b>5.100</b>	-	-	<b>302.983</b>	<b>3,6%</b>
REPRESENTACIONES BRASIL, MÉXICO, PERÚ VENEZUELA	254.883				5.100			259.983	3,0%
PROSPECTIVA	43.000							43.000	0,5%
<b>ACTIVIDADES DE FORMACIÓN AREAS TEMATICAS FODEPAL</b>	<b>850.216</b>	<b>339.542</b>	-	-	<b>313.883</b>	-	-	<b>1.503.640</b>	<b>17,6%</b>
CURSOS A DISTANCIA	776.807	169.779			158.945			1.105.531	13,0%
CURSOS PRESENCIALES	73.409	169.763			154.938			398.110	4,7%
<b>DIRECCIÓN ACADEMICA, ELABORACIÓN Y PRODUCCIÓN DE CURSOS A DISTANCIA (COSTES IMPUTABLES AL CONJUNTO DE CURSOS)</b>	<b>503.212</b>	<b>473.741</b>	<b>282.798</b>	<b>559.667</b>	<b>211.547</b>	-	<b>166.149</b>	<b>2.197.113</b>	<b>25,8%</b>



Distribución del gasto realizado por el proyecto desde su inicio hasta junio de 2007									
CONCEPTO	CONSULTORES	CARTAS ACUERDO Y CONTRATOS	SALARIOS ADMIN.	SALARIOS PROFESIONALES	VIAJES	FAO	OTROS	SUMA	%
DIRECCIÓN CURSOS	-----	-----	-----	301.898	-----	-----	-----	301.898	3,5%
SECRETARIA DE ALUMNOS	46.866	6.545	282.798	-----	-----	-----	-----	336.209	3,9%
PRODUCCIÓN CURSOS (INCLUYE ASPECTOS DE GENERO)	265.160	-----	-----	-----	-----	-----	-----	265.160	3,1%
SEMINARIOS DE EXPERTOS	94.322	159.069	-----	-----	154.866	-----	-----	408.256	4,8%
ESTUDIOS DE CASOS	15.000	35.115	-----	-----	-----	-----	-----	50.115	0,6%
PLATAFORMA	-----	273.012	-----	-----	-----	-----	-----	273.012	3,2%
INVERSIÓN EN FORMACIÓN DE CONOCIMIENTO E-LEARNING	81.864	-----	-----	257.769	56.682	-----	-----	396.314	4,6%
MATERIALES	-----	-----	-----	-----	-----	-----	166.149	166.149	1,9%
<b>HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS</b>	<b>382.232</b>	<b>25.302</b>	-----	<b>92.338</b>	-----	-----	-----	<b>499.872</b>	<b>5,9%</b>
COMUNIDADES VIRTUALES	34.250	12.000	-----	38.021	-----	-----	-----	84.271	1,0%
INFORMATICA	155.314	-----	-----	-----	-----	-----	-----	155.314	1,8%
EDICIÓN Y BIBLIOTECA VIRTUAL	102.441	-----	-----	54.316	-----	-----	-----	156.757	1,8%
DIFUSIÓN Y PAGINA WEB	90.228	13.302	-----	-----	-----	-----	-----	103.530	1,2%
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>119.080</b>	<b>31.840</b>	-----	<b>181.669</b>	<b>37.861</b>	-----	<b>173.945</b>	<b>544.395</b>	<b>6,4%</b>



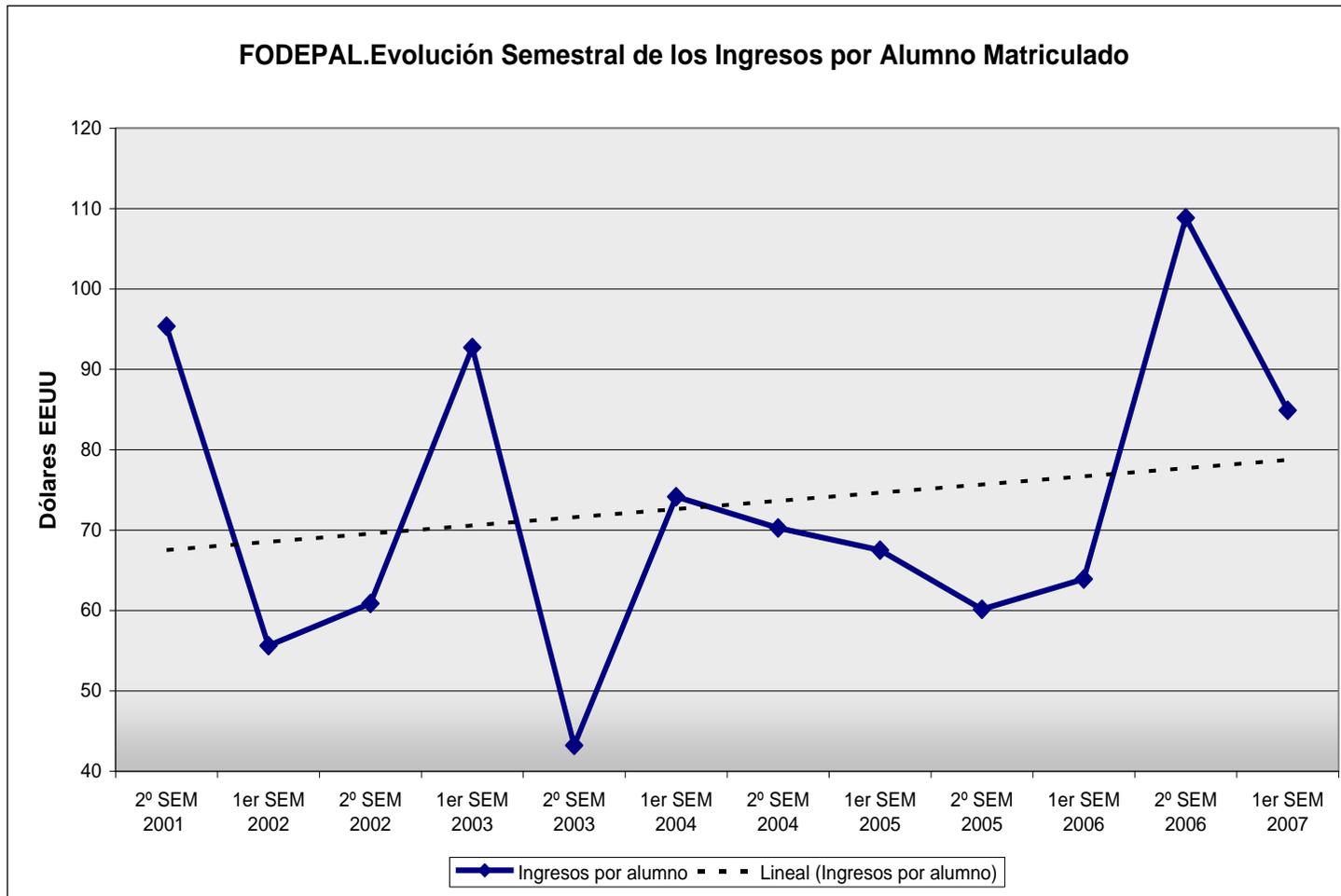
Distribución del gasto realizado por el proyecto desde su inicio hasta junio de 2007									
CONCEPTO	CONSULTORES	CARTAS ACUERDO Y CONTRATOS	SALARIOS ADMIN.	SALARIOS PROFESIONALES	VIAJES	FAO	OTROS	SUMA	%
CALIDAD	3.500	9.279	-----	165.374	-----	-----	-----	178.153	2,1%
EVALUACIONES	47.180	-----	-----	-----	20.000	-----	-----	67.180	0,8%
COMUNIDADES VIRTUALES COORDINADORES	3.900	-----	-----	16.295	-----	-----	-----	20.195	0,2%
CURSOS MED Y TALLERES COORDINADORES	64.500	22.561	-----	-----	17.861	-----	158.945	263.868	3,1%
FORMACIÓN (EQUIPO DEL PROYECTO)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	15.000	15.000	0,2%
<b>DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS GENERALES</b>	<b>267.202</b>	<b>299.371</b>	<b>182.777</b>	<b>486.450</b>	<b>455.309</b>	<b>1.078.896</b>	<b>31.563</b>	<b>2.801.567</b>	<b>32,8%</b>
ADMINISTRACIÓN PROYECTO	81.735	-----	182.777	86.976	-----	-----	-----	351.488	4,1%
COMITES Y DIRECCIÓN	-----	-----	-----	399.474	350.000	-----	-----	749.474	8,8%
VARIOS	185.467	15.156	-----	-----	105.309	-----	31.563	337.495	4,0%
CONVENIO UPM	-----	284.215	-----	-----	-----	-----	-----	284.215	3,3%
APOYO FAO	-----	-----	-----	-----	-----	1.078.896	-----	1.078.896	12,6%
<i>Costes de Apoyo (5029)</i>	-----	-----	-----	-----	-----	879.295	-----	879.295	10,3%
<i>Costes de Apoyo Técnico (5027)</i>	-----	-----	-----	-----	-----	87.479	-----	87.479	1,0%
<i>Gastos generales de operación (5028)</i>	-----	-----	-----	-----	-----	111.217	-----	111.217	1,3%



Distribución del gasto realizado por el proyecto desde su inicio hasta junio de 2007									
CONCEPTO	CONSULTORES	CARTAS ACUERDO Y CONTRATOS	SALARIOS ADMIN.	SALARIOS PROFESIONALES	VIAJES	FAO	OTROS	SUMA	%
<i>Gastos generales (Overhead 5040)</i>	-----	-----	-----	-----	-----	905	-----	905	0,0%
<b>SUMA</b>	<b>2.423.825</b>	<b>1.435.859</b>	<b>465.575</b>	<b>1.551.975</b>	<b>1.202.193</b>	<b>1.078.896</b>	<b>371.657</b>	<b>8.529.980</b>	<b>100,0%</b>
	28,4%	16,8%	5,5%	18,2%	14,1%	12,6%	4,4%	100,0%	-----

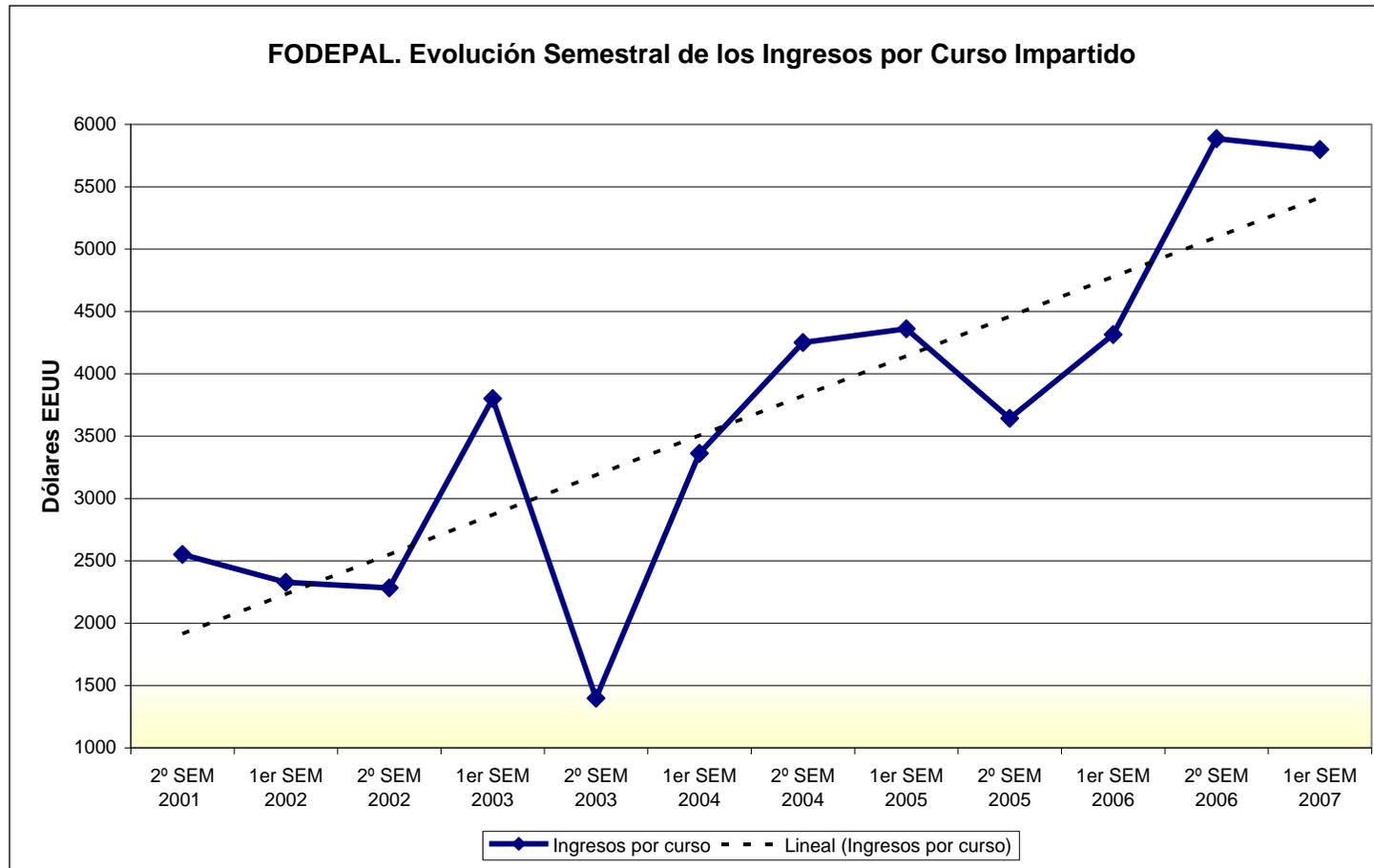
Elaboración Juan Carlos García Cebolla, a partir de datos suministrados por FAO y el equipo de FODEPAL.

Gráfico A.3.1



Elaboración Juan Carlos García Cebolla, a partir de datos suministrados por el equipo de FODEPAL.

Gráfico A.3.2



Elaboración Juan Carlos García Cebolla, a partir de datos suministrados por el equipo de FODEPAL.



## ANEXO N° 6

### **Guía para las entrevistas con egresados y ex-participantes de los Cursos en los países visitados. Confeccionada por la Misión**

1. Evaluación del Curso, de los materiales, de los profesores y de la modalidad de enseñanza.
2. Preguntas con respecto a la promoción de profesionales post-Curso.
3. ¿Recuerdas con frecuencia a los materiales de los Cursos para emprender alguna de sus actividades profesionales?
4. ¿Los participantes se comunican entre sí y actúan de forma activa durante el Curso? ¿después del término del curso, existe una red de contactos de ex-participantes?
5. ¿Conoces a alguien que se haya retirado del Curso? ¿En su opinión cuáles son los motivos que llevan a la deserción de los Cursos a distancia?
6. ¿Cuál es el grado de sus conocimientos previos de informática con respecto al uso de la plataforma? ¿Cuántas veces por día verificas tu correo electrónico o envías mensajes?
7. ¿Experimentaron problemas técnicos para acceder y seguir con los Cursos? Accesibilidad. ¿Desde dónde se conectan? ¿Otros problemas? (administrativos, logísticos, etc.)
8. ¿La plataforma le brinda suficientes medios para sostener experiencias de trabajo y estudio colaborativo en grupo? ¿Los docentes los fomentan?
9. ¿Su perspectiva al matricularse en el Curso FODEPAL fue más académica o profesional?
10. ¿Qué cambiarías en los Cursos: duración, modalidad de enseñanza, etc.?

## ANEXO N°7

### **Las diez heurísticas de usabilidad para la web según Nielsen/Instone. Extraído de [Yates & Loaiza, 2000] y [Hassan & Fernández & Iazza, 2004]**

En 1990, Jakob Nielsen enumeró diez heurísticas de usabilidad que consisten en recomendaciones para verificar puntos críticos en interfaces de usuarios y asegurar que ésta tuviera un alto nivel de usabilidad. Keith Instone en 1997 las adaptó específicamente para la web.

**1) Visibilidad del estado del sistema.** El usuario siempre debe saber exactamente qué es lo que el sistema está haciendo. En sitios Web, esto se puede lograr informando al usuario dónde se encuentra, siempre. Uno de los mayores problemas para los usuarios al navegar por la red es la desorientación. Es vital asegurar una consistencia de todo el sitio Web.

Otro aspecto no menos importante, es ofrecer al usuario una permanente retroalimentación a las acciones que éste realice en cada Página Web. Esto puede lograrse con efectos tan sutiles como el efecto hover de las hojas de estilo (CSS) sobre los hipervínculos, o efectos tan sofisticados como el uso de applets de java.

**2) Similitud entre el sistema y el mundo real.** El sistema debe de hablar el lenguaje del usuario, Las frases, palabras y conceptos deben de ser familiares para el mismo. Además, se deberá seguir las convenciones usadas en el mundo real, haciendo que la información aparezca en un orden lógico y natural.

**3) Control por parte del usuario y libertad.** Los usuarios frecuentemente eligen funciones por error y necesitarán de "salidas de emergencia" claramente marcadas. Se debe de proveer al visitante del sitio funciones para deshacer y rehacer las acciones que haya realizado.

**4) Consistencia y cumplimiento de normas.** Los usuarios no tienen que preguntarse si distintas palabras, situaciones o acciones significan lo mismo. Hay que seguir las convenciones de las plataformas en las que se está desplegando el sitio Web. Preferir los estilos por default de botones, barras de scroll, etc. proveídos por la plataforma.

El cumplimiento de las recomendaciones emitidas por el W3C (*World Wide Web Consortium*) referentes a tecnologías web (HTML, CSS, XML etc.) aseguran en muchos casos una portabilidad absoluta del sitio Web. Existe una gran cantidad de herramientas (validadores) que permiten verificar si un sitio web cumple con las especificaciones del W3C.

Sea cuidadoso cuando produzcan sitios con múltiples páginas especialmente aquellos creados por grupos de desarrolladores. Es importante usar de manera consistente el fraseo, imágenes y fuentes a través del sitio para dar la imagen de consistencia. El uso de hojas de estilo facilita la mantención de la consistencia del diseño gráfico del sitio.

Desarrolle un plan claro en donde se defina claramente el estilo y bosquejo (layout) del sitio Web.

**5) Prevención de errores.** Aún mejor que desarrollar buenos mensajes de error, es tener un diseño cuidadoso que evite la ocurrencia de errores. Hay que asegurarse de que las instrucciones estén escritas de una manera clara y que éstas sean desplegadas de manera conveniente, evitando cualquier tipo de contaminación visual. Si se requiere el llenado de un formulario con campos obligatorios, destáquelos por sobre el resto de las entradas. Es muy conveniente hacer una validación de la forma antes de enviarla al servidor.

**6) Preferencia al reconocimiento frente a la memorización.** Haga que los objetos, acciones y opciones sean visibles. El usuario no tiene que recordar información de una parte de un diálogo a otra parte.



Las instrucciones de uso del sistema deben de ser visibles y accesibles cuando el usuario lo considere necesario.

Tenga mecanismos de búsqueda. Cualquier sitio de más de 200 páginas necesita acceso directo por contenido, no espere que el usuario entienda y navegue hasta encontrar lo que busca.

**7) Flexibilidad y eficiencia de uso.** Los aceleradores –invisibles para el usuario novato – pueden hacer más rápida la interacción del usuario experto. El sistema debe tratar eficientemente tanto a los usuarios expertos como inexpertos. Para lograr esto, es conveniente permitir a los usuarios que personalicen ciertas acciones frecuentes.

Los sitios Web se deben cargar lo más rápido posible, independiente del tipo de conexión a la red que el usuario utiliza. Priorizar el uso de HTML y la reutilización de imágenes en el sitio Web.

**8) Estética y diseño minimalista.** Los diálogos no deben contener información que sea irrelevante o que rara vez sea de utilidad. Cada información extra en un diálogo compite con unidades relevantes de información y disminuye su visibilidad relativa.

Se recomienda reducir el número de imágenes al mínimo. Hay que recordar que cada imagen implica una descarga desde el servidor, en conexiones lentas esto puede ser un problema serio.

Es altamente recomendable que se ponga la información más importante en la parte superior de la página, ya que es la región que siempre está visible en el navegador.

**9) Ayuda para que el usuario reconozca, diagnostique y se recupere de los errores.** Se deben expresar los mensajes de error en un lenguaje claro (sin ambigüedades), indicando exactamente cuál es el problema, y entregando constructivamente una solución. Los mensajes de error pueden ayudar a restablecer la confianza en el sitio Web.

Haga uso del mensaje *default* de error que ofrecen los servidores Web, el cual usted puede personalizar.

**10) Ayuda y documentación.** Lo más probable es que sería mejor que un sistema no requiriera ninguna documentación. Sin embargo, generalmente se requiere una documentación, y además una opción de ayuda en línea. Cualquier información debe ser de fácil acceso, y debe estar orientada a las acciones del usuario. A medida que un sitio Web ofrezca alguna característica fuera de la norma, o ligeramente complicada, será necesario prestar ayuda y dar documentación a los usuarios. Tómese el tiempo de desarrollar un sistema de ayuda que dé auxilio relevante cuando el usuario lo requiera.

## ANEXO N°8

### Los cinco principales requerimientos de la especificación SCORM. Extraído de [Dodds & Thropp, 2006]

- **Accesibilidad:** capacidad de acceder a los componentes de enseñanza desde un sitio distante a través de las tecnologías *Web*, así como distribuirlos a otros sitios.
- **Adaptabilidad:** capacidad de personalizar la formación en función de las necesidades de las personas y organizaciones.
- **Durabilidad:** capacidad de resistir a la evolución de la tecnología sin necesitar de volver a concebir, reconfigurar o rescribir el código.
- **Interoperabilidad:** capacidad de utilizarse en otro emplazamiento y con otro conjunto de herramientas o sobre otra plataforma de componentes de enseñanza desarrolladas dentro de un sitio, con un cierto conjunto de herramientas o sobre una cierta plataforma. Existen numerosos niveles de interoperabilidad.
- **Reusabilidad:** flexibilidad que permite integrar componentes de enseñanza dentro de múltiples contextos y aplicaciones.



## ANEXO N°9

### A. Formateo y estructura de los cursos en línea

#### Curso: GEI - Gestión y Evaluación del Impacto Ambiental en los Proyectos de Inversión

##### I. Proyecto

###### I.1 Acción

- a) planificación del curso
  - **Análisis:** curso bien estructurado según las exigencias pedagógicas
  - **Evaluación:** 3
- b) atiende a las necesidades de capacitación detectadas
  - **Análisis:** cumple bien este requisito conforme se demostró en las entrevistas
  - **Evaluación:** 4

###### I.2 Producto

- a) proyecto académico
  - **Análisis:** adecuado a la perspectiva de un producto orientado hacia la educación de adultos
  - **Evaluación:** 4

##### II Programa

###### II.1 Acción

- a) público
  - **Análisis:** participantes pertenecen al medio académico, o bien a una ONG. Además, profesionales especializados y asesores técnicos de gobiernos.
  - **Evaluación:** 3
- b) contenidos
  - **Análisis:** adecuados, bibliografía y tema del curso son actuales
  - **Evaluación:** 3
- c) definición de los objetivo del aprendizaje
  - **Análisis:** especifica claramente a los participantes, cuáles son las metas a alcanzar.
  - **Evaluación:** 3

###### II.2 Producto

- a) Materiales básicos del curso
  - **Análisis:** material didáctico resultante contiene, además de una bibliografía básica, links de Internet recomendados, sugestión de lecturas complementares, etc.
  - **Evaluación:** 3

##### III Diseño pedagógico

###### III.1. Acción

- a) Estrategias pedagógicas
  - **Análisis:** La estrategia básica es recomendar lecturas, temas para discusión en foros, algunos elementos para la solución de problemas y toma de decisiones. Todo material utilizado se encuentra disponible para descarga (*download*) en la plataforma del curso
  - **Evaluación:** 3

- b) Modularización de contenidos
  - **Análisis:** el mapa conceptual indica que la modularidad del curso no está clara. No obstante, la modularización de los contenidos es adecuada, bien estructurada y jerarquizada.
  - **Evaluación:** 4
- c) Ejercitación
  - **Análisis:** presencia de ejercicios que invitan al alumno a analizar estudios de casos ficticios, que consisten en aplicar los conceptos centrales presentados durante el curso.
  - **Evaluación:** 3
- d) Plan de evaluación
  - **Análisis:** Se presentan las tareas de evaluación a los participantes desde el inicio del curso junto con las reglas y fechas del mismo.
  - **Evaluación:** 3

### III.2 Producto

- a) Guión pedagógico
  - **Análisis:** Secuencia de presentación del curso al alumno bastante adecuada.
  - **Evaluación:** 3

### IV Diseño del producto

#### IV.1 Acción

- a) Elaboración de interacción
  - **Análisis:** La interacción del curso se da en los foros de discusión y en el intercambio de correos electrónicos
  - **Evaluación:** 3
- b) Uso de recursos multimediales
  - **Análisis:** material didáctico posee gráficos, tablas e imágenes. Sin embargo, está la posibilidad de emplear recursos de multimedia y simulaciones numéricas.
  - **Evaluación:** 2
- c) Presentación visual
  - **Análisis:** distribución de elementos visuales aceptable. Diagramación de texto regular. No obstante, el uso de imágenes gráficas vuelve la exhibición de páginas demasiado lenta.
  - **Evaluación:** 2
- d) Usabilidad (interface y navegabilidad)
  - **Análisis**
    - 1) **Visibilidad del estado del sistema:** razonable
    - 2) **Similitud entre el sistema y el mundo real:** razonable
    - 3) **Control por parte del usuario y libertad:** razonable
    - 4) **Consistencia y cumplimiento de normas:** regular
    - 5) **Prevención de errores:** razonable
    - 6) **Preferencia al reconocimiento frente a la memorización:** adecuado
    - 7) **Flexibilidad y eficiencia de uso:** ninguno
    - 8) **Estética y diseño minimalista:** regular
    - 9) **Ayuda para que el usuario reconozca, diagnostique y se recupere de los errores:** regular
    - 10) **Ayuda y documentación:** razonable

**Nota:** El alumno necesita realizar frecuentes *scroll* de página, lo que dificulta la lectura.



- **Evaluación: 2**

e) Programación

- **Análisis:** adecuada
- **Evaluación: 3**

#### IV.2 Producto

a) Materiales finales del curso

- **Análisis:** La calidad de La estructura de los materiales es adecuada, no obstante podría mejorar en el aspecto de la usabilidad.
- **Evaluación: 3**

### B. Formateo y estructura de los cursos en línea

#### Curso: CAG - Comercio Agrícola Internacional. OMC y Negociación Multilateral

#### I Proyecto

##### I.1 Acción

b) planificación del curso

- **Análisis:** curso bien estructurado según las exigencias pedagógicas
- **Evaluación: 3**

b) atendimento de las necesidades de capacitación detectadas

- **Análisis:** cumple bien este requisito conforme se demostró en las entrevistas
- **Evaluación: 4**

##### I.2 Producto

a) proyecto académico

- **Análisis:** adecuado a la perspectiva de un producto orientado hacia la educación de adultos
- **Evaluación: 4**

#### II Programa

##### II.1 Acción

a) público

- **Análisis:** participantes pertenecen al medio académico, o bien a una ONG. Además, profesionales especializados y asesores técnicos de gobiernos.
- **Evaluación: 3**

b) contenidos

- **Análisis:** adecuados, bibliografía y tema del curso son actuales
- **Evaluación: 3**

c) definición de los objetivo del aprendizaje

- **Análisis:** especifica claramente a los participantes, cuáles son las metas a alcanzar.
- **Evaluación: 3**

##### II.2 Producto

a) Materiales básicos del curso

- **Análisis:** material didáctico resultante contiene bibliografía básica, y además links de internet recomendados y sugerencia de lecturas complementares etc. Sin embargo, se recomienda separar las referencias bibliográficas convencionales (libros, *papers* etc.) de los *links web*.



- **Evaluación:** 3

### III Diseño pedagógico

#### III.1. Acción

- a) Estrategias pedagógicas
  - **Análisis:** La estrategia básica es recomendar lecturas, temas para discusión en foros, algunos elementos para la solución de problemas y toma de decisiones. Todo material utilizado se encuentra disponible para descarga (*download*) en la plataforma del curso
  - **Evaluación:** 3
- b) Modularización de contenidos
  - **Análisis:** El curso no tiene un mapa conceptual, pero si posee un organigrama lineal.
  - **Evaluación:** 1
- c) Ejercitación
  - **Análisis:** presencia de ejercicios que invitan al alumno a analizar estudios de casos ficticios, que consisten en aplicar los conceptos centrales presentados durante el curso.
  - **Evaluación:** 2
- d) Plan de evaluación
  - **Análisis:** Se presentan las tareas de evaluación a los participantes desde el inicio del curso junto con las reglas y fechas del mismo.
  - **Evaluación:** 3

#### III.2 Producto

- a) Guión pedagógico
  - **Análisis:** Secuencia de presentación del curso al alumno bastante adecuada.
  - **Evaluación:** 3

### IV Diseño de producto

#### IV.1 Acción

- a) Elaboración de interacción
  - **Análisis:** La interacción del curso se da en los foros de discusión y en el intercambio de correos electrónicos.
  - **Evaluación:** 3
- b) Uso de recursos multimediales
  - **Análisis:** adecuado a los propósitos especificados en los objetivos de cada unidad temática.
  - **Evaluación:** 2
- c) Presentación visual
  - **Análisis:** distribución de elementos visuales aceptable. Diagramación de texto regular. No obstante, el uso de imágenes gráficas vuelve la exhibición de páginas demasiado lenta. Lectura de ítem "Temario" especialmente difícil.
  - **Evaluación:** 2
- d) Usabilidad (interface y navegabilidad)
  - **Análisis**
    - 1) **Visibilidad del estado del sistema:** razonable
    - 2) **Similitud entre el sistema y el mundo real:** razonable
    - 3) **Control por parte del usuario y libertad:** razonable

- 4) **Consistencia y cumplimiento de normas:** regular
- 5) **Prevención de errores:** razonable
- 6) **Preferencia al reconocimiento frente a la memorización:** adecuado
- 7) **Flexibilidad y eficiencia de uso:** ninguno
- 8) **Estética y diseño minimalista:** regular
- 9) **Ayuda para que el usuario reconozca, diagnostique y se recupere de los errores:** regular
- 10) **Ayuda y documentación:** razonable

**Nota:** El alumno necesita realizar frecuentes *scroll* de página, lo que dificulta la lectura. Tipo de fuente de caracteres utilizado dificulta la lectura del contenido.

- **Evaluación:** 2

e) Programación

- **Análisis:** adecuada
- **Evaluación:** 3

## IV.2 Producto

a) Materiales finales del curso

- **Análisis:** La calidad de la estructura de los materiales es adecuada, no obstante podría mejorar en el aspecto de la usabilidad.
- **Evaluación:** 3

## C. Formateo y estructura de los cursos en línea

### Curso: DRU - Desarrollo Rural Nuevos Enfoques y Métodos

#### I Proyecto

##### I.1 Acción

c) planificación del curso

- **Análisis:** curso bien estructurado según las exigencias pedagógicas
- **Evaluación:** 3

b) atendimento de las necesidades de capacitación detectadas

- **Análisis:** cumple bien este requisito conforme se demostró en las entrevistas
- **Evaluación:** 4

##### I.2 Producto

a) proyecto académico

- **Análisis:** adecuado a la perspectiva de un producto orientado hacia la educación de adultos
- **Evaluación:** 4

#### II Programa

##### II.1 Acción

a) público

- **Análisis:** participantes pertenecen al medio académico, o bien a una ONG. Además, profesionales especializados y asesores técnicos de gobiernos.
- **Evaluación:** 3

b) contenidos

- **Análisis:** adecuados, bibliografía y tema del curso son actuales.
- **Evaluación:** 3



- c) definición de los objetivo del aprendizaje
  - **Análisis:** especifica claramente a los participantes, cuáles son las metas a alcanzar.
  - **Evaluación:** 3

## II.2 Producto

- a) Materiales básicos del curso
  - **Análisis:** material didáctico resultante contiene bibliografía básica, y además links de Internet recomendados y sugerencia de lecturas complementares, etc. Sin embargo, se recomienda separar las referencias bibliográficas convencionales (libros, *papers* etc.) de los *links Web*.
  - **Evaluación:** 3

## III Diseño pedagógico

### Acción:

#### a) Estrategias pedagógicas

- **Análisis:** La estrategia básica es recomendar lecturas, temas para discusión en foros, algunos elementos para la solución de problemas y toma de decisiones. Todo material utilizado se encuentra disponible para descarga (*download*) en la plataforma del curso
- **Evaluación:** 3

#### b) Modularización de contenidos

- **Análisis:** en lugar del mapa conceptual que presenta los vínculos y relaciones entre los módulos del curso, hay un diagrama con casillas (*boxes*) que representan los módulos 1 y 3 que se repiten. Entretanto, la modularización de los contenidos es razonable.
- **Evaluación:** 3

#### c) Ejercitación

- **Análisis:** El énfasis está en la lectura, seguida de ejercicios de fijación del contenido. Apenas de forma secundaria se utiliza el trabajo en grupo.
- **Evaluación:** 2

#### d) Plan de evaluación

- **Análisis:** Se presentan las tareas de evaluación a los participantes desde el inicio del curso junto con las reglas y fechas del mismo.
- **Evaluación:** 3

## III.2 Producto

#### a) Guión pedagógico

- **Análisis:** Secuencia de presentación del curso al alumno bastante adecuada.
- **Evaluación:** 3

## IV Diseño de producto

### IV.1 Acción

#### a) Elaboración de interacción

- **Análisis:** La interacción del curso se da en los foros de discusión y en el intercambio de correos electrónicos.
- **Evaluación:** 3

#### b) Uso de recursos multimediales



- **Análisis:** material didáctico presenta falta de elementos multimediales.
  - **Evaluación:** 2
- c) Presentación visual
- **Análisis:** distribución de elementos visuales aceptable. Diagramación de texto regular. No obstante, el uso de imágenes gráficas vuelve la exhibición de páginas demasiado lenta. Tipo de fuente de caracteres utilizado dificulta la lectura.
  - **Evaluación:** 2
- d) Usabilidad (interface y navegabilidad)
- **Análisis**
    - 1) **Visibilidad del estado del sistema:** razonable
    - 2) **Similitud entre el sistema y el mundo real:** razonable
    - 3) **Control por parte del usuario y libertad:** razonable
    - 4) **Consistencia y cumplimiento de normas:** regular
    - 5) **Prevención de errores:** razonable
    - 6) **Preferencia al reconocimiento frente a la memorización:** adecuado
    - 7) **Flexibilidad y eficiencia de uso:** ninguno
    - 8) **Estética y diseño minimalista:** regular
    - 9) **Ayuda para que el usuario reconozca, diagnostique y se recupere de los errores:** regular
    - 10) **Ayuda y documentación:** razonable

**Nota:** El alumno necesita realizar frecuentes *scroll* de página, lo que dificulta la lectura.
  - **Evaluación:** 2
- e) Programación
- **Análisis:** adecuada
  - **Evaluación:** 3

## IV.2 Producto

- a) Materiales finales del curso
- **Análisis:** La calidad de la estructura de los materiales es adecuada, no obstante podría mejorar en el aspecto de la usabilidad.



## ANEXO N°10

### Actividades Anuales de Capacitación y Mejora de Metodología en Educación a Distancia

TALLER	FECHA	DURACIÓN	CIUDAD	PAIS
CAPACITACIÓN METODOLOGIA CURSOS A DISTANCIA	25/3/2002	2	SANTIAGO	CHILE
TALLER DE COORDINADORES	12/3/2003	3	SANTIAGO	CHILE
METODOLOGÍA CONSTRUCCIÓN Y USO DE CASOS PRACTICOS EN EDUCACIÓN A DISTANCIA	10/5/2004	2	SANTIAGO	CHILE
CUARTO TALLER DE COORDINADORES	27/5/2005	3	SANTIAGO	CHILE
QUINTO TALLER DE COORDINADORES	19/4/2006	3	SANTIAGO	CHILE
SEXTO TALLER DE COORDINADORES	11/4/2007	3	SANTIAGO	CHILE



## ANEXO N°11

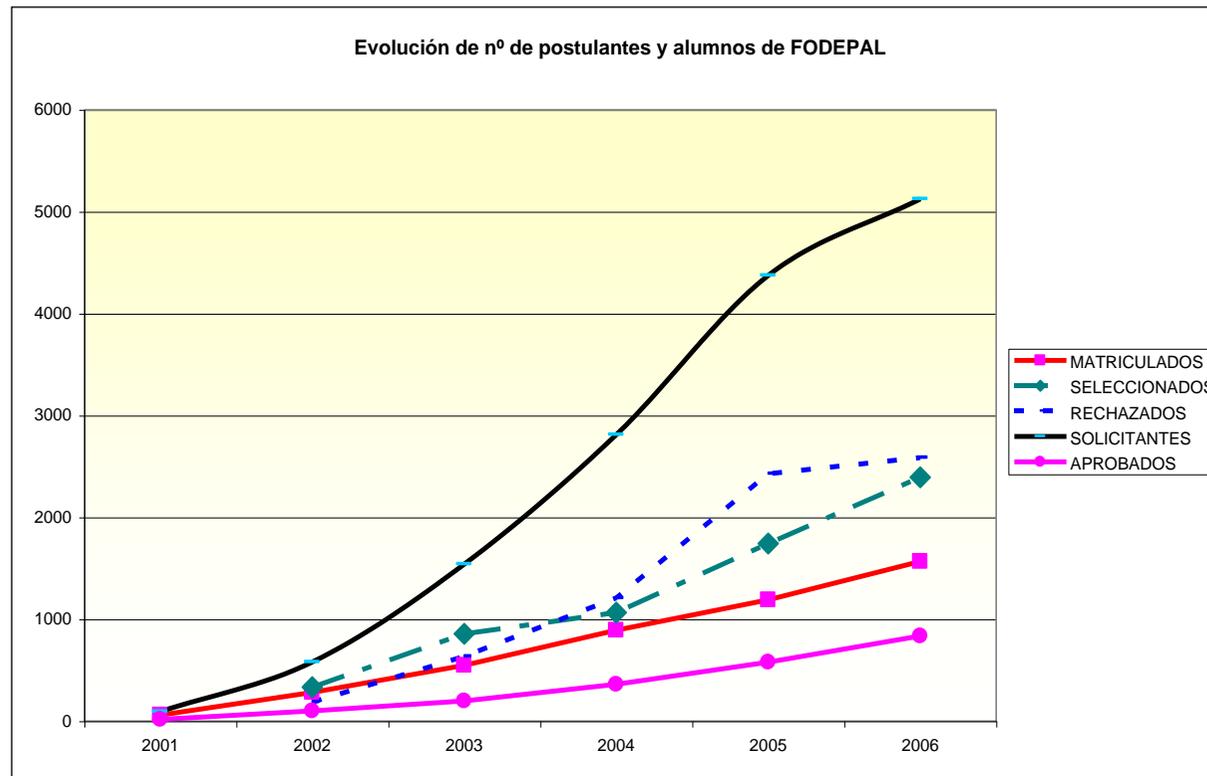
### Encuesta para ex-participantes que no concluyeron el Curso, confeccionada por la Misión

- 1 Su reprobación del Curso de FAO/FODEPAL se debió a:
  - Falta de tiempo
  - Desmotivación por el método FODEPAL
  - Otras razones (especificar)
  
- 2 En cuanto al contenido de los materiales didácticos de los cursos FODEPAL: A pesar de que no terminaste el curso ¿Los utiliza o consulta en su actividad profesional? (Marque su opción e INDIQUE LA RAZÓN DE SU RESPUESTA)
  - Sí
  - No
  
- 3 ¿En qué condiciones volvería usted a hacer un nuevo curso FODEPAL?
  
- 4 Según su opinión ¿Cuáles serían las áreas o temas que FODEPAL debería priorizar en sus futuros cursos?
  
- 5 ¿Qué características considera usted convenientes para los futuros cursos FODEPAL?
  - Duración y dedicación
    - Cursos más cortos.
    - Cursos más largos.
    - Igual duración (14 semanas)
    - En
      - Días
      - Semanas
      - Meses
    - Especifique la duración
    - Igual duración pero con otra dedicación semanal. Indique dedicación en horas a la semana.
  
  - Enfoque y tipos de Curso
    - ¿Temas más amplios o más específicos?
      - Más amplios
      - Más específicos
    - ¿Modalidad e-learning (a distancia) o cursos presenciales?
      - e-learning (a distancia)
      - cursos presenciales
      - Justifique su respuesta



## ANEXO N°12

### Evolución del Número de postulantes y alumnos de Cursos FODEPAL







## ANEXO N°13

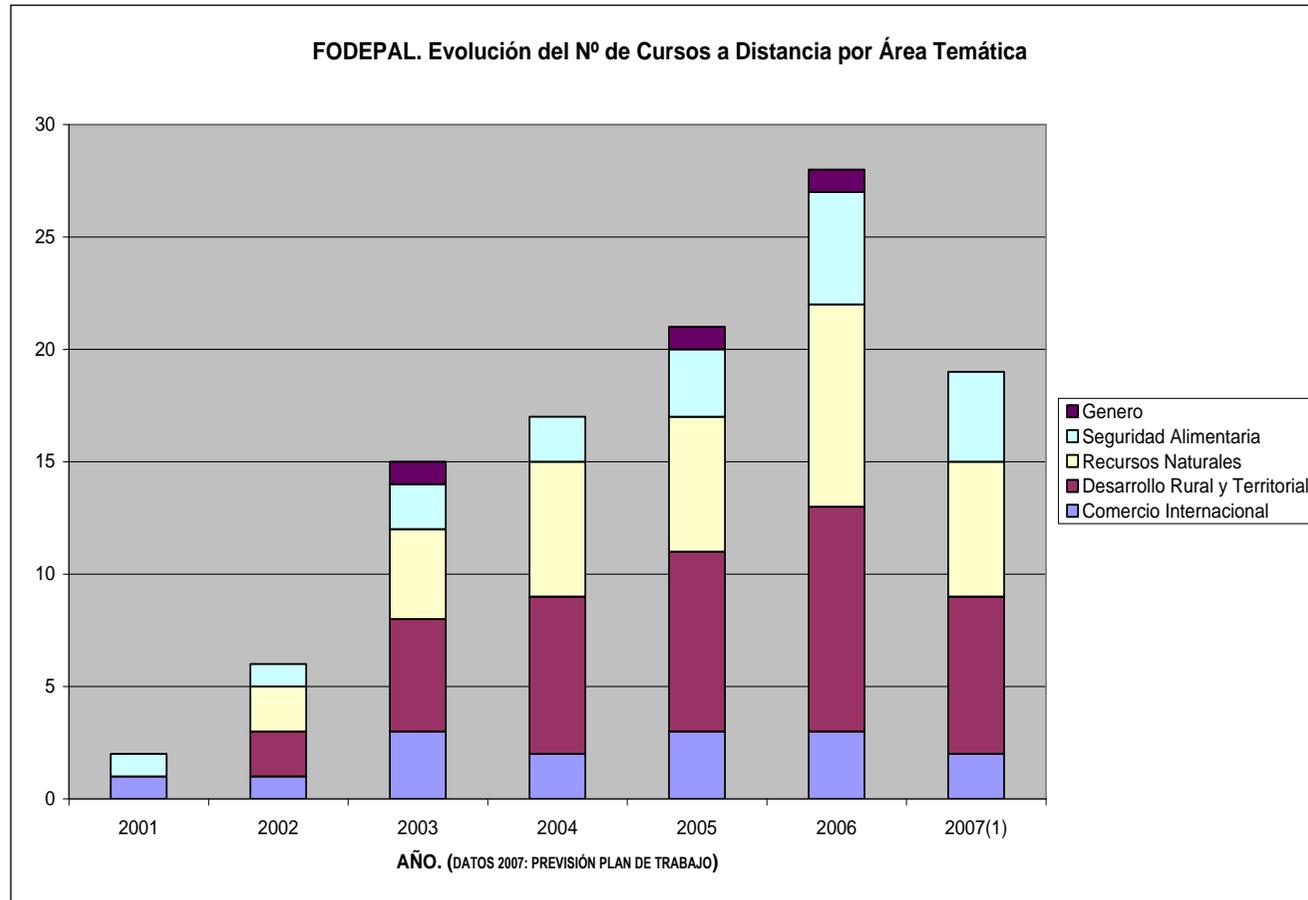
### Seminarios de Expertos por Lugar y Cursos Originados

LUGAR	COORDINACIÓN	CURSOS DISTANCIA ORIGINADOS
PERÚ	Pontificia Universidad Católica de Chile	GCH
MEXICO	Colegio de México	GEN+IGP
PERÚ	INIA ESPAÑA + CIP	PGI
GUATEMALA	INIA ESPAÑA	ATD
BRASIL	Universidad de Campinas	SAL
CHILE	FAORLC + FODEPAL	DRE + Revisión OT
MEXICO	Universidad Autónoma de Nuevo León	PGO
CHILE	FAORLC +FODEPAL	GSA
ARGENTINA	Universidad de Buenos Aires	<b>No</b>
CHILE	CEPAL	ISP
CHILE	CED	EAE



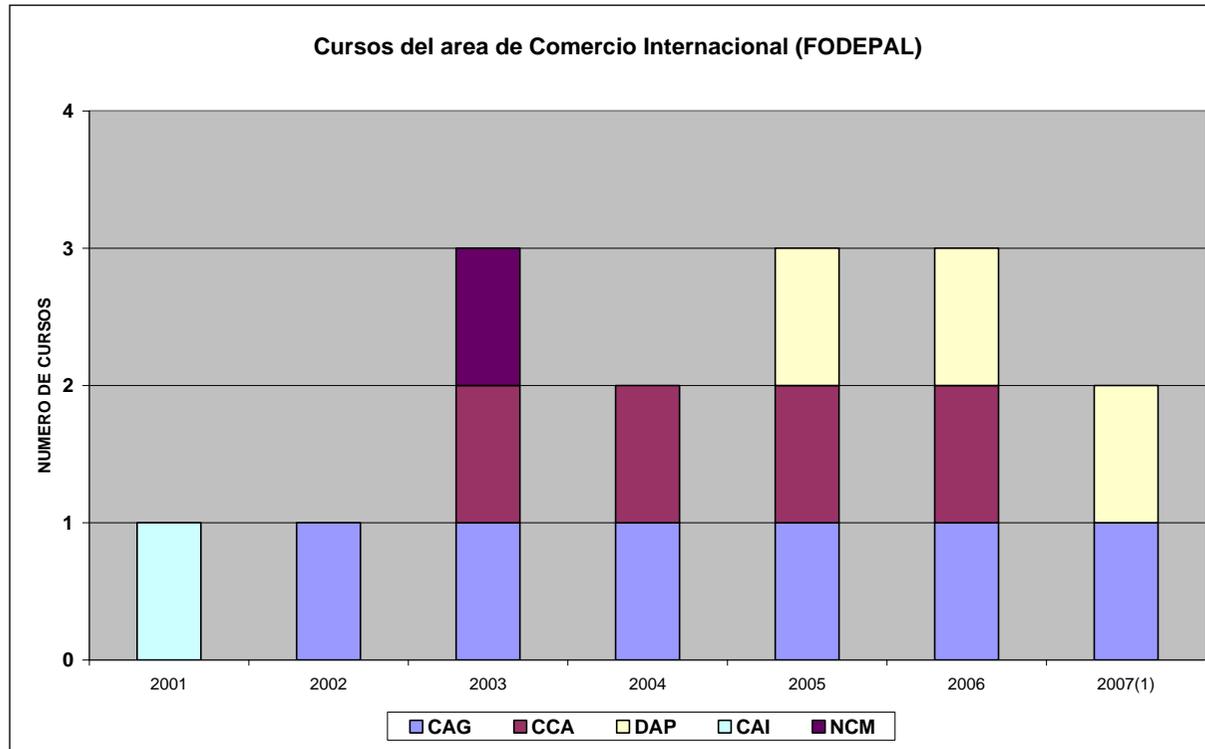
## ANEXO N°14

### A. Evolución del Número de Cursos a Distancia FODEPAL por Área Temática



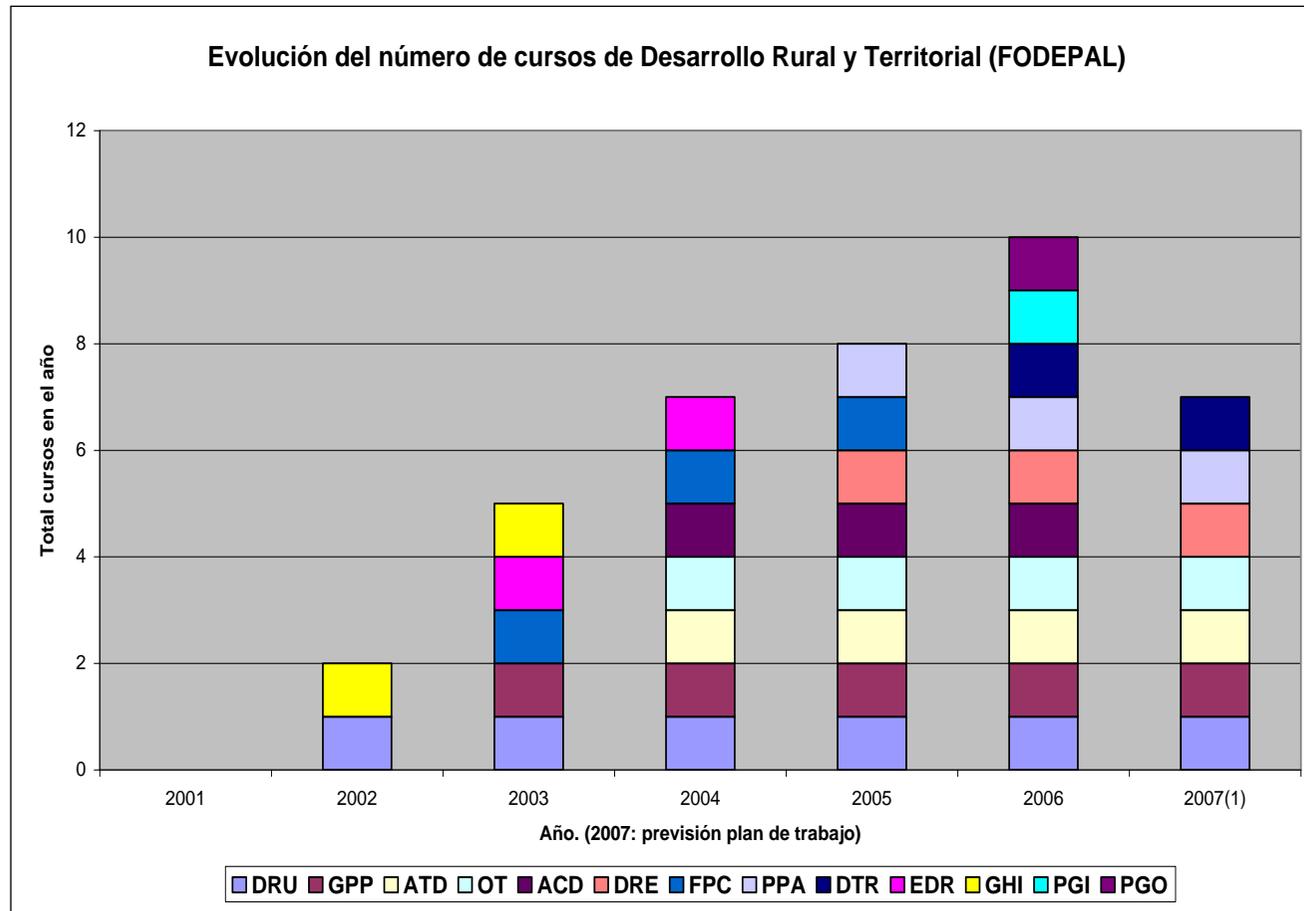


## B. Evolución del Número de Cursos a Distancia FODEPAL por Área Temática Comercio Internacional



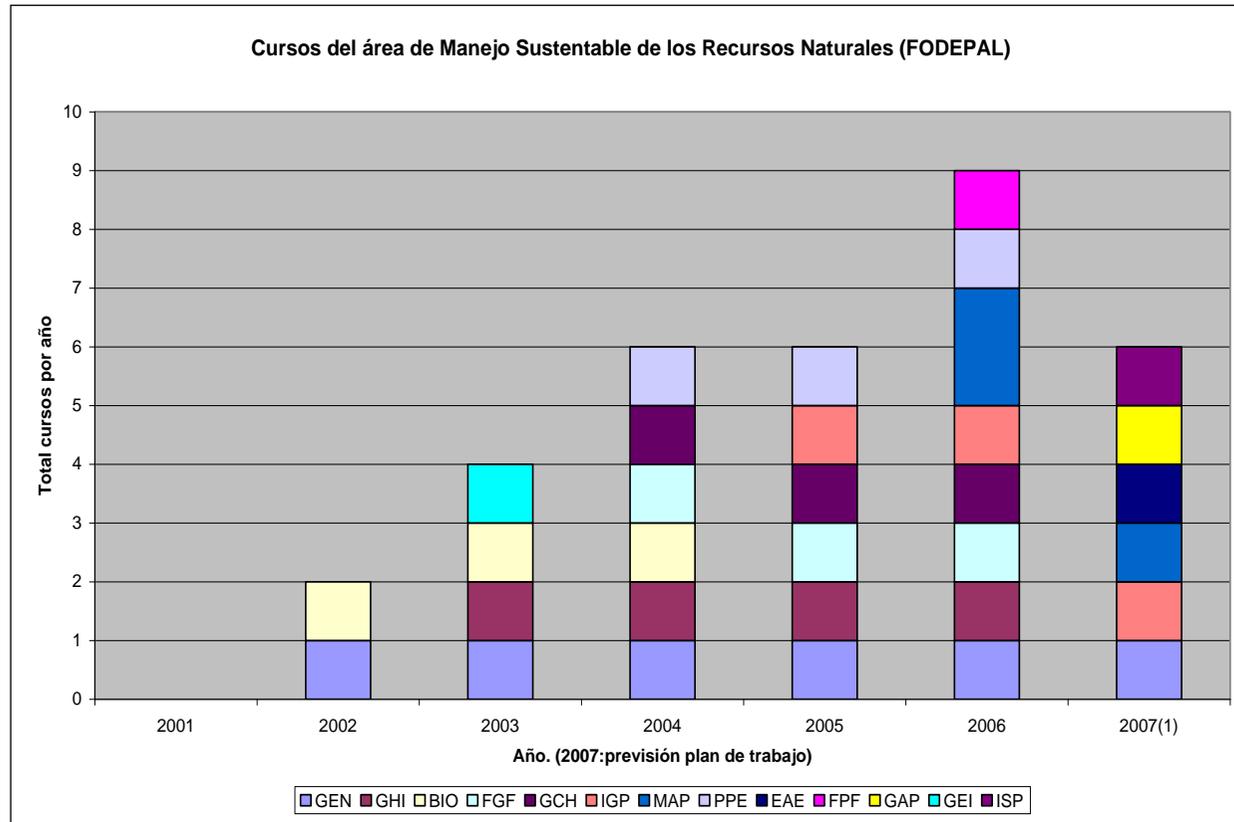


### C. Evolución del Número de Cursos a Distancia FODEPAL por Área Temática Desarrollo Rural y Territorial



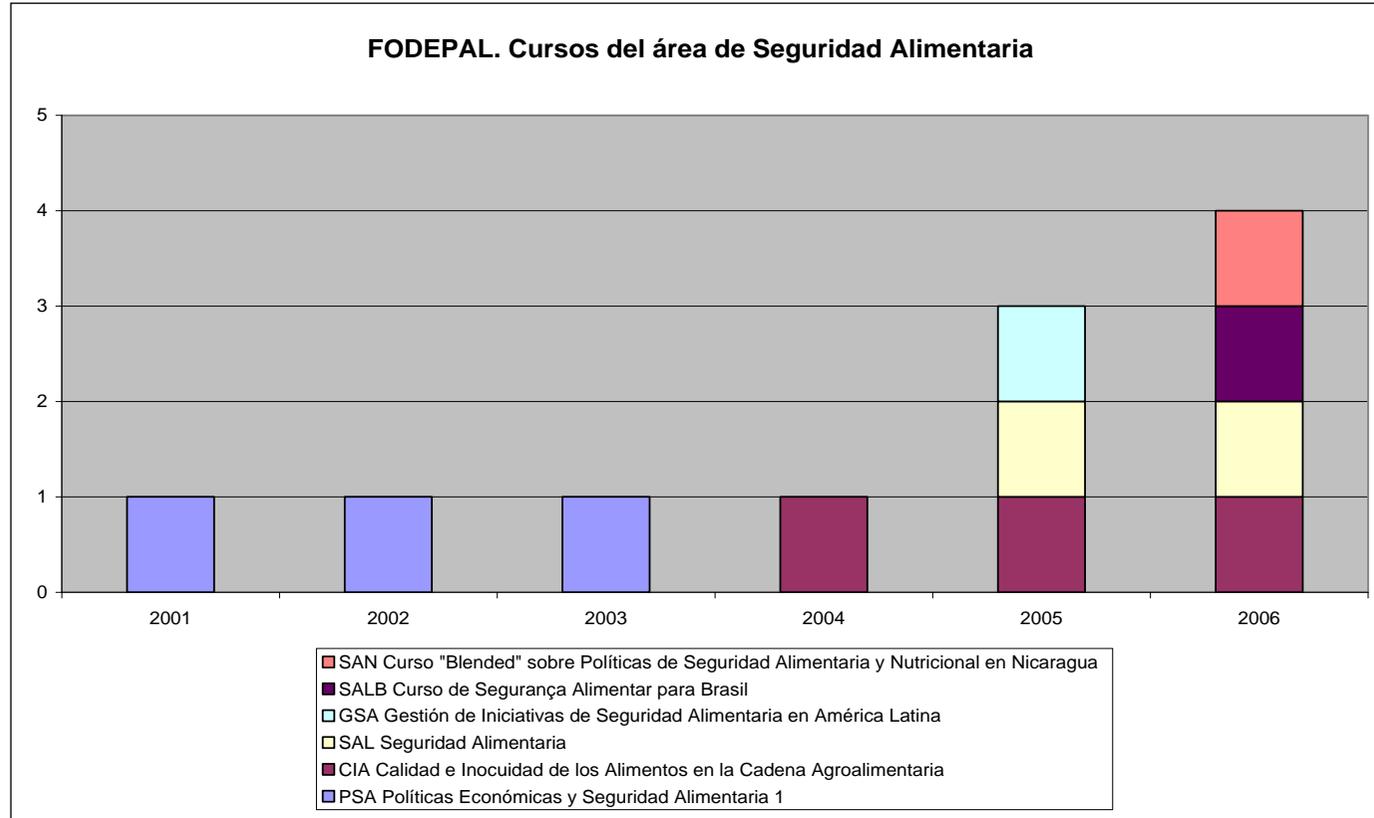


### D. Evolución del Número de Cursos a Distancia FODEPAL por Área Temática Manejo Sustentable de los Recursos Naturales





### E. Evolución del Número de Cursos a Distancia FODEPAL por Área Temática Seguridad Alimentaria



## ANEXO N°15

**Cuadro resumen de participación de la población objetivo por áreas prioritarias (Años 2001-2006)**

Área  Prioritaria	Gobierno			ONG'S			Universidades	Organismos Internacionales	Empresas Privadas	Otros
	Altos Cargos (%)	Cargos Medios (%)	Total (%)	Altos Cargos (%)	Cargos Medios (%)	Total (%)	Total (%)	Total (%)	Total (%)	Total (%)
Comercio Agrícola	39,3	60,7	54,9	51,3	48,8	12,8	10,7	5,8	8	7,6
Seguridad Alimentaria	42,9	57,1	40,1	42,7	57,3	14,7	17,2	11,1	7	9,8
Gestión Integral de los Recursos Naturales	33,8	66,2	49,7	53	47	19,9	12,9	5,7	6,9	4,9
Desarrollo Rural y Pobreza	42,6	57,4	42,1	47,2	36,1	21	8,5	7,3	4,3	16,8
<b>TOTAL</b>	<b>39,7</b>	<b>60,3</b>	<b>46,7</b>	<b>48,5</b>	<b>47,3</b>	<b>17,1</b>	<b>12,3</b>	<b>7,5</b>	<b>6,6</b>	<b>9,8</b>

## ANEXO N°16

**Frecuencia de repetición de Cursos FODEPAL por Año (2001-2007)**  
**Tabla, confeccionada por la Misión**

Código	Cursos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total 2001-2007	Nº alumnos promedio	Nº solicitantes promedio	% Aprobados	Nº ediciones del curso consideradas
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>102</b>	<b>56,8</b>	<b>182,5</b>	<b>40%</b>	<b>89</b>
ACD	Acción Colectiva y Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe				x	x	x		3	50,7	126,7	49%	3
ASG	Análisis Socioeconómico y de Género			X		x	x		3	56,3	165,7	56%	3
ATD	Asistencia Técnica y Servicios de Apoyo a la Agricultura y el Desarrollo Rural				x	x	x	x	4	67,3	221,5	33%	4
BIO	Biología para Gestores de Políticas		x	X	x				3	27,0	48,7	38%	3
CAG	Comercio Agrícola Internacional. OMC y Negociación Multilateral		x	X	x	x	x	x	6	55,6	145,4	32%	6
CAI	Situación de las Negociaciones Comerciales Multilaterales	x							1				1
CCA	Certificación de Calidad de Alimentos Relacionada con Atributos de Valor			X	x	x	x		4	58,3	182,8	35%	4
CIA	Calidad e Inocuidad de los Alimentos en la Cadena Agroalimentaria					x	x	x	3	67,5	306,0	67%	2
DAP	Desafíos Actuales y Perspectivas Futuras en las Negociaciones Regionales para el Sector Agrícola					x	x	x	3	48,5	103,0	53%	3
DRE	El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural					x	x	x	3	66,7	157,3	20%	3
DRU	Desarrollo Rural		x	x	x	x	x	x	6	59,7	217,2	37%	6



DTR	Desarrollo y Turismo Rural					x	x	2	60,0	202,0	55%	1	
EAE	Evaluación Ambiental Estratégica						x	1					
EDR	Evaluación y Seguimiento de Programas de Desarrollo Rural			x	x			2	54,5	152,0	28%	2	
FGF	Marcos de Formulación y Gestión de Políticas Forestales Nacionales				x	x	x	3	41,7	79,0	50%	3	
FPC	Formulación de Proyectos Productivos con Participación Campesina			x	x	x		3	85,7	356,0	46%	3	
FPF	Formulación de Políticas Nacionales para el Manejo del Fuego en América Latina y el Caribe						x	1	31,0	55,0	58%	1	
GAP	Gestión de Áreas Protegidas en Territorios Indígenas							x	1	47,0	93,0		
GCH	Gestión Integrada de Cuencas Hidrográficas				x	x	x	3	72,0	236,3	39%	3	
GDL	Gestión de desarrollo local			x				1	35,0	89,0	20%	1	
GEI	Gestión y Evaluación de Impacto Ambiental		x	x	x	x	x	6	61,2	316,2	43%	6	
GEN	Gestión y Evaluación de Espacios Naturales Protegidos			x	x	x	x	4	51,5	151,5	58%	4	
GHI	Gestión del Agua para su Uso más Eficiente en el Sector Agrícola		x	x				2	31,0	83,5	31%	2	
GPP	Gestión de Políticas Públicas en las Áreas Rurales			x	x	x	x	5	58,2	210,2	33%	4	
GSA	Gestión de Iniciativas de Seguridad Alimentaria en América Latina						x	1	66,0	173,0	64%	1	
IGP	Instrumentos Económicos y de Gestión en las Políticas Ambientales					x	x	x	3	63,5	207,5	59%	2



ISP	Indicadores de Sostenibilidad en la Formulación de Políticas							x	1				
MAP	Manejo de Áreas Protegidas del la Categoría VI de la UICN						xx	x	3	54,0	118,0	38%	1
NCM	Negociaciones Comerciales Multilaterales (Curso Corto)			x					1				1
OT	Ordenamiento Territorial y Desarrollo Rural				x	x	x	x	4	72,3	291,5	34%	4
PGI	Políticas de Gestión de Información para la Investigación e Innovación Dirigidas al Desarrollo Rural						x		1	55,0	166,0	65%	
PGO	Políticas de Gestión de Pequeñas y Medianas Organizaciones Empresariales						x		1	51,0	188,0	59%	1
PPA	Políticas Públicas para el Fomento del Asociativismo y el Desarrollo Rural					x	x	x	3	46,0	160,0	45%	2
PPE	Políticas Pesqueras				x	x	x		3	59,3	127,7	43%	3
PSA	Políticas Económicas y Seguridad Alimentaria	x	x	x	x				4	39,8	74,5	23%	4
SAL	Seguridad Alimentaria						x	x	2	77,0	299,0	27%	2
SALB	Curso de Segurança Alimentar para Brasil							x	1				
SAN	Curso "Blended" sobre Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Nicaragua							x	1				