



Fondo Fiduciario ESPAÑA-FAO
"América Latina y el Caribe"



**INFORME DE LA MISION DE EVALUACIÓN
MIDTERM DEL PROYECTO GCP/INT-800/SPA
PROYECTO REGIONAL DE COOPERACIÓN
TÉCNICA PARA LA FORMACION EN
ECONOMÍA Y POLÍTICAS AGRARIAS
Y DE DESARROLLO RURAL EN AMERICA LATINA
(FODEPAL)**

**Rosa Elena Montes de Oca
Krister P. Andersson
Gabriel Rissola
Juan Ignacio de la Vega
(observador)**

**Evaluación Externa Desarrollada a solicitud de Food and
agriculture Organization (FAO), ONU y la Agencia Española de
Cooperación Internacional (AECI).**

11 de agosto al 4 de septiembre del 2003

CONTENIDO

I.- Resumen Ejecutivo.	3
II.- Introducción	9
II.- Fundamentos y Contexto	10
IV.- Análisis del Diseño y los Objetivos del Proyecto	12
<i>A.- Justificación</i>	12
<i>B.- Objetivos</i>	15
<i>C.- Diseño del Proyecto</i>	16
V.- Evaluación de la Implementación, Eficiencia y Gestión del Proyecto.	19
<i>A.- Presupuesto del Proyecto</i>	19
<i>B.- Actividades y Productos</i>	23
<i>C.- Apoyo de los Gobiernos de la Región</i>	54
<i>D.- Gestión del Proyecto</i>	56
<i>E.- Apoyo Técnico y Operativo</i>	58
VI.- Evaluación de los Resultados y Eficacia del Proyecto	60
<i>A.- Efectos e Impactos</i>	60
<i>B.- Perspectivas de Sustentabilidad</i>	66
<i>C.- Equidad de Genero en la Instrumentación y en los Resultados del Proyecto.</i>	71
<i>D.- Relación Costo- Efectividad</i>	72
<i>E.- Factores Principales que Afectan los Resultados del Proyecto</i>	77
VII.- Conclusiones y Recomendaciones	81

ANEXOS

- Anexo 1 Términos de Referencia de la Misión.
- Anexo 2 Lista de Lugares Visitados y de Principales Personas Entrevistadas
- Anexo 3 Documentación, Bibliografía y Materiales Revisados por la Misión
- Anexo 4 Cuestionario Guía para las entrevistas en Perú y Costa Rica.
- Anexo 5 Marco Lógico Propuesto.
- Anexo 6 Cuestionario Aplicado a Participantes en los Cursos.
- Anexo 7 Comparación de Plataformas para la Enseñanza a Distancia
- Anexo 8 Plantillas con Calificaciones a los Cursos a Distancia.
- Anexo 9 Plantillas con Calificaciones a los Cursos Presenciales
- Anexo 10 Principales componentes de un Plan de Trabajo

I. Resumen Ejecutivo

El Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina busca contribuir al desarrollo agrario sostenible de la región mediante la mejora de las capacidades para el análisis formulación y seguimiento de políticas que favorezcan dicho desarrollo. Es un proyecto ejecutado por FAO que recibe financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Se inició a mediados del 2001.

El programa de formación se organiza en torno a cuatro áreas temáticas: Seguridad Alimentaria, Comercio Agrícola Internacional, Desarrollo Rural y Pobreza, y Gestión sostenible de los Recursos Naturales. Desarrolla sus actividades a través de cursos a distancia, cursos presenciales y seminarios temáticos o metodológicos.

Su población objetivo esta constituida por técnicos y funcionarios gubernamentales del nivel central, regional o local involucrados en el analisis y toma de desiciones relacionados con las areas temáticas que se mencionaron; por los directivos responsables y tecnicos de organizaciones gremiales de productores y de profesionistas, asi como de ONG's que operen en los campos mencionados, y por formadores de opinión tanto de los medios de comunicacion como de academicos encargados de la capacitación de cuadros directivos.

El proyecto ha estado en marcha durante dos años y el compromiso de financiamiento de la AECI es por cuatro años. Se trata pues de una evaluación midterm que tiene como objetivo formular recomendaciones para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global del proyecto así como recomendaciones detalladas sobre el plan de trabajo para lo que resta de esos cuatro años, buscando la sostenibilidad del proyecto, una vez que termine el financiamiento de la AECI.

La misión de evaluación estuvo constituida por cuatro personas. Rosa Elena Montes de Oca, especialista en desarrollo agrícola y rural fue la jefe de misión. Gabriel Rissola es especialista en tecnología educativa y marketing. Krister Andersson es especialista en políticas públicas para el manejo de recursos naturales y desarrollo rural. Juan Ignacio de la Vega, experto en cooperación técnica multilateral y bilateral, ha representado al donante en la misión.

La misión pudo comprobar que el programa FODEPAL responde a las prioridades identificadas por FAO para America Latina y responde claramente a las necesidades de la Region, y parte de una correcta identificación de a quienes debe ir dirigido el proyecto.

También pudo comprobar que los docentes, tutores y coordinadores de las actividades tienen una alta calificación en sus especialidades, por lo que son muy bien valorados por los participantes en el programa. Así mismo, los contenidos y textos sugeridos son de alta calidad y se mantienen actualizados.

(V.B y VI.A)

Se encontró que hay un uso insatisfactorio de los medios disponibles para la educación a distancia y que se cuenta con una plataforma tecnológica con muchas restricciones (Ver V.-B, V.E). Así mismo, el modelo pedagógico está centrado en los docentes, limitando la cobertura que podría tener a la capacidad de atender participantes que tengan estos docentes y los tutores.

Hay una relación institucional débil y carente de reglas claras con los actores fundamentales en los asuntos a que se aboca el proyecto: las dependencias de gobierno central o regional, las organizaciones de productores, empresariales o campesinos y las ONG's. El proyecto se relaciona fundamentalmente con algunas universidades. Ello limita el potencial del proyecto en términos de su objetivo general (ver VI a, VI b y VI e.), obstaculiza el monitoreo continuo de las necesidades de los usuarios y lleva a no optimizar los recursos y al encarecimiento de las actividades.

En lo que puede considerarse como el diseño original del proyecto, su sustentabilidad a mediano plazo está basada en el supuesto de que un colectivo de universidades, en cuya composición hay ausencias notables, puede dirigir no solamente académicamente el proyecto, sino también asumir su gestión financiera y administrativa. La misión considera que ese colectivo dará el sustento académico para la continuación del proyecto, pero difícilmente puede basarse en él la dirección del proyecto, si se pretende interactuar más estrechamente con su población objetivo y tener una convocatoria amplia en el subcontinente. Ese supuesto tampoco asegura la sustentabilidad financiera (ver V.A. y VI. A. B. y E.).

Esta misión considera que la FAO en el subcontinente sí tiene la capacidad de liderazgo para el proyecto. Su conducción de hecho se hace desde la Oficina Regional, pero hay muy poco involucramiento de las oficinas en los países, por falta de información y estímulos.

Hay demasiadas instancias para la toma de decisiones en el proyecto (son siete en total) y una operación muy centralizada en el pequeño grupo staff del Director Técnico del Proyecto. Así mismo, su modelo de relación con sus usuarios principales y sus participantes es de proyecto a usuario, no de proyecto a institución, ello le resta cobertura y eficacia.

El Proyecto carece de un plan de manejo y generación de recursos, así como de una estrategia financiera, y no tiene un "plan de salida" del financiamiento de la AECL.

RECOMENDACIONES,

La FAO, la Dirección del Proyecto, la AECI y la UPM deberían proponer una estructura de gestión del proyecto más simplificada. Además de la Dirección Técnica del Proyecto, las otras seis instancias de dirección deberían de constituirse en asesoría del proyecto, dotando a esa dirección de mayor autonomía. (ver V.D)

Simultáneamente la **FAO** debería de tener un mayor protagonismo en el proyecto a través de sus Representaciones en los países. Estas deberían de contar con un consultor nacional de tiempo completo para gestionar todos los intereses del proyecto en ese país –promoción y difusión de los cursos, monitorear las necesidades concretas de los interesados básicos, gobiernos y organizaciones de productores, preparando contratos cuando los cursos se hagan a petición de parte, apoyando la coordinación de actividades presenciales, etc-. En la oficina regional, a su vez, un oficial de alto nivel, Jefe de sección, debería ser la contraparte del proyecto, asegurándose de suministrarle los apoyos que necesite del resto de la Oficina y una relación fluida con las Representaciones por países. Lo anterior, junto con la asignación de una plaza de buen nivel al proyecto (VI.C) es parte fundamental de un escenario (de los tres que la misión examinó) en el que el proyecto para su sostenibilidad financiera, y programática en el largo plazo se institucionalice como programa FAO para la región, y se pueda dar un proceso de apropiación de los países de este programa (ver VI.C). Para ello, habrá que buscar la instancia y mecanismos adecuados para una participación activa y comprometida de los usuarios más frecuentes, -gobiernos centrales y regionales y organizaciones de productores, quizás fomentando una Red de Patrocinadores a través de la cual se conocerían sus necesidades y opiniones.

La FAO y la Dirección Técnica del Proyecto necesitan diversificar las fuentes de ingreso del proyecto. Aunque nunca vaya a ser autosuficiente, debe de buscar tener ingresos propios. Incluimos más adelante algunas sugerencias sobre esto. También en el futuro deberá buscar tener otros donantes.

Si bien FODEPAL es un proyecto de cooperación y no un “negocio” como tal, nos ha llamado la atención la ausencia de un Plan de Negocios, muy útil para la Gestión del Proyecto. Recomendamos su confección para la planificación y gobierno de los costos e ingresos del proyecto, especialmente en función del escenario futuro al que se oriente el proyecto (en este documento proponemos 3 escenarios bien diferenciados, VI.C) y con una hipótesis de salida de la financiación externa española que sin embargo permita al proyecto sostenerse en el tiempo. Este instrumento puede ser muy eficaz para medir la cantidad de recursos económicos que necesitará el proyecto en los próximos años, y la viabilidad económica de los cambios estructurales propuestos en este documento.

Así mismo , **la DTP, sus organismos asesores** (actualmente de Dirección) y la **FAO** deberán ampliar la composición del colectivo de Universidades, para

asegurase que participen todas las que tengan un papel relevante en la Región en las áreas temáticas y metodológicas pertinentes. También deberían alentar la interlocución por países con esas instituciones más frecuentemente usuarios del proyecto

El Punto Focal, o representante de las universidades por subregión, deberá de tener un papel bien definido y atender a funciones específicas, que deberán incluir tener más interlocución con los usuarios institucionales del proyecto y con los participantes. Para ello deberá de contar con algún estímulo, y la Universidad de la que forme parte comprometerse a apoyarle institucional y materialmente en esas tareas(VI.C).

La **Dirección Técnica del Proyecto** deberá revisar el modelo pedagógico de los cursos a distancia. Su centro debe estar en el alumno y en el autoaprendizaje (VI.B.) favoreciendo un modelo de intercambio horizontal (no solo de transferencia de conocimientos) y el desarrollo de comunidades con intereses afines que puedan relacionarse a través de FODEPAL, aún cuando hayan concluido las actividades educativas.

Se requieren más herramientas para comunicación en línea que favorezcan el aprendizaje colaborativo horizontal.

Se estima indispensable adquirir una plataforma propia de e-learning. Aún cuando hay una aparente insuficiencia de presupuesto detectada (V.A) para lo que resta del periodo del financiamiento de AECL al proyecto en relación a los objetivos cuantitativos de capacitación del proyecto, esta misión recomienda dar prioridad a las inversiones en una nueva plataforma tecnológica a la brevedad posible para llevar a cabo las reformas estructurales que se proponen y tener una capacidad muy superior de otorgar capacitación a distancia en la región. Si es necesario, esto se haría disminuyendo el número de actividades presenciales al mínimo indispensable para la presencia estratégica de FODEPAL y su consolidación entre la población objetivo de la región.

Se requiere profesionalizar la producción de materiales para capacitación a distancia, contratando un experto en tecnología educativa y proveedores de desarrollo en e-learning especializados. Es necesario garantizar la adecuación de la plataforma y los materiales a estándares de e-learning (se deben considerar prioritariamente SCORM, AICC, o IMS)

Para mayor eficiencia se hace necesario distinguir la función de autor, de la función docente-guion tutor, realizando capacitaciones específicas para cada caso, e incorporando alumnos egresados como tutores.

Para disminuir la deserción en los cursos a distancia, es necesario negociar el compromiso de las instituciones usuarias con FODEPAL y con sus capacitandos para permitirles a estos compatibilizar trabajo y estudio (VI.A.).

Una vez que haya más avance en el proyecto, será necesario desarrollar estándares FODEPAL para la creación y repetición de cursos.

En los materiales contenidos tanto en los cursos a distancia como en en los presenciales son necesarias dos recomendaciones básicas: referirse a los asuntos de genero –no solo en cuanto a la equidad en la participación, sino en la visión de los temas-, así como asegurarse que se incorporen los avances conceptuales y metodologicos FAO.(V.B. y VI. C)

En cuanto a los cursos presenciales, se sugiere que **FODEPAL y FAO** monitoreen la programación de cada curso y que FODEPAL, sugiera una guía que considere los requisitos de las diversas practicas de campo que incluyan los cursos.

Así mismo, deberán gestionarse y después convenir por escrito los cursos regionales con las dependencias públicas interesadas, para que estas se comprometan a la asistencia de los participantes que laboran en ellas y compartir sus costos, más alla de los viaticos de sus funcionarios participantes.

Otra modalidad de lo anterior, que para un paquete de actividades del programa, o para cursos a petición de alguna o algunas dependencias, se firme un contrato en el que se especifiquen las aportaciones en moneda o en especie (instalaciones, etc.,) a la organización del curso, numero de asistentes de esa dependencia pública, así como el compromiso de que se les otorgaran todas las facilidades para llevar el curso.

Se sugiere modificar el modelo de negocios implicito en el proyecto, haciendo incapie en la relacion con las instituciones y no con los individuos para poder ampliar la cobertura y bajar los costos sin disminuir la calidad.Ello se facilitará cuando se descentralize el vínculo con las instituciones a las Representaciones FAO en los paises.

Se sugiere fortalecer la diferenciación de la oferta FODEPAL respecto a las maestrias a distancia o presenciales en las mismas areas temáticas, porque las de FODEPAL son cursos de especialización para graduados con responsabilidades en la definición de políticas públicas.

Al crear las bases para las Cátedras FODEPAL, se requiere asegurarse de que no solamente destaquen por la calidad de su contenido y cuerpo docente , sino tambien por su inversión en investigación (producción de papers originales), tecnología (plataforma y productos, red -conexiones a nivel regional) y adecuación a las necesidades locales.

Se recomienda crear un catalogo FODEPAL de materiales de autoaprendizaje para su comercialización independientemente de los cursos a distancia que organice el proyecto. Así mismo, se podría contar con una publicación impresa o en línea, con suscripciones pagadas que contengan los materiales de los cursos presenciales y a distancia pertinentes, creando un sello propio que sea sinónimo de excelencia. También deberian de comercializarse los materiales autoaprendizaje (en cuanto tengan tal desarrollo), distintos de los cursos a

distancia con asistencia docente, a un precio menor que los cursos a distancia donde hay tutores.

Revalorizar el precio del servicio, negociando con las instituciones un precio global y aumentando el precio de las matriculas individuales, compensado con un aumento de las becas parciales(nunca totales).

Se le recomienda a la FAO atender la solicitud de la AECI de asignar al Director del Proyecto, Santiago Gonzáles, la categoría D1 en la escala profesional de FAO por dirigir un proyecto de esta magnitud,y por su experiencia.

Dada la pertinencia del proyecto y su gran potencial para enriquecer la toma de decisiones en sus areas tématicas en la región, esta misión recomienda a la **AECI** que considere la extensión de su financiamiento despues del 2005, para que este pueda consolidarse efectuando los cambios, tecnológicos, pedagógicos y organizacionales que se requieren.

II. Introducción

- El presente documento contiene el Informe de la Misión “Mid term” del proyecto GCP/INT-800/SPA titulado “Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL)”, ejecutado por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe y financiado con fondos en fideicomiso aportados por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Una evaluación “a mitad de camino” del presente proyecto se justifica plenamente por las siguientes razones:
 - Tanto para la AECI como para la FAO, la ejecución de un vasto programa de educación a distancia, utilizando las facilidades telemáticas que ofrece la red Internet, representa un aspecto nuevo en sus políticas de cooperación internacional, en el que ambas instituciones carecen aún de suficiente experiencia.
 - Por tratarse de un proyecto de 4 años de duración, de gran complejidad debido a la cantidad de instituciones involucradas, se consideró que una Evaluación “Mid Term” permitiría identificar los aspectos susceptibles de mejoramiento y adoptar las medidas pertinentes con tiempo aún suficiente para ponerlas en práctica de manera eficaz.
- El Párrafo 10° del Memorando de Entendimiento suscrito por la AECI y la FAO el 27 de Diciembre de 2000 establece que “*La FAO efectuará, conjuntamente con la AECI, las evaluaciones intermedias y la evaluación final que se requieran*”.
- Debido a las características peculiares del FODEPAL, la evaluación que se presenta en este informe adopta el carácter simultáneo de Evaluación Sumativa y Evaluación Formativa, ya que se pretende que los resultados de la misma puedan aprovecharse en el contexto específico del propio proyecto que se evalúa y que, al mismo tiempo, puedan llegar a ser útiles para otros proyectos que se emprendan en materia de educación a distancia.
- Los Términos de Referencia de la Misión “Mid Term” de Evaluación, la composición de ésta, su duración, el itinerario seguido, las principales personas con las que se entrevistó y la lista de los principales documentos y materiales consultados, se encuentran en los Anexos 1, 2 y 3, respectivamente, de este Informe.

III. Fundamentos y Contexto

- 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 (en adelante, AECl) han observado 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 emergen nuevas y profundas exigencias.
- Desde el final de la década de los 90, se venían desarrollando frecuentes consultas entre la AECl, la Universidad Politécnica de Madrid (en adelante, 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.
- Con el fin de dar respuesta coherente a esas nuevas exigencias y desafíos, la UPM y la FAO diseñaron el Proyecto FODEPAL, que se inició con la firma, el 27 de Diciembre de 2000, por parte de la AECl 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 AECl se comprometió a financiar el mencionado proyecto, con una duración de cuatro años, y una aportación financiera de **4.484.682** dólares USA, a desembolsar en cuatro partidas anuales de acuerdo con el presupuesto previamente acordado. La FAO estableció, como fecha oficial de inicio del proyecto, el 12 de Marzo de 2001 y su terminación tendrá lugar el 11 de Febrero de 2005.
- A propuesta de la UPM, la AECl propuso a la FAO, como Director del Proyecto, al Catedrático D. Santiago González Alonso, quien se incorporó a sus funciones en el mes de Julio de 2001. Posteriormente, y a propuesta de la AECl, se incorporó al proyecto como Oficial Técnico, D. Luis Lobo, quedando constituido inicialmente el “staff” del proyecto, al que le fue asignado local de oficinas en la propia sede de la Oficina Regional de la FAO en Santiago de Chile.
- El proyecto se diseñó de modo que pudiese aprovechar al máximo 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 se considerado crucial en todos los aspectos de identificación de profesores, preparación de materiales docentes, coordinación de actividades, etc.

- Si bien, 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 tipo logístico y de política de la AECI motivaron la decisión de vincular el proyecto directamente a la FAO, que asignó la responsabilidad de su ejecución a su Oficina Regional en Santiago de Chile, adoptando el proyecto el nombre de FODEPAL.
- Como **Objetivo General** del proyecto se marcó el de contribuir al desarrollo rural sostenible y a la gestión integral de los recursos naturales 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.
- El **Objetivo Específico** del proyecto se fijó en la puesta en marcha de un programa regional de capacitación a través de una amplia oferta docente en cuatro áreas temáticas principales: 1) Seguridad Alimentaria, 2) Comercio Agrario Internacional, 3) Desarrollo Rural y Pobreza y 4) Gestión Sostenible de los Recursos Naturales. Dichas actividades se desarrollarían a través de Cursos a Distancia, Cursos Presenciales y Seminarios Temáticos y Metodológicos.
- Debido a la gran heterogeneidad de las condiciones socio-económicas e institucionales de los países de la región, no es de esperar que el proyecto FODEPAL avance al mismo ritmo, y con la misma eficacia, en todos los países que se benefician de él. Pronto se vio la necesidad de flexibilizar sus actuaciones con el fin de adaptarlas al marco institucional de cada país, a su actual oferta docente en las áreas temáticas de FODEPAL y a su contexto socio-económico general, todo lo cual explica el diferente interés mostrado en el proyecto por las autoridades gubernamentales y/o académicas de cada uno de los países.
- El proyecto ha tratado de buscar la complementariedad con otros proyectos y actividades de la FAO en la región, buscando extraer de ellas elementos para constituir posibles “estudios de caso” que pudieran utilizarse en las actividades de los cursos como casos prácticos propuestos a los alumnos, pero hasta ahora no se ha logrado avanzar significativamente en esta cuestión.

IV. Análisis del Diseño y los Objetivos del Proyecto

A. Justificación

- América Latina está inmersa en un proceso de reformas económicas profundas, con gran impacto en el sector agrario, motivadas, entre otros factores, por una mayor apertura al comercio mundial, la liberalización de precios agrarios, la reducción o eliminación de subsidios y del crédito público y la privatización de muchas actividades y servicios relacionados con el agro que antes eran responsabilidad del sector público.
- En el contexto indicado destaca, sobre todo, la creciente atención de los gobiernos de la región 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 y la necesidad de dotarles de nuevos instrumentos de análisis para la formulación y seguimiento de políticas adecuadas en los ámbitos sectoriales y subsectoriales.
- Se viene observando una fuerte demanda de formación en los anteriores campos, como demuestra el éxito alcanzado por diversos proyectos de capacitación ejecutados por la FAO en las décadas de los 80s y 90s. Dicha demanda es particularmente notoria en los ámbitos del sector público agrario, así como en las ONG's y en las empresas agrarias y asociaciones de productores.
- 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 formación en servicio (“In-Service Training”), que se requiere para atender la demanda mencionada y además no suele cubrir, o lo hace solo parcialmente, 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 solo en la temática cubierta sino también en las herramientas y métodos docentes de formación a distancia que permiten, gracias a la red Internet, llegar a los centros de trabajo y los hogares de los participantes allí donde se encuentren.
- 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, que mantiene desde hace años un amplio programa de colaboración con diversas universidades latinoamericanas, se vinculó al proyecto desde sus orígenes, y constituye otro activo fundamental para el éxito del mismo. Se trata de la mayor Universidad técnica de España y un centro de estudios de alta reputación académica, con una larga tradición en estudios de economía agraria, desarrollo rural y cuestiones ambientales. 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 posgrado a distancia.
- Los beneficiarios del proyecto FODEPAL se agrupan en las siguientes categorías profesionales:
 - Funcionarios gubernamentales involucrados en el análisis y toma de decisiones en materias de economía y políticas agrarias y de desarrollo rural, a los diferentes niveles,
 - Técnicos de organizaciones de productores del agro, agroindustria, exportación de productos agropecuarios, forestales y pesqueros y directivos de ONGs involucradas en el desarrollo agropecuario y rural.
 - Formadores de opinión en los medios de comunicación y formadores de cuadros directivos,
 - Ocasionalmente, también pueden considerarse beneficiarios del proyecto jóvenes graduados universitarios que deseen especializarse en el campo de la formulación y análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural.
- La operación del proyecto incluye tres tipos principales de actividades de capacitación, a saber:
 - **Cursos a Distancia**, de 16 semanas de duración, realizados a través de Internet utilizando el sistema telemático del CEPADE de la UPM, que facilita la comunicación permanente entre profesores y alumnos, la

provisión de archivos electrónicos con materiales y textos de capacitación, bibliografía recomendada, pruebas de evaluación y la posibilidad de intercambiar mensajes e informaciones entre los participantes. El número máximo de participantes es de 50, pudiendo variar según las disponibilidades presupuestarias y la capacidad operativa del proyecto.

- **Cursos Presenciales** intensivos, programados de acuerdo con necesidades identificadas en cada momento o a demanda de alguna institución. Con una duración de unos 15 días lectivos y la participación máxima de 30 alumnos, incluyen conferencias por parte de especialistas de renombre invitados al efecto, ejercicios y trabajos en grupo, terminando con pruebas de evaluación y un examen final.
 - **Seminarios de Proyecto.** Su finalidad es la formación práctica en realización de trabajos de campo y proyectos específicos. Con una duración de tres semanas y la participación de 15 a 20 profesionales, contribuyen a reforzar el sistema de trabajo en equipo, la aplicación de métodos y técnicas de análisis y procesamiento de información, la preparación de indicadores y, en general, el análisis de políticas y proyectos específicos y la redacción de informes profesionales.
- El contenido del programa de formación del FODEPAL incluye las cuatro grandes áreas temáticas siguientes:
- Desarrollo Rural y Combate a la Pobreza
 - Seguridad Alimentaria
 - Comercio Agrario Internacional
 - Gestión Sostenible de los Recursos Naturales
- .
- Tanto la metodología elegida, como los contenidos del programa de formación se consideran muy relevantes con relación a las necesidades detectadas en materia de formación profesional, según ha podido comprobar la Misión de Evaluación a través de sus entrevistas con directivos gubernamentales de alto nivel, autoridades universitarias y de otros centros docentes y organizaciones privadas.
- También se ha corroborado lo anterior por los comentarios de ex-alumnos FODEPAL que la Misión ha tenido ocasión de entrevistar así como por los resultados de la encuesta que la Misión ha enviado a numerosos participantes en actividades del proyecto.

B. Objetivos

- **El Objetivo General** del proyecto es 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. La Misión no observa la necesidad de modificar en nada la formulación original de dicho Objetivo General del proyecto.
- **El Objetivo Específico** es preparar, poner en marcha y asegurar la sostenibilidad futura de un programa regional 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 a través de cursos presenciales intensivos y trabajos prácticos de campo. Tampoco se observa la necesidad de revisar los objetivos específicos del proyecto, por considerarse plena su vigencia
- Dentro del Objetivo Específico cabe aún mencionar otras metas que igualmente se propone lograr el proyecto, a saber:
 - Fomentar la colaboración y el intercambio de experiencias entre especialistas españoles y latinoamericanos, en los campos que cubre el proyecto,
 - Preparar un conjunto de materiales de formación que podrán ser utilizados por diversas universidades y centros de enseñanza en sus propios programas,
 - Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre la UPM y un colectivo de universidades latinoamericanas que garantice la continuación del programa una vez terminado el proyecto,
 - Proveer servicios específicos de capacitación a solicitud de organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.
- Aunque el proyecto va avanzando en el proceso tendiente a alcanzar los objetivos específicos arriba señalados, es preciso mencionar que aún existen numerosas incógnitas y se plantean serios interrogantes con respecto al logro de la “sustentabilidad” del proyecto una vez termine la financiación externa de la Agencia española de Cooperación Internacional (AECI).
- El respaldo científico, académico, pueden quedar plenamente asegurados por la propia FAO y la constitución, en Junio de 2003, de la Asociación Universitaria FODEPAL y su futuro afianzamiento como tal con la esperada aprobación de sus estatutos. Sin embargo, eso no garantiza la sustentabilidad en el tiempo de las actividades de FODEPAL, siendo imperativo buscar mecanismos financieros que permitan mantener la oficina de coordinación y dirección de FODEPAL y disponer de recursos para todos los gastos operativos del proyecto que en el esquema actual se cifra en aproximadamente 1,2 millones de dólares anuales, cifra que ha de ser confirmada o rectificada cuando se confeccione el Plan de Negocios del proyecto recomendado en esta Evaluación. No cabe esperar que las Universidades, así como otros centros docentes, puedan contribuir financieramente al mantenimiento de FODEPAL, ni tampoco cabe suponer que

el proyecto pueda autosustentarse exclusivamente a partir de las cuotas de matrículas pagadas por los alumnos participantes.

C. Diseño del Proyecto

- El proyecto se diseñó basándose en la experiencia educativa de la FAO y de la UPM, que identificaron las categorías de beneficiarios del proyecto con las mismas categorías que constituían la población objetivo de las actividades del 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.
- La Metodología Telemática seguida se basa en: 1) Documentación en formato electrónico, 2) Tutorías telemáticas, y 3) Conexión a Internet. Los alumnos reciben la documentación vía Internet desde el servidor de CEPADE, pudiendo el alumno imprimir los textos o leerlos directamente en el monitor.
- Las Tutoría Telemática permite al alumno comunicarse con el profesor y con sus compañeros de curso a través del ordenador, utilizando el sistema de educación a distancia denominado CEPADE 2000. También le permite enviar las pruebas de autoevaluación y recibir las correcciones pertinentes, consultar las dudas que puedan surgirle y obtener acceso a informaciones generales de su interés. Todo ello constituye lo que CEPADE denomina “aula virtual” donde los alumnos aprenden de las contribuciones del profesor y del resto de sus compañeros, facilitándose así un “aprendizaje colaborativo”. Esta acepción de “Aula Virtual” (asincrónica) difiere de la que en este documento llamamos “Aula Virtual sincrónica” (se aplicó el adjetivo “sincrónica” para distinguirlas).
- Cada alumno dispone de un buzón personal donde aparecen sus mensajes personales y a través del cual puede intercambiar con el profesor los cuestionarios de evaluación y obtener las calificaciones.
- La metodología del programa permite también a los alumnos acceder a un conjunto de conferencias (asincrónicas) de carácter común, en las que pueden participar todos los alumnos de los diferentes cursos
- Por otra parte, la Metodología Académica, que se lleva a cabo en régimen de tutorial, consiste en que el alumno recibe, vía Internet y antes de comenzar el curso, la documentación necesaria, las pruebas de evaluación, datos sobre el profesor y el cronograma de las principales actividades del curso, tales como: 1) fechas de envío de las pruebas de evaluación, 2) fechas de las convocatorias de exámenes, 3) lugar de realización de los exámenes. Al final del curso, el alumno debe acudir a la sede fijada para realizar el examen final del curso, requisito imprescindible para obtener el Certificado de Aptitud correspondiente.

- El modelo de educación a distancia recogido en el Diseño de Proyecto tiene dos grandes limitantes que surgen del análisis llevado a cabo por esta Misión: está centrado en el docente y no aprovecha las oportunidades que el “estado del arte” actual de la tecnología permite, particularmente en términos de comunicación sincrónica (encuentro y diálogo a distancia *on line*)
- El documento del proyecto estuvo formalmente bien elaborado en lo que respecta a la identificación del problema, la población objetivo, los objetivos general y específico y la metodología telemática y académica de la enseñanza a distancia. Sin embargo, no se incluyó la elaboración del Marco Lógico del proyecto, que hubiera sido una herramienta muy útil para ver el grado de avance hacia el logro de los objetivos y para definir las hipótesis exteriores al proyecto que podrían influir en su ejecución.
- Como instrumento útil para sucesivas misiones de evaluación del proyecto, la Misión ha realizado el ejercicio de elaborar un Marco Lógico, que figura en anexo a este Informe. (Anexo 6)
- No obstante, y a pesar de no disponerse de un Marco Lógico en la formulación inicial del proyecto, la Misión considera que la Lógica de Intervención, o estrategia de base del proyecto, es correcta y coherente en líneas generales, aunque sería de desear una más precisa identificación de los posibles riesgos de tipo financiero y económico que pudiera enfrentar el proyecto y para contrarrestar los cuales debería estar preparado.
- Los nexos de unión entre medios (materiales y humanos), actividades, resultados y objetivo(s) específico(s) son claros y evidentes, pero se observa que, a la vista de los resultados logrados hasta el momento, pudo haberse sobredimensionado la capacidad operativa del proyecto, considerando los medios financieros y humanos a su disposición.
- Las actividades del proyecto y los resultados que de ellas se esperan están explicados con suficiente claridad en el documento y existe una clara relación entre dichos resultados y el logro de los cinco componentes que integran el Objetivo Específico del proyecto
- Lo mismo cabe decir de la descripción de las actividades del proyecto, que se considera clara y precisa, aunque se echa en falta un cronograma de actividades y otro referente a los desembolsos de la AECI, que permitiría una mayor programación anual de las actividades.
- Respecto al Diseño en sí llamamos la atención sobre el exceso de Comités con facultades directivas previsto, que complejiza la cadena de decisiones y restringe el poder ejecutor del Director Técnico.
- Esta Misión , después de haberse entrevistado con los oficiales de la FAO que apoyan el proyecto en las oficinas Regionales, en las Representaciones en los países, con funcionarios de gobierno centrales y regionales, así como con docentes y tutores de los cursos, autoridades de las universidades involucradas en el proyecto y de algunas no involucradas, y de participantes considera que el basar la permanencia del proyecto a mediano y largo plazo totalmente en un colectivo de universidades es una deficiencia del Diseño original.

- Por contrapartida hay algunas omisiones en el Documento de Proyecto que a juicio de esta Misión deberían constar: la falta de previsión de que representantes de los Gobiernos de la Región participen de dichos comités, y la falta de previsión en materia de planificación y control del gasto en función de un Plan de Negocios que explique cómo se alcanzarán los objetivos cuantitativos del proyecto.
- El proyecto dispone actualmente de una estructura insuficiente en materia de personal en relación con el volumen de trabajo que desarrolla actualmente, y cuya sobrecarga aumentará en los veinte meses restantes de la vida del proyecto, si se pretende alcanzar las metas cuantitativas inicialmente marcadas.

En vista de ello, en Junio de 2003, la Dirección del proyecto propuso, y fue aceptado, una ampliación del organigrama de personal con la contratación de dos nuevos consultores, respectivamente para la difusión del proyecto en la región y para apoyo tecnológico en materias informáticas y un puesto de Ayudante Administrativo para reforzar la Secretaría de Dirección.

- A pesar de las deficiencias mencionadas en cuanto a personal, las actividades del proyecto han alcanzado su “velocidad de crucero” con los medios materiales y humanos actualmente disponibles. Sin embargo, y dado el volumen de trabajo que se prevé en el próximo futuro, se considera imprescindible llenar los puestos vacantes arriba mencionados con el fin de alcanzar, salvo obstáculos imprevistos, razonablemente bien los objetivos fijados en cuanto a la cantidad de resultados que se espera alcanzar.
- La Misión desea destacar, con satisfacción, la excelente labor desarrollada hasta ahora por el Director del proyecto, Profesor Santiago González, el Oficial Técnico Luis lobo, la Secretaria de participantes Sra. Macarena Valencia, el Administrador Técnico Rodrigo Astorga y la Secretaria de Dirección Sra. Margarita Vigneaux. A la alta profesionalidad y excelente trabajo de todo el equipo y a su entusiasmo y dedicación, muchas veces en condiciones de intensa sobrecarga y tensión, se debe acreditar el buen desempeño del proyecto y los excelentes logros obtenidos hasta el momento.
- En su formulación original, y al no haberse elaborado el Marco Lógico que hubiera permitido identificar y clasificar los posibles problemas por orden de importancia, no se mencionaron los eventuales riesgos que podría enfrentar el proyecto. La Misión considera que, actualmente, el mayor riesgo nace de la indefinición de las circunstancias para garantizar la institucionalización y sustentabilidad del proyecto una vez finalizada la aportación financiera de la AECI. A este respecto, más adelante en el presente Informe, la Misión formula varias recomendaciones en forma de posibles escenarios con vistas a la sustentabilidad financiera futura del proyecto. En el corto plazo se requiere una racionalización de los gastos para poder afrontar las inversiones que recomienda esta Misión y paralelamente poder continuar ofreciendo la cantidad de cursos que el Proyecto prevé.

V. Evaluación de la Implementación, Eficiencia y Gestión del Proyecto

A. Presupuesto del Proyecto y Gastos

Diagnóstico:

- La Misión ha estudiado la información recibida sobre la gestión presupuestaria del proyecto FODEPAL, contenida en los siguientes documentos:
 - Presupuesto total del Proyecto GCP/RLA/138/SPA “FODEPAL”, incluyendo los años ya transcurridos y las previsiones hasta el final del proyecto
 - Financial Statement (Trust Funds) – Activity TFES11LT01032, para 2003
 - Última revisión presupuestaria (Abril 2003)
 - Resumen de contribuciones recibidas de la AECl y acreditación de intereses generados en la cuenta del proyecto
- La Misión ha encontrado dificultades para entender los datos financieros del proyecto, por ser demasiado concisos y no fácilmente accesibles para quien no está familiarizado con los sistemas contables de la FAO. Se echan en falta notas aclaratorias que faciliten su más rápida comprensión, por lo que éstas se deberán incluir en los informes financieros periódicos que se sometan a la AECl.
- La ejecución presupuestaria es correcta en términos generales y, aunque se producen desfases entre las cantidades presupuestadas y las realmente gastadas, dichos desfases no son excesivos ni perjudican la operación del proyecto.
- Según la Revisión Presupuestaria “D”, efectuada el 25 de abril de 2003, la fecha oficial de inicio del proyecto quedó establecida en el 12 de marzo de 2001. Al tiempo de la visita de la Misión (Agosto de 2003), transcurridos 29 meses del proyecto, o sea un 60 % de su duración total, se han ejecutado 2.340.174 U. S. D., lo que representa un 52,2 % del presupuesto total. La fecha de terminación del proyecto se ha fijado en el 11 de Febrero de 2005. Los eventuales remanentes que pudieran quedar en dicha fecha, y previo acuerdo entre la FAO y la AECl, podrían utilizarse para prolongar el proyecto hasta el total agotamiento de los fondos.
- El Memorando de Entendimiento AECl-FAO (Anexo 1, Párrafo 6°), establece que ésta solo podrá detraer un 9 % de los desembolsos efectuados por la AECl, en concepto de Gastos de Administración y Gestión. En el caso de FODEPAL, y considerando una utilización total de los recursos al final del proyecto, dicha partida debería ascender a un total de 370.294,5 USD. Sin embargo, según el presupuesto total del proyecto, la FAO cargará las siguientes cantidades:

▪ Technical Support Services:	137.128	USD
○ Support Costs:		419.174
“		
▪ General Overhead Expenses:	11.353	“
<hr/> TOTAL:	<hr/> 567.655	<hr/> USD

lo que representa un 14,5 % de los gastos incurridos en la operación del proyecto. Por ello se sugiere a la FAO haga una revisión de estos conceptos.

- Como era de prever, el gasto anual de ejecución del proyecto experimenta un aumento gradual, acorde con el incremento de las actividades realizadas en 2001, 2002 y 2003 y los costes de preparación de las mismas. Para los años siguientes (2004 y 2005), es de esperar que el gasto directo en dictado de cursos se atenúe, al disponerse ya de un acervo de materiales docentes para uso en similares actividades y haber alcanzado seguramente el proyecto el límite de su capacidad operativa con los medios humanos y financieros de que dispone. Sin embargo, la incidencia de los costos estructurales fijos, que asciende a 621.883 USD en 2003 (salarios más aportaciones a FAO y UPM), y de las inversiones que se recomiendan en este documento, hacen prever en un primer análisis que puede producirse un déficit del proyecto en 2004 o 2005.
- La estructura del gasto, por partidas, es la siguiente:

Concepto de Gasto	%
Salarios (Profesionales)	22,4
Salarios (Servicios Generales)	13,2
Consultorías	20,0
Contratos	14,3
Viajes	19,8
Capacitación	2,0
Materiales fungibles	1,5
Equipos inventariables	2,0
Hospitalidad	0,5
Gastos Generales de Operación	2,2
Servicios Técnicos de Apoyo	3,5 *
Gastos de Apoyo	10,7 *
Gastos Generales "Overhead"	0,3 *

Los porcentajes marcados con asterisco están calculados sobre la totalidad de las partidas de gasto indicadas más arriba.

- Con respecto al capítulo de gastos en Salarios (Profesionales), esta Misión ha tomado conocimiento por intermedio del observador, Dr. Juan Ignacio De La Vega, de que la FAO no ha cumplido con la solicitud, formulada por la AECI desde el inicio del proyecto y reiterada numerosas veces, de que se asigne el Grado D-1 al Director del Proyecto Sr. Santiago González.
- Durante los tres primeros años de ejecución del proyecto, las contribuciones de la AECI han sido las siguientes:
 - 2001: 870.487 USD
 - 2002: 1.104.995 “
 - 2003: 1.134.945 “

lo que representa un total de 3.110.427 USD, o un 69,3 % del presupuesto total del proyecto. Por lo tanto, la AECI viene cumpliendo adecuadamente con su compromiso de financiación, del que por tanto aún quedan por transferir 1.374.251 USD en 2004 y 2005.

- La transferencia de fondos de la AECI al proyecto en 2001 fue obviamente superior al gasto real previsible para dicho año inicial porque el proyecto se inició el 12 de marzo de 2001, el Director del Proyecto, Sr. Santiago González, se incorporó al mismo en el mes de Julio de dicho año y el resto del personal técnico y administrativo lo hizo a finales de 2001 o en los primeros meses de 2002. Esta circunstancia originó un saldo de recursos al finalizar el año 2001 por valor de USD 337.696 que, al sumarse a los remanentes de los años sucesivos, llegan a totalizar 770.253 USD
- Un aspecto que no ha sido aclarado por los servicios financieros de la FAO es si los remanentes de cada año se suman a los recursos nuevos del año sucesivo aportados por la AECI, o se van arrastrando hasta el final del proyecto ya que, en los estados financieros entregados a la Misión, el saldo de 770.253 USD, antes mencionado, no se contabiliza como activo del proyecto al inicio de 2004, a la espera de agregarse a la futura contribución financiera de la AECI para dicho año.
- De todos modos, la generación de excedentes al final de cada año y su acumulación en la cuenta del proyecto, aunque no deseable, ha permitido al menos superar el eventual déficit de tesorería del proyecto durante los primeros meses de los años 2002 y 2003, debido al habitual retraso de las transferencias de recursos de la AECI hasta bien entrado el año. Es lógico que, a medida que las actividades del proyecto han ido aumentando, la cuantía de dichos remanentes al final de cada ejercicio tiende a desaparecer, por lo que podría eventualmente llegarse a una situación de falta temporal de recursos durante los primeros meses de cada año, con el correspondiente riesgo de paralización de las actividades del proyecto. La FAO no puede sobregirar contra la cuenta del proyecto si éste no dispone de fondos ni posee mecanismos internos que permitan salvar una tal situación.
- De acuerdo con el párrafo tercero del Anexo 1 al Memorando de Entendimiento AECI-FAO suscrito el 27 de diciembre de 2000, "*...las cantidades depositadas por la AECI en la cuenta de fondos en fideicomiso para el proyecto FODEPAL devengarán intereses, que se acumularán a los recursos del mismo*". La FAO viene cumpliendo con este compromiso y ha informado a la Misión que los intereses acumulados desde el inicio del proyecto hasta la fecha de la visita de la Misión han sido los siguientes:

Año 2001:	USD 12.757
Año 2002:	USD 11.745
Año 2003:	USD 1.845

Total:	USD 26.348

La Misión no ha podido aclarar si estos intereses, y los que en el futuro se produzcan, se agregan al presupuesto de cada año sucesivo o se acumulan en la cuenta de "Trust Funds" del proyecto para su utilización de la manera que mutuamente se acuerde entre AECI y la FAO.

- Finalmente, hay que tener en cuenta que el proyecto, además de la contribución financiera de la AECI, tiene una fuente suplementaria de ingresos procedentes de las matrículas de los alumnos que participan en los cursos a distancia y presenciales. Sin embargo, el monto total de esta partida es poco significativo en el conjunto del presupuesto de FODEPAL, y sorprende que dicha partida de

ingresos no figure en el presupuesto total del proyecto, ya que deberá volverse más importante en el futuro.

Recomendaciones sobre el Presupuesto del Proyecto y el Gasto:

- **A la AECI**

- 1) Con el fin de evitar una eventual falta de liquidez en la tesorería del proyecto, se recomienda efectuar las transferencias anuales de recursos para el proyecto con la antelación suficiente para que dichos recursos se hallen a disposición del proyecto, a lo más tardar, durante la primera mitad del mes de Marzo de cada año. Dichas transferencias deberían cubrir el monto total asignado al proyecto para dicho año, a efectos de una mejor planificación de las actividades. En caso de no ser posible lo anterior, la AECI deberá garantizar la transferencia de, al menos, una cantidad equivalente a un 40 % de la asignación prevista con el fin de evitar el riesgo de una eventual paralización de las actividades por falta de recursos.

- **A la FAO**

- 1) Atender los requerimientos de la AECI en materia de prestación de cuentas e informes financieros periódicos, que deberán ser claros, detallados y acompañados de las notas aclaratorias y explicaciones pertinentes para facilitar su comprensión por los organismos financieros y contables españoles, no necesariamente familiarizados con la metodología del control financiero y la normativa contable de la FAO.
- 2) Suministrar a la AECI una explicación detallada de los gastos incurridos en concepto de apoyo técnico y administrativo al proyecto.
- 3) los estados periódicos de cuenta del proyecto, se debe suministrar una explicación clara acerca de la utilización de los remanentes de fondos que eventualmente se producen al final de cada año, esto es, si se agregan al presupuesto del año siguiente o se acumulan en la cuenta general del proyecto para el uso posterior que las partes decidan.
- 4) Se recomienda que la FAO solicite a la AECI, a lo más tardar durante la primera mitad del mes de Octubre de cada año, la transferencia de los recursos correspondientes al año siguiente, interesándose periódicamente por la situación de la tramitación del expediente de transferencia a través de los canales oficiales establecidos, al objeto de lograr que los fondos estén disponibles en la cuenta del proyecto durante el primer trimestre de cada año.
- 5) Que en ocasión de la visita de la AECI a FAORLC prevista para la primer semana de setiembre de 2003 , se aborde el tema de la categoría que debe corresponder al Director del Proyecto, Sr. Santiago González, en relación a la escala profesional de la FAO, y se zanje definitivamente esa cuestión por acuerdo entre las partes.

B. Actividades y Productos

El proyecto ha concentrado sus esfuerzos en llevar adelante tres tipos de actividades formativas dirigidas al público destinatario: Cursos a Distancia, Cursos Presenciales y Seminarios de Expertos, además de actividades de formación dirigidas a su propio cuerpo docente. Se puede ver un análisis de dichos cursos en el Apartado 4 de esta sección.

De esos cursos y seminarios se desprenden Actividades puntuales, que hemos clasificado y analizado en el Apartado 2 de esta sección.

Los Productos que quedan para el futuro como activos del proyecto, que se han ido construyendo para estructurar la oferta formativa, son analizados en el Apartado 3.

Todo el sistema se ha nutrido de ciertos insumos provistos por las partes promotoras del proyecto, enumeradas en el Apartado 1.

El siguiente análisis sigue los lineamientos establecidos en los términos de referencia de esta evaluación, de donde se extrajeron algunas de las categorías generales.

Para la evaluación de la sección Actividades y Productos se confeccionaron una serie de instrumentos de evaluación (descritos en esta sección y disponibles en los Anexos) que quedan a disposición de FODEPAL para reutilizarlos en el futuro según lo juzgue conveniente.

1 Insumos:

1.1 Recursos de capacitación pre-existentes provenientes de FAO/UPM/Colectivo de universidades

Los recursos pre-existentes que han podido ser identificados son el sitio FAORLC [analizado en 6.11.b de esta sección], la plataforma Campus Cepade (UPM) [analizado en 3.1] y algunos manuales FAO utilizados en los cursos (convertidos en materiales de apoyo, que son analizados en 3.2).

2 Actividades:

2.1 Actividades de Autoaprendizaje

Los participantes entrevistados remarcaron la necesidad de tener un seguimiento del Tutor más personalizado y proactivo (actualmente actúa solo por demanda) y que realmente al participante más frecuentemente (una

alumna mencionó que sólo recibió realimentación sobre sus trabajos parciales al finalizar el curso).

En una encuesta un participante sugirió para mejorar FODEPAL: “Mas personal, es decir si el participante no escribe tampoco los tutores se preocupan, por ejemplo tuve que viajar y no hice una tarea, expliqué el motivo pero no obtuve respuesta”.

Las actividades de capacitación a distancia que actualmente se llevan a cabo por FODEPAL están limitadas al modelo de **Autoaprendizaje con asistencia off line de un Tutor que actúa bajo demanda**. Estas son algunas posibles alternativas de solución a la limitación marcada por los participantes:

- a) Desde la Formación de Formadores promovida por FODEPAL reforzar la actitud proactiva del Tutor, e inclusive programar una rutina de seguimiento de los participantes (que cada semana o 15 días se contacte a cada participante para ver cómo va, si necesita algo, etc.).
- b) En función de la disponibilidad presupuestaria, disponer de un tutor adicional por curso, que puede ser un ex-alumno.
- c) Promover la auto-ayuda entre participantes (en algunos cursos se dio de forma espontánea).
- d) Facilitar desde la plataforma la posibilidad de programar Chats con participantes (individuales o en pequeños grupos), de uso a discreción del tutor

2.2 Aprendizaje Cooperativo

Los participantes entrevistados remarcaron insistentemente la necesidad del estímulo grupal. En efecto, se observa la ausencia de actividades o experiencias de aprendizaje cooperativo (a excepción del trabajo en grupo espontáneo verificado entre compañeros del Ministerio de Agricultura del Perú que seguían el mismo curso, o de un grupo que se encontró en Buenos Aires al descubrir su cercanía física).

FODEPAL debería facilitar la formación de grupos por diversos medios, tanto presenciales como virtuales:

- a) facilitando la puesta en contacto de quienes viven en la misma Ciudad/País
- b) trabajando más con las instituciones, de modo de repetir el ejemplo del Ministerio de Agricultura de Perú, donde el grupo de participantes planeó previamente su inscripción grupal.
- c) permitiendo al docente crear grupos virtuales
- d) asignando recursos de plataforma para el funcionamiento del grupo, como por ejemplo salas de chat, foros de discusión privado, carpetas compartidas (por el grupo), intercambio de archivos, sesiones de Aula Virtual con uso de audio y video (que de estar disponible podría ser facilitada a los participantes para el

estudio/discusión grupal mediante reserva en los horarios en que no está destinada a clases virtuales de algún curso).

Respecto a b), el docente UNED (Costa Rica) entrevistado comentaba que sabiendo que hay un grupo que comparte intereses podría preparar ejercitación o trabajo de campo específico para ese grupo.

2.3 Comunidad

Los participantes entrevistados remarcaron la necesidad de compartir experiencias de investigación propia o laboral con otros participantes o el docente una vez concluido el curso. En un curso en el que se suscitó un debate (off line) interesante, no hubo posibilidad de continuarlo después del curso porque una vez acabado el curso no pueden volver a ingresar a los recursos asociados.

La encuesta demuestra que casi un 50% de los participantes tuvieron contacto posterior entre ellos, aunque menos de un 10% contactó de nuevo con el docente. Una gran parte recibió además información útil de algún ex-compañero.

Recomienda un ex-participante en una encuesta: “Mejor comunicación del profesor con los estudiantes, Buscando mecanismos efectivos para que ese contacto perdure no solo durante el curso sino después.”

Se observa, entonces, la ausencia de actividades tendientes a la construcción de una **Comunidad FODEPAL**. El sistema no permite ingresar a la plataforma a los usuarios que han concluido su formación, impidiendo la posterior consulta de materiales y la comunicación con otros estudiantes FODEPAL, o de una **sub-Comunidad en torno a un Curso/Tema** (los compañeros de curso no pueden estar en contacto a través de la plataforma luego de concluido el curso), o de una **sub-Comunidad en torno a un País** (en muchos casos los participantes entrevistados ignoraban la identidad y procedencia de sus compañeros de clase).

Una posible solución es que la plataforma ofrezca facilidades para la creación de grupos, asignándoles recursos para desarrollarse (como se mencionó en el punto anterior) independientemente de los cursos. Otra posibilidad es distinguir las distintas ediciones (dictados, imparticiones) de cada curso, de modo que al finalizar cada edición se extingue la función de tutor pero quedan activos el acceso a los materiales y recursos de comunicación.

Desde el punto de vista comercial, en otro lugar de este documento proponemos que exista la posibilidad de suscribirse al Campus, para poder mantenerse en contacto, informado de las novedades, y con acceso permanente a los materiales. Bajo esta figura sería posible continuar el debate en torno a un curso o mantenerse en la sub-Comunidad creada a nivel de país.

Para esto es necesario que la plataforma cuente con facilidades para administrar distintas ediciones de un mismo curso y pueda administrar sub-Comunidades o Grupos, asignándole recursos para su normal funcionamiento a distancia.

2.4 Actividades síncronas y asíncronas

La mayoría de los participantes entrevistados coincidieron en su preferencia por los cursos presenciales, aunque son conscientes de que en sus casos personales (funcionarios políticos y técnicos de alto rango con escasa disponibilidad de tiempo para dedicar a un curso presencial) la alternativa de capacitación a distancia ha sido la única viable para poder capacitarse. Para todos ellos ésta era su primera experiencia a distancia, y la realizaron con curiosidad y satisfacción (por descubrir un nuevo modo de aprendizaje). Todos, incluso el docente UNED (Costa Rica), propusieron buscar una fórmula mixta (presencial y a distancia).

La formación presencial puede ser administrada discrecionalmente en cursos a distancia, por ejemplo para encuentros de inicio de curso y fin de curso. Así funciona, por ejemplo, la Maestría a Distancia de la UNA (Costa Rica). Si se logra una concentración de participantes por país o por sub-región (al trabajar más directamente con las instituciones), es posible hacer que se desplace el docente y no los participantes, con el consiguiente ahorro de costos. En cualquiera de los casos ésta es una solución cara, que aumenta sustancialmente los costos de la impartición de la formación a distancia.

Una clara alternativa a la imposibilidad o inconveniencia de realizar encuentros presenciales son las actividades sincrónicas virtuales, que son las que más se acercan a la experiencia vivencial que se verifica en la formación presencial (aunque FODEPAL carece actualmente de las herramientas necesarias para realizar actividades síncronas virtuales).

Otra opción (discutida con el docente de la UNED de Costa Rica, con experiencia en Formación a Distancia) es la posibilidad de que los participantes o docentes registren videos (por ejemplo de alguna experiencia de campo) para ser publicados en el Campus y accedidos por el resto de sus compañeros. Aquí no hay intercambio en directo pero los participantes tendrían una oportunidad de conocer al otro (visualmente).

Para todo lo anterior, es necesario dotar a FODEPAL con una plataforma capaz de:

- a) fortalecer la comunicación asíncrona mediante herramientas específicas (intercambio de archivos, e-mail interno, notas/noticias on-line, video streaming);
- b) desarrollar la comunicación sincrónica mediante herramientas específicas (aula virtual sincrónicas, chat en tiempo real, pizarrón, compartir aplicaciones, trabajo en grupo)

2.5 Actividades de Evaluación

Uno de los participantes manifestó su disgusto porque una metodología tan novedosa (e-Learning) fuera coronada con un modo de evaluación final tan arcaico, como es el exámen de “lápiz y papel” que se debe hacer en la Representación FAO. Otro manifestó en una encuesta que no realizó el examen final (y por lo tanto figura como “desertor” en las estadísticas) porque le quedaba muy lejos la Capital para desplazarse a dar el examen, y sugirió que el examen se pueda realizar por Internet.

La crítica se refiere a la materialidad del acto y al tipo de evaluación propuesto (pregunta/respuesta). El examen bien podría hacerse en un computador de la Representación FAO (si lo que se pretende es verificar la autoría) o por Internet (la autoría se reconocería por el conocimiento que el profesor obtuvo del estilo del participante durante el desarrollo del curso, o se daría más puntaje relativo a la participación del alumno durante el curso). Podría tratarse de una autoevaluación (donde el usuario ha de identificarse para acceder) o de una evaluación remitida electrónicamente al docente para su corrección.

Respecto al tipo de preguntas, se pueden proponer exámenes donde a partir de los contenidos del curso el estudiante investigue un tema de su interés o aplique los conocimientos a su escenario profesional.

Este punto debería ser retomado en la Capacitación de Capacitadores on line prevista para los próximos meses.

Los docentes comentaron que hay cursos donde se plantean actividades intermedias de evaluación: exámenes y debates. En el primer caso los exámenes realizados son subidos por los participantes a la plataforma dentro de una fecha perentoria, y a veces llega el aviso de envío que da el participante pero los archivos llegan tarde (lo cuál puede ser problema de sistema o una pequeña trampa del participante) o fueron colocados en carpetas erróneas.

Ello hace pensar que a) El método de subir archivos no es el más adecuado para recolectar los exámenes parciales. b) No se utilizan las autoevaluaciones como recurso.

Habría que recurrir a métodos alternativos, como el envío del archivo anexo a un correo electrónico *desde la plataforma*, o la aplicación de evaluaciones construidas mediante herramientas de creación de evaluaciones que utilizan distintos tipos de preguntas (desde verdadero/falso a otras más sofisticadas, inclusive de texto abierto), y cuya corrección puede ser automática (si las preguntas están parametrizadas) o a cargo de un docente que recibe la evaluación electrónicamente.

3 Productos

3.1 Plataforma: First Class Cepade

El análisis de la plataforma fue considerado desde varios aspectos básicos: 1) las prestaciones; 2) el tipo de licencia; 3) la accesibilidad; 4) los costos.

- 1) Prestaciones: se seleccionaron 5 plataformas (4 americanas, entre ellas la última versión disponible de First Class, y 1 europea) que a criterio de la comisión son las más representativas del mercado actual, para hacer una comparación de prestaciones (benchmarking) entre ellas.

Se confeccionó una lista de aproximadamente 40 atributos para ponderar en cada una de ellas, agrupadas en las siguientes categorías generales:

- Herramientas de comunicación
- Herramientas de productividad
- Herramientas de involucración del estudiante
- Herramientas de administración
- Herramientas de distribución de cursos
- Diseños de programas de formación
- Otros/Extras opcionales

La plataforma de administración de los cursos y los participantes debe ser lo suficientemente **flexible** como para adaptarse a la complejidad de FODEPAL. Debe adecuarse a alguno de los **estándares** mundiales (SCORM, AICC o IMS), lo que facilitará su evolución y la independencia de FODEPAL para subcontrataciones (de cursos y de la plataforma misma).

Así como los Portales deben responder al esquema de las **4 C** (Comunicación, Contenidos, Comunidad y Comercio), el **Sistema de Gestión de la Formación** en tanto sistema de soporte del **Campus Virtual** (o Portal de Formación) debe atender por igual las necesidades generales de un Portal y de las específicas de Formación: **Presentación de la Información, Administración de Cursos y Participantes, Evaluaciones y Colaboración.**

De la evaluación comparativa realizada, disponible en el Anexo 7 de este informe, se obtuvo un ranking orientativo en cuanto a la plataforma que el proyecto debería incorporar:

WebCT 4.0 Campus Edition	116 puntos
In.form@ 1.0	113 puntos
Blackboard 6	112 puntos
CentraOne 6.0	57 puntos
FirstClass 7	53 puntos

Claramente se destaca un grupo de 3 plataformas que se diferencian porque son más completas, ya que las rezagadas en el ranking están especializadas en un sólo tipo de funciones (CentraOne: comunicación sincrónica; FirstClass/CampusCepade: comunicación asincrónica).

Esta evaluación puede ser enriquecida posteriormente con el análisis de otras plataformas (recomendamos Docent, por ejemplo), aunque si se elige una de las 3 aquí recomendadas (WebCT, In.form@ o Blackboard) estamos seguros que el proyecto adquirirá la capacidad funcional suficiente para cubrir sus necesidades actuales detectadas en esta evaluación.

- 2) Tipo de licencia: la licencia de uso actual consiste en un arrendamiento que ofrece Cepade de su plataforma. De cara a la sostenibilidad del proyecto, basada en una política sustentable de servicios de FODEPAL hacia su comunidad de usuarios, FODEPAL debería contar con su propia plataforma para no depender de terceros en lo que es un componente medular de su modelo de negocios a futuro. Por la misma razón, la plataforma que adquiera debería ser ajustable a los requerimientos funcionales de FODEPAL (por definirse).
- 3) Accesibilidad: varios participantes han reportado problemas de conexión desde su punto de acceso a Internet y a la plataforma Campus Cepade, la cuál estuvo varias veces fuera de servicio. El primer problema tiene que ver con las infraestructuras de telecomunicaciones de cada país, y afecta más a Costa Rica que a Perú. El segundo problema ya depende de los recursos de ancho de banda y servidor que Cepade esté dedicando a su plataforma, así como su rutina de mantenimiento, y presumiblemente también a que su servidor está alojado en Europa y no en América. Éste problema desaparecería al adquirir FODEPAL su propia plataforma.
- 4) Costos: no fue posible determinar los costos del arrendamiento del Campus Cepade porque en los documentos de acuerdo entre UPM y FODEPAL no aparece discriminado el concepto de arrendamiento de la plataforma.

Recomendaciones:

- 1) Comenzar de inmediato el proceso de definición y compra de una plataforma que dote de autonomía al proyecto, para que esté plenamente operativa durante el tercer año de proyecto y así poder adquirir experiencia intensa con la plataforma durante el cuarto año de proyecto (último con subvención de la AECI), de modo que cuando el proyecto inicie su siguiente fase esté ya plenamente incorporada en la mecánica de la organización.

- 2) El proceso debería comenzar por la definición de los requerimientos funcionales de la plataforma para el proyecto FODEPAL, cruzándolo luego con la planilla de evaluación generada (en el sentido de priorizar unas variables sobre otras, asignándoles mayor o menor peso específico).
- 3) Las plataformas que compitan deberían ser las tres mejor rankeadas por esta evaluación. Si se desea evaluar alguna otra, se debería utilizar el mismo instrumento creado para esta evaluación (Anexo 7)
- 4) La selección final debería basarse en:
 - la adecuación de cada plataforma a los requerimientos funcionales de FODEPAL,
 - la flexibilidad del proveedor en adaptar lo que haga falta para cumplir con dichos requerimientos,
 - la conveniencia de la propuesta económica (tanto de los costos como del modelo, ya que hay modelos “one-shot” y otros que cobran por el uso que el cliente haga de la plataforma)
 - y el servicio post-venta.
- 5) El proceso de compra debería ser liderado por un especialista en Tecnología Educativa con experiencia en licitaciones, capaz de definir los requerimientos funcionales de la plataforma y conducir la evaluación comparativa de las propuestas técnico-comerciales de los proveedores.
- 6) Se debería adquirir una licencia de uso para un servidor, con opción de personalización por parte del proveedor (para adaptarla a los requisitos funcionales de FODEPAL), es decir que el proveedor esté incluso dispuesto a modificar código fuente si hace falta, para lograr esa adecuación.
- 7) Una vez adquirida, se debería alojar la plataforma en un ISP de EE.UU. (probablemente en el mismo ISP donde hoy está alojado el sitio FAORLC), ya que en dicho país la conectividad con cada país de Latinoamérica así como la relación costo/beneficio de la prestación, suelen ser las más convenientes para la región.
- 8) Es altamente recomendable para la generación de imagen del Proyecto, para facilitar su accesibilidad, su inclusión como link en sitios de terceros y su indexación desde motores de búsqueda, que FODEPAL tenga su propio DNS (sugerimos www.fodepal.edu que está vacante).
- 9) Asimismo, sugerimos evitar al participante la tarea de dirigirse a dos direcciones distintas según quiera descargar materiales (FODEPAL) o comunicarse (Campus Cepade). Todas las actividades on line deberían tener su puerta de entrada (home page) en el DNS escogido, pudiendo haber una parte pública y otra de acceso restringido.

- 10) En esta opción de DNS propio el Proyecto no perdería su imagen de proyecto FAO, ya que la misma se puede mantener visualmente y mediante una página informativa en el sitio FAORLC se podría acceder mediante link a www.fodepal.edu. Otra posibilidad es que www.fodepal.edu sea un alias de la dirección del proyecto actual (habría entonces dos direcciones válidas para acceder al mismo sitio, siendo www.fodepal.edu de más fácil recordación).

3.2 Materiales on line

El análisis de los materiales on line fue considerado desde dos aspectos principales: a) pertinencia y calidad de los contenidos; b) calidad del diseño pedagógico y diseño de producto de los materiales.

Se seleccionaron 3 cursos para evaluar, para obtener así una muestra representativa del conjunto (sobre un total de 19 cursos a distancia existentes en catálogo a la fecha):

1. GDL – Gestión de Desarrollo Local
2. FPC – Formación en Proyectos Campesinos
3. CAG – Comercio Agrícola Internacional

La escala valorativa utilizada fue:

- 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)

Las categorías evaluadas (divididas en **Fases, Acciones y Producto**, donde las Acciones se reflejan en Productos conformando las Fases) han sido:

- 1) Proyecto: se refiere a la fase en que se planifica el curso atendiendo a unas necesidades de capacitación detectadas
- 2) Programa: se refiere a la fase de concreción del público objetivo, contenidos y objetivos del aprendizaje
- 3) Diseño pedagógico: se refiere a la fase en que se definen las estrategias pedagógicas, recursos y actividades del curso
- 4) Diseño de producto: se refiere a la fase en que se materializa el producto
- 5) Puesta en línea: se refiere a la fase de distribución de los materiales
- 6) Operación: se refiere a la fase de impartición o dictado del curso

- 7) Normatividad: se refiere a la fase de reflexión sobre el proceso cumplido y extracción de conclusiones y lineamientos para futuras acciones similares

Las evaluaciones de dichos cursos se encuentran disponibles en el Anexo 8.

Las plantillas creadas para llevar a cabo esta evaluación constituyen un instrumento útil para medir la calidad de los cursos actuales y futuros de FODEPAL, por lo que se recomienda utilizarlas desde el Proyecto para realizar controles de calidad periódicos.

Diagnóstico:

A) Pertinencia y Calidad de los Contenidos

Los materiales son, en términos de contenidos, de muy alta calidad y bien actualizados. Si alguna recomendación hay que hacer es la de que cuidasen más todas queso compatibilidad con los avances conceptuales y metodológicos FAO. (ejemplo: desarrollo rural no es igual a desarrollo agrícola solamente). Así mismo es necesario incorporar la visión de género, sobretudo en lo relativo al desarrollo rural, gestión de recursos naturales, seguridad alimentaria y combate a la pobreza.

B) Calidad del Diseño Pedagógico y Diseño de Producto de los materiales.

La calidad de los materiales desde el punto de vista de lo que significa formar a distancia a un adulto con nivel de educación superior, es bastante deficitaria.

Habida cuenta de que para la mayoría de los participantes la participación en cursos FODEPAL constituye su primer experiencia de Formación a Distancia, es aún más recomendable que los materiales sean concebidos con todas las facilidades posibles que hagan que esa primer experiencia no sea traumática.

Si hasta ahora dicha experiencia no ha sido por lo general traumática ha sido por la fuerte presencia docente. Esta es otra característica del Proyecto FODEPAL a la fecha, que debería ser revisada, ya que es un modelo donde (al igual que en la formación presencial) se crea una fuerte dependencia del docente, y por ello la calidad de un curso a otro depende fuertemente de la componente humana. En la medida que los materiales sean más y más autosuficientes, la necesidad del docente disminuye y con ello parte de la fluctuación de calidad verificada.

En nuestra opinión es necesario realizar un esfuerzo para mejorar los materiales, facilitando el acercamiento de usuarios inexpertos en esta modalidad educativa.

Algunas recomendaciones, de lo más general o lo más particular:

1. Homogeneizar metodologías (definir estándares propios) no sólo de diseño pedagógico (Ricardo Valenzuela) sino también de diseño de producto (experto en Tecnología Educativa con visión de marketing). Homogeneizar la imagen y calidad de los productos desde un concepto de Marketing.
2. Contratar a un “Proveedor de Desarrollo de e-Learning” (no a unos programadores html o diseñadores gráficos como se ha hecho hasta ahora, sino a un equipo especializado con trayectoria en la industria) para ejecutar la normalización de los productos
3. Flexibilizar el modelo de Curso a Distancia subyacente (modularizar, multiplicar recursos, dar opciones de autoestudio y acceso a materiales sin asistencia de tutor)
4. Distinguir muy claramente las funciones que son de la plataforma y las que son de los materiales (por ejemplo, el cronograma de un curso debería estar en la plataforma, porque es la plataforma la encargada de gestionar las distintas Ediciones de un mismo curso)
5. Mantener el mismo *modus operandi* general de curso en curso (en un curso los materiales se descargaban del sitio Fodepal, en otro lo iba entregando el profesor a través del Campus Cepade).
6. Orientar a los materiales hacia el autoaprendizaje no asistido. Esto permitiría multiplicar la población alcanzada por la formación (en otra parte de este informe se plantea la posibilidad de habilitar el acceso a los materiales sin necesidad de seguir el curso con un docente).

(Los materiales evaluados están pensados como apuntes de clase, sin el docente el curso no funciona).
7. Siguiendo la misma lógica, convertir las evaluaciones en autoevaluaciones, o cuando menos en evaluaciones electrónicas que pueden ser completadas on line.
8. Dotar a los materiales de modularidad y autoconsistencia. Esto haría que sean reutilizables en diversos cursos, además de facilitar el autoaprendizaje.
9. Normalmente en la fase de guionización interviene un Experto en Contenidos y un Experto en Didáctica adaptada al medio (Internet). Para respetar este esquema, exigir al *Proveedor de Desarrollo de e-Learning* que aporte estas capacidades. De este modo la responsabilidad de los Expertos en Contenidos (con la supervisión de R. Valenzuela) llegaría hasta la determinación de los contenidos con indicaciones de ejercitaciones, simulaciones, gráficos, animaciones, etc. que crean de utilidad para su curso, y luego el *Proveedor de Desarrollo de e-Learning* se encargaría de maquetar los contenidos, producir los elementos multimediales necesarios y ensamblar todo en un producto con imagen de marca FODEPAL.
10. Paginar adecuadamente los contenidos. Uno de los principios básicos de la producción de materiales educativos multimedia es que no haya que desplazarse fuera de lo que se ve en pantalla para encontrar contenidos.

Para lograr esto, durante la fase de guionización es muy bueno que se realice una maqueta en PowerPoint. Ello obliga a no poner en pantalla más contenidos de los que se pueden visualizar en ella.

11. Dotar a los materiales de Ambientes que pueden ser explorados libremente por los participantes según sientan necesidad, deseos de profundizar, etc.

Ninguno de los cursos evaluados tiene una estructura de Ambientes.

Normalmente se utilizan los siguientes ambientes: Ayuda, Caso, Actividades, Glosario, Bibliografía y sitios recomendados, Manual (de la materia, disponible como Hipertexto), etc. Los Ambientes pueden ser igualmente considerado Learning Objects e insertados en la plataforma como módulos disponibles desde fuera de los módulos de autoformación.

Ejemplo 1 de Ambientes de un curso de autoestudio estándar:

AMBIENTE	OBJETIVOS
MENÚ	Listado de las Unidades Didácticas (AU) que componen el curso, y las Lecciones que a su vez componen las AU
LECCIONES	Exposición de la teoría ejemplificada con situaciones verosímiles en las que a la problemática tratada puedan serle aplicadas las nociones técnico-operativas relativas al objeto del curso.
AYUDA	Explica las finalidades didácticas del curso, las funcionalidades de los diversos ambientes y cómo alcanzar los diversos objetivos de aprendizaje.
GLOSARIO	Brinda una descripción de la terminología técnica del curso
WEBLIOGRAFIA	Sitios web y referencias bibliográficas para profundizar la temática del curso

Ejemplo 2 de Ambientes de un curso de autoestudio estándar:

AMBIENTE	OBJETIVOS
CASO	Exposición de un caso ficticio referido al tema del curso
ACTIVIDADES	Invitación al participante a desarrollar su propio caso mediante actividades específicas
MANUAL EN LINEA	Acceso hipertextual a un manual con los conceptos del curso
WEBLIOGRAFIA	Sitios web y referencias bibliográficas para profundizar la temática del curso
AYUDA	Explica las finalidades didácticas del curso, las funcionalidades de los diversos ambientes y cómo alcanzar los diversos objetivos de aprendizaje.
GLOSARIO	Brinda una descripción de la terminología técnica del curso

12. Dotar a los materiales de Botoneras (o Barra de herramientas) que le ofrezcan permanentemente las opciones más comunes (Atrás, Adelante, Volver, Imprimir, Salir)

13. Tener presentes criterios técnicos generales en el desarrollo de materiales: html, flash, IE/Linux, AICC/SCORM (estándares), XML, preparación para multilengua; audio/video streaming en directo/editado, PowerPoint +Audio/Video (+ chat)
14. Si tal como recomendamos, se adquiere una plataforma que cumpla con alguno de los estándares más difundidos (en orden de importancia: SCORM, AICC, IMS), exigir que los materiales que se produzcan intercambien datos de utilización de los materiales con la plataforma de acuerdo a dichos estándares
15. Realizar controles de calidad periódicos sobre los materiales

Adicionalmente al examen de los materiales de cada uno de los 3 cursos seleccionados, se realizó una evaluación general de los siguientes atributos:

Tipologías de Learning Objects utilizadas:

1. Módulos de autoaprendizaje: NO
2. Materiales adicionales: SI (documentos Word/PowerPoint/PDF)
3. Evaluaciones: NO (excepto las presenciales o una evaluación enviada en Word)
4. Aula tradicional: NO (salvo para el examen final)
5. Aula Virtual (Audio/Video streaming en directo): NO
6. Audio/Video streaming editado con Power Point: SI (CD-ROMs)

Requisitos de usuario (computador y conexión)

La exigencia actual hacia los usuarios es:

- Ordenador personal con conexión a Internet. La calidad y velocidad de navegación y descarga de documentos dependerá exclusivamente del ancho de banda de conexión.
- Sistemas operativos: PC Windows 95 y superior; Macintosh: Sistema 7 y superior ; UNIX; Linux.
- Memoria RAM superior a 8 MBytes.
- Capacidad de disco duro : 10 MBytes.
- Procesador: Pentium 75 MHz y superior.

Es una exigencia bastante adecuada para la diversidad tecnológica existente en la región. Quisiéramos llamar la atención sobre dos aspectos:

- 1) La definición de pantalla estándar utilizada para los materiales debería ser 800x600 (uno de los materiales utiliza una definición superior)
- 2) Conexión mínima: debería fijarse en 56 Kb, que es de las más comunes en el continente, y es adecuada inclusive para audio streaming de voz humana.

Adecuación a estándares de e-Learning

Actualmente no se cumple con ningún estándar, pero como se dijo anteriormente es altamente recomendable la adopción de uno de ellos (junto con la plataforma que se escoja).

Integración con LMS (=Learning Management Systems, o plataformas)

Para que los materiales puedan integrarse adecuadamente con cualquier plataforma deben ser modulares, autoconsistentes y cumplir con los mismos estándares que la plataforma.

3.3 CD-ROMs

Diagnóstico:

- No tienen opción autoejecutable (autorun)
- No ofrecen instrucciones de utilización (readme)
- No son homogéneos en su modo de ejecución (no se comporta igual si se ejecuta desde "inicio.htm" que desde el .ppt asociado)
- No tienen un índice que permita saltar a temas puntuales (se deben recorrer las clases enteras).
- Son productos estéticamente muy básicos

Recomendaciones:

- Preparar estos productos sincronizando en una misma pantalla el video con las transparencias y con un índice. Para ello es necesario combinar los productos Power Point y Windows Media Player, mediante opciones de sincronización descritas en manuales y sitios on line de WMP.
- Editar minimamente el video (reduciendo ruidos, etc)
- Insertar animaciones y más gráficos
- Tratar la estética general del producto, orientada a la generación de imagen de marca asociada a calidad
- Que todas las tareas previas sean encomendadas a "e-Learning Development Houses" con probada experiencia

- Además, insertar síntesis recapitulativas al final de las clases (preparadas por los expertos en contenidos)
- - Insertar ejercitaciones o vincular los productos (preferentemente a través de la plataforma de e-Learning) con autoevaluaciones

3.4 Manuales de usuario

Observación: esta Misión no pudo confirmar si existen alguno de estos tipos de manuales:

- Manual de Usuario para Alumnos o Docentes
- Manual de Administración de la plataforma
- Manual de creación de Programas de Formación Online o Guía para Formadores Online

Es altamente recomendable que como parte del acervo interno del proyecto se confeccionen estos manuales (en caso de no existir), para facilitar al gestión y replicabilidad de las acciones formativas.

4 Cursos

Antes de analizar los cursos según las distintas modalidades de formación, queremos llamar la atención sobre el hecho de que el proceso de **Inscripción, Matriculación y Selección de Participantes** ha de ser revisado y reformulado. No es aceptable que cada curso absorba prácticamente dos semanas de trabajo del equipo FODEPAL en Chile, como sucede actualmente según manifestó el Director de Proyecto.

4.1 Cursos a Distancia

La evaluación de los cursos a distancia, una vez ya realizada la evaluación de los materiales disponibles on line, se limita a evaluar la Puesta en Línea y Operación de los cursos.

El modelo operativo Fodepal sobre Campus Cepade básicamente está compuesto por **e-docs (lectura/impresión) + tutorías (“aula virtual” asíncrona) + e-mail personal**. A lo que acompaña la mecánica de aprendizaje: **Presentación → (Lectura → temas de debate → discusión) n veces → examen final presencial**.

Existe una duplicidad de ambientes de trabajo que pueden dar lugar a confusión al participante: sitio FODEPAL y Campus Cepade

Puesta en línea

Distribución de materiales.

El modo de distribución no es homogéneo, ya que en un curso los materiales se descargaban del sitio FODEPAL, en otro lo iba entregando el profesor a través del Campus Cepade.

La distribución (descarga) a veces se vio dificultada por problemas técnicos del participante o del servidor del Campus Cepade. Se debe hacer un esfuerzo técnico para que del lado del Servidor el servicio este siempre activo, puesto que un servicio “caído” genera en los participantes frustración y desconfianza en todo el sistema de enseñanza.

Logística y mantenimiento.

No contamos con suficiente información para evaluar este aspecto.

Operación

Espacio de colaboración

De las entrevistas se deduce que ha habido colaboración espontánea (por ejemplo, responder a la pregunta de un compañero antes de que lo haga el profesor) pero no promovida desde los docentes con actividades y propuestas.

Como se mencionó en el apartado “Aprendizaje cooperativo”, la colaboración se podría estimular:

- a) facilitando la puesta en contacto de quienes viven en la misma Ciudad/País;
- b) trabajando más con las instituciones, de modo de repetir un ejemplo del Ministerio de Agricultura de Perú, donde el grupo de participantes planeó previamente su inscripción grupal;
- c) permitiendo al docente crear grupos virtuales;
- d) asignando recursos de plataforma para el funcionamiento del grupo, como por ejemplo salas de chat, foros de discusión privado, carpetas compartidas (por el grupo), intercambio de archivos, sesiones de Aula Virtual con uso de audio y video (que de estar disponible podría ser facilitada a los participantes para el estudio/discusión grupal mediante reserva en los horarios en que no está destinada a clases virtuales de algún curso).

Respecto al punto b), el docente UNED (Costa Rica) entrevistado comentaba que sabiendo que hay un grupo que comparte intereses podría preparar ejercitación o trabajo de campo específico para ese grupo.

Espacio de consultoría

De las entrevistas se deduce que el espacio virtual existió desde el Campus, pero que la respuesta de docentes a participantes fue irregular (desde altos

grados de satisfacción por parte de los participantes, a otros que se quejaron de que varios mensajes no les fueron contestados o que recién recibieron un feedback sobre sus trabajos al finalizar el curso).

Para aumentar el espacio de consultoría, es pertinente sugerir que se separe la función de autoría de materiales de la de dictado de cursos a distancia. La primera debe ser esencialmente hecha por los verdaderamente expertos en la materia, y requiere un esfuerzo inicial, mientras que la segunda se repite con cada edición (dictado, impartición) de un curso.

En el segundo aspecto, se pueden multiplicar los espacios o frecuencia de consultoría formando como tutores a colaboradores de esos expertos o incluso ex-participantes que han egresado de cursos anteriores. Para ello será conveniente a futuro distinguir dos tipos de Formación de Formadores: la dirigida al Autor y la dirigida al Tutor.

Evaluación del aprendizaje y eficacia.

De la encuesta realizada (tomados en conjunto los cursos presenciales y a distancia) se deduce que el nivel de aprendizaje ha sido bueno:

- Un 40% considera que en comparación con otros cursos, la calidad del curso FODEPAL fue un poco superior, y casi otro 40% considera que fue muy superior

Los participantes que fueron entrevistados en general han elogiado la calidad de los contenidos y el nivel de los profesores.

Respecto a la eficacia de la capacitación recibida (resultados de encuesta):

- Más de un 80% de los participantes considera que tiene más capacidad para cumplir con las tareas de su trabajo
- más de un 40% desempeña tareas con más responsabilidad luego de haber realizado el curso
- casi un 20% fue promovido en su función

En las entrevistas los participantes egresados han coincidido en destacar la utilidad del curso y cómo éste les sirvió para ampliar su horizonte conceptual u obtener una visión de conjunto sobre temas que percibían aislados.

Lo que llama la atención es que la motivación de tomar el curso ha sido primordialmente personal y no profesional, y sin embargo la formación parece haber tenido un impacto positivo en su faceta laboral.

Deserción

Se han observado altos índices de deserción en los cursos a distancia. El docente UNED de Costa Rica llamó la atención sobre el hecho de que un porcentaje importante de los “desertores” (aproximadamente la mitad) en

realidad no se había presentado al aula desde el primer día. Supusimos para estos casos que la motivación de la inscripción había sido tener acceso a los materiales, hipótesis que en las encuestas sólo confirmó un participante.

Por lo demás, resulta esclarecedor este cuadro resumen de los motivos de deserción, obtenido de las encuestas:

1. Por incompatibilidad con la carga laboral 7 participantes
2. Por no recibir las claves de acceso al Campus a tiempo..... 3 participantes
3. Por no presentarse al examen presencial 2 participantes*
4. Por causas de fuerza mayor 1 participante.

*Uno de ellos solicitó criteriosamente que las evaluaciones se realicen por Internet, ya que vivía muy lejos de la capital como para trasladarse para dar el examen.

Sobre la primera razón, creemos que si se trabaja con las instituciones para que éstas estén motivadas a que sus funcionarios tomen los cursos, debería haber un compromiso de su parte de reducir la carga laboral del funcionario durante el desarrollo del curso.

La segunda razón es evidentemente un problema técnico-organizativo fácilmente evitable, y que sin embargo su existencia crea un grave daño a la percepción que se tiene del sistema de estudio y de FODEPAL en su conjunto. Ya hemos realizado comentarios en el apartado “Actividades de Evaluación” sobre la tercera razón.

Normatividad

En lo que hace a cursos a distancia, el mismo equipo gestor del Proyecto FODEPAL ha confesado honestamente su desconocimiento inicial de las implicancias de poner en marcha un modelo de formación a distancia *per se*, no montado a imitación del clásico modelo profesor-alumno presencial.

Ese desconocimiento estuvo unido a la falta de intercambio con lo que ya al inicio del proyecto eran experiencias exitosas de educación a distancia, no sólo en España (UNED, UOC) sino también en Latinoamérica (UNQui, UBANet y Educ.ar en Argentina, Univ. Austral y EducaChile en Chile, TEC de Monterrey en México, UNED y Maestría UNA en Puerto Rico, etc.).

Evidentemente se ha hecho un esfuerzo por mejorar la metodología didáctica y apostar más fuertemente por la educación a distancia (como predicaba el objetivo original del proyecto). En este sentido es valorada y esperada con expectativa la capacitación que se realizará a Capacitadores FODEPAL durante

los próximos 4 meses (coordinada por Ricardo Valenzuela, experto en metodología didáctica del TEC de Monterrey).

Es de esperar que dicho esfuerzo se complemente con una inversión en tecnología y desarrollo de producto que permita estandarizar la oferta de FODEPAL con un alto nivel de calidad.

Los próximos 12 meses de proyecto seguramente serán dedicados a implementar los grandes cambios estructurales que el Proyecto está necesitando. Nuestra recomendación es que una vez estandarizados los materiales e incorporada una nueva plataforma, se realice un esfuerzo por sistematizar los propios estándares FODEPAL, enumerándose una serie de políticas y lineamientos propios para el desarrollo de materiales y el dictado de cursos a distancia.

4.2 Cursos presenciales.

El análisis de los cursos presenciales fue considerado desde dos aspectos principales: a) pertinencia y calidad de los contenidos; b) calidad del diseño pedagógico y diseño de producto de los materiales.

Se seleccionaron 3 cursos para evaluar, para obtener así una muestra representativa del conjunto (9 cursos presenciales existentes en catálogo a la fecha):

1. ESDR - Evaluación y Seguimiento de Programas de Desarrollo Rural
2. NCM - Negociaciones Comerciales Multilaterales 2002
3. DRP - Desarrollo Rural y Pobreza

La escala valorativa utilizada fue semejante a la utilizada con los Cursos a Distancia:

- 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)

Las categorías evaluadas (divididas en Fases, Acciones y Producto, donde las Acciones se reflejan en Productos y ambos conforman las Fases) han sido:

- 1) Proyecto: se refiere a la fase en que el curso es planificado atendiendo a unas necesidades de capacitación detectadas
- 2) Programa: se refiere a la fase de concreción del público objetivo, contenidos y objetivos del aprendizaje

- 3) Diseño pedagógico: se refiere a la fase en que se definen las estrategias pedagógicas, recursos y actividades del curso
- 4) Operación: se refiere a la fase de impartición o dictado del curso
- 5) Normatividad: se refiere a la fase de reflexión sobre el proceso y extracción de lineamientos para futuras acciones similares

Las evaluaciones de dichos cursos se encuentran disponibles en Anexo 9.

Las plantillas creadas para llevar a cabo esta evaluación constituyen un instrumento útil para medir la calidad de los cursos actuales y futuros de FODEPAL, por lo que se recomienda utilizarlas desde el Proyecto para realizar controles de calidad periódicos.

Del análisis se concluye que no hay homogeneidad en la programación de los cursos presenciales y cada uno parece haber sido organizado con pautas distintas.

La calidad de los materiales didácticos es alta como lo es la calificación de los docentes, tutores y coordinadores.

Los costos resultan muy altos y hay varios factores que inciden negativamente en su eficiencia y eficacia:

- a) No hay compromisos claros de los participantes ni de las organizaciones donde trabajan
- b) Estas organizaciones o los participantes no comparten los costos reales de los cursos, y
- c) No hay una calificación final que se le otorgue al participante, que lo estimule a un mejor aprovechamiento y desempeño.

Por ello recomendamos que:

- 1.- FODEPAL y FAO hagan un monitoreo de la calidad de la programación de los cursos.
- 2.- FODEPAL elabore o sugiera una guía que considere los requisitos de diversas prácticas de campo que incluyan los cursos.
- 3.- Las oficinas de representación de FAO en los países hagan un monitoreo de las necesidades de capacitación en el país que podría cumplir el programa.
- 4.- Gestionar y después convenir por escrito los cursos regionales con las dependencias públicas interesadas. Pedirles que compartan los costos mas allá de los viáticos de sus funcionarios participantes. En ello, las representaciones de FAO en los países asumirían un papel activo.
- 5.- Otra modalidad de ésta podría ser que para un paquete de actividades del programa, o para cursos a petición de alguna dependencia o dependencias, se

firme un contrato en el que se especifiquen las aportaciones en efectivo y en especie a la organización del curso, número de asistentes de ese ministerio, y compromiso de que se otorgarán todas las facilidades a los participantes institucionales para llevar el curso (relevarlos de las responsabilidades encomendadas durante su participación en el curso, a cambio de lo cual, los participantes también se comprometen).

6.- Otorgar, no solo una constancia de participación o Diploma, sino también una calificación.

5 Rediseño del modelo de capacitación:

De toda la información recogida hemos concluido que el modelo actual tiene unas características limitantes que deben ser superadas con una explicitación y reformulación de este modelo, introduciendo en él criterios de desarrollo institucional, de enseñanza a distancia, de marketing y desarrollo de negocios.

Con el horizonte de la sostenibilidad futura en mente, hemos esbozado estos principios básicos para la reformulación del modelo de capacitación de FODEPAL:

1. Audiencia
2. Definición del modelo educativo.
3. Materiales de aprendizaje: Materiales de apoyo vs. Materiales de autoestudio.
4. Centro de recursos vs. Recursos distribuidos. Plataforma.
5. El modelo de Educación a distancia incide en el modelo de Producción y en el Pedagógico. ¿Es un modelo centrado en el que enseña o en el que aprende? Problema de la audiencia. Modelo de instruir vs. Modelo de aprender
6. Diferenciación del modelo de producción del modelo de docencia (y entonces, diferenciación de roles: Docente-autor distinto de Docente-facilitador)
7. Estándares para la creación de cursos (dependiendo del modelo de curso que se defina)
8. Elección de la tecnología adecuada al modelo escogido

1. Audiencia

Respecto a la audiencia, hemos podido constatar que son funcionarios con muchas responsabilidades y una alta carga laboral, que aprecian la flexibilidad (sobre todo horaria) que este medio les da para aprender. En general todos ellos tienen un importante background académico y profesional, e intentan administrar con criterio su escaso tiempo disponible. Siguen el curso si realmente éste es capaz de sostener la

promesa de que les aportará una serie de nuevos conocimientos o herramientas profesionales, y depositan en él la expectativa de estar al corriente de las últimas tendencias internacionales en el campo de conocimientos del curso.

Pensando en estas características de la audiencia, reforzamos las ideas (desarrolladas más adelante) de que los contenidos sean de alta calidad (como hasta ahora), de que la formación desplace su centro al alumno, y de proveer a éste de módulos o píldoras de autoformación que pueda descubrir en función de sus propios intereses (ejemplos: estudios de casos, herramientas de simulación, etc.).

FODEPAL no es una universidad. Los participantes son profesionales y tomadores de decisiones, por lo que hay que trabajar un **modelo de intercambio** (no solo de transferencia de conocimientos). Se refuerza la necesidad del **conocimiento técnico** y el **valor de la información** disponibles, por lo que la **accesibilidad** a las Bibliotecas Virtuales de la FAO y la posibilidad de consultar a Especialistas se torna crucial.

2. Definición del modelo educativo.

Hasta ahora el modelo subyacente ha sido parecido a lo que denominamos un Modelo de Educación por correspondencia, donde los materiales “viajan” hacia el participante, las consultas de éste “viajan” hacia el docente, las propuestas de discusión de los docentes también, etc. etc.

El mismo modelo se ha basado fuertemente en la experiencia de educación presencial que traían como bagaje profesional la mayoría de docentes (y gestores del proyecto) participantes del proyecto.

El consultor R. Valenzuela está trabajando actualmente para dotar a este modelo de **mayor interacción**, tratando de desplazar el centro de gravedad del docente al **alumno**. Para ello ha diseñado una formación de capacitadores que comenzará en setiembre, donde el eje de los cursos que allí se diseñe serán “**actividades**”, que servirán de motivadoras para fomentar el **intercambio entre participantes** y el **desarrollo de un modelo de Comunidad Virtual**.

El consultor también está trabajando en la línea de homogeneizar los materiales, estandarizando estilos y metodologías.

En nuestra opinión esta renovación es bienvenida, pero insuficiente. Nuestra pregunta es: ¿es suficiente un **Modelo de Comunidad virtual**? ¿O es necesario desarrollar un **Modelo de Entrega de materiales** que lo complemente? ¿Son antagónicos o complementarios ambos modelos?

En nuestra opinión se tratan de modelos complementarios, pero la oferta actual de FODEPAL es bastante precaria en relación a ambos modelos.

Observamos entonces que FODEPAL tiene previsto evolucionar en uno de los sentidos deseables (Comunidad Virtual), pero no tiene una posición clara respecto a la otra parte (Materiales).

Creemos que FODEPAL, por medio de una plataforma adecuada, gestionada con autonomía, debe enriquecer su oferta de recursos integrados para el aprendizaje.

Estos recursos son herramientas de comunicación que facilitarán el desarrollo de Comunidades Virtuales (ejemplo de ello son el chat o el Aula Virtual sincrónica con capacidades de videoconferencia multipunto) y los espacios de Colaboración y Consultoría.

Pero también esos recursos son materiales de aprendizaje con los que interactuar (no simplemente leer) los participantes.

3. Materiales de aprendizaje: Materiales de apoyo vs. Materiales de autoestudio.

Entonces ¿cuál es la visión que sobre estos materiales (que hoy existen en la oferta FODEPAL) tienen sus actuales productores, los docentes? En apariencia, la visión de que son “apuntes” distribuidos en la red (documentos Word, PDF o PowerPoint).

¿Es ésta la mejor posibilidad que ofrece la tecnología actual? Definitivamente no.

¿Qué se entiende entonces por materiales de aprendizaje? En una concepción amplia, éstos son materiales concebidos con los mismos criterios aplicados a la planilla de evaluación de materiales de educación a distancia que hemos utilizado en esta evaluación (Ver Anexo 8). Es decir, materiales concebidos en torno a un Plan de proyecto, que definen unas necesidades de formación a las cuáles va a atender, analiza su público objetivo, define el contenido y objetivos del aprendizaje, establece unas estrategias pedagógicas que sacan provecho del medio (Internet) y establece mecanismos de evaluación acordes.

La tensión se sitúa entonces en torno a la dicotomía “material de apoyo” (apunte) vs. “material autosuficiente” (autoaprendizaje).

En nuestra opinión los materiales actuales son adecuados como “apuntes”, porque así han sido concebidos. En poco tiempo tendremos un modelo basado en “actividades” donde esos apuntes bien podrían valer como complemento. Pero faltan los materiales de autoaprendizaje.

¿Por qué es útil contar con materiales de autoaprendizaje? En primer lugar, porque dota al proyecto de una autonomía respecto al docente. Es una modalidad de estudio apreciada especialmente por las nuevas generaciones, y recomendada internamente por la FAO, que centra sus

esfuerzos actuales de educación a distancia en la producción de CD-ROMs interactivos. En los materiales de autoaprendizaje el centro es invariablemente el alumno.

En segundo lugar, porque es una alternativa barata y eficaz para alcanzar a una población más amplia (en una perspectiva de masificación y sostenibilidad) y lograr una nivelación horizontal de conocimientos en la región respecto a las áreas temáticas del proyecto.

Es cierto, producir materiales de autoaprendizaje requiere de una importante inversión inicial, que sólo se amortiza cuando alcanza a una gran audiencia. Legamos así a una definición estratégica que FODEPAL debe tomar para afrontar su sostenibilidad futura.

Nuestra recomendación, pensando inclusive en el tipo de dirección que está tomando FAO en este campo, es que FODEPAL asuma el reto (y la consiguiente inversión) para dotarse de este tipo de materiales antes de afrontar la etapa en que el proyecto deba caminar solo.

Toda la reflexión que hemos llevado a cabo en el apartado de Materiales on line apuntaba en esta dirección.

Para lograr ese objetivo, los materiales tendrán que ser muy **modulares**, fácilmente **actualizables** y de **alta calidad medial**. Por parte de los **diseñadores didácticos** de que se deberá dotar el proyecto (probablemente provistos por un *Proveedor de Desarrollo de e-Learning*) se requiere un vasto conocimiento de los recursos tecnológicos actuales (posibilidades de la programación flash, el video streaming, etc.), así como un gran esfuerzo de diseño para explotar adecuadamente los recursos pedagógicos que la multimedialidad informática ofrece.

Es conveniente planificar cada curso realizando un detallado guión o storyboard, donde se indique qué componentes multimedia utilizar de acuerdo a los contenidos y estrategias didácticas.

En relación al **basamento teórico** en que se sostenga el diseño pedagógico, seguramente la postura más conveniente es la ecléctica (que aproveche lo mejor de cada teoría para cada caso), aunque en líneas generales creemos que el Constructivismo o Cognotivismo es la teoría que servirá de base.

Nuevamente las posibilidades que otorga la tecnología convertida en recurso didáctico (en los Estudios de Casos, Simulaciones, etc.) enriquecerá el diseño.

Es importante diferenciar los **objetos de aprendizaje** de la **biblioteca digital**: los primeros son objetos construidos específicamente para el aprendizaje on line, los segundos son materiales de consulta.

Finalmente, hay un tipo de materiales que se articula en torno a conferencias o clases magistrales, que FODEPAL podría producir. Ya ha habido un intento con los CD-ROMs (véase el apartado sobre CD-ROMs). Nos referimos a la combinación de un video del expositor o docente sincronizado con la presentación que le sirve de apoyo y de ser posible con un índice que permita una navegación más libre. Estos materiales pueden ser publicados en Internet, como hace recurrentemente Microsoft en sus sitios para desarrolladores.

En términos de marketing, los materiales han de ser empaquetados con una imagen de marca, y una alta coherencia en términos metodológicos, de calidad de contenidos y tecnológicos.

4. Centro de recursos vs. Recursos distribuidos. Plataforma.

Nos encontramos aquí ante una falsa dicotomía.

Creemos que el proyecto tiene que tener un Centro de recursos que garantice a los participantes la accesibilidad a herramientas y materiales (apuntes o de autoaprendizaje) provistos por el propio FODEPAL.

Pero también, aprovechando las ventajas de Internet, es conveniente realizar acuerdos con Bibliotecas electrónicas (Waicent ya ha manifestado su disponibilidad para crear la Biblioteca Virtual FODEPAL) y también implementar la propuesta de R. Valenzuela de realizar para cada curso una recopilación antológica de documentos de referencia (disponibles en Internet) para las temáticas abordadas.

En esto juega un papel importante la plataforma, ya que según cuál se escoja serán las características del servicio que ofrezca ese Centro de Recursos.

5. El modelo de Educación a distancia incide en el modelo de Producción y en el Pedagógico. ¿Es un modelo centrado en el que enseña o en el que aprende? (modelo de instruir vs. modelo de aprender).

Evidentemente el proyecto está tratando de migrar de un modelo centrado en el que enseña a uno centrado en el que aprende. Vemos con beneplácito esta iniciativa, y esperamos que los docentes FODEPAL puedan hacerse eco de esta modalidad, ya que contrasta fuertemente con la pedagogía tradicional que normalmente se implementa en las aulas.

6. Diferenciación del modelo de producción del modelo de docencia (y entonces, diferenciación de roles: Docente-autor distinto de Docente-facilitador)

Opinamos que separar estos modelos y roles permitirá focalizar mejor los esfuerzos correspondientes a cada etapa.

De esta forma, el “gurú” del tema se concentrará en volcar su conocimiento en la materia a la producción de materiales (sean éstos de apoyo o de autoestudio), mientras que en la fase de dictado o impartición de cursos a distancia asistidos por tutor mantendrá un rol de “consejero” o docente de clases magistrales, pero alejado de la operación diaria del curso delegada a los tutores.

Por el lado de los tutores, podrán recibir una formación específica para el dictado o impartición de cursos a distancia, que haga hincapié en la dinámica de clase tendiente a generar experiencias de aprendizaje cooperativo y una dinámica de comunidad virtual. Podrían inclusive actuar como tutores, alumnos egresados de ediciones previas del mismo curso.

Estas ideas tienden a crear las condiciones para multiplicar las ediciones de los cursos, atendiendo a una demanda que se supone (y espera) sea creciente por la acción de promoción a nivel nacional que se espera realice FODEPAL.

7. Estándares para la creación de cursos (dependiendo del modelo de curso que se defina)

La adecuación a estándares de los cursos comprende dos facetas: una más general, ligada a seguir las prescripciones de alguno de los estándares de mercado que sistematiza la experiencia en e-Learning acumulada internacionalmente (SCORM, AICC, IMS), y la otra más específica del proyecto, que tiene que ver con la generación de sus propios estándares metodológicos, técnicos, de imagen, etc. En esta segunda línea se sugiere incluso la preparación de una **Guía de creación de materiales de FODEPAL**.

8. Elección de la tecnología adecuada al modelo escogido

La **tecnología actual** ha alcanzado un grado de maduración tal, que hay que romper con la tendencia de adaptarse a ella. La elección tecnología debe ser resultante de definiciones previas de otros órdenes. El camino lógico de definiciones del proyecto debería ser el siguiente:

audiencia → modelo de educación a distancia → metodologías → tecnología
--

La solución tecnológica que se adopte podrá consistir en la selección y adaptación de herramientas pre-existentes, o en la construcción de nuevas herramientas, pero en cualquiera de los casos deberá adecuarse a una **relación costo-beneficio conveniente** (sin olvidar que la mejor solución no siempre es la más cara, especialmente si se introducen criterios de **reutilización o “reusability”**).

Para un análisis detallado de la plataforma actual y posible plataforma futura, remitimos al apartado sobre Plataforma-V.3.1y el Anexo 7.

6 Formulación de un modelo de negocios.

De toda la información recogida hemos concluido que FODEPAL carece de un modelo de negocios que explicita su visión de relación con sus usuarios. Con el horizonte de la sostenibilidad futura en mente, hemos desarrollado estos principios básicos para un modelo futuro de relación, que además recupere parte de los costos del proyecto:

- 1) Migración del actual modelo de tipo “B2C” (“business to consumer”, es decir que el oferente hace llegar su oferta directamente al usuario final de sus servicios) a un modelo “B2B” (“business to business”, es decir que **el oferente hace llegar su oferta a instituciones y no a usuarios**).

Este concepto básico de marketing, indispensable para un proyecto que busca tener influencia amplia en los ámbitos que le competen, refuerza la idea de **desarrollo institucional** propuesta en este documento: sin el compromiso de las instituciones, la motivación de los participantes es “personal” (como confirmaron las encuestas) y el efecto que pueda entonces tener la formación sobre la formulación de políticas públicas (objetivo primordial del proyecto) es por tanto *azaroso*.

Adoptar este modelo no significa impedir la inscripción de participantes motivados por propio interés a tomar la formación, sino que significa concentrar los esfuerzos de difusión y negociación con las instituciones.

- 2) Migración de un **modelo de difusión y negociación** con Instituciones centralizado a uno **descentralizado**, donde representantes de FODEPAL a nivel nacional o sub-regional (ésta es una figura a crear, probablemente a tiempo completo) desarrollen los vínculos institucionales con las organizaciones locales identificadas como usuarios clave del proyecto, y actúen además como canal de realimentación para ajustar la oferta a las necesidades particulares de cada país o sub-región.
- 3) **Tipo de oferta:** vistos los objetivos del proyecto (fuertemente orientados a la formación a distancia) y la diferencia abrumadora de costos entre un curso presencial y uno a distancia, proponemos:
 - a. Limitar fuertemente la realización de cursos presenciales regionales, reservándola para casos considerados estratégicos para el Proyecto
 - b. Cuando trabajando con las instituciones se haya logrado una concentración de participantes por país o sub-región, realizar breves intervenciones presenciales al inicio y/o al final de los cursos a distancia

- 4) **Posicionamiento de la oferta:** la oferta FODEPAL son **cursos de especialización** que se diferencia claramente de las maestrías. Desde las Universidades son clasificados como cursos de Extensión (universitaria) para graduados. Se recomienda fortalecer esta diferenciación.

También se destaca la alternativa de crear una **Cátedra FODEPAL** replicable en cada Universidad que constituya el Colectivo; una Cátedra prestigiosa que no sólo destaque por la calidad de su contenido y cuerpo docente, sino también por su inversión en investigación (producción de *papers* originales), tecnología (plataforma y productos), red (conexiones a nivel regional) y adecuación a las necesidades locales (formulación de proyectos de aplicación conjuntamente con las Instituciones representativas locales). Pero creemos que esta Cátedra FODEPAL debe ser subsidiaria de la oferta central del Proyecto, que llegará a sus usuarios en forma directa (mediante convenio Fodepal/institución sin mediación de la Universidad).

- 5) **Valor del servicio:** así como existe un Colectivo de Universidades que garantiza el componente académico del proyecto, se propone crear una **Red de Patrocinadores** que aglutine a las Instituciones cliente. La pertenencia de las Instituciones trae aparejada diversas ventajas:
- a. Se puede negociar un **precio global** por un paquete de servicios a uno o dos años vista. Esto aumentaría los ingresos por plaza de curso y permitiría planificar mejor las actividades formativas del proyecto.
 - b. Los servicios no sólo comportarían la impartición de la formación, sino una reunión previa de **detección de necesidades** de la institución, con la consiguiente creación de un módulo personalizado para la institución, donde los conceptos del curso sean puestos en acción dentro del contexto institucional (puede ser un módulo práctico, y puede ser ésta la ocasión del encuentro presencial reclamado por los participantes de la formación a distancia). Esta adaptación aumentaría fuertemente la percepción de la utilidad de la formación (las instituciones y los docentes entrevistados reclamaban prácticas y ejercitaciones a nivel nacional).
 - c. Se vincula el nombre de la Institución a FODEPAL (e indirectamente a FAO), con el beneficio de **prestigio** de imagen para ambas contrapartes.
- 6) **Matrícula individual:** por medio de los representantes locales de FODEPAL se podría obtener país por país un valor de matrícula ajustado a cada mercado. Cobrando la matrícula en la moneda nacional se evitaría parcialmente la comparación entre países, porque a valor dólar seguramente diferiría lo que se cobre en Perú de lo que se cobre en Costa Rica, por ejemplo. Nuestra percepción es que en Costa Rica se podría cobrar por concepto de matrícula por lo menos el doble para

cursos a distancia (200 USD), y una matrícula bastante más alta (500 USD) para los cursos presenciales. No nos olvidemos que los usuarios inscriptos individualmente no serían la prioridad del proyecto.

- 7) **Asociación:** las Instituciones que adscriban a la Red o Asociación de Patrocinadores deberían tener acceso permanente a una serie de servicios de plataforma, tales como los materiales de autoestudio, los manuales on line y los *papers* originales producidos por FODEPAL.

De la misma manera se podría crear un mecanismo de **Asociación individual** (cuyo costo debería ser equivalente a una suscripción anual a una revista prestigiosa) que otorgue esa misma posibilidad a individuos. Ésta puede convertirse en una fuente de ingresos secundaria importante (en la medida que sea percibida como una fuente de consulta y actualización de alto nivel).

- 8) **Modalidades de formación:** desde su componente de formación a distancia FODEPAL ha de diversificar sus estrategias de enseñanza, abarcando desde la **autoformación** más pura (mediante acceso a los módulos de autoformación y manuales en línea sin asistencia de tutor) a la **capacitación “focalizada”** (es decir, adaptada a las necesidades de un colectivo, que se torna viable cuando se trabaja con Instituciones y grupos con intereses y necesidades comunes), el **aprendizaje cooperativo** (estimulado con herramientas y estrategias específicas, como se describe en este documento) y los **espacios de consultoría** (que deben someterse a reglas más claras y no deben limitarse al dictado de un curso sino mantener un espacio de consulta –e investigación– permanente).
- 9) **Imagen de Marca y Calidad de Servicio:** para una más rápida penetración de la oferta FODEPAL en el mercado de capacitación de la región es indispensable generar una imagen de marca coherente, repetida en todos los productos, asociada a estándares de alta calidad tanto en lo que se refiere a la calidad de los docentes y contenidos (fortalezas actuales de FODEPAL) como en relación a los aspectos que se han evidenciados como más débiles al día de hoy (calidad de la plataforma, de los materiales y del servicio en términos técnicos -servidor, claves de acceso- y organizativos -respuestas en tiempo y forma a consultas de usuarios, mantener informadas a las representaciones nacionales FAO-, etc.). Cualquier aspecto descuidado en el servicio al usuario final causa un descenso de la valoración que éste tiene del servicio prestado.
- 10) **Normatividad/Reusabilidad:** evidentemente la experiencia FODEPAL, por su naturaleza innovativa, tiene la oportunidad de convertirse en un modelo para la Región. Para ello es conveniente que haga un esfuerzo por estandarizar metodologías y procedimientos, y que sistematice continuamente su experiencia (por ejemplo, creando sus propios estándares), lo que redundará en una más fácil replicabilidad de su oferta,

tanto al interno del proyecto como mediante la transferencia de know-how y tecnología a otros proyectos.

De hecho, hemos podido verificar interés de más de una Universidad por conocer y eventualmente adoptar la metodología de educación a distancia de FODEPAL para su propia oferta educativa. FODEPAL podrá a futuro (una vez cuente con su propia plataforma y métodos estandarizados de producción de materiales) asistir a estas Universidades –creando una fuente de ingresos alternativa-.

11) **Difusión:** este aspecto se ha manifestado como una de las debilidades del proyecto, y por ello hemos de analizarlo en profundidad. Durante la misión hemos detectado que los inscriptos a cursos se han enterado de ellos por medio de (en orden de importancia):

- a. Boletín informativo enviado periódicamente en forma electrónica desde la oficina regional de FAO
- b. Visita del sitio FAORLC en Internet
- c. Comunicación cursada por Representación FAO Nacional
- d. Mención del proyecto en sitios institucionales (por ejemplo Ministerio de Agricultura del Perú)

Asimismo hemos verificado mediante las encuestas que hay un alto índice de recomendación boca a boca (3,3 recomendaciones promedio por participante encuestado). Esta modalidad de difusión, en Internet conocido como Marketing Viral, es uno de los más eficaces que existe.

Respecto a la modalidad (a), es una iniciativa que es deseable se mantenga. Sería interesante poder contar con datos de control sobre los destinatarios de ese Boletín (existen herramientas para la distribución y seguimiento de boletines electrónicos, que pueden controlar los contactos que efectivamente abrieron el boletín, que luego de abierto accedieron por vía de un link del documento y entraron a la fuente –página FODEPAL, por ejemplo-, etc.)

Respecto a (b), es un sitio desactualizado, con una mala organización visual de la información, y en el que se accede a Fodepal sólo si se tiene interés previo en ello: para visualizar el logo Fodepal en la home page hay que desplazarse verticalmente en la pantalla (acción que los usuarios casuales no necesariamente realizan) y memorizar la dirección actual de la página del proyecto no es sencillo. Es altamente deseable que este sitio sea rediseñado por profesionales, con páginas dinámicas, y que sirva no para alojar el Proyecto sino para promocionarlo (y acceder a él mediante link a una dirección tipo www.fodepal.edu, como se dijo en otra parte de este documento).

Respecto a (c), esta modalidad ha sido eficaz en Perú gracias a la Asistente de la Representación de FAO que por propia motivación seleccionó de un Directorio de Instituciones Públicas y ONG's las que

podían estar interesadas en el Proyecto, y cursó las comunicaciones oficiales a cada una de ellas. Es una modalidad interesante, que debería ser repetida en las otras representaciones nacionales FAO, pero en este caso la limitante es la escasez de recursos que el Proyecto FODEPAL transfiere a las mismas para el seguimiento de sus actividades. (Una revisión presupuestaria debería prever aumentar significativamente el presupuesto destinado a acciones de difusión descentralizadas).

Respecto a (d), no se ha verificado como un medio especialmente eficaz de comunicación, aunque es pertinente continuar una política de negociación a nivel local (país por país) para la publicación de links a la página FODEPAL. Esta negociación podría ser parte del paquete a negociar con las Instituciones invitadas a participar de la Red de Patrocinadores.

Además de analizar las modalidades actuales, esta misión propone también que FODEPAL cree su propio Newsletter (de aparición por ejemplo trimestral, distribuido electrónicamente y eventualmente por correo normal). Este Newsletter debería tener un contenido apetecido (por ejemplo, resúmenes de los papers que genere el proyecto) de tal forma que su aparición sea esperada por el público usuario. Sería un instrumento para comunicar novedades y nuevos cursos, y la ventaja de distribuirlo electrónicamente radica en su costo y en la posibilidad de seguimiento ya mencionada (al referirnos al Boletín de la oficina regional de FAO).

12) Plan de negocios: si bien FODEPAL es un proyecto de cooperación y no un “negocio” como tal, nos ha llamado la atención la ausencia de un Plan de Negocios, muy útil para la Gestión del Proyecto.

Recomendamos su confección para la planificación y gobierno de los costos e ingresos del proyecto, especialmente en función del escenario futuro al que se oriente el proyecto (en este documento proponemos 3 escenarios bien diferenciados) y con una hipótesis de salida de la financiación externa española que sin embargo permita al proyecto sostenerse en el tiempo. Este instrumento puede ser muy eficaz para medir la cantidad de recursos económicos que necesitará el proyecto en los próximos años, y la viabilidad económica de los cambios estructurales propuestos en este documento.

C. Apoyo de los Gobiernos

Según el PRODOC, la población objetivo más importante del proyecto son los funcionarios de gobierno de medio a alto nivel. La estrategia del proyecto ha sido, hasta la fecha, de lograr el fortalecimiento de la capacidad técnica e institucional de las dependencias de gobiernos en la región a través de la capacitación de individuos en posiciones claves dentro estas dependencias. En este sentido, son los gobiernos de la región los que son los verdaderos beneficiarios del proyecto y por lo tanto es importante considerar el papel que ellos juegan en el funcionamiento de este. Como beneficiario principal ¿cuál es el carácter de su participación? ¿Son los verdaderos dueños de las actividades de FODEPAL?

Es difícil imaginar que el proyecto FODEPAL sea sostenible - económicamente y académicamente - sin que el grupo de beneficiarios estén participando y contribuyendo a las actividades futuras del proyecto. Las lecciones de varias recientes evaluaciones de proyectos de cooperación internacional subrayan la central importancia de la apropiación de las actividades del proyecto por los principales beneficiarios (Ostrom et al, 2002; Martens et al, 2002; Molund, 2000). Además, en una nota directriz emitida por el Comité Administrativo de Coordinación (ACC) de la ONU, con el propósito de guiar las futuras iniciativas de capacitación dentro el sistema de las Naciones Unidas, se declara como el primer principio fundamental:

“National ownership and commitment, in the form of priority setting, skills, resources and energy remains the single most important determinant of the effectiveness of capacity building programmes supported by the UN system. UN system activities in policy, advocacy, partnership, dialogue, programme design, implementation and support should be carried out with the objective of strengthening those dynamics. The felt needs of the country in capacity building and its existing capacity, in the form of organizational culture, abilities and individual expertise should be taken into account in all activities of the system” (UN, 2000, p. 1).

En otro documento de las Naciones Unidas, se concluye que “Capacity development/building is a country-driven process and cannot be conceived as externally dominated” (UN, 2002, p.9). Sin embargo, ni el PRODOC ni el Programa de Operaciones de FODEPAL toma en cuenta el papel que los usuarios principales deben tener en la *gestión* del proyecto. En la presente estructura del proyecto, hay poca incidencia de estos, los verdaderos dueños del proyecto - las organizaciones que diseñan las políticas públicas en el sector agrícola – en la definición de prioridades, implementación de actividades, y en el seguimiento y evaluación de impactos. Excepto en un evento puntual en 2002, un curso presencial sobre negociación comercial internacional para el Ministerio de Agricultura en Perú, el proyecto supone una actuación pasiva de las

organizaciones de los beneficiarios – su rol es prácticamente limitado a recibir capacitación. La misión de evaluación considera que tal estrategia debilita las posibilidades de lograr la sostenibilidad programática del proyecto y que por lo tanto es necesario hacer más explícito el papel y la contribución de los gobiernos en la región como ya hemos venido recomendando.

Otra implicación, tal vez más substancial, de no trabajar más estrechamente con las organizaciones que constituye el grupo objetivo es de no optimizar el impacto de la capacitación, como se señaló al analizar el modelo de negocios, o modelo de relación con sus usuarios del Proyecto. Hay una gran diferencia entre el impacto potencial que puede tener un proyecto que se dirige a *individuos* de una población objetivo general de formadores de política pública y un curso que se diseña e instrumenta en plena colaboración con las *instituciones* que forman parte del público objetivo. La probabilidad de lograr impactos positivos a largo plazo se aumenta aun más si se logra insertar los cursos de capacitación en un programa de capacitación hecho por la institución misma. El impacto transformador de la capacitación se logra solamente si una masa crítica de profesionales dentro un sistema empieza a cambiar sus rutinas de trabajo. La estrategia de FODEPAL debe estar orientada hacia la capacitación de masas críticas en organizaciones seleccionadas en la región. Esto representa un gran reto, que no se realizará en el corto o mediano plazo, pero la misión esta convencida de que el proyecto junto con FAO esta mejor posicionado que cualquier otro programa de capacitación en la región para poder hacerlo.

A pesar de la exclusión institucional de los gobiernos en la gestión del proyecto, varios individuos que participan en los cursos de FODEPAL gozan de un apoyo significativo de sus organizaciones gubernamentales. Esta política de apoyo de la organización hacia la participación de sus empleados en cursos FODEPAL se manifiesta principalmente en dos maneras: (1) pago de la matrícula por parte del empleador, y (2) permiso a los participantes de estudiar durante sus horas laborales. En Perú, ambos tipos de apoyo son evidentes en varias organizaciones usuarias, como por ejemplo PRONAMACH, INRENA y el Ministerio de Agricultura. Varias de las organizaciones usuarias en Costa Rica, como SINAC y MINAG otorgan el mismo apoyo.

Esta política de apoyo no se ha dado automáticamente, sino que de acuerdo con los entrevistados este es consecuencia de la buena reputación que el proyecto ha logrado en estos países. Sin embargo, a pesar de la buena reputación, el proyecto no ha logrado definir acuerdos institucionales con las organizaciones claves en cada país, algo que permitiría una participación más amplia de cada institución y un posible efecto multiplicador en cuanto a la capacidad institucional de la organización. En su búsqueda de estrategias de sostenibilidad programática y financiera, el proyecto se beneficiará de considerar la importancia de la creación de redes de patrocinadores y de lograr alianzas estratégicas con organizaciones que emplean a los individuos

claves de la población objetivo. Tal estrategia, a la vez, implica modificar el presente modelo de gestión del proyecto.

D. Gestión del Proyecto

La gestión del proyecto esta a cargo de la dirección del proyecto en la oficina regional de la FAO en Santiago, Chile. La misión no observa ninguna irregularidad en cuanto a manejo de cuentas, transparencia de información, calificaciones técnicas del personal o las condiciones de trabajo. Al contrario, el proyecto cuenta con una unidad de profesionales y *support staff* de alta calidad y con una gran capacidad de trabajo.

A pesar de estas virtudes, hay limitaciones en las presentes prácticas de gestión en el proyecto. Según el análisis de la misión, las limitaciones en la implementación efectiva del proyecto se deben principalmente a dos factores: (1) un arreglo institucional complejo y paralizador para las tomas de decisiones relacionadas con la gestión del proyecto; y (2) una fuerte centralización de funciones administrativas y programáticas. Se considera que el proyecto podría alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia con una estructura de gestión más simple y descentralizada.

Aunque el PRODOC establezca que la FAO es el gestor principal del proyecto, la actual estructura de gestión involucra a muchos actores más en las tomas de decisiones. Dependiendo de la naturaleza de la decisión, hay hasta ocho actores -incluyendo al comité directivo, comité técnico, coordinador del comité técnico, oficiales de la FAO, budget holder, grupo de apoyo técnico, y Asesor Técnico Principal – que tiene derecho de opinar. Las múltiples capas de actores, cada uno con sus preferencias, intereses y poderes, complican el sistema de gestión y según varios oficiales de la FAO, impiden a la FAO tomar las decisiones correctas en los momentos precisos. Hay una frustración con la lentitud de los procesos de toma de decisión en el proyecto.

Durante la misión, el equipo detectó algunos síntomas que pensamos que están relacionados con una gestión poco flexible y demasiado rígida. **Primero**, notamos la ausencia de una clara definición de las prioridades específicas en las cuales el proyecto concentrara sus esfuerzos y recursos para (a) diseñar cursos de especialización dentro las áreas estratégicas del proyecto; (b) armar un *roster* de especialistas y docentes que trabajen en las áreas seleccionadas; (c) desarrollar un curso estrella que se destaca por su excelencia y el cual podría convertirse en la marca del proyecto; y (d) desarrollar sus propios materiales de capacitación en las áreas seleccionadas. El equipo de evaluadores no es el primer grupo de llamar la atención a estas limitaciones, sino que en las actas de las primeras reuniones del proyecto, estos mismos puntos aparecen como urgentes acciones a implementar.

Segundo, percibimos una capacidad limitada para responder a demandas puntuales de capacitación de la población objetivo. A finales de 2002, el personal del proyecto tuvo que responder negativamente a una solicitud del gobierno mexicano que propuso, a través de su contacto oficial en FAORLC, organizar un curso sobre Evaluación de Impactos de Programas de Desarrollo Rural en colaboración con FODEPAL. No fue posible la organización del curso porque el proyecto no pudo identificar a especialistas calificados que estuvieran disponibles.

Tercero. En nuestras entrevistas con miembros de organizaciones en Perú y Costa Rica que han tenido contactos con el proyecto nos informaron de limitaciones de carácter administrativo y tecnológico. Según los entrevistados, el proyecto es poco conocido en el sector público de estos países - incluyendo al Perú – algo que los entrevistados atribuyen a la poca visibilidad del proyecto en el ámbito nacional. Otro indicador de que la capacidad de gestión es limitada viene de los resultados de encuesta que el equipo de consultores administró a una muestra representativa de 33 alumnos de FODEPAL. Según la encuesta, 23 % de los participantes que no concluyeron sus cursos a distancia, menciona problemas de comunicación con miembros del grupo FODEPAL (FAO, UPM, Colectivo) como su razón principal para no poder concluir el curso.

Para el equipo de evaluadores, estos datos indican que el proyecto debería pensar en formas alternativas de gestión. Se considera prioridad de simplificar el arreglo institucional para la dirección del proyecto y devolver la gestión del proyecto a la oficina regional de la FAO. Los siete grupos que actualmente figuran en el esquema de la gestión, deben asumir un papel de asesores. Como señalamos en la sección anterior, también sería muy importante que algunos representantes de organizaciones vinculadas a la población objetivo del proyecto participen en el comité técnico. Es curioso que las universidades -que esencialmente son los co-productores de los servicios que ofrece el proyecto y como tales no forman parte de la población objetivo - estén plenamente representados en el actual esquema de gestión, mientras los gobiernos de la región no participan en las decisiones del proyecto. Sugerimos que se revise la composición del grupo de asesores.

Consideramos que la simplificación del sistema de gestión es necesaria, pero no es suficiente, para hacer la transición hacia un programa que sea capaz de generar una parte más importante de sus propios recursos. En este momento el personal de proyecto está saturado con su carga de trabajo. Es difícil imaginar que la actual estructura de gestión pueda manejar un aumento en el número de matriculados en un futuro cercano. No obstante, es la opinión de la misión que el proyecto FODEPAL necesita ampliar su base financiera y llegar a recuperar una parte mucho más significativa de sus costos totales. Esto necesariamente implica un aumento significativo de alumnos (y posiblemente también del precio de la matrícula en cada curso que se realiza - ver sección VI, d. para un análisis de recuperación de costos).

Aunque no sea muy probable que el proyecto, con su actual objetivo y población beneficiaria, algún día logre auto-financiarse completamente, es peligroso depender tanto del financiamiento externo. La alta dependencia financiera significa una vulnerabilidad frente a las decisiones exógenas del proyecto y limita el control propio de la gestión, reduciendo el espacio de acción. Dada esta necesidad, aparentemente continua en un horizonte previsible, de obtener financiamiento externo para poder lograr su objetivo principal, siempre va a ser más factible atraer a un donante si su apoyo financiero es un complemento a una partida importante de fondos propios.

La misión tiene la impresión que la actual capacidad de gestión es un factor limitante para poder generar los cambios necesarios para expandir el programa. El equipo sugiere que el proyecto revise su organización interna para ver que funciones podrían ser mejor ejecutadas descentralizándolas al ámbito de las representaciones de FAO en los países. Por ejemplo, puede ser que para los cursos presenciales sea más conveniente que el organizador del curso o la Representación de FAO se encargue de todos los arreglos de los viajes, viáticos y cuestiones logísticas, en vez de tener que hacer todo esto desde Santiago. La sección VI. C. explora la viabilidad de una estructura de gestión más descentralizada, a través de la cual el proyecto además logre más presencia en algunos países seleccionados de la región.

E. Apoyo Técnico y Operativo

Respecto al apoyo técnico y operativo en términos tecnológicos, son de destacar:

- 1) los problemas reportados por los usuarios (servidor caído, claves de acceso que no llegan a tiempo)
- 2) los problemas reportados por el equipo gestor del proyecto (falta de autonomía respecto a la plataforma, ya que está gestionada por terceros, en este caso Cepade)
- 3) la falta de capacidad y recursos para soporte técnico pero especialmente operativo en las representaciones FAO nacionales
- 4) la saturación del equipo gestor del proyecto, particularmente acentuada en períodos de matriculación.

Los comentarios de algunos ex-participantes en respuesta a las encuestas (pregunta sobre qué mejorarían de FODEPAL) hablan por sí solos:

“En ocasiones se presentaron problemas de comunicación en que no había acceso al servidor de FODEPAL por lo que hay que mejorar la comunicación. Mejorar la coordinación del equipo Local y Regional de la FAO, pues en mi caso no tenían suficiente información sobre el curso. El Equipo Regional me envió a

una dirección en la cual ya no estaba la oficina en República Dominicana. En el Equipo Local había confusión con relación a quien podía suministrar información sobre el curso y la entrega de los materiales. Además, el día de la prueba presencial, me pusieron a llenar un examen de un curso que no correspondía y yo les advertí del error.”

“Mejorar en relación con la entrega de información.” “Muchos procedimientos para acceder a la información.” “Muy confusa la plataforma de acceso.”

“Que los exámenes sean también por Internet. A los que trabajamos lejos de la capital, nos es caro y problemático el trasladarnos.”

“Mejor planificación y coordinación del curso por parte de FODEPAL con el encargado o coordinador de curso, por ejemplo en planificación de los temas, la homogeneidad de conocimientos de los participantes al curso, giras que realmente sean de provecho, que el transporte que sea cómodo y seguro (no buses viejos) además de que todos los participantes lleguen al país en donde se impartirá el curso al menos un día antes y no que estén llegando con posterioridad al inicio del curso. Otro aspecto es que del hotel en el que estábamos a la universidad hay bastantes kilómetros y no estaba previsto el transporte colectivo del grupo en una buseta específica para el curso por lo que teníamos que irnos individualmente en buses y eso atrasaba la llegada del grupo a la primera charla. Que la ayuda económica llegue realmente cuando estaba prevista no posteriormente y que sea suficiente para la manutención del participante. Que el certificado sea entregado directamente al participante no enviado por correo posteriormente. Otro aspecto es el control y seguimiento de los cursos ya que en el que estuve no llegaron algunos expositores por diferentes motivos, por tanto temas de interés no fueron cubiertos. Promover la participación de los participantes en eventos para retroalimentación, etc.”

VI. Evaluación de los resultados y eficacia del proyecto

A. Efectos e Impactos

Aunque una evaluación intermedia no tenga como tarea central analizar los efectos e impactos de las actividades del proyecto, la misión de evaluación consideraba importante explorar poder complementar las entrevistas personales y la documentación secundaria sobre el proyecto con otras fuentes de información más objetivas. Con el propósito de conocer las actividades y resultados de la capacitación de FODEPAL desde el punto de vista de los participantes, y con la excelente asistencia de la secretaria del proyecto, el equipo administró una encuesta por e-mail a una muestra aleatoria de 10% de los participantes en los cursos de FODEPAL durante el año 2002. De las 44 encuestas mandadas, 33 fueron contestadas.¹ En una prueba estadística de la representatividad de la muestra, usando los promedios de cuatro variables disponibles sobre la población general de estudiantes FODEPAL, se encontró que no hubo diferencias significativas entre la muestra y la población general. La Tabla 1 muestra los resultados de la prueba de representatividad.

Análisis de Representatividad	Población (N=384)		Muestra (n=33)		Prueba estadística ²
	promedio	varianza	promedio	varianza	student-t score
Edad	38.5999	41.7179	38.6399	37.5443	0.04 (1.67 critical)
Genero (mujer = 1; hombre = 0)	0.3011	0.2109	0.3636	0.2368	0.82 (1.67)
Tipo de curso (distancia =1; presencial = 0)	0.8000	0.1604	0.7045	0.2130	-1.32 (1.67)
Estatus (aprobado = 1; no aprobado = 0)	0.6067	0.2391	0.6364	0.2314	0.38 (1.67)
Gobierno (si = 1; no = 0)	0.4382	0.2467	0.5455	0.2479	1.35 (1.67)

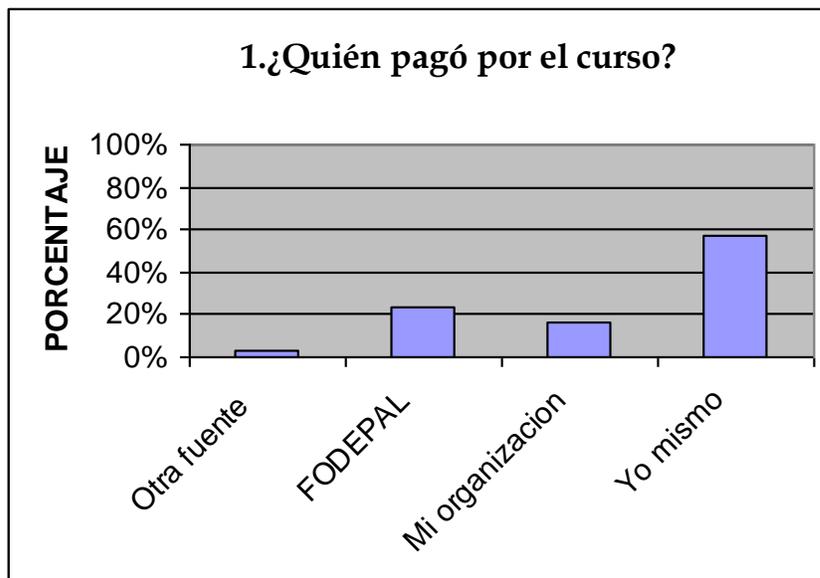
Los resultados de la encuesta confirman varias de las observaciones de la misión de la evaluación. Nuestra principal conclusión de la encuesta es que el proyecto FODEPAL ha logrado, en un tiempo relativamente corto, establecerse como un proveedor de cursos de capacitación de alta calidad. Más que 75 % de los participantes califica la calidad de los cursos como superior o muy superior a otros cursos comparables, y ninguno dijo que la calidad es mala o muy mala (pregunta no. 2). Otro

¹ Se intento comunicarse telefónicamente con todas las personas que no contestaron la encuesta por el email, después de tres días sin respuesta. Sin embargo, resultó imposible ponerse en contacto con 11 personas del total, quienes, por distintos motivos, no pudieron responder a las encuestas. De todas maneras, por la naturaleza de su ausencia –no fue por falta de interés o por una pre-disposición negativa al proyecto que esas personas no contestaron - se considera que la eliminación de esas personas de la muestra fue aleatoria y que no afecta la representatividad de la muestra.

² 95 por ciento de confianza ($\alpha = 0.05$).

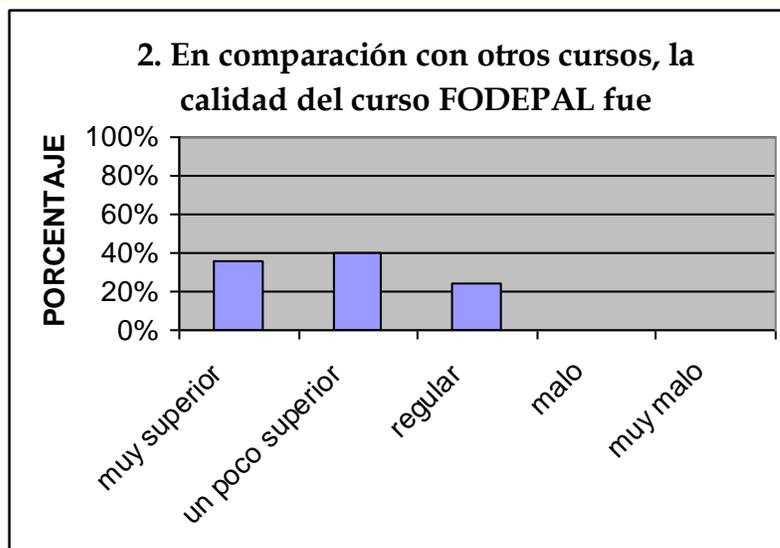
indicador de la alta calidad de la capacitación ofrecida por FODEPAL es el resultado de pregunta no. 3. A la pregunta si los participantes consideraba que, después de haber tomado el curso FODEPAL, sentían que tenían mas capacidad para cumplir con sus tareas de su trabajo, mas que 85% dijo que si. Más del 40 % había tiene mas responsabilidades en su trabajo después de haber asistido al curso (pregunta no. 4), y casi la misma proporción de participantes dijo que todavía mantiene contacto con algunos participantes a quienes no conocían antes de tomar el curso (pregunta no. 8)

Uno de los resultados sorprendentes para el equipo fueron las respuestas a la pregunta no. 11, que pide al participante ordenar las razones, según importancia, para haberse matriculado en el curso FODEPAL. Resulta que la razón mencionada con más frecuencia como la más importante fue el interés personal del participante (67 %) que es cinco veces mas frecuente que la segunda razón más importante, siendo el interés de mejorar su desempeño profesional en su trabajo (13%). Posiblemente este resultado tiene que ver con la limitada promoción institucional que se ha hecho sobre la oferta de cursos de FODEPAL. Sin embargo, la mejor promoción que un programa de capacitación como FODEPAL puede tener, es cuando participantes que han tomado el curso lo recomiendan a sus colegas. En promedio, cada estudiante que toma un curso FODEPAL, recomienda a 3.3 de sus colegas matricularse en el mismo curso (pregunta 12).

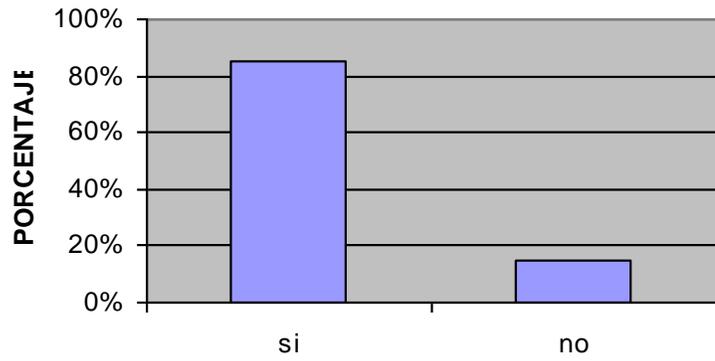


Considerando su experiencia con las actividades de capacitación de FODEPAL, favor indicar el grado de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

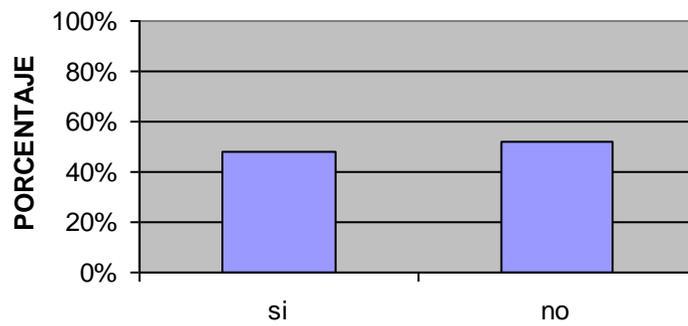
Después de asistir al curso de FODEPAL -

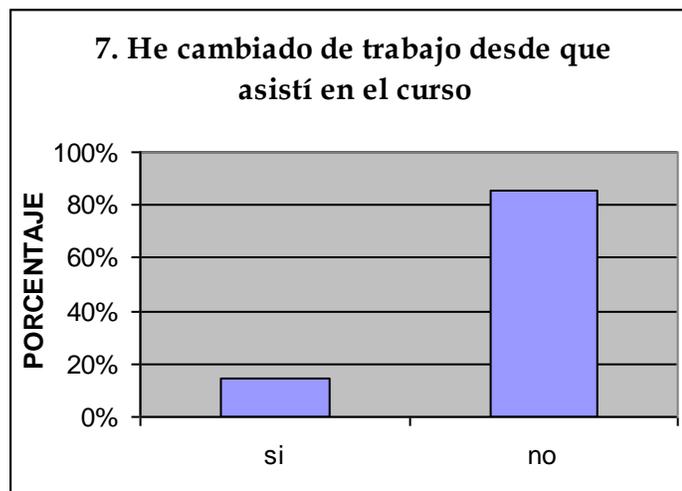
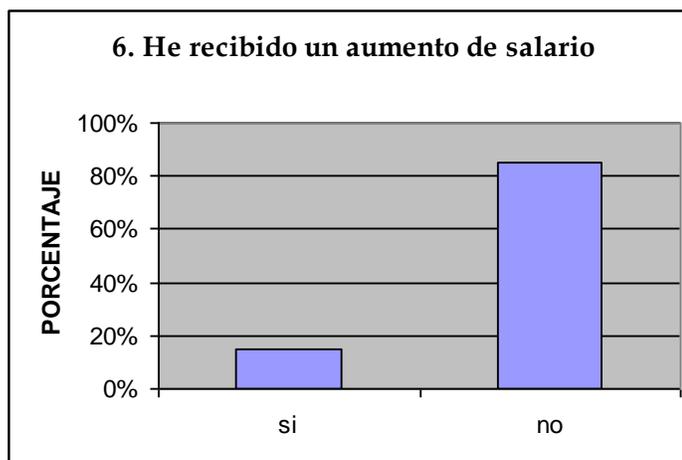
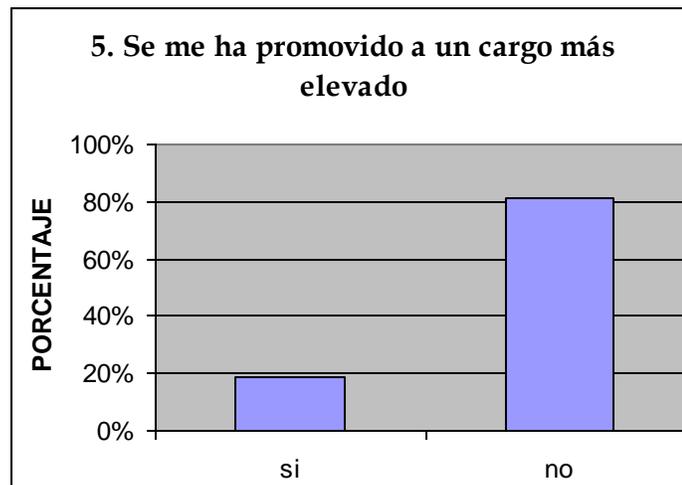


3. Tengo más capacidad para cumplir con las tareas de mi trabajo

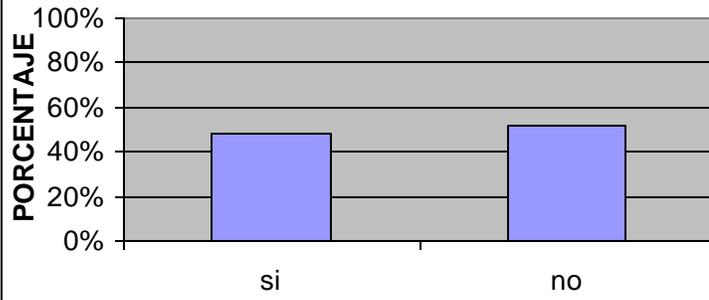


4. Se han aumentado mis responsabilidades en mi trabajo

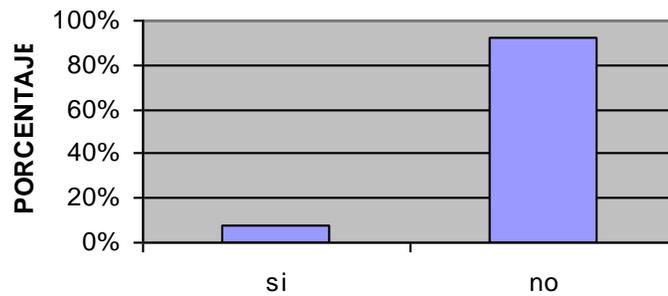




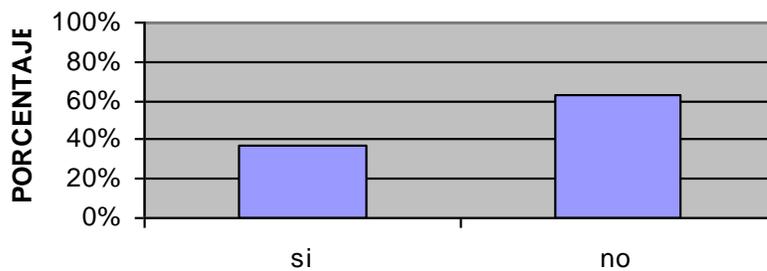
8. Mantengo contacto con algunos participantes que no conocí antes de asistir en el curso

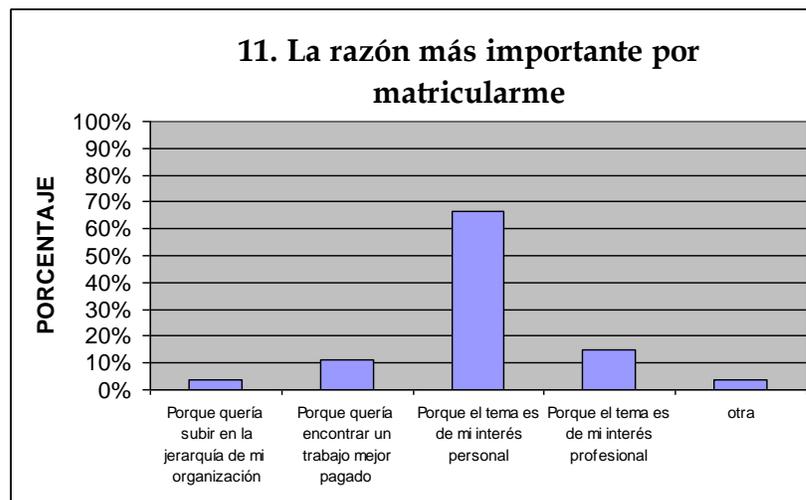


9. Mantengo contacto con el instructor o tutor del curso



10. He recibido información de otros participantes o del instructor después de que se concluyó el curso que ha sido relevante para mi trabajo





12. Número promedio de personas a quien cada participante de FODEPAL ha recomendado que postulen a un curso FODEPAL: **3.3 personas**

B. Perspectivas de Sostenibilidad

Uno de los propósitos fundamentales de la evaluación intermedia es examinar las condiciones existentes para lograr la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Definimos el concepto de sostenibilidad como *la longevidad de los beneficios que genera el proyecto para la población objetivo*. Esta definición no implica que la sostenibilidad de un proyecto este en seguir con exactamente las mismas actividades siempre - o ni siquiera la continuación del mismo proyecto como tal – sino que se trata de buscar la mejor forma para seguir facilitando la satisfacción de las necesidades de la población objetiva del proyecto.

En el caso de FODEPAL, la sostenibilidad del proyecto se mide en relación con la posibilidad de que los presentes actores del proyecto - FAO, UPM, el colectivo, y los gobiernos de la región – puedan seguir respondiendo a la demanda dinámica de la población objetivo en cuanto a sus necesidades de capacitación. Por lo tanto, enfocamos nuestra discusión de la sostenibilidad de FODEPAL en tres aspectos cruciales:

- (1) el potencial de *generar recursos económicos* para continuar respondiendo a las demandas críticas de capacitación (sostenibilidad económica);
- (2) el potencial de *mantener una alta calidad de la capacitación* (sostenibilidad académica) y
- (3) el potencial de *diagnosticar las necesidades de capacitación* en la población objetiva y diseñar respuestas efectivas a ellas (sostenibilidad programática).

Aplicamos estos tres criterios de sostenibilidad a tres posibles escenarios futuros. Esto escenarios se refieren a la configuración institucional de un

esfuerzo futuro de fortalecer las capacidades técnicas de los formadores de la política agraria en América Latina. Los escenarios no son invenciones del equipo de evaluación sino nacen de las mismas discusiones que venimos teniendo con los distintos actores involucrados en FODEPAL. A partir de la exploración de las condiciones para la sostenibilidad económica, académica y programática en cada uno de los escenarios, discutimos las fortalezas y debilidades de cada escenario. Esta discusión forma la base para las recomendaciones de acción en la última sección de este informe. Los tres escenarios que examinaremos son:

- (1) La estrategia actual según el documento del proyecto (PRODOC);
- (2) La creación de una fundación regional universitaria, y
- (3) La institucionalización de FODEPAL dentro la FAO

Primer escenario: La estrategia actual del PRODOC

La estrategia de sostenibilidad que figura en el documento de proyecto otorga las responsabilidades principales de la gestión futura de actividades a la alianza creada entre la UPM y el colectivo de universidades. Son estos dos actores que llevarían adelante las actividades para fortalecer la capacidad técnica de la población objetivo. Según la estrategia, “la FAO dejará de tener un rol promotor pudiendo mantener un papel de acompañamiento y apoyo” (PRODOC, p. 25). No se especifica el rol eventual de la población objetivo en general en la gestión de las actividades de capacitación. Puesto que ni la FAO, ni los gobiernos de la región figuran en este escenario, la configuración institucional prevista corresponde esencialmente a una privatización del proyecto FODEPAL. Según esta visión, se prevé que la alianza creada entre la UPM y el Colectivo logre movilizar los recursos necesarios, a través de matriculas y capacitación a demanda, para seguir la capacitación de formadores de políticas agrarias en la región.

Segundo escenario: Formación de una fundación regional

Otra estrategia, para asegurar la sostenibilidad de los beneficios que actualmente genera el proyecto FODEPAL, que surgió después de que se concluyó el PRODOC, es la creación de la Asociación Universitaria FODEPAL. Existe incluso un borrador de estatutos que definen los objetivos y el alcance de tal fundación. La estrategia sigue la misma lógica privatizadora que caracteriza el primer escenario. Es decir, se espera que la asociación logre comercializar su oferta en capacitación técnica, manteniendo los mismos objetivos y destinatarios que tiene FODEPAL hoy en día. No se especifica cual será el rol de la FAO, los gobiernos de la región, u otros miembros del grupo destinatario.

Tercer escenario: Institucionalización FAO

Un tercer escenario, que no se menciona el PRODOC pero que ha surgido como una posible alternativa en las discusiones con distintos interlocutores durante la misión, es la posible institucionalización del Proyecto FODEPAL dentro el programa regular de la FAO. La idea surge de la preocupación de que los incentivos de universidades frecuentemente no son íntegramente compatibles con el objetivo principal de FODEPAL, en un contexto de libre mercado. Para corregir la posible distorsión de los incentivos a las universidades que surgen de una privatización de FODEPAL, en el tercer escenario, la FAO actuaría para asegurar la activa participación de los usuarios más relevantes del proyecto -verdaderos dueños del programa de la capacitación – los gobiernos nacionales de la región. Bajo la lógica de éste escenario, la FAO asumiría el papel de gestor de FODEPAL, y establecería el programa como parte integral de su rama de políticas dentro el programa regular de la FAO, incluyendo la creación de un puesto de oficial técnico permanente de grado P4/P5 en la oficina regional FAORLC.

La improbabilidad de que un proyecto como FODEPAL sea completamente auto-financiado por las matriculas de la población objetivo, implica que será necesario inyectar fondos complementarios para lograr el objetivo de FODEPAL. Una responsabilidad clave de la FAO en este escenario es movilizar recursos económicos, complementarios a sus propios insumos, principalmente de los gobiernos nacionales de la región, pero también de gobiernos de países industrializados y empresas privadas.

El colectivo universitario seguirá liderando el desarrollo del contenido del programa de capacitación y participará como asesor del comité directivo del programa. Además de tres representantes del colectivo de universidades, este comité directivo estará compuesto por (1) representantes de los gobiernos en la región que participen y contribuyan al programa; (2) representantes de gobiernos donantes o empresas que brindan un apoyo económico significativo; (3) representante de la unidad

de la Oficina de Políticas de la FAO; y (4) representante regional de la FAO para América Latina y el Caribe. Se espera que este nuevo esquema de gestión haga el proceso de decisiones más *eficiente y flexible* que el esquema actual (ver análisis en la Sección V. d.)

En un esfuerzo de aumentar la *eficacia* en la colaboración institucional con las organizaciones más importantes de la población objetivo, se descentralizará algunas de las funciones relacionadas con la promoción, planificación e implementación de los cursos de capacitación a un **promotor nacional de FODEPAL** en países seleccionados. El promotor nacional, quien será contratado como consultor nacional, supervisado por el representante de la FAO en el país, tendrá como responsabilidad principal de trabajar directamente con las organizaciones miembros de la población objetivo para (1) diagnosticar sus necesidades de capacitación técnica; (2) facilitar la formulación de programas de capacitación como respuesta a estas necesidades y (3) promover la oferta existente de FODEPAL.

Para financiar el salario del promotor nacional, el tercer escenario plantea un financiamiento basado parcialmente en el desempeño del promotor. Se prevé que durante su primer año, su salario será financiado 100% por el presupuesto regular del proyecto, pero a partir del segundo año el proyecto pagará de su presupuesto regular a la representación de la FAO en el país correspondiente un monto equivalente a 50% del salario que tuvo el promotor durante su primer año. El resto del salario del promotor nacional provendrá de los ingresos que el proyecto recibió por concepto de matriculas y capacitación a demanda en el país durante el primer año del promotor. Es decir, si el promotor nacional ganó USD 20,000 durante su primer año con FODEPAL, la representación de la FAO en el país correspondiente recibirá USD 10,000 para financiar parcialmente el contrato del promotor. Supongamos, también que durante su primer año con FODEPAL el promotor generó ingresos para el proyecto equivalente a USD 15,000. En este caso la representación, recibirá del proyecto un total de USD 25,000 para financiar las actividades relacionadas con FODEPAL en el país.

Para validar la eficacia y eficiencia de la estructura descentralizada de FODEPAL, se seleccionará a dos países donde, durante 2004, se implementará la nueva figura de FODEPAL como proyectos pilotos. Se realizará una evaluación de los resultados de estos proyectos a finales del primer año para determinar si el nuevo esquema descentralizado funciona mejor. Con una evaluación positiva se extenderá sucesivamente el experimento a otros países seleccionados.

Comparación de escenarios

Sostenibilidad económica

La sostenibilidad económica en los primeros dos escenarios depende del éxito de los esfuerzos del Colectivo y la Asociación de vender la oferta FODEPAL a la población objetivo. Al juicio de la misión, esta estrategia es

demasiado optimista en el sentido que se supone que la población objetivo es suficientemente sólida y con recursos para que FODEPAL opere exclusivamente con sus propios ingresos. No es que la misión sea pesimista, sino nuestro análisis se basa en la observación de que si esto fuera así, ¿Por qué no hay universidades en la región que compiten para ofrecer capacitación técnica a la población objetivo de FODEPAL?

No hay ninguna universidad en la región - conocida por nosotros o por las personas que entrevistamos durante la misión – que, por si misma, tenga ya un programa funcionando con una orientación como la de FODEPAL. Una razón puede ser que ninguna universidad en la región tenga la capacidad técnica instalada para llevar a cabo un programa orientado al público indicado por FODEPAL. No obstante, es aun más probable que nadie tenga un programa así simplemente porque no es un área suficientemente rentable. El equipo de evaluación opina que no se ha dado esta experiencia entre las universidades de la región porque, aunque tengan la capacidad técnica instalada para hacerlo, no les conviene económicamente ofrecer capacitación a los grupos señalados por FODEPAL, con recursos propios, sin el complemento de ayuda externa a ellas. Esa necesidad de recursos externos y la precariedad de los propios, así como lo muy reducido de las matrículas FODEPAL en relación con las de ellos, fue mencionado en las entrevistas.

A juicio de la misión, es el tercer escenario el más conveniente y el más realista. Es menos ambicioso en cuanto a su objetivo de sostenibilidad económica. El escenario supone que siempre exista la posibilidad de que la rentabilidad de las actividades de FODEPAL no vaya a ser suficiente para que su programa sea completamente autosuficiente. A parte de la contribución económica del presupuesto regular de la FAO, la realización del escenario requiere aportaciones económicas adicionales, principalmente proveniente de los gobiernos de la región, para lograr la sostenibilidad económica. Se espera que la FAO con su alto prestigio y reputación técnica, logre convencer a los gobiernos miembros de la organización de contribuir económicamente a esta actividad prioritaria de la FAO. Estas aportaciones son esenciales, no solamente por la sostenibilidad económica, sino sobre todo por la sostenibilidad programática y la sucesiva apropiación del FODEPAL por los gobiernos miembros en la región.

Se debe reconocer que la FAO no es reconocida por su excelencia en el área de la administración de negocios y tampoco tiene mucha experiencia institucional en cuanto a la generación de recursos económicos propios a través de actividades comerciales. Este aspecto representa un riesgo en el tercer escenario, un riesgo que, por cierto, también existe en los primeros dos escenarios. La estructuración de gestión de FODEPAL bajo escenario tres tendría que hacerse a través de un diseño institucional mucho más flexible que el actual para permitir ajustes rápidos y continuos para calibrar la estrategia del programa.

Sostenibilidad académica

La posibilidad de lograr la sostenibilidad académica es muy parecida en los tres escenarios, puesto que en las tres situaciones, son los mismos docentes y universidades que se encargarían de la capacitación. Una posible ventaja para el tercer escenario consiste en el valor agregado que representa el prestigio de tener el nombre la FAO asociado con el programa.

Sostenibilidad programática

Comparando las condiciones en los tres escenarios para asegurar la sostenibilidad programática -- el potencial de *diagnosticar las necesidades de capacitación* en la población objetiva y diseñar respuestas efectivas a ellas – el tercer escenario es el único de los tres que contempla este aspecto de la sostenibilidad. Muchas universidades en la región, por diversas razones, no suelen tener una relación de acompañamiento técnico con sus respectivos gobiernos. En cambio, el mandato de la FAO es precisamente cooperar con los gobiernos nacionales de la región y en el marco de ésta cooperación desarrollar acciones conjuntas que busquen satisfacer la demanda de un determinado grupo beneficiario en el país.

Conclusión

La comparación de los tres escenarios posibles, aplicando los tres criterios de sostenibilidad, distintos, sugiere que el tercer escenario tiene las mejores posibilidades de éxito. Es la opinión de la misión, que la FAO juega un rol fundamental en la gestión del proyecto y no es realista esperar que un conjunto de universidades españolas y latinoamericanas tengan la capacidad, la credibilidad o los incentivos suficientes para garantizar la sostenibilidad de los beneficios que el actual proyecto FODEPAL genera a su población objetiva. Esto, desde luego, no quiere decir que el Colectivo de Universidades no juegue un papel importante en el futuro de FODEPAL. Al contrario, la calidad de la oferta FODEPAL, tanto ahora como en el futuro, depende del desempeño de estas universidades. La buena reputación de que disfruta el proyecto FODEPAL actualmente se debe en buena parte al excelente desempeño de la mayoría de ellas.

C. La Equidad De Género En La Instrumentación y Los Resultados Del Proyecto.

En la instrumentación del programa hay una importante, aunque no equitativa, participación de las mujeres, son más de la tercera parte de los matriculados. Pero es muy poco significativa su participación como docentes, tutores y coordinadores.

Pero el asunto básico en este tema que requiere de una urgente reformulación es su ausencia, aunque hay un curso sobre Genero y Desarrollo Rural. De la revisión de los programas de los cursos, de una selección del material didáctico, de las actividades de los cursos, así como de algunas de las lecturas complementarias se deduce que no se está tomando en cuenta la feminización del medio rural, en particular el más pobre, en el subcontinente.

Es deficiencia tan común en las políticas para el desarrollo rural y la gestión ambiental en nuestro medio, lleva a serios errores de instrumentación, puesto que no hay un enfoque adecuado de las necesidades de la población objetivo de estas políticas.

D. Relación Costo/Efectividad

Se realizaron una serie de cálculos tendientes a esclarecer la relación costo/efectividad en el uso de los recursos del proyecto.

Se obtuvieron los siguientes datos:

Resumen de Presupuesto, Pagos AECl y Gastos (en USD)

	Pagos AECl	Presupuesto	Gasto
2001	870487	532789	532791
2002	1104995	972309	972309
2003	1134945	1365783	835075
Acumulado	3110427	2870881	2340175
(Sin realizar)		239546	770252
2004		878319	
(total 2004)		1117865	
2005		735480	
TOTAL		4484680	

Resumen de costos directos por actividad

Convoc.cerrada

Convoc.abierta

fuelle: Cursos Presenciales. Informe de avance. CURSOS I SEMESTRE 2002

Descripción	CP-GAR-2001	Descripción	CP-DR-2001
Presupuesto Académico	26127	Personal Académico y Administrativo	10.000.0
Logística	39297	Estadía/pasajes	8.540.0
Viajes	31500	Insumos	8.736.0
Carta acdo. Católica	9675	Carta acdo. Católica (10%)	2.727.0
TOTAL	106.599.0	TOTAL	30.003.0
Participantes	24.0	Participantes	24.0
CxP	4.441.6	CxP	1.250.1

fuelle: Luis Lobo/Macarena Valencia

Descripción	TII.Coor.2002	Descripción	TII.Coor.2003	Descripción	Seminar. Expertos Madrid
Comidas	468.6	Comidas	2.132.0		
Transporte	75.1	Arriendo equipos	4.525.0		
Contratos	600.0	Contratos	4.350.0	Contratos	6.000.0
Viajes	26.622.0	Viajes	27.751.0	Viajes	12.909.3
		Materiales, etc.	294.0		
TOTAL	27.765.7	TOTAL	39.052.0	TOTAL	18.909.3
Participantes	30	Participantes	33	Participantes	19.0
CxP	925.5	CxP	1.183.4	CxP	995.2

fuelle: Informe FODEPAL. II Semestre 2002 CURSOS PRESENCIALES

Descripción	CP-DRP 2002	Descripción	CP-GENP 2002	Descripción	CP-ESPDR 2002
Coordinación	6.000.0	Coordinación	6.000.0	Coordinación	6.000.0
Profesores	17.004.0	Profesores	23.075.0	Profesores	4.702.0
Carta acdo.UNA	9.160.0	Carta acdo.C.S.	20.490.0	Carta acdo.Colpos	47.268.0
Carta acdo.EARTH	20.653.0	Grabación curso	744.0		
Pasajes alumnos	5.662.0	Pasajes alumnos	17.525.0	Pasajes alumnos	20.712.0
Folletos	965.0				
TOTAL	59.444.0	TOTAL	67.834.0	TOTAL	78.682.0
Participantes	28.0	Participantes	29.0	Participantes	27.0
CxP	2.123.0	CxP	2.339.1	CxP	2.914.1

fuelle: Luis Lobo/Macarena Valencia

Descripción	CP-NCM-2002
Servicios hotel	2.640.0
Grabación	
Curso	2.422.0
Contratos	15.523.2
Viajes	9.604.4
TOTAL	30.189.6
Participantes	35
CxP	862.6

fuelle: Informe de avance. Programa de Formación I semestre 2003

Descripción	TII.IALA Lima, Mar/03	Descripción	Sm.RIR Antigua 2003	Descripción	Sm.MCH Cuencas 2003
Contratos	5.000.0	Coordinación	4.000.0	Coordinación	2.369.0
Carta acdo. Papa	30.140.0	Consultores	12.000.0	Carta acdo. PUC	8.400.0
Viajes	3.479.0	Viajes/DSA	2.970.0	Viajes/viáticos	7.415.0
TOTAL	38.619.0	TOTAL	18.970.0	TOTAL	18.184.0
Participantes	40.0	Participantes	33.0	Participantes	18.0
CxP	965.5	CxP	574.8	CxP	1.010.2

Cálculo del costo de los cursos

Tipo de actividad	Costos promedio por unidad	
Cursos a Distancia 1ª ed	18500	(hasta 2003)
Cursos a Distancia 2ª ed	12000	(desde 2004)
Cursos Presenciales	62125	(hasta 2003)
Seminarios de Proyecto	23671	(hasta 2003)
Talleres	33409	(hasta 2003)

Cantidad de Cursos

	Objetivo Mínimo	Realizado			Previsión			Total	Desvío
		2001	2002	2003	2003	2004	2005		
Cursos a Distancia	50	2	6	11	3	14	14	50	0
Cursos Presenciales	12	2	4		1	2	3	12	0
Seminarios de Expertos	12		1	3	1	4	3	12	0
Talleres de Coordinad.	No def.		1	1	1	1	1	5	-
Total	74	4	12	21	21	21	21	79	0

Costos Directos Cursos (en miles de Dólares estadounidenses)

	BUDGET	Realizado			Previsión			Total	Desvío
		2001	2002	2003	2003	2004	2005		
Cursos a Distancia	no def.	37.0	111.0	203.5	55.5	168.0	168.0	743.0	
Cursos Presenciales	no def.	136.6	236.1		62.1	124.3	186.4	745.5	
Seminarios de Proyecto	no def.		18.9	75.8	23.7	94.7	71.0	284.0	
Talleres de Coordinad.	no def.		27.77	39.05	33.41	33.41	33.41	167.0	
Total		173.6	393.8	493		420.3	458.8	1939.6	
Total gastos año		532.8	972.3	835	530	878.3	735.5	4483.9	
Costos estructurales		359.2	578.5	872		458.0	276.7		

Costos por hora curso, por hora curso alumno y por alumno

Tipo de actividad	Alum- nos	Hs/C	Hs/C/Al.	Costo actividad	Costo H/Curso	Costo H/C/A	Costo x Alumno	Matrí- cula	Subv. Fdpl.
Curso presencial	30	96	2880	62125	647	22	2071	100	1971
Seminario expertos	30	28	840	23671	845	28	789	100	689
Taller coordinadores	30	24	720	33409	1392	46	1114	100	1014
Curso distancia 1ª Ed.	50	144	7200	18500	128	3	370	100	270
Siguientes ediciones	50	144	7200	12000	83	2	240	100	140

Diagnóstico:

1) **Costos directos:** tomando costos directos promedio, con el costo de un curso presencial se pueden realizar (a valores actuales):

- 3.36 Cursos a Distancia 1ª ed
- 5.18 Cursos a Distancia 2ª ed
- 2.62 Seminarios de Proyecto
- 1.86 Talleres

2) **Objetivos cuantitativos:** para lograr los objetivos cuantitativos mínimos del proyecto, no hay margen para hacer inversiones (limitándose a repetir la lógica actual) y se deben racionalizar los costos indirectos: en 2003 el presupuesto de la cuenta Salarios asciende a 376.512 USD, la aportación a FAO es de 157.771 USD y a la UPM es de 87.600 USD, lo que totaliza unos costos indirectos fijos de 621.883 USD; si estos montos se repiten en 2004, restándolos del presupuesto anual que asciende a 878.319 USD queda un saldo disponible de 256.436 USD; lo que arroja un déficit potencial de aproximadamente 164.000 USD para poder cumplir con los objetivos cuantitativos mínimos del proyecto, sin realizar ninguna de las inversiones necesarias para implementar las reformas estructurales propuestas en este informe.

3) Inversiones: las inversiones requeridas (incluyendo nuevos gastos operativos) para implementar los cambios propuestos por esta misión de evaluación se pueden resumir en los siguientes conceptos (con estimaciones muy globales):

Inversiones a realizar (en USD):

CONCEPTO	Año 1	Año 2
3 Representantes FODEPAL nacionales/sub-regionales (costo unitario incluidos viajes y viáticos = 30.000 USD/año c/1).	90.000	90.000
Plataforma (máximo)	100.000	
Hosting anual con suficiente conectividad	10.000	10.000
Homogeneizar materiales de apoyo (actuales)	50.000	
Crear materiales de autoaprendizaje (5 cursos/año)	75.000	75.000
1 Consultoría periódica en Tecnología Educativa (12 semanas/año)	20.000	20.000
1 Consultoría periódica en Metodologías Educativa (12 semanas/año)	20.000	20.000
Tutores adicionales (1 x CD >> 1.500 USD x 14)	21.000	21.000
Formación a distancia de tutores	(previsto)	(previsto)
+ marketing y difusión (newsletter c/seguimiento, sitio FEDEPAL)	12.000	6.000
TOTAL	398.000	242.000

Para poder afrontar las inversiones que las recomendaciones que esta misión propone, se tendrían que modificar las metas cuantitativas y racionalizar los costos indirectos, o conseguir una aportación extra al proyecto.

4) **Costos indirectos:** calculado por inducción el costo indirecto, se observa un crecimiento y decrecimiento del mismo en forma de campana de Gauss muy pronunciada, lo que no es esperable para este tipo de proyecto (la interpretación de esa campana llevaría a suponer que durante este año se realizaron los ajustes estructurales necesarios, y que el año próximo y más aún durante el 2005 se reduce la estructura centralizada que actualmente consume una gran parte de esos recursos).

5) Hipótesis de ingresos:

Con la mecánica actual del proyecto (sin implementar los acuerdos institucionales) y en base a las previsiones de realización de cursos para alcanzar los objetivos cuantitativos del proyecto, se obtiene el siguiente cuadro:

Ingresos por Matrículas (20% becados según encuesta)

	Objetivo Mínimo	Previsión			Total
		2003	2004	2005	
Cursos a Distancia		12000	56000	56000	124000
Cursos Presenciales		2400	4800	7200	14400
Seminarios de Expertos		2400	9600	7200	19200
Talleres de Coordinad.		2400	2400	2400	7200
Total		19200	72800	72800	164800

6) Business Plan básico

Cruzando todos los datos anteriores, si se pretendieran alcanzar los objetivos cuantitativos mínimos y realizar las inversiones requeridas por el proyecto, darían estos números muy generales:

Business Plan básico (en USD)

Concepto	2004	2005
Presupuesto	878319	735480
Costos Directos	-420342	-458796
Costos Indirectos	-621883	-621883
Inversiones	-398000	-242000
Ingresos	72800	72800
Déficit	-489106	-514399

La conclusión más razonable que surge de este análisis inicial es que es necesario (indispensable) realizar un Business Plan y una reingeniería financiera para poder alcanzar razonablemente los objetivos cuantitativos, implementando las reformas estructurales que el proyecto requiere.

E. FACTORES PRINCIPALES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS DEL PROYECTO.

A continuación se señalan los factores que se consideran los más importantes como determinantes para un proyecto exitoso. Estos factores claves están agrupados bajo tres rubros distintos: (1) La pertinencia de la oferta (2); La promoción de la oferta; y (3) La capacidad institucional de las organizaciones involucradas.

(1) La pertinencia de la oferta del proyecto ¿responde a la demanda real?

La gran mayoría de los participantes entrevistados durante la misión de evaluación opina **que los cuatro ejes temáticos de FODEPAL son muy pertinentes** y que los cursos ofrecidos hasta ahora reflejan temas importantes en la región. Además, los resultados de la encuesta ya mencionada administrada a una muestra representativa de los participantes muestran que más del 75 % de ellos opinan que los cursos de FODEPAL tienen una calidad superior o muy superior a otros cursos (ver resultados de la encuesta en Sección XX)

Sin embargo, a pesar de estos resultados positivos, el proyecto tiene **pocos mecanismos para detectar y analizar la demanda** de capacitación por grupo beneficiario y para conocer el contexto institucional en cada país particular. El único mecanismo observado durante la misión de evaluación fue el contacto que tienen los oficiales de FAORLC con miembros de gobierno en los países de la región. Esta **carencia de contacto directo** entre el proyecto y la población objetivo implica que en general, el contenido de FODEPAL está orientado por la oferta y no por la demanda. Para poder determinar si los temas seleccionados realmente son los más apropiados, habría que tener un diálogo sistemático con los usuarios más frecuentes del proyecto y abrir un espacio institucional para que puedan participar en la definición del programa.

Como mencionamos en el capítulo anterior, actualmente, el **estilo de comunicación** tiene un carácter de ser de *Business to Consumer*, es decir el proyecto se relaciona con los individuos que expresan un interés en el proyecto y no con las organizaciones que emplean a los individuos. Este estilo de comunicación es poco eficiente y eficaz porque limita el efecto duplicador que podría tener una promoción del proyecto hacia organizaciones en vez de individuos. Consideramos que el gran desafío de FODEPAL es transformarse de *capacitador individual a capacitador institucional*, diseñando programas de capacitación que corresponden a las necesidades de organizaciones en la población meta.

La **selección de participantes** es clave para producir éxito en los cursos. Con una selección cuidadosa y estratégica de *grupos* de estudiantes (colegas) se mejora las condiciones para lograr mejor asistencia, menos deserción, y mejores resultados en cuanto al aprendizaje. Actualmente, la selección de participantes se hace en base de las calificaciones de los postulantes sin tomar en cuenta la posibilidad de formar grupos de estudio.

La **selección de universidades** y sus **docentes** es aún más importante, porque son ellos que, supuestamente, porque son ellos los que van a llevar adelante las actividades en el futuro. El proceso de selección de las universidades que constituyen el colectivo no es claro. A nuestro juicio,

esa selección no ha carecido de sentido estratégico. Faltan algunas universidades que son líderes en áreas temáticas o tecnológicas. Por ejemplo, en el Perú el proyecto colabora con la Universidad Católica y no con la Universidad La Molina. Sin embargo, la misión considera que el potencial de sostenibilidad del presente esquema de colaboración en Perú es inferior a un esquema que incluye a La Molina. Tampoco esta la Universidad Nacional de Estudios a Distancia de Costa Rica. Esta observación llama la atención a una necesidad general en la gestión del proyecto de revisar la estrategia de selección de contrapartes. Tal selección se debe hacer según criterios relacionados con el potencial de cada institución contraparte de sostener actividades de buena calidad, y dirigidas a la población objetivo, por su propia cuenta después que termine el proyecto.

(2) La promoción de la oferta: ¿como se entera la población objetivo de la oferta del proyecto?

La gran mayoría de los entrevistados en Perú y Costa Rica opinan que **el proyecto es poco conocido** en sus países y habría que mejorar este aspecto del proyecto. Los mecanismos de difusión varían entre Costa Rica y el Perú en el sentido que en Perú la mayoría de los participantes se enteraron de la oferta del proyecto a través del Internet o por las cartas mandadas por la representación de la FAO. En Costa Rica los entrevistados que conocían el proyecto se enteraron a través de sus contactos personales o por el correo circular “NOVEDADES FAORLC” que sus instituciones reciben mensualmente. Esta diferencia en los mecanismos de difusión es uno de los factores que explican porque el proyecto ha tenido una mejor respuesta en Perú que en Costar Rica.

Ninguno de los entrevistados conocía al proyecto gracias a la promoción del punto focal en el país. La misión de evaluación considera que **el papel actual de los puntos focales** en ambos países pero sobre todo en Perú, **es cuestionable** y necesitaría precisarse lo más pronto posible.

Casi ninguno de los entrevistados había conocido el proyecto a través de sus propias instituciones, algo que resalta la necesidad de **que el proyecto se vincule institucionalmente** con las organizaciones que forman parte de la población objetivo. Se entrevistó a tres directores en la Intendencia de Recursos Naturales (INRENA) en Perú, incluyendo al jefe de capacitación en la división de recursos hídricos, y no conocían el proyecto y no sabían que más que 15 personas de su institución habían participado en cursos de FODEPAL.

La difusión sobre la oferta de FODEPAL ha sido principalmente la tarea de la Oficina Regional de la FAO en Santiago de Chile. En el caso peruano, la Representación de la FAO ha asistido a la Oficina Regional en este esfuerzo, mandando invitaciones a las instituciones nacionales que consideró más adecuadas. En cambio en Costa Rica, la asistencia de la representación en cuanto a la promoción de cursos ha sido de un

carácter distinto, actuando más como un facilitador de contactos para personas que contactan a la representación para pedir información sobre el proyecto. La poca promoción activa del proyecto de parte de las representaciones es entendible porque una promoción de este tipo implica un costo que supera a la contribución muy limitada que el proyecto provee a las representaciones. En el caso de Perú, la representación recibió USD 500 dólares en 2002, un monto que no alcanzó a cubrir los gastos que hubo en ese año. La misión ve un gran potencial para el proyecto si hay más activismo de parte de las representaciones, no solamente para promover el proyecto, sino también para profundizar el contacto con la población objetivo. El proyecto debe pensar en la creación de incentivos para motivar a representaciones tomar un papel protagonista frente al proyecto.

(3) La capacidad institucional de las organizaciones involucradas

No cabe duda de la capacidad institucional de la FAORLC para gestionar el proyecto. No obstante, **el éxito del proyecto depende del desempeño de un conjunto de actores**, incluyendo al colectivo de universidades y sus docentes, los puntos focales, la UPM/CEPADE, y las representaciones nacionales de la FAO. No es suficiente que la FAORLC tenga una alta capacidad institucional sino el nivel de desempeño del proyecto es equivalente a la capacidad de las organizaciones individuales de construir arreglos de cooperación.

Las representaciones de la FAO en Perú y en Costa Rica están muy bien posicionados para colaborar con el proyecto. Son conocedores en el contexto institucional en los sectores claves para el proyecto y tienen una amplia red de contactos con las dependencias del gobierno y las organizaciones no gubernamentales en su respectivo país. **Su activa colaboración significaría una contribución enorme para la eficacia y eficiencia del proyecto.** Con su colaboración, el proyecto llegaría a más personas a menos costo. Este potencial todavía no se ha explotado en el proyecto. En el caso de Perú, la Representación de la FAO tiene un papel más activo, facilitando la promoción del proyecto sin que reciba suficientes recursos del proyecto para cubrir sus costos. El representante en Perú ve al proyecto como un instrumento de apoyo muy importante en su relación con el gobierno, no solamente por la coyuntura nacional, sino también por la continental, a la cual obedece la creación del proyecto en primer lugar. Dada su alta capacidad institucional y su interés en FODEPAL, el proyecto debería dar mas importancia y apoyo a los representantes, como el del Perú, para que jueguen un rol mas significativo en la planificación e implementación de las actividades del proyecto.

Se reconoce **el rol fundamental del colectivo de universidades** que forman parte del proyecto. Sin embargo, no existen reglas claras en cuanto a los derechos y responsabilidades de los miembros del colectivo de universidades. ¿Cuáles son sus atribuciones en la toma de decisiones

en cuanto a las planificación de cursos, definición de matrícula, asignación de recursos? ¿Cuáles son los deberes de los puntos focales en cada universidad? Estas cuestiones son posibles fuentes de fricción en la relación entre el colectivo, la UPM y la FAO. Las entrevistas en Perú y Costa Rica nos mostraron que los papeles de los puntos focales son muy variables. El punto focal de Perú es conocedor de temas de desarrollo rural y tiene una buena reputación en el país, pero no se relaciona con la población meta, no promueve el proyecto ni su oferta de capacitación, no representa al proyecto en el país, y no está interesado en desarrollar cursos a distancia. En cambio en Costa Rica, el punto focal está tomando un rol más pro-activo sobre todo en el área de la institucionalización de la oferta del proyecto en su universidad. Ni en Perú ni en Costa Rica, el punto focal está trabajando activamente con la promoción de cursos hacia los beneficiarios del proyecto.

Las universidades en Perú están todavía débiles en el área de educación a distancia, y la exclusión de la universidad agraria principal en el país, La Molina, de las actividades del proyecto limita el impacto que se pueda tener en el país. La gran mayoría de los técnicos del ministerio de agricultura son egresados de la Molina, un hecho que hace que **la universidad tenga mucha influencia** en la política pública.

Hay varias universidades costarricenses con mucha experiencia en educación a distancia, pero el proyecto no está aprovechando plenamente de sus conocimientos. Por ejemplo, la UNA y la UNED llevan más que 3 años ofreciendo maestrías a distancia y aunque estos programas se iniciaron con un apoyo externo hoy en día son autofinanciados. **El proyecto beneficiaría rescatando las experiencias de estas dos universidades**, sobre todo en relación con su plan de mercadeo, procedimiento de selección de los estudiantes, estructuración de costos, sus soluciones técnicas y sus sistemas de becas. Según nuestras entrevistas en Costa Rica, la participación actual de la UNED es exclusivamente como docentes en cursos FODEPAL. Sería interesante explorar la posibilidad de vincularse más estrechamente con ella para enriquecer al proyecto.

VII. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis que se hizo de los aspectos más relevantes de este importante proyecto fue detallado, de manera que hay más conclusiones y recomendaciones detalladas que están en los diferentes capítulos que las que podemos resumir en este capítulo, a riesgo de hacerlo un recetario ilegible.

A) PRINCIPALES CONCLUSIONES

- 1.- El programa FODEPAL responde claramente a las prioridades de FAO América Latina y responde a las necesidades de la región. El programa hace una correcta identificación de los usuarios a quienes debe de ir dirigido.
- 2.- Hay una alta calidad de los contenidos y textos sugeridos, y se mantienen actualizados.
- 3.- Los docentes, tutores y coordinadores de las actividades tienen una alta calificación en sus especialidades y son muy bien valorados por los usuarios del programa.
- 4.- Hay un uso insatisfactorio de los medios disponibles para una efectiva educación a distancia y cuenta con una plataforma tecnológica con muchas restricciones (V. B. y E). Así mismo el modelo pedagógico, está centrado en los docentes y no en el autoaprendizaje, limitando así la cobertura que podría tener el proyecto a la capacidad de atender participantes que tengan estos docentes y tutores.

En su general, los cursos presenciales han tenido una buena organización, y esta en procesamiento la adecuación para los cursos a distancia. No obstante, resultan muy caros y no tienen la eficacia que podrían tener, por la falta de compromiso de las dependencias y organizaciones usuarias y la disparidad en su programación (V. B).

Enumeramos las debilidades y riesgos a continuación, porque en ellas se basan las recomendaciones de esta misión de evaluación.

- 5.- Hay una débil o inexistente relación institucional con reglas claras con actores fundamentales del proyecto en los países- ministerios o dependencias de los gobiernos centrales o regionales, organizaciones empresariales y de productores rurales, ONG's- Lo anterior lleva a una mala difusión del proyecto y muy insuficiente de los cursos y a una falta de monitoreo continuo de las necesidades de los usuarios, así como a un uso menor al óptimo de recursos y un encarecimiento de las actividades.
- 6.- En la composición del Colectivo de Universidades hay ausencias notables y no son evidentes los criterios de selección, si es que está pensado para crear las sinergias que deben formarse para sustentar el proyecto, y las expectativas en él están sobredimensionadas.

Este colectivo de Universidades es parte de la sustentabilidad académica del proyecto. Pero difícilmente puede basarse en este colectivo la sustentabilidad financiera, ni el liderazgo del proyecto.

Algunas universidades en sus países tienen la posibilidad de interactuar eficazmente (no solamente convocar) a los usuarios mayoritarios del proyecto (gobiernos, organizaciones gremiales, de productores y de empresarios) pero muchas otras, no. En el contexto subcontinental, resulta dudoso que pueda un colectivo así conformado conducir un proyecto como el que nos ocupa.

7.- No hay una definición clara de las tareas que debe desempeñar el Punto Focal o representante de las Universidades de la Región, ni de su papel en todo el proyecto. No se define el papel que su universidad debería comprometerse a otorgarle, y no tiene estímulos para relacionarse activamente con los actores fundamentales en los países en la toma de decisiones en los asuntos motivo del proyecto.

8.- La FAO, en el contexto del subcontinente, si tiene la capacidad de asumir la conducción del proyecto, lo cual se hace desde las oficinas regionales. Pero en las representaciones en los países no tienen ni los suficientes medios ni la suficiente información. Es casual su involucramiento en el proyecto FODEPAL.

9.- Hay demasiadas instancias de dirección de alto nivel del proyecto, por una parte, y su operación esta demasiado concentrada en el pequeño grupo staff del director del proyecto lo cual redundo en un menor despliegue de las capacidades del proyecto.

Además, el modelo de relación proyecto- usuario es individual, es decir proyecto a participante, en lugar de proyecto-usuario institucional, cual no permite la creación de una masa critica para lograr el impacto transformador que debe tener la capacitación entendida como lo ha hecho el proyecto FODEPAL

10.- No existe un plan de manejo y generación de recursos, ni una estrategia financiera. No hay un “plan de salida” del financiamiento de la AECI.

11.- Analizando los objetivos de formación por tipo de actividades y cruzándolos con el presupuesto disponible anualmente, y los costos fijos indirectos de 2003 (salarios, mas pagos a FAO y UPM) se llega a la conclusión de que no habrá presupuesto suficiente durante 2004 para cumplir con dichos objetivos de formación y menos aun para invertir en las reformas estructurales que esta misión de evaluación propone.

B. PRINCIPALES RECOMENDACIONES

1.-La FAO, la Dirección del Proyecto y la AECI deberían proponer una estructura de gestion del proyecto más simplificada. Además de la Dirección Técnica del Proyecto, las otras seis instancias de dirección deberían de

constituirse en asesoría del proyecto, dotando a esa dirección de mayor autonomía. (ver V.D)

2.-Simultáneamente la **FAO** debería de tener un mayor protagonismo en el proyecto a través de sus Representaciones en los países. Estas deberían de contar con un consultor nacional de tiempo completo para gestionar todos los intereses del proyecto en ese país –promoción y difusión de los cursos, monitorear las necesidades concretas de los interesados básicos, gobiernos y organizaciones de productores, preparando contratos cuando los cursos se hagan a petición de parte, apoyando la coordinación de actividades presenciales, etc-. En la oficina regional, a su vez, un oficial de alto nivel, Jefe de Políticas, debería ser la contraparte del proyecto, asegurándose de suministrarle los apoyos que necesite del resto de la Oficina y una relación fluida con las Representaciones por países. Lo anterior, junto con la asignación de una plaza de buen nivel al proyecto (VI.C) es parte fundamental de un escenario (de los tres que la misión examinó) en el que el proyecto para su sostenibilidad financiera, y programática en el largo plazo se institucionalice como programa FAO para la región, y se pueda dar un proceso de apropiación de los países de este programa (ver VI.C). Para ello, habrá que buscar la instancia y mecanismos adecuados para una participación activa y comprometida de los usuarios más frecuentes, -gobiernos centrales y regionales y organizaciones de productores, quizás fomentando una Red de Patrocinadores a través de la cual se conocerían sus necesidades y opiniones.

3.-La FAO y la Dirección Técnica del Proyecto necesitan diversificar las fuentes de ingreso del proyecto. Aunque nunca vaya a ser autosuficiente, debe de buscar tener ingresos propios. Incluimos más adelante algunas sugerencias sobre esto. También en el futuro deberá buscar tener otros donantes.

Si bien FODEPAL es un proyecto de cooperación y no un “negocio” como tal, nos ha llamado la atención la ausencia de un Plan de Negocios, muy útil para la Gestión del Proyecto. Recomendamos su confección para la planificación y gobierno de los costos e ingresos del proyecto, especialmente en función del escenario futuro al que se oriente el proyecto (en este documento proponemos 3 escenarios bien diferenciados (VI. C) y con una hipótesis de salida de la financiación externa española que sin embargo permita al proyecto sostenerse en el tiempo. Este Plan de Negocios es un instrumento que puede ser muy eficaz para medir la cantidad de recursos económicos que necesitará el proyecto en los próximos años, y la viabilidad económica de los cambios estructurales propuestos en este documento.

4.-.Así mismo , la DTP, sus organismos asesores (actualmente de Dirección) y la **FAO** deberán ampliar la composición del colectivo de Universidades, para asegurarse que participen todas las que tengan un papel relevante en la Región en las áreas temáticas y metodológicas pertinentes. También deberían alentar la interlocución y/o participación por países de esas instituciones más frecuentemente usuarios del proyecto, en los organismos asesores del proyecto.

5.-El Punto Focal, o representante de las universidades por subregión, deberá de tener un papel bien definido y atender a funciones específicas, que incluyan el tener más interlocución con los usuarios institucionales del proyecto y con los participantes. Para ello deberá de contar con algún estímulo, y la Universidad de la que forme parte comprometerse a apoyarle institucional y materialmente en esas tareas(VI.C).

6.-La **Dirección Técnica del Proyecto** deberá revisar el modelo pedagógico de los cursos a distancia. Su centro debe estar en el alumno y en el autoaprendizaje (VI.B.) favoreciendo un modelo de intercambio horizontal (no solo de transferencia de conocimientos) y el desarrollo de comunidades con interés afines que puedan relacionarse a través de FODEPAL, aún cuando hayan concluido las actividades educativas.

Para lo anterior se requieren más herramientas para comunicación en línea que favorezcan el aprendizaje colaborativo horizontal.

7.-Se estima indispensable adquirir una plataforma propia de e-learning. Aún cuando hay una aparente insuficiencia de presupuesto detectada (V.A) para lo que resta del periodo del financiamiento de AECl al proyecto en relación a los objetivos cuantitativos de capacitación del proyecto, esta misión recomienda dar prioridad a las inversiones en una nueva plataforma tecnológica a la brevedad posible para llevar a cabo las reformas estructurales que se proponen y tener una capacidad muy superior de otorgar capacitación a distancia en la región. Si es necesario, esto se haría disminuyendo el número de actividades presenciales al mínimo indispensable para la presencia estratégica de FODEPAL y su consolidación entre la población objetivo de la región.

8.-Se requiere profesionalizar la producción de materiales para capacitación a distancia, contratando un experto en tecnología educativa y proveedores de desarrollo en e-learning especializados. Es necesario garantizar la adecuación de la plataforma y los materiales a estándares de e-learning (se deben considerar prioritariamente SCORM, AICC, o IMS)

9.-Para mayor eficiencia se hace necesario distinguir la función de autor, de la función docente-guion tutor, realizando capacitaciones específicas para cada caso, e incorporando alumnos egresados como tutores.

10.-Para disminuir la deserción en los cursos a distancia, es necesario negociar el compromiso de las instituciones usuarias con FODEPAL y con sus capacitados para permitirles a estos compatibilizar trabajo y estudio (VI.A.).

11.-Una vez que haya más avance en el proyecto, será necesario desarrollar estándares FODEPAL para la creación y repetición de cursos.

12.-En los materiales contenidos tanto en los cursos a distancia como en los presenciales es urgente que se tome nota de dos recomendaciones básicas: referirse a los asuntos de género –no solo en cuanto a la equidad en la participación, sino en la visión de los temas-, así como asegurarse que se incorporen los avances conceptuales y metodológicos FAO.(V.B. y VI. C)

13.- En cuanto a los cursos presenciales, se sugiere que **FODEPAL y FAO** monitoreen la programación de cada curso y que FODEPAL, sugiera una guía que considere los requisitos de las diversas practicas de campo que se incluyen en los cursos.

14.-Así mismo, deberán gestionarse y después convenirse por escrito los cursos regionales con las dependencias públicas interesadas, para que estas se comprometan a la asistencia de los participantes que laboran en ellas y compartir sus costos, más allá de los viaticos de sus funcionarios participantes.

Otra modalidad de lo anterior, que para un paquete de actividades del programa, o para cursos a petición de alguna o algunas dependencias, se firme un contrato en el que se especifiquen las aportaciones en moneda o en especie (instalaciones, etc.) a la organización del curso, numero de asistentes de esa dependencia pública, así como el compromiso de que se les otorgaran todas las facilidades para llevar el curso.

15.-Se sugiere modificar el modelo de negocios implícito en el proyecto, haciendo incapie en la relacion con las instituciones y no con los individuos para poder ampliar la cobertura y bajar los costos sin disminuir la calidad.Ello se facilitará cuando se descentralize el vínculo con las instituciones a las Representaciones FAO en los países.

16.-Se sugiere fortalecer la diferenciación de la oferta FODEPAL respecto a las maestrías a distancia o presenciales en las mismas áreas temáticas, porque las de FODEPAL son cursos de especialización para graduados con responsabilidades en la definición de políticas públicas.

17.-Al crear las bases para las Cátedras FODEPAL, se requiere asegurarse de que no solamente destaquen por la calidad de su contenido y cuerpo docente , sino también por su inversión en investigación (producción de papers originales), tecnología (plataforma y productos, red -conexiones a nivel regional) y adecuación a las necesidades locales.

18.-Se recomienda crear un catálogo FODEPAL de materiales de autoaprendizaje para su comercialización independientemente de los cursos a distancia que organice el proyecto. Así mismo, se podría contar con una publicación impresa o en línea, con suscripciones pagadas que contengan los materiales de los cursos presenciales y a distancia pertinentes, creando un sello propio que sea sinónimo de excelencia. También deberían de comercializarse los materiales autoaprendizaje (en cuanto tengan tal desarrollo), distintos de los cursos a distancia con asistencia docente, a un precio menor que los cursos a distancia donde hay tutores.

18.-Revalorizar el precio del servicio, negociando con las instituciones un precio global y aumentando el precio de las matrículas individuales, compensado con un aumento de las becas parciales(nunca totales).

19.-Se le recomienda a la **FAO** atender la solicitud de la AECI de otorgar al Sr. Santiago Gonzáles, Director Técnico del Proyecto, la categoría D1 en la escala profesional de FAO, por dirigir un proyecto de esta embergadura y por su trayectoria profesional.

20.-Dada la pertinencia del proyecto y su gran potencial para enriquecer la toma de decisiones en sus áreas temáticas en la región, esta misión recomienda a la **AECI** que considere la extensión de su financiamiento despues del 2005, para que este pueda consolidarse efectuando los cambios, tecnológicos, pedagógicos y organizacionales que se requieren.

ANEXO 1

TERMINOS DE REFERENCIA

MISIÓN DE EVALUACION DEL PROYECTO

6.1.1 GCP/RLA/138/SPA

Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL)

1. Antecedentes

Los procesos de reformas económicas en América Latina están teniendo un profundo impacto en la agricultura. Algunos de los elementos sobresalientes son: mayor apertura al comercio exterior, lo que unido a la firma de acuerdos regionales de comercio ha dado lugar a una fuerte expansión de las exportaciones agrarias, a una mayor competencia y, en ciertos casos, a una reorientación del comercio; liberalización de precios agrarios y reducción o eliminación de subsidios; privatización de muchas funciones de comercialización, transformación de productos y servicios de apoyo a la agricultura antes realizadas por el sector público; reducción del crédito público a la agricultura y de los subsidios al crédito, unido al desarrollo de instituciones financieras descentralizadas de base local (cooperativas, cajas de ahorro y préstamo, uniones de crédito y similares); y atención selectiva de los gobiernos a los problemas del desarrollo rural, el desarrollo regional, la lucha contra la pobreza rural y la conservación de los recursos naturales, a través, sobre todo, de programas específicos con frecuencia con financiamiento internacional.

Este cambio de escenario en la agricultura tiene lugar en un nuevo ambiente macroeconómico y de comercio exterior y dentro de un nuevo marco general de políticas, y ha ido usualmente acompañado de reducciones en el personal en el sector público agrario y de la redefinición de las funciones de éste.

Las transformaciones en marcha requieren un esfuerzo para familiarizar a los dirigentes y técnicos gubernamentales, y de organizaciones agrarias y ONGs, con las nuevas condiciones del comercio exterior y con nuevos instrumentos de análisis para la formulación y el seguimiento de políticas sectoriales y subsectoriales. Requiere también la formación de estos técnicos en el uso de herramientas y métodos para analizar el impacto de las políticas macroeconómicas sobre el sector agrario y rural, y sobre la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales. Así, existe una fuerte demanda de formación en América Latina en los anteriores campos. Los proyectos de capacitación ejecutados por la FAO en la Región en los años 80s y 90s evidencian esta demanda.

Objetivo del Proyecto

El **objetivo general** del proyecto es 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.

Los **objetivos específicos** del proyecto son:

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. 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. preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas;
4. diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre universidades para continuar las actividades del programa de formación una vez terminado el proyecto;
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.

El programa está orientado a diferentes tipos de participantes:

1. técnicos y funcionarios gubernamentales involucrados en el análisis y toma de decisiones en los ámbitos de la economía y la política agrarias, y del desarrollo rural, a nivel central, regional y local;
2. técnicos de organizaciones de productores y de ONGs que operan en el campo del desarrollo agropecuario y rural;
3. formadores de opinión en los medios de comunicación y en la formación de cuadros directivos;
4. jóvenes graduados universitarios que deseen especializarse en el campo del análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural.

Las **metas** originales del proyecto son:

Aunque resultaba difícil prever con exactitud el número de cursos y de participantes en los mismos, como orden de magnitud que ayudara a dimensionar el alcance del programa y a estimar los recursos presupuestarios necesarios durante los cuatro años de su instalación y puesta en marcha, se

propuso una meta de realización de entre 50 y 60 cursos a distancia, 12 a 16 cursos presenciales y otros 12 a 16 seminarios de proyecto. Estas actividades alcanzarían a alrededor de 800 alumnos.

A partir del cuarto año, o sea cuando el programa se encuentre ya en pleno funcionamiento, se podría aspirar a dictar alrededor de 20/22 cursos a distancia al año, 4 cursos presenciales y 4 seminarios de proyecto. Suponiendo un promedio de 25 participantes por curso, los anteriores cursos podrían alcanzar alrededor de 600 matrículas.

Duración y Presupuesto del Proyecto

El proyecto se declaró operacional en marzo del 2001, aunque el ATP ingresó en el mes de julio del mismo año. Su duración está prevista para cuatro años, tiempo que se considera necesario para haber dejado el programa de formación completamente instalado y operando.

El presupuesto del proyecto para los 4 años es de US\$4.5 millones.

Principales actividades y los productos obtenidos hasta la fecha

Cursos a Distancia

	Fechas	Alumnos inscritos
Situación de las negociaciones comerciales multilaterales	Sep.10 – dic. 22, 2001	54
Políticas económicas y seguridad alimentaria	Sep.10 – dic. 22, 2001	40
Comercio agrícola internacional	Abril 29 – ago. 10, 2002	57
Políticas económicas y seguridad alimentaria	Abril 29 – ago. 10, 2002	48
Gestión y evaluación de impacto ambiental	Mayo 20 – ago.31, 2002	56
Gestión del agua para su uso más eficiente en el sector agrícola	Sep. 9, 2002 – feb. 22, 2003	37
Desarrollo rural	Sep. 9, 2002 – feb. 22, 2003	48
Bioteología para gestores de políticas	Sep. 9, 2002 – ene. 25, 2003	31

Cursos Presenciales

	Fechas	Participantes	Lugar
Desarrollo rural: nuevos enfoques y métodos	Oct. 15 – nov. 3, 2001	24	Lima, Perú
Economía y política de gestión del agua en el regadío	Nov. 19 - dic. 7, 2001	24	Santiago, Chile
Desarrollo rural y pobreza	Junio 3 - 15, 2002	26	Heredia, Costa Rica
Negociaciones comerciales multilaterales agropecuarias	Julio 4-6 y 18–20, 2002	35	Lima, Perú
Gestión de espacios naturales protegidos	Sep. 2 -13, 2002	29	Ciudad del saber, Panamá
Evaluación y seguimiento de programas de desarrollo rural	Sep. 30 – oct. 11, 2002	27	Montecillos, México

Talleres

	Fechas	Participantes	Lugar
Taller de Capacitación para Coordinadores	Marzo 25 y 26, 2002	30	Santiago, Chile

Seminarios de Expertos

	Fechas	Participantes	Lugar
Metodologías de Capacitación a Distancia	Junio 24 y 25, 2002	12	Madrid, España

Otros resultados o productos

- Diferentes materiales (ponencias y documentos) procedentes de los cursos a distancia y de los cursos presenciales, gran parte de ellos accesibles a ex-alumnos y profesores vía Internet. Grabaciones de las presentaciones de los profesores en cuatro cursos presenciales. Dos publicaciones, una ya editada y la otra en proceso de edición.
- Base de datos FODEPAL con más de 5.500 registros.
- Presencia institucional del Proyecto en la Región.
- Consolidación de un espacio web, Portal FODEPAL, con diferentes servicios a los participantes de FODEPAL.
- Más de 40 universidades visitadas, 20 de ellas participarán en la constitución del Colectivo de Universidades en marzo del 2003, que dará apoyo en el desarrollo y continuidad del Proyecto.

Problemas identificados

- Participación de la población objetivo en los diferentes cursos y actividades FODEPAL.
- Bajo compromiso y respuesta de algunos participantes y seleccionados en las actividades FODEPAL.
- Alta carga de trabajo y falta de personal en el equipo.

2. Propósito de la Evaluación

La evaluación *mid-term* tiene como objetivo formular recomendaciones para los cambios que se requieran en el diseño y la orientación global del proyecto, así como recomendaciones detalladas sobre el plan de trabajo para lo que resta del proyecto. Especial atención merecerán las recomendaciones sobre la sostenibilidad que busca el proyecto, una vez que termine el financiamiento de la AECI.

3. Alcance de la Evaluación

La misión deberá evaluar:

- a) la pertinencia del proyecto en relación con las prioridades de la FAO en la región y las necesidades de desarrollo de la región latinoamericana;
- b) la claridad y el realismo de los objetivos generales y específicos del proyecto, incluyendo la especificación de las metas, identificación de los beneficiarios y las perspectivas de sostenibilidad;
- c) la calidad, claridad y eficacia del diseño del proyecto, incluyendo:
 - claridad y consistencia lógica entre insumos, actividades, productos y progreso hacia el logro de los objetivos (calidad, cantidad y plazos);
 - realismo y claridad de las relaciones con otras instituciones externas al proyecto, como también, del marco institucional y administrativo para la ejecución y el plan de trabajo;
 - relación costo-eficacia en el diseño del proyecto.
- d) La eficacia y adecuación de la ejecución del proyecto incluyendo: la disponibilidad de fondos presupuestarios por parte del donante; la calidad y puntualidad en el suministro de insumos por parte de la FAO; la eficacia del trabajo realizado y en la gestión; las dificultades de ejecución; la adecuación del seguimiento y regularidad de los informes; y la calidad y cantidad del apoyo técnico y administrativo brindado por la FAO y por la UPM.
- e) Los resultados del proyecto, incluyendo el examen completo y sistemático de los productos generados hasta el momento (calidad y cantidad con relación al

plan de trabajo y logros alcanzados en relación al alcance de los objetivos inmediatos). La misión examinará en particular el estado y la calidad del trabajo en:

- Contenido de los cursos ofrecidos y su concordancia con los requerimientos de capacitación de la población objetivo.
 - Materiales didácticos y de apoyo utilizados y desarrollados por el proyecto.
 - Modalidad de las actividades de capacitación (cursos a distancia, presenciales, talleres, seminarios), y su concordancia con las preferencias del público objetivo.
 - Inclusión de la perspectiva de género en los cursos impartidos.
 - Focalización y atención a la población objetivo del proyecto.
 - Plataforma informática para el desarrollo de los cursos a distancia.
- f) Las perspectivas de sostenibilidad del proyecto una vez que concluya el financiamiento de AECl, y su grado de apropiación por parte de las instituciones participantes (Colectivo de Universidades). La misión examinará detalladamente:
- El potencial de la plataforma tecnológica que actualmente se utiliza.
 - Percepciones de una muestra de universidades que conforman el Colectivo sobre la sostenibilidad del proyecto.
 - Costo-Eficacia del modelo actual de capacitación.
 - Distintos escenarios de diseño institucional para lograr la sostenibilidad del proyecto, incluyendo posibles relaciones de costo-eficacia.
- g) Basándose en el análisis precedente, la misión deberá extraer conclusiones específicas y formular propuestas de acción complementaria de FAO y el donante, incluyendo cualquier necesidad de asistencia y actividades adicionales antes de que el proyecto concluya.

4. Composición de la Misión

La misión estará compuesta por especialistas en evaluación, capacitación, tecnología informática y en algunas de las áreas temáticas del proyecto (desarrollo rural, manejo de recursos naturales, seguridad alimentaria y negociaciones comerciales multilaterales). La misión estará integrada por:

- Jefe de misión especialista en evaluación y en desarrollo agrícola y rural (Rosa Elena Montes de Oca Loján)
- Un evaluador, especialista en tecnología informática para la educación a distancia (Gabriel Rissola)
- Dos evaluadores, especialista en seguridad alimentaria y/o manejo de recursos naturales y/o negociaciones comerciales multilaterales y/o desarrollo rural.

(Juan Ignacio de la Vega y Krister Andersson)

Para asegurar la imparcialidad de la Misión de Evaluación, ninguno de sus miembros deberá haber estado involucrado en la formulación, ejecución y supervisión del proyecto.

Se invitará a AECI a participar como observador durante el desarrollo de la misión. Asimismo, se le invitará a nominar a alguno de los evaluadores arriba señalados.

5. Calendario e Itinerario de la Misión

La misión recibirá documentos sobre capacitación y desarrollo rural (aquellos que han apoyado la iniciativa de Naciones Unidas sobre *Capacity Building*) para su revisión, previo a su traslado a Santiago de Chile.

La misión se trasladará a la Oficina Regional de la FAO en Santiago de Chile (4 días), en donde se realizará un *briefing* del Proyecto, se revisarán los materiales del mismo, así como el informe de la evaluación del programa de asistencia en materia de políticas de la FAO; también se entrevistará a los miembros del equipo del proyecto; posteriormente la misión se trasladará a Perú y a Costa Rica para entrevistar a oficiales de gobierno, universidades, asociaciones de productores y ONG's (8 días); habrán de realizarse también entrevistas a la Universidad Politécnica de Madrid y a la Agencia Española de Cooperación Internacional. La misión finalizará sus actividades en Santiago, en donde se redactará el informe final (7 días).

Se ha seleccionado a Perú y Costa Rica con el objetivo de contar con dos países contrastantes en cuanto a su participación en FODEPAL: uno de alta participación en el Proyecto (Perú) y otro de baja participación (Costa Rica).

La misión iniciará el 11 de agosto de 2003.

6. Consultas

La Misión debe trabajar en estrecha relación con los representantes de la FAO y del donante, los organismos nacionales concernientes, así como con el personal nacional e internacional del proyecto. Aunque la Misión gozará de plena libertad para discutir con las autoridades concernientes todo aquello que considere pertinente para su labor de evaluación, no estará autorizada para contraer ningún compromiso en nombre de la FAO, del gobierno ni del donante.

7. Informe

La misión es totalmente responsable de su informe independiente que no necesariamente reflejará los puntos de vista del gobierno, el donante o de la FAO. El informe deberá redactarse de acuerdo al esquema incluido en el anexo.

Se finalizará el informe, conforme sea posible, en el país, y sus conclusiones y recomendaciones se discutirán ampliamente con todas las partes concernientes, buscando, en la medida de lo posible, el consenso.

La misión también deberá completar el “Cuestionario FAO sobre la Evaluación” que le será entregado al inicio de la misión.

El jefe de misión es responsable de la finalización del informe final, el cual debe ser sometido a la FAO en un lapso de dos semanas a partir del momento en que se concluye la misión. A su vez, la FAO someterá el informe al gobierno(s) y donante junto con sus comentarios.

ANEXO 2

1. Itinerario de la Misión y lugares visitados

Fecha (2003)	Itinerario y Principales Actividades
Domingo 10/08	Llegada a Santiago, Chile
Lunes 11/08) á) Viernes 15/08)	En la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: Reuniones con el Representante Regional, Oficiales Técnicos RLAC y personal del proyecto FODEPAL
Sábado 16/08	Viaje Santiago – Lima, Perú
Domingo 17/08 Lunes 18/08	En Lima: Reuniones en la Representación de la FAO, Oficina Técnica de Cooperación (AECI), Ministerio de Agricultura, Universidad Católica y varias ONGs.
Martes 19/08	Reuniones en: Universidad Nacional Agraria de La Molina, Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES), Programa Nacional de Manejo de Cuencas, empresas agrarias, ONGs y entrevistas a participantes en los cursos FODEPAL.
Miércoles 20/08	Viaje Lima – San José. Reunión en el Hotel Palma Real con el Representante de la FAO
Jueves 21/08	Reuniones con INCAE, Centro de Capacitación para el Desarrollo (CECADE), Escuela Agrícola para el Trópico Húmedo (EARTH), Ministerio de Agricultura, Oficina Técnica
Viernes 22/08	de Cooperación de España (AECI). Reuniones con la Universidad Nacional (UNA), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Universidad a Distancia (UNED), SINAC (Ministerio de Ambiente y Energía, Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria y Mesa Nacional Campesina.
Sábado 23/08 Domingo 24/08	Viaje San José – Santiago
Lunes 25/08) a) Viernes 29/08)	En la Oficina Regional de la FAO (RLAC). Reuniones con el Representante Regional, Oficiales Técnicos y personal del Proyecto FODEPAL. Elaboración del Informe de la Misión.
Sábado 30/08	Fin de la Misión y salida de Chile.

ANEXO 2

2. Principales personas contactadas

En Santiago, Chile

- Gustavo Gordillo de Anda, Representante Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
- Constantino Tapias, Representante de la FAO en Chile y Representante Regional
Adjunto,
- Salomón Salcedo, Oficial Principal de Políticas Agrarias
- Luis Gómez Olivar, Oficial de Políticas Agrarias
- Juan Carlos Acosta, “Budget Holder” del Proyecto FODEPAL
- Ana Maria Bilbao, Asistente Administrativa
- Santiago González, Director del proyecto FODEPAL
- Luis Lobo, Oficial Técnico del proyecto FODEPAL

En Lima, Perú

- Luis Castello, Representante de la FAO en Perú
- Fernando Rey, Coordinador General Adjunto, OTC/AECI
- Alvaro Ortiz, Decano de la Facultad de Economía, Universidad Nacional Agraria La Molina
- Víctor M. Barrena, Decano de la Facultad de Ciencias Forestales. Universidad Nacional Agraria La Molina
- Andrés Escudero, Director de Cooperación Técnica, Oficina General de Planificación Agraria, Ministerio de Agricultura
- Pedro Martínez, Gerente de Producción y Transformación Agraria, Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS)
- Orlando Plaza, Catedrático de la Universidad Católica y Punto Focal FODEPAL
- Fernando Eguren, Director de CEPES (Centro Peruano de Estudios Sociales)
- Luis Zúñiga, Presidente de CONVEAGRO (Convención Nacional del Agro Peruano)
- Luis Francisco Delgado, Rector de la Universidad Nacional Agraria La Molina
- Ramón Alberto Díez, Coordinador de la especialidad de Economía Agrícola, Universidad de La Molina
- Gustavo Suárez, Intendente de Areas Naturales Protegidas, Instituto de Recursos Naturales (INRENA)
- Antonio Morisaki, Intendencia de Recursos Hídricos, INRENA
- Luis Sánchez, Coordinador de Capacitación, Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)
- Ana María Acevedo, Directora de “Fomento a la Vida” y Alumna FODEPAL
- Jesús Ruitron, INRAE, Alumnos FODEPAL

En San José, Costa Rica

- Iván Angulo, Representante de la FAO en Costa Rica
- Roberto Artavia, Rector, INCAE
- Esteban Brenes, Decano de la Facultad de las Maestrías, INCAE

- Luis Fernando Valverde, Director General, Servicio de Tecnología de la Información
- Laura Pérez, Presidenta de CECADE (Centro de Capacitación para el Desarrollo)
- José Zaglul, Rector, Escuela de Capacitación del Trópico Húmedo (EARTH)

- Luis Cárdenas, Gerente General del Programa de Desarrollo Rural, Ministerio De Agricultura y Ganadería
- Alexis Villalobos, Oficina Técnica de Cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)
- Sonia Marta Mora, Rectora de la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica
- Olga Marta Sánchez, Vicerrectora de Extensión, Universidad Nacional (UNA)
- Gilberto Alfaro V., Director de Cooperación Internacional, Universidad Nacional
- Jorge Mora, ExRector de la UNA y Punto Focal para FODEPAL
- Luis L. Ovares, Director del Programa de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)
- Ana Marisa Cordero, Directora Ejecutiva de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria
- Carlos Calvo, Gerencia de Recursos Naturales, SINAC (Sistema Nacional de Areas de Conservación)
- Gilbert Canet, Director de Recursos Naturales, Ministerio del Medio Ambiente Y Energía (SINAC/MINAE)
- Hernán González, Profesor de la Maestría a Distancia en Extensión Rural, de La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
- Wilson Campos, de la Mesa Nacional Campesina

ANEXO 3

Principales documentos y otros materiales de referencia consultados por la Misión

- Memorando de Entendimiento AECI-FAO (27 Diciembre 2000)
- Plan de Operaciones (Mayo, 2001)
- PRODOC GCP-INT800-SPA
- Organigrama del Proyecto (16 de Junio, 2003)
- Plan Estratégico del Proyecto FODEPAL (Julio, 2003)
- Cartas de Acuerdo entre la FAO y la Universidad Politécnica de Madrid.
- Presupuesto Original del Proyecto y sucesivas revisiones
- Financial Statement del proyecto (Trust Funds)
- Estado de cuentas del proyecto, año 2003
- Actas de las reuniones del Comité Directivo de FODEPAL en 2001, 2002 y 2003
- Actas de las reuniones del Comité Técnico de FODEPAL en 2001, 2002 y 2003
- Materiales docentes, escritos y/o en formato electrónico de los Cursos a Distancia y Cursos Presenciales celebrados hasta la actualidad.
- Informes finales de los Cursos a Distancia en 2002 y 2003
- Directrices de los Comités de Seguimiento de los cursos FODEPAL
- Informes de los Comités de Seguimiento (Diciembre 2002)
- Acuerdo interinstitucional para la formación de un Colectivo de Universidades e Instituciones Latinoamericanas de apoyo a FODEPAL (25 de Marzo, 2003)
- Declaración de Madrid sobre Necesidades de Capacitación de los Decisores de Políticas Económicas y de Desarrollo Rural (25 de Marzo 2003)
- Borrador de Estatutos de la Asociación Universitaria FODEPAL
- Términos de Referencia del Asistente para la Difusión de FODEPAL en la región
- Numerosos Informes de Viaje del Director del Proyecto.
- Martens, B. Mummert, U. Murrell, P. 2002. The Political economy of Foreign Aid. Cambridge University Press.
- Molund, S. 2000 Ownership i Focus. Discusión Paper for IPlanned Evaluation. Stockholm, Sweden: Sida
- Ostrom, E., Gibson, C., Shivakumar, S., y Andersson, K., 2002. Aid, Incentives and Sustainability: Institutional Analysis od International Development Cooperation. Stockholm, Sweden. Sida.
- United Nations, 2000. Administrative Comité on Cordination Guidance Note on Capacity Building. Geneve, Switzerland: Consultative Committee on Programme and Operational Questions (CCPOQ).

ANEXO 4

1. Guía para las entrevistas en Lima y San José confeccionada por la Misión

GOBIERNO (CENTRAL/INTENDENCIAS)

- 1) Visión sobre la política agraria y desarrollo rural del país
- 2) Conocimiento sobre Fodepal: ¿cómo se enteraron de los cursos? Visibilidad de Fodepal (marketing y difusión) ¿por qué apoya políticamente a Fodepal? ¿Qué percepción tiene acerca de quién está financiando el proyecto?
- 3) Adecuación de oferta Fodepal a las necesidades de los funcionarios. Poder propositivo del gobierno sobre nuevos cursos Fodepal.
- 4) Replicabilidad: ¿Hay algún espacio donde compartir el conocimiento obtenido por medio de Fodepal dentro de la organización?
- 5) Influencia de Fodepal (p.ej. Seminarios de Expertos) en las líneas de acción o procedimientos del gobierno
- 6) Compromiso con los alumnos (post-curso). Estímulos posteriores.
- 7) Compromiso con Fodepal
- 8) Aportación a la sostenibilidad/continuidad del proyecto
- 9) ¿Considera de utilidad que en los cursos participen sindicatos campesinos?
¿Otros actores?

ONGs / Asociaciones de productores / Sindicatos campesinos?

- 1) Visión sobre la política agraria y desarrollo rural del país
- 2) Conocimiento sobre Fodepal: ¿cómo se enteraron de los cursos? Visibilidad de Fodepal (marketing y difusión) ¿ Fodepal cuenta con el apoyo político suficiente? ¿Qué percepción tiene acerca de quién está financiando el proyecto?
- 3) Adecuación de oferta Fodepal a las necesidades de sus representados. Poder propositivo de la ONG sobre nuevos cursos Fodepal.
- 4) Replicabilidad: ¿Hay algún espacio donde compartir el conocimiento obtenido por medio de Fodepal dentro de la organización?
- 5) Influencia de Fodepal (p.ej. Seminarios de Expertos) en las líneas de acción o procedimientos de la ONG
- 6) Compromiso de la ONG con los alumnos (post-curso). Estímulos posteriores.
- 7) Compromiso de la ONG con Fodepal
- 8) Aportación a la sostenibilidad/continuidad del proyecto
- 9) ¿Considera de utilidad que en los cursos participen sindicatos campesinos?
¿Otros actores?

UNIVERSIDADES (integrantes o no del colectivo) + PUNTOS FOCALES

- 1) Si forma parte del colectivo: ¿Qué tanto ha cumplido el programa con las expectativas de la Universidad luego de haber firmado el convenio?
- 2) Si no forma parte del colectivo: ¿por qué?
- 3) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la configuración institucional actual del proyecto?. ¿Qué percepción tiene acerca de quién está financiando el proyecto? Importancia del respaldo FAO a FODEPAL [versus estructura

- multilateral con dirección del proyecto autónoma]. ¿Tiene alguna sugerencia sobre otra posible figura institucional de cara a la sostenibilidad del proyecto?
- 4) Colectivo de universidades: ¿Qué opinión le merece el liderazgo de la UPM? (desde el punto de vista institucional –prestigio, etc-, de los contenidos y de la metodología a distancia) ¿Cree que el colectivo de universidades es suficientemente participativo, o debería tener una estructura más horizontal? ¿Sugerencias?
 - 5) Desempeño del colectivo: ¿está cumpliendo con su rol? ¿tiene capacidad de generar sus propios ingresos?
 - 6) Adecuación de los medios y recursos que provee el proyecto.
 - 7) ¿por qué algunos cursos son tan exitosos y otros no? (variedad en la calidad de materiales, etc?)
 - 8) ¿Por qué cree que hay tanta deserción de los cursos a distancia? ¿Calidad de los cursos?
 - 9) [evaluar la contribución y participación de la universidad en el proyecto Fodepal]. ¿Proactividad de los puntos focales?
 - 10) Puntos focales:
 - ¿cuál ha sido su experiencia respecto al desempeño del proyecto y de su propio rol?
 - ¿Existe la idea de comunidad de puntos focales? ¿Los puntos focales se comunican entre sí y participan activamente?
 - ¿Están satisfechos con el apoyo técnico brindado por FAO al proyecto?
 - 11) ¿Qué experiencias previas de educación a distancia tiene la universidad? Si sí, ¿cómo valora comparativamente la oferta Fodepal de educación a distancia con la propia? ¿Integración de ambas?
 - 12) ¿Cuáles son sus incentivos para participar del proyecto? (económicos, institucionales, de mejora de su propia oferta, de ampliación de capacidades, ...)
 - 13) Aportación a la sostenibilidad/continuidad del proyecto

CENTROS DE INVESTIGACIÓN

- Identificar cuál es su rol en el proyecto y si su fortaleza es la formación o el conocimiento de la problemática de la población destino
- Si desarrollan planes de formación, a quién van dirigidos
- Según el perfil, realizar preguntas del punto 2 o 3.

EGRESADOS / EX-ALUMNOS

- 1) ¿Cómo se enteraron de la existencia de los cursos Fodepal?
- 2) ¿Qué percepción tiene acerca de quién está financiando el proyecto?
- 3) Evaluación del curso, de los materiales, de los profesores y de la modalidad de enseñanza.
- 4) ¿Cuáles cree que son los motivos de la deserción de los cursos a distancia?
- 5) ¿Experimentaron problemas técnicos para acceder y seguir los cursos? Accesibilidad. ¿Desde dónde se conectan?.
- 6) ¿Otros problemas? (administrativos, logísticos, etc.)

- 7) Preguntas de la encuesta (promoción post-curso, etc.)
- 8) Su percepción acerca del apoyo que recibió de su propia institución y jefe para seguir el curso. ¿Quién pago la matrícula? ¿Tenía permiso para tomar tiempo del trabajo y dedicarlo al estudio?
- 9) Si en base a los conocimientos adquiridos han posteriormente hecho alguna presentación o han capacitado a compañeros, o han recomendado el curso a colegas
- 10) Aprendizaje colaborativo (experiencias de trabajo/estudio en grupo). ¿La plataforma le brinda suficientes medios? ¿Los docentes lo fomentan?
- 11) ¿Existe la idea de comunidad de alumnos? ¿Los alumnos se comunican entre sí y participan activamente durante el curso? ¿Y después de finalizado?

DOCENTES FODEPAL

- 1) Experiencia previa en educación a distancia
- 2) ¿Por qué participa como docente de este proyecto? ¿Qué beneficios obtiene? ¿Son comparables con los que obtiene por la Universidad?
- 3) Evaluación del curso, de los materiales, de la conformación del alumnado, de las modalidades de enseñanza y dentro de la educación a distancia, si la metodología es adecuada
- 4) ¿Cuáles cree que son los motivos de la desersión de los cursos a distancia?
- 5) ¿Experimentaron problemas técnicos para acceder y seguir los cursos? Accesibilidad. ¿Desde dónde se conectan?.
- 6) ¿Otros problemas? (administrativos, logísticos, etc.)
- 7) Aprendizaje colaborativo (experiencias de trabajo/estudio en grupo). ¿La plataforma le brinda suficientes medios? ¿Usted lo fomenta? ¿Los alumnos tienen dificultades para aceptar este tipo de propuesta pedagógica?
- 8) Participación de los alumnos. ¿Mantiene contacto con los alumnos luego de realizado el curso? ¿Existe la idea de comunidad?
- 9) ¿Mantiene el contacto con otros colegas Fodepal?
- 10) Su percepción acerca del apoyo que recibió de su propia institución para ocuparse del curso.
- 11) ¿Qué percepción tiene acerca de quién está financiando el proyecto?
- 12) Si el respaldo FAO tiene incidencia en la presentación del curso

Marco Lógico del Proyecto FODEPAL

Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de verificación	Hipótesis	
Objetivo General	<p>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.</p>	<p>Cambios observados en las prioridades políticas y de planificación de los Gobiernos, en las materias que cubre el proyecto. Proyectos previos de FAO en años 80s y 90s, Proyecto PROCAPLAN, REDCAPA y las actividades del CEPADE de la UPM, como el programa CEPADE-2000. Opiniones de altos funcionarios de los Gobiernos visitados</p>	<p>Informes finales de actividades previas de capacitación de la FAO, memorias anuales de actividades de CEPADE de la UPM. Documentos de política elaborados por la FAO/ RLAC</p>	<p>-Existe una fuerte demanda de formación en A.L. en las áreas de acción de FODEPAL y otras afines -La oferta existente en A.L. aunque ya notable, aún es insuficiente y no siempre adecuada para la formación en servicio. -Existe Interés en conocer las experiencias europeas y especialmente las españolas, en desarrollo agrario y rural y políticas y sistemas ligados a estos campos</p>

<p>Objetivo(s) Específico(s)</p>	<p>1.Preparar y poner en marcha un Programa Regional para A.L. de formación en análisis de políticas agrarias y de desarrollo rural, diseñado y promovido 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 y trabajos de campo. 2. Fomentar la colaboración e intercambio de experiencias en material de economía y políticas agrarias entre especialistas españoles y de A.L. en el análisis del desarrollo agropecuario y rural, 3.Preparar un conjunto de materiales de formación que puedan ser ampliamente utilizados por diversos centros de enseñanza en sus propios programas, 4.Diseñar y promover un acuerdo de colaboración interinstitucional entre universidades de ambos lados del Atlántico para continuar las actividades del programa una vez terminado el proyecto, 5.Proporcionar servicios específicos de capacitación, dentro del área de competencia del proyecto, a solicitud de organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. (Programas Especiales)</p>	<p>1.Planes Anuales de trabajo del proyecto. 2.Participación de especialistas españoles en los cursos. 3.Cantidad y calidad de los materiales docentes producidos. 4.Constitución de un Colectivo de Universidades y elaboración de sus Estatutos Número efectivo de actividades de formación realizadas en cada año, a iniciativa del proyecto y a solicitud de Gobiernos y otros organismos.</p>	<p>1.Informes periódicos de la dirección del proyecto. 2.Actas de las reuniones de los Comités Directivo y Técnico. 3.Acuerdo de constitución de la Asociación Universitaria FODEPAL. 4.Entrevistas personales con participantes en los diversos cursos.</p>	<p>1.Existen técnicos y funcionarios gubernamentales interesados por razón de su trabajo, en temas de economía y políticas agrarias y de desarrollo. 2. Igualmente, técnicos de organizaciones de productores y de ONGs, y jóvenes graduados deseosos de especializarse en dichos campo</p>
<p>Resultados y/o Productos</p>	<p>1. Realizados de 50 á 60 Cursos a Distancia (CD) con la participación de unos 1600 alumnos. 2. Realizados de 12 á 16 Cursos Presenciales (CP), con la participación de unos 300 alumnos 3. Realizados de 12 á 16 Seminarios de Proyecto (SP) con la participación de unos 200 profesionales. 4. Elaborados los materiales docentes para cada una de las actividades mencionadas 5. Creado un Comité Directivo (FAO/UPM) para orientación general del proyecto y aprobación de los planes de trabajo 6. Creado un Comité Técnico (CT) como</p>	<p>1.Número efectivo de actividades realizadas, 2.Número y categoría de certificados y títulos emitidos 3.Informes semestrales del proyecto, 4.Informes de los Coordinadores de los cursos, 5.Acervo de materiales, textos y soportes informáticos generados por el</p>	<p>1.Informes de avance del programa de formación, 2.Encuestas de evaluación de los cursos, 3.Informes de seguimiento de los mismos, 4.Registros de la Secretaría de Alumnos, 5.Actas de las reuniones de los Comités Directivo y Técnico.</p>	<p>1.Existe demanda suficiente de personas interesadas en participar en el Programa de Formación en sus diversas facetas. 2.El Proyecto es suficientemente conocido en la región para suscitar demandas por parte de Gobiernos, otros organismos y particulares. 3.Existen al menos 20 á</p>

	<p>órgano consultivo del CD para velar por la calidad científica y técnica del programa en todas sus facetas, su adecuación a los objetivos del proyecto</p> <p>7. Creada una Secretaría de Alumnos para recibir solicitudes, seleccionar y registrar los participantes, canalizar el cobro de cuotas, logística de exámenes,</p> <p>8. Creado un Colectivo de Universidades seleccionadas por FAO/UPM, que permita aprovechar su experiencia de investigación y docencia, su conocimiento de la región y su especialización temática en los diversos aspectos del programa de formación</p>	<p>proyecto.</p> <p>6.Encuestas a los participantes</p> <p>7.Constitución real del Colectivo (o Asociación) de Universidades, aprobados sus Estatutos y plena operatividad del mismo al término del proyecto</p>	<p>6.Acuerdo constitutivo de la Asociación, fecha de su inclusión en el Registro de Asociaciones</p>	<p>25 universidades latinoamericanas deseadas de participar en el Colectivo o Asociación Universitaria FODEPAL.</p>
<p>Actividades</p>	<p>1.El Programa de Formación cubre cuatro áreas temáticas básicas: 1) Macroeconomía, 2) Desarrollo Rural, 3) Comercio de Productos Agrarios y Alimentarios y 4) Agricultura Sostenible y Políticas Ambientales. Los cursos son “Básicos” (6 cursos) o “De Area” (26 posibles subáreas). El idioma de trabajo es el Español.</p> <p>2.Cursos a Distancia (16 semanas): Requieren 8-10 horas de dedicación semanal, pruebas de autoevaluación y un examen final Participan alrededor de 50 alumnos/curso La aprobación de un CD da derecho a la acreditación de 4 créditos de la UPM y a la expedición de un Certificado de Aptitud por La UPM y la FAO</p> <p>3.Cursos Intensivos Presenciales: Requieren 4 horas/día durante 15 días lectivos Incluyen prueba de autoevaluación y examen final. Usan el mismo material básico y cubren el mismo temario que los CDs. Se realizan en universidades o centros de estudio de la región.</p> <p>4.Seminarios de Proyecto:</p>	<p>1.Informes semestrales de la Dirección del proyecto</p> <p>2.Actas de las reuniones del Comité Técnico (CT)</p> <p>3.Materiales elaborados para cada curso. Diplomas, certificados y títulos emitidos</p> <p>4.Los participantes han superado al menos un curso básico y un curso del area temática de la especialidad</p>	<p>1. Archivos en las oficinas de dirección del FODEPAL.</p> <p>2. Información existente en la Secretaria de Alumnos en RLAC.</p> <p>3. Historial profesional de los participantes</p> <p>4. Archivos FODEPAL y documentación aportada por los solicitantes</p> <p>5.Requisitos establecidos por el Comité Técnico para obtener el diploma de Especialista o de Master</p>	<p>1.Los participantes en los Cursos a Distancia son graduados universitarios y tienen acceso a un ordenador vinculado a Internet, pero solo pueden dedicar tiempo parcial a los programas de formación</p> <p>2.Esta disponible la metodología telemática de CEPADE/UPM u otra más avanzada diseñada por el propio proyecto</p> <p>3.Existe un número suficiente de solicitantes con los requisitos necesarios (haber participado en al menos un C.D. y estar dispuestos a trasladarse al lugar de celebración del curso</p> <p>4.Las Actividades 2 y 3 son demandadas por personas que deseen acceder al Grado de Especialista (asistencia obligatoria a un</p>

	<p>Tres semanas de dedicación exclusiva.. Participan de 15 a 20 alumnos/seminario Se realizan en universidades y/o centros de estudio de la region y tienen por objeto la preparación de proyectos específicos</p> <p>5.Tesinas: Apoyo a los participantes que han superado los requisitos para obtener un título de Master y deben preparar una tesina</p>			<p>seminario) o Master (asistencia obligatoria a dos seminarios)</p> <p>Los participantes han superado los cursos necesarios para obtener título de Master. Existe una normativa sobre preparación de Tesinas (UPM). Existe un tutor y dos Profesores nombrados por la UPM y el Comité Técnico para examinar las tesinas.</p>
--	--	--	--	---

Medios materiales y no materiales		Costes y Plan de Financiación		Condiciones previas
FAO		Personal profesional:	877.991 US\$	<p>1.Los participantes son graduados universitarios y/o altos directivos del Gobierno o de organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>2.Tienen acceso a un ordenador personal vinculado a Internet.</p> <p>3. Están fuertemente motivados para mejorar sus capacidades técnicas en los temas que abarca el proyecto</p> <p>4.Están trabajando profesionalmente y solo se pueden dedicar parcialmente a esta actividad.</p>
▪ Personal del Proyecto:		Personal (Ser.Generales):	519.008 “	
Técnico:	4	Consultores:	784.739 “	
Administrativo:	2	Contratos:	559.765 “	
Secretarias:	2	Mano de obra local:	63.000 “	
Local para sede del proyecto	RLAC	Viajes de servicio:	777.034 “	
Apoyo técnico y Administrativo	RLAC	Formación:	79.412 “	
UPM		Mobiliario y materiales:	57.755 “	
▪ Técnicos:	2	Material inventariable:	78.602 “	
Apoyo técnico “Ad Hoc”	UPM	Hospitalidad:	18.000 “	
• Contribución financiera de la AECl:	4.484.682 \$	Apoyo técnico:	137.128 “	
)		Gastos gener. de aperac:	101.717 “	
		Costes de apoyo:	419.174 “	
		Overhead general:	11.353 “	
		Capacitación:	2.823.600 “	
		TOTAL:	4.484.678 US\$	
		Intereses:	(¿?)	
		Autofinanciación		
		Ingresos por matrículas (estimado):	30.000 US\$	

ENCUESTA PARA PARTICIPANTES DE CURSOS FODEPAL

Estimado (**NOMBRE DEL PARTICIPANTE**):

Nosotros, los suscritos, somos un grupo de consultores contratados por la FAO para hacer una evaluación intermedia del Proyecto Regional de Cooperación Técnica para la Formación en Economía y Políticas Agrarias y de Desarrollo Rural en América Latina (FODEPAL).

En su capacidad de participante en un el curso (**NOMBRE DEL CURSO ESPECIFICO**) de FODEPAL en 2002 quisiéramos hacerle algunas preguntas específicas sobre su experiencia. La mini-encuesta, que consiste en 16 preguntas muy puntuales, no debe tomar más que **3 minutos** en completar.

El objetivo principal de esta encuesta es obtener información sobre su percepción acerca de los beneficios que ha generado la capacitación organizada por FODEPAL. Una vez compilada la información de esta encuesta, nos comprometemos a compartir el resultado con todos los participantes que han colaborado la mini-encuesta.

Cabe señalar que sus respuestas son absolutamente confidenciales. En nuestra presentación de los resultados de la encuesta, se borrará todas las características específicas de su persona para proteger su anonimidad. En ningún momento se va a difundir información que se podría relacionar con su persona. Le agradecemos su colaboración en esta tarea importante y le rogamos que nos envíe sus respuestas antes del **MIÉRCOLES, 20 de agosto a las 17.00**. Cualquier inquietud que tenga, no dude en contactarnos.

Atentamente,

Rosa Elena Montes de Oca
Juan Ignacio de la Vega
Gabriel Rissola
Kristen Andersson

Email: rlc-FODEPAL@fao.org TEL: 56 (2) 337 2100.

INSTRUCCIONES:

1. En su programa de correo electrónico, seleccione “Responder” o “Reply”.
 2. Conteste las preguntas, colocando su respuesta en el espacio indicado después de cada pregunta.
 3. Una vez contestadas todas las preguntas, seleccione “Enviar/Send”.
-

MINI-ENCUESTA FODEPAL

1. ¿Quién pagó por el curso?
 - a. Yo personalmente
 - b. Mi empleador/organización
 - c. FODEPAL
 - d. Otra fuente: _____

Respuesta: _____

Considerando su experiencia con las actividades de capacitación de FODEPAL, favor indicar el grado de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Después de asistir al curso de FODEPAL,

2. Tengo más capacidad para cumplir con las tareas de mi trabajo (Si/No)

Respuesta: _____

3. Se han aumentado mis responsabilidades en mi trabajo (Si/No)

Respuesta: _____

4. Se me ha promovido a un cargo más elevado (Si/No)

Respuesta: _____

5. He recibido un aumento de salario (Si/No)

Respuesta: _____

6. He cambiado de trabajo desde que asistí en el curso (Si/No)

Respuesta: _____

7. Mantengo contacto con algunos participantes que no conocí antes de asistir en el curso (Si/No)

Respuesta: _____

8. Mantengo contacto con el instructor o tutor del curso (Si/No)

Respuesta: _____

9. He recibido información de otros participantes o del instructor después de que se concluyó el curso que ha sido relevante para mi trabajo. (Si/No)

Respuesta: _____

10. He recomendado a mis colegas que postulen a un curso FODEPAL (Si/No)

Respuesta: _____

11. En caso afirmativo, ¿aproximadamente a cuantos colegas lo ha recomendado?

Respuesta: _____ personas

12. Las razones *principales* por las cuales decidí matricularme en el curso FODEPAL fueron (favor ordenar las alternativas numéricamente en su orden de importancia, (Ejemplo.: 1-d, 2-e, 3-a, etc.).

- a. Porque me lo sugirió mi jefe
- b. Porque era gratis para mi
- c. Porque quería mejorar mis posibilidades de subir en la jerarquía de mi propia organización
- d. Porque quería mejorar mis posibilidades de encontrar un trabajo mejor pagado en otra organización
- e. Porque el tema es de mi interés personal
- f. Porque sentí que no manejaba el tema suficientemente bien para poder cumplir con mi trabajo diario
- g. Otra: _____
- h. Otra: _____

Respuestas: _____

13. En comparación con otros cursos de capacitación en los cuales ha participado, el beneficio de la capacitación recibida en relación con su inversión de tiempo, energía y dinero, el curso FODEPAL ha sido

- a. Muy superior a los otros cursos
- b. Un poco superior a los otros cursos
- c. Más o menos lo mismo que los otros cursos
- d. Un poco inferior a los otros cursos
- e. Muy inferior a los otros cursos

Respuesta: _____

14. Usted ha concluido y ha sido aprobado en todos los cursos de FODEPAL en los cuales se ha matriculado (Si/No)

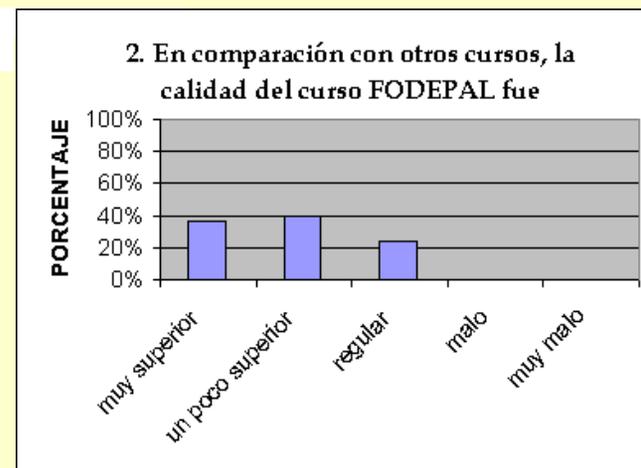
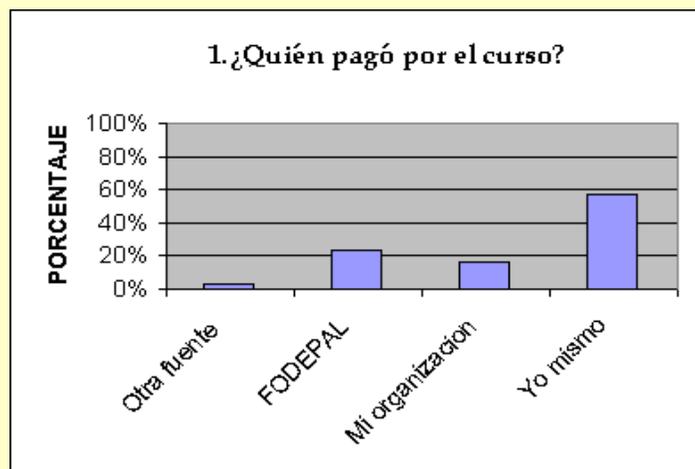
Respuesta: _____

15. En caso negativo, por favor mencione las razones principales por no haber concluido el curso.

Respuesta: 1. _____
2. _____
3. _____

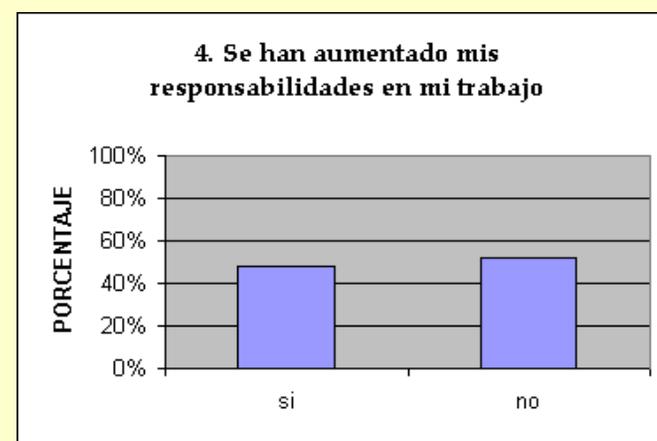
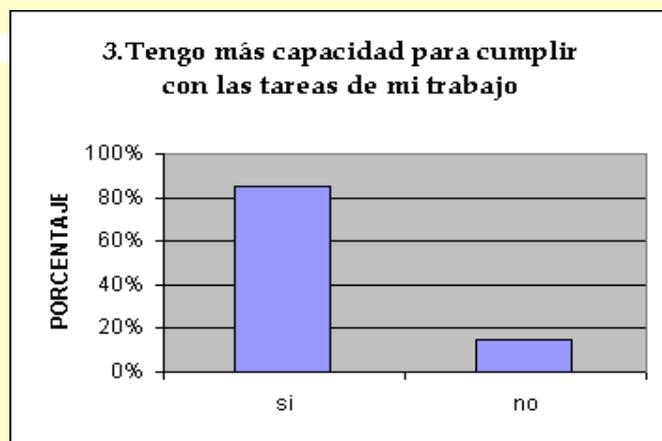
16. En base a su experiencia con las actividades de capacitación del proyecto FODEPAL, ¿cuales serían sus sugerencias a la FAO para mejorar la calidad de la capacitación?

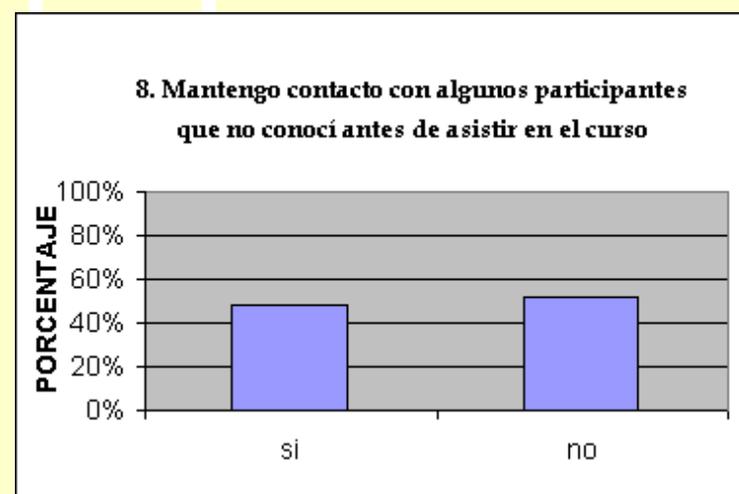
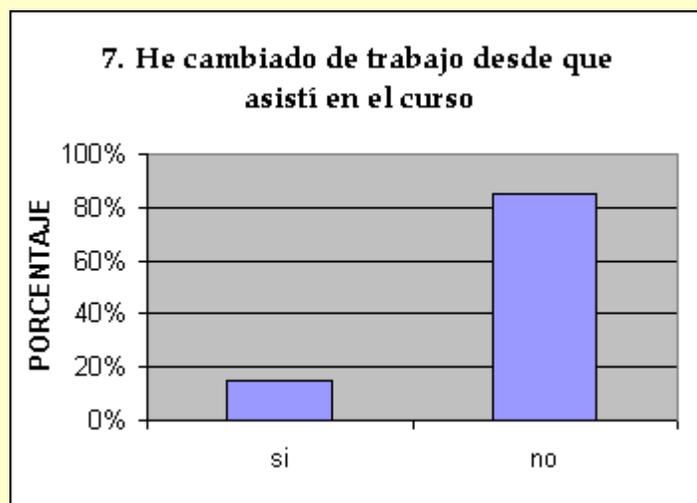
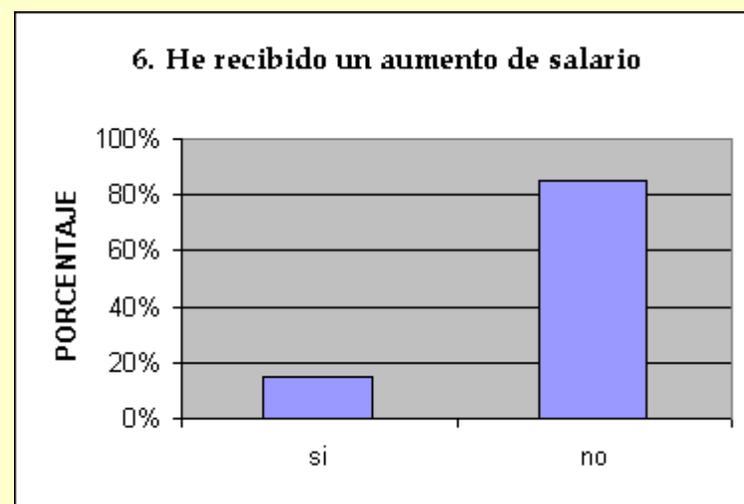
RESULTADOS DE LA ENCUESTA CON PARTICIPANTES DE FODEPAL (N=33)



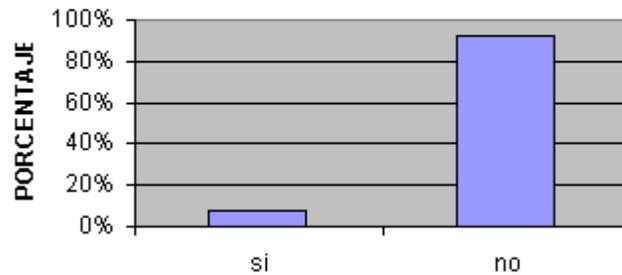
Considerando su experiencia con las actividades de capacitación de FODEPAL, favor indicar el grado de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Después de asistir al curso de FODEPAL -

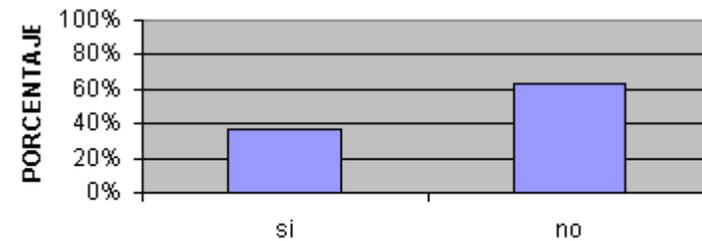




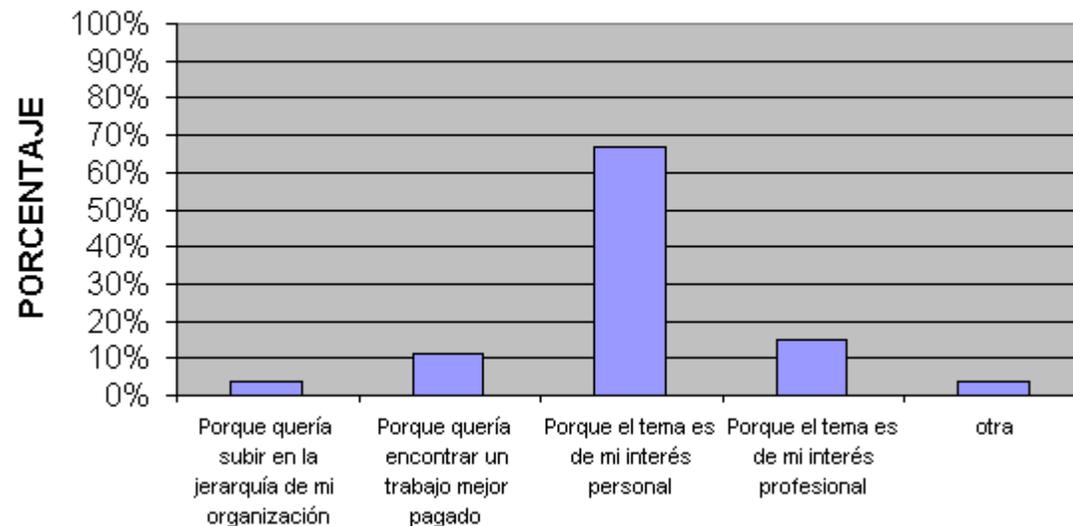
9. Mantengo contacto con el instructor o tutor del curso



10. He recibido información de otros participantes o del instructor después de que se concluyó el curso que ha sido relevante para mi trabajo



11. La razón más importante por matricularme



12. Numero promedio de personas a quien cada participante de FODEPAL ha recomendado que postulen a un curso FODEPAL: **3.3 personas**

Análisis de Representatividad Variables	Población (N=384)		Muestra (n=33)		Prueba estadística student-t score	Conclusión
	promedio	varianza	promedio	varianza		
Edad	38.5999	41.7179	38.6399	37.5443	0.04 (0.1.67 critical)	sin diferencia, 95% de confianza
Genero (mujer = 1; hombre = 0)	0.3011	0.2109	0.3636	0.2368	0.82 (1.67)	sin diferencia, 95% de confianza
Tipo de curso (distancia =1; presencial = 0)	0.8000	0.1604	0.7045	0.2130	-1.32 (1.67)	sin diferencia, 95% de confianza
Status (aprobado = 1; no aprobado = 0)	0.6067	0.2391	0.6364	0.2314	0.38 (1.67)	sin diferencia, 95% de confianza
Gobierno (si = 1; no = 0)	0.4382	0.2467	0.5455	0.2479	1.35 (1.67)	sin diferencia, 95% de confianza

Curso presencial "Negociaciones comerciales multilaterales"					
#	nombre	cargo	org	pais	asign
		especialista en comercio exterior agrario			
7	Valeriani Vela Rossana		Oficina de Planificación Agraria Universidad Nacional Agraria La Molina	PER	267
1	Calderón Jorge	Profesor Zootecnia		PER	308
8	Vargas Mas Carlos	analista	Oficina de Planificación Agraria	PER	491
5	Portocarrero Berrocal Miguel	Especialista en sanidad vegetal	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	PER	604
4	Ordóñez Chávez José	Presidente del Comité de Agroindustrias, Alimentos y Bebidas	Asociación de Exportadores (ADEX)	PER	619
2	Carrión Tello Paula	Analista de la unidad de comercio y negociaciones	Oficina de Planificación Agraria	PER	636
3	Lazarte Acuña Giovanna	Técnico en comercio y negociaciones	Oficina de Planificación Agraria	PER	725
6	Rojas Junes María Elena	analista	Oficina de Planificación Agraria	PER	839

#	curso	Apellidos	Nombre	País	Titulación académica	Institución	Puesto	
5	Gestión de espacios naturales	ARMIJOS VELASCO	EDWIN JOSÉ	ECU	Ingeniero Comercial	Parque Nacional Galápagos	Responsable de Planificación	
9	Gestión de espacios naturales	CRIVELLI	RODOLFO LUIS	ARG	Guardaparques Nacional	Reserva Natural Tierras Blancas	Director de Conservación	
1	Gestión de espacios naturales	ACOSTA MUNGUÍA	MARLENIA	HON	Licenciada en Biología	AFE COHDEFOR	Técnico de Áreas Protegidas	801
11	Gestión de espacios naturales	DIAZ BENETTI	WALTER ROMULO RAMON	ARG	Ingeniero Forestal	Dirección Prov. de Rec. Naturales	Coordinador	2
29	Gestión de espacios naturales	WONG LANDERO	CAROLINA E.	PAN	Ingeniera de Desarrollo Agropecuario	ANAM	Jefe de Sección	39
6	Gestión de espacios naturales	CASTRO	EDGAR	COL		Sistema de Parques Nacionales - Colombia	Tecnólogo, Parque N. Cahuinarí	58
16	Gestión de espacios naturales	GUASP	JORGE	ARG	Téc. Ftal. - Master Gestión Medio Amb.	Administración de Parques Nac.	Asistente Téc. de Gest. Amb.	
19	Gestión de espacios naturales	NÚÑEZ ARAYA	EDUARDO	CHI	Geógrafo, Master Evaluac. Impacto Amb.	Corporación Nacional Forestal	Encargado Área Planificación	82
22	Gestión de espacios naturales	RODRÍGUEZ CARREÑO	RICARDO ANDRÉS	CHI	Ingeniero Forestal	Corporación Nacional Forestal	Encargado Reservas Nacionales	98

24	Gestión de espacios naturales	SALAZAR-RODRÍGUEZ	ALBERTO-HAMER	CRI	M.Sc.	Universidad de Costa Rica	Director	99
23	Gestión de espacios naturales	RUIZ ORDOÑEZ	JORGE ALBERTO	GUA	Licenciado en Biología (Ecólogo Social)	Consejo Nacional de Areas Protegida	Enlace Técnico para Áreas Protegidas	107
15	Gestión de espacios naturales	GARCÍA	MIGUEL	CHI	Ecólogo paisajista	Ambar S. A.	Jefe de la División de Paisaje y Turismo Sustentable	118
14	Gestión de espacios naturales	GADEA MIGUEL	JOSÉ LUIS	PAN	Licenciado en Biología	Agencia Española de Cooperación	Director Español	257
3	Gestión de espacios naturales	ARANA	ANA ELVIA	COL	Antropóloga	Corporación Autónoma Regional el Valle	Profesional especializado	309
1º	Gestión de espacios naturales	DE LEÓN BARRIOS	FRANCISCO	GUA	Ingeniero Químico	CONAP	Técnico en Areas Protegidas	327
28	Gestión de espacios naturales	YEPEZ DE ROSALES	MIRIAN	VEN	Ingeniero Forestal	Universidad de los Andes	Est. doctorado	402
20	Gestión de espacios naturales	PALACIOS FELTES	DOMINGO RENÉ	PAR	Biólogo	Fundación Moisés bertoní	Gerente de Areas Silvestres Pr	453
25	Gestión de espacios naturales	TORIJA LAZCANO	LILIAN IRASEMA	MEX	Licenciatura en Biología	Comisión Nacional ANP	Jefe Departamento	470
21	Gestión de espacios naturales	RAMIREZ RIVAS	JAIME	MEX	Ingeniero Agrónomo	Secretaría de Ecología, Estado de México	Delegado Regional	494

2	Gestión de espacios naturales	AGUIRRE CORNEJO	HECTOR ALONSO	ELS	Ingeniero Agrícola	SalvaNATURA	Gerente Regional	494
12	Gestión de espacios naturales	FONSECA ZAMORA	ALVARO	NIC	Licenciado en Ecología y Recursos Natura	FUNDESER	Miembro de la Junta Directiva	553
27	Gestión de espacios naturales	VASCÓNEZ	SIGRID	ECU	Maestría en Desarrollo, M.A.	Fondo Ambiental Nacional	Directora	639
7	Gestión de espacios naturales	CASTRO ALVAREZ	MAGALLY	CRI	Bach. en Biología. Egresada de la Licen.	Ministerio del Ambiente y Energía.	Coordinadora Areas Silvestres	654
8	Gestión de espacios naturales	CLAVEL GONZALEZ	JOSÉ ANTONIO	HON	Dasónomo	AFE COHDEFOR	Administrador de Reserva Biológica	757
17	Gestión de espacios naturales	HERNÁNDEZ ALVARADO	HILDA	HON	Ingeniero Agrónomo	Administración Forestal del Estado	Subgerente	843
13	Gestión de espacios naturales	FUENTES FERNÁNDEZ	WALTER	BOL	Ingeniero Agrónomo	Fundación Ceibo	Responsable de proyecto	853
26	Gestión de espacios naturales	VALDIVIA PACHECO	RUDY ALBERTO	PER	Biólogo	Instituto Nac. Recursos Naturales	Jefe	872
4	Gestión de espacios naturales	ARENAS ASPILCUETA	MARCO ANTONIO	PER	Ingeniero Agrónomo	Inst. N. Recursos Naturales-INRENA	Jefe del Sant. Lagunas de Mejía	990
18	Gestión de espacios naturales	MONTENEGRO MUÑOZ	WELLINGTON LORENZO	ECU	Ingeniero en Adm. Empr. Agrop.	Ministerio del Ambiente	Responsable de área	991

#	Curso	Apellidos	Nombre	País	asign
9	E&S desarrollo rural	Carrera Carvajal	Tatiana	CRI	28
15	E&S desarrollo rural	Santiago Cruz	María de Jesús	MEX	88
16	E&S desarrollo rural	MARQUEZ MORENO	ANDRES	MEX	110
23	E&S desarrollo rural	Postigo Mac Dowall	Julio César	PER	143
25	E&S desarrollo rural	Menéndez Balsemao	Carlos Alberto	URU	159
12	E&S desarrollo rural	Díaz Reyes	Margarita	HON	167
10	E&S desarrollo rural	Barriga Andino	Leonardo Emilio	ECU	176
20	E&S desarrollo rural	Cerrato	Armando	NIC	207
26	E&S desarrollo rural	Rodríguez Marqués	Gabriel	URU	266
8	E&S desarrollo rural	Brenes Leiva	Rafael	CRI	276
24	E&S desarrollo rural	Recalde Galicia	Edgardo	URU	334
13	E&S desarrollo rural	Gomez	Diana	HON	369
17	E&S desarrollo rural	GONZALEZ CARMONA	NATIVIDAD	MEX	418
19	E&S desarrollo rural	Rugama Urrutia	José Angel	NIC	469
5	E&S desarrollo rural	Bosshard Peña	Lisette Hedwig	CHI	487
2	E&S desarrollo rural	Ciccocioppo	Laura Cristina	ARG	492
22	E&S desarrollo rural	ALENCASTRE BELTRAN	JOSE ANIBAL	PER	505
3	E&S desarrollo rural	JEMIO CARDENAS	JAVIER	BOL	522
18	E&S desarrollo rural	Hernández Juárez	Citlalli	MEX	661
14	E&S desarrollo rural	ortez	luis ernesto	HON	662
6	E&S desarrollo rural	Cespedes Tobar	Jack	CHI	663
7	E&S desarrollo rural	Marín Rangel	César Augusto	COL	733
21	E&S desarrollo rural	ARIAS PEÑA	ROSARIO	PAN	749
27	E&S desarrollo rural	QUIROZ	CONSUELO	VEN	759
11	E&S desarrollo rural	Ventura García	Juan Pablo	ELS	795
4	E&S desarrollo rural	Tejada Inza	Javier	BOL	838
1	E&S desarrollo rural	FRANK	ERNESTO OSCAR	ARG	871

#	curso	NOMBRE	PAIS	CAT.	SUB CAT	ORG	PUESTO	asign
---	-------	--------	------	------	------------	-----	--------	-------

7	Desarrollo rural y pobreza	Hilde Quirós Scholz	CR	2	CM	JARAUCARIA	Socióloga	19
5	Desarrollo rural y pobreza	Emerio Portillo Cabrera	GUA	1	CM	MAGA	Coordinador	59
8	Desarrollo rural y pobreza	Ivonne Gallegos Olivares	PER	1	CM	Ministerio Agricultura	Analista	211
18	Desarrollo rural y pobreza	Marlon Duarte Barbosa	BRA	1	CM	INCRA	Assessor Técnico	251
2	Desarrollo rural y pobreza	Boris Gamboa Valladares	CR	1	AC	Prog. Desarrollo Rural, MAG	Director Regional	265
11	Desarrollo rural y pobreza	José Daniel Villela Ramírez	GUA	1	CM	MAGA	Coord. Proyectos	308
20	Desarrollo rural y pobreza	Pedro Flores Tenorio	PER	1	CM	Ministerio Agricultura	Asesor Of. Estrategia	340
9	Desarrollo rural y pobreza	José Andrés Dasso Zamalloa	PER	2	AC	REDE	Director Ejecutivo	390
10	Desarrollo rural y pobreza	José Cueva Vera	ECU	2	AC	Corporación Ec. Cafetaleros	Dir. Ejecutivo	432
21	Desarrollo rural y pobreza	Róger Montero Solís	CR	1	AC	MAG - DR	Director Proyectos	492
25	Desarrollo rural y pobreza	Víctor Avila Noguera	ECU	2	CM	SIDECO	Coordinador	503
3	Desarrollo rural y pobreza	Cristóbal Mejía Artiga	ELS	1	CM	ODE/MAG	Coordinador	537
23	Desarrollo rural y pobreza	Simón Verduzco Gutiérrez	MEX	2	AC	SEDER	Director de Area	560
12	Desarrollo rural y pobreza	José Luis Castillo	VEN	2	CM	Fundación CIARA	EsPec. D. R.	573
15	Desarrollo rural y pobreza	Marco Aurelio Pavarino	BRA	1	AC	INCRA	Coordinador General	601
14	Desarrollo rural y pobreza	Lenclos Mallaupoma	PER	2	CM	OEP/MA	Especialista	646
26	Desarrollo rural y pobreza	victor espinosa cabrera	els	2	ac	adelmora	Gerente Programa	685
24		Sonia Acosta Ramírez	ELS	1	CM	MAG	Técnico de DS y E	723
4	Desarrollo rural y pobreza	Edgar Meléndez del Pinal	MEX	1	CM	INCA-Rural/SAGARPA	Formador de formad.	724
1	Desarrollo rural y pobreza	Andrés Escudero	PER	1	CM	Ministerio Agricultura	Asesor Planificación	804
6	Desarrollo rural y pobreza	Gilda Carcausto Segura	PER	1	CM	Ministerio Agricultura	Economista	812

16	Desarrollo rural y pobreza	Margarita Rodríguez Lara	NIC	1	AC	Secret Técnica Presidencia	Dir. Programación	951
19	Desarrollo rural y pobreza	Martín E. Peña Taveras	DOM.	5	CM	ADEL VALVERDE	Encargado Proyectos	954
13	Desarrollo rural y pobreza	José Wilfredo Chávez Mejía	HON	2	CM	FUCAGUA	Subdirector	965
22	Desarrollo rural y pobreza	Sergio Paganini Martins	BRA	1	CM	Consejo Nac. Desev. Suste.	Secretario Adjunto	977
17	Desarrollo rural y pobreza	María Santiago Cruz	MEX	3	CM	Colegio de Postgraduados	Profesora Investigadora	999

Curso a distancia "Gestión del agua para su uso más eficiente en el sector agrícola"

#	curso	Apellidos	Nombre	Sexo	pais
16	BIO	MANSILLA PEREIRA	LUIS	H	CHI
10	BIO	Pérez Miranda	Marlon José	H	NIC
13	CAG	Escudero Cordoba	Martha Cristina	M	MEX
4	CAG	García Villavicencio	Karim del Rosario	H	GUA
3	CAG	Montero Villacrés	Byron	H	ECU
15	DRU	Blanco Roca	Germán Gustavo	H	PER
9	DRU	Dextre Fuertes	Carlos	H	PER
8	DRU	Zevallos	Emma	M	PER
6	GEI	Buchert	Juan Pablo	H	CRI
5	GEI	Contreras Magadán	Víctor Hugo	H	MEX
14	GEI	Perez Rivero	Roberto	H	CUB
2	GHI	Brieva	Carlos	H	ARG
12	GHI	Olivares Bugueño	Leonardo	H	CHI
1	GHI	PEÑA DAVILA	JOSE	H	PER
11	PSA	Moreano Barragán	Carlos Marcelo	H	ECU
17	PSA	Quiroz Solano	Carmen Luz	M	URU

seleccionados de categoria 2:11

#	cat	curso	Apellidos	Nombre	Sexo	Pais	edad	Titulacion Académica	Institucion	Puesto	asign
1	2	Desarrollo rural	Rivera Colinton	Fernando	h	República Dominicana	47	Ing. Agrónomo	1	Enc. Unidad Apoyo Producción	7
2	2	Desarrollo rural	MARTINI	GUILLERMO DANIEL	H	ARG	49	Ingeniero Agrónomo MS Ciencias Sociales	1	Consultor	11
3	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Oyhantçabal Cironi	Walter	H	Uruguay	33	Ingeniero Agrónomo	1	Subdirector	12
4	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Olmos López	Fernando	H	Uruguay	50	Ing. Agr. / MSc. Ecología / PhD	1	Investigador Asistente	19
5	2	biotec	LAPEÑA	ISABEL	M	PER	38	Licenciada en Derecho y Master	0	abogada	19
6	2	comercio agricola internacional	Correa Fuentes	Ludwig Alexie	h	Chile	35	Técnico U en Admistración de Empresas	1	Operador Servicio de Informaci	35
7	2	Desarrollo rural	AGUILAR LIENDO	SILVIA	M	BOL	43	Economista Agrícola	0	JEFE	39
8	2	comercio agricola internacional	Delgado Benitez	Manuel	h	Ecuador	35	ECONOMISTA	0	CONSULTOR	39
9	2	biotec	Longo	Maria Florencia	M	ARG	27	Bioquimica - Universidad de Buenos Aires	0	Supervisora Area GMO	50
10	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Atis	John	H	Haiti	30	Ingeniero Agronomo	0		51
11	2	políticas económicas y seguridad	Cárdenas Muñoz	Marcelo Enrique	h	Ecuador	41	Ingeniero Zootécnista	1	Asesor en Desarrollo Economico	57

		alimentaria									
12	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Acevedo Tovar de Bolaños	Ana María	m	Perú	43	BACHILL.CC.SS. LICENCIADA TRABAJO	0	DIRECTORA PROGRAMA	57
13	2	Desarrollo rural	León Moruno	Adoración	m	Panamá	45	INGENIERÍA TÉCNICA EN EXPLOTACIONES AGROP	1	RESPONSABLE NACIONAL	99
14	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Terán Cardozo	Jaime Ricardo	H	Bolivia	34	Ingeniero Forestal (MSc)	1	oficial tecnico	113
15	2	Gestión del agua	Ramos Urzagaste	María Luisa	M	CRI	38	Ingeniera Agronoma	0	ESTUDIANTE	138
16	2	comercio agrícola internacional	Tarazona Cervantes	Carlos Antonio	h	PER	35	Ingeniero Agronomo		otro	148
17	2	Desarrollo rural	CAMPOS NARDUCCI	ANA MARIA	M	CHI	56	ASISTENTE SOCIAL	FUNDACION PRODEMU	JEFA CONVENIO INDAP PRODEMU	162
18	2	biotec	FERNANDEZ	RODOLFO	H	VEN	40	Licenciado en Biología			162
19	2	comercio agrícola internacional	Lazarte Acuña	Giovanna Tania	m	Perú		Grado de Bachiller en Economía	Ministerio de Agricultura		165
20	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Ortiz Salinas	María Graciela	M	Chile	34	Licenciada en Ciencias del Mar	ACEX S.A.	Gerente Sucursal	172
21	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Ortiz Arellano	Ricardo Armando	H	Chile	28	Ingeniero en Acuicultura	Servicio Agrícola y Ganadero	Gestión Ambiental Recursos Nat	184
22	2	Desarrollo rural	Bandeira Greño	Pablo	H	ESP	29	Ingeniero Agrónomo	E.T.S.I. Agrónomos. U.P.M.	Doctorando	188
23	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Peña y Lillo Zabaleta	Elmer	H	Bolivia	41	Ingeniero Agrónomo	CARE - Bolivia	Asistente Técnico	201
24	2	Gestión y evaluación de	Pérez Moreno	Manuel Félix	H	Nicaragua	43	licenciado y máster	Administración Pesquera y	coordinador científico	209

		impacto ambiental							Acuícola		
25	2	Desarrollo rural	Richieri	Carlos Eduardo	H	ARG	56	Licenciado en Administración Agraria	I.N.T.A. (Inst.Nac.de Tecn.Agrop)	Técnico en Economía	211
26	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Kurte Georgacopoulos	René Gerónimo	H	Chile	32	Médico Veterinario	ECOMINERIA	Gerente	214
27	2	comercio agrícola internacional	Rojas Ruiz	César	h	Venezuela		INGENIERO AGRONOMO	SERVIFERTIL	SUPERVISOR DE EVALUACION	242
28	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Caceres Guerrero	Fredy	h	Perú	43	DOCTOR EN BIOLOGIA	UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOL	PROFESOR ASOCIADO	245
29	2	Desarrollo rural	Bugarin Chiazzaro	Gonzalo	H	URU	40	Ing. Agr.	PREDEG.- MGAP Proyecto BID 1063/OC-		252
30	2	Gestión del agua	ORDÓÑEZ GALVEZ	JUAN JULIO	H	PER	41	M.Sc. Ingeniero	SENAMHI	HIDROLOGIA APLICADA	253
31	2	comercio agrícola internacional	Laurent Valladares	Javier	h	Costa Rica		Lic. Adm. Empresas Agropecuaria, UNED	Ministerio de Agricultura y Ganad.	Jefe de Estación	293
32	2	Desarrollo rural	Laurent Valladares	Javier	h	Costa Rica	44	Lic. Adm. Empresas Agropecuaria, UNED	Ministerio de Agricultura y Ganad.	Jefe de Estación	301
33	2	Desarrollo rural	Belalcazar Henao	Albeiro	H	COL	43	Zootecnista	Fundacion para el Desarrollo Rural	Coordinador Area Pecuaria	304
34	2	Gestión del agua	Riascos Arboleda	José Alberto	H	COL	40	Ingeniero Civil	CVC	Profesional Especializado	309
35	2	Desarrollo rural	MEDINA DIAZ	JOSE MAURICIO	H	MEX	41	LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES	UNORCA, A.C.	COORDINADOR	311
36	2	Desarrollo rural	Azofeifa Rodríguez	Roberto	H	CRI	44	Ingeniero Agrónomo	Ministerio Agricultura y Ganadería	Jefe Departamento	312
37	2	comercio agrícola internacional	HERNANDEZ GONZALEZ	CLAUDIO RODRIGO	h	Chile		Ingeniero Agrónomo	INDAP	Encargado Nacional de Legumino	318
38	2	comercio agrícola internacional	Díaz de Morales	Gabriela A.	m	Panamá		Licenciada en Economía	Min. deDesarrollo Agropecuario	Analista de Políticas	322

39	2	Desarrollo rural	CASTAÑEDA FERNANDEZ	SANTIAGO	H	MEX	43	INGENIERO AGRICOLA	CECADER	SUPERVISOR DE SERVICIOS PROFES	334
40	2	comercio agricola internacional	Ecarri	Carmelo	h	Venezuela		ingeniero agrónomo, magister scientiarum			345
41	2	Desarrollo rural	Ramirez Sandi	Elizabeth	m	Costa Rica	44	Licenciada en Agronomía Fitotecnia	Ministerio de Agricultura	Gerente Tecnico	349
42	2	Gestión del agua	Sánchez Cabrera	Alfredo	H	COL	49	Ingeniero Agrónomo	Fundación Universitaria San Martín	Profesor Suelos y Riegos	358
43	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Sotomayor Stagno	Juan Pablo	H	chile	31	Ingeniero agrónomo- Economista Agrario	Sociedad Nacional de Agricultura	Analista	359
44	2	Desarrollo rural	Lazarte Acuña	Giovanna Tania	m	Perú	46	Grado de Bachiller en Economía	Ministerio de Agricultura		359
45	2	Desarrollo rural	PUELLES DE LA CRUZ	LUZ IRMA	m	Perú	46	Bachiller	Ministerio de Agricultura	ANALISTA	362
46	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Camacho Inostroza	Oscar	H	Chile	31	Médico Veterinario	Servicio Agrícola y Ganadero	Director Regional	368
47	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Figueroa Pedraza	Dixis	h	Brasil	40	Master en Nutrición	Universidad federal de Pernambuco	Doctorando en Nutrición	370
48	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Orellana	Julia Raquel	m	El Salvador	41	Licenciada en Administracion de Empresas	Secretaria Nacional de la Familia	Directora General	375
49	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Salinas Galarza	Isabel	M	Bolivia	43	Licenciada en Turismo	AIDECUR	Directora Regional	393
50	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Escurra Paredes	Miguel Francisco	h	Paraguay	42	ARQUITECTO	Gobernación de Presidente Hayes	Secretario de Planificación	394
51	2	biotec	MORALES BENAVENT	Yngrid	M	BOL	31	Licenciada en Ciencias Biológicas	Fundación Amigos de la Naturaleza	Jefe de Unidad I&D Botánico	401
52	2	Gestión y evaluación de	Benavent Valles	Neus	M	España	46	LICENCIADA EN BIOLOGIA/ ING.tEC.			413

		impacto ambiental						AGRICO			
53	2	comercio agricola internacional	VALERIANI VELA	ROSSANA MARGARITA	m	Perú		Ingeniera en Industrias Alimentarias	MINISTERIO DE AGRICULTURA	Esp. Comercio Exterior Agrario	421
54	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Feitosa	Rita	M	Brasil	46	Engenharia de Pesca /Administração Empre	Ministerio da Agricultura	Tecnico Equipe Coord Aquicultu	430
55	2	comercio agricola internacional	Philco Ochoa	Jean Paul	h	Perú		INGENIERIA INDUSTRIAL	MINISTERIO DE AGRICULTURA	COORDINADOR DE COMERCIALIZACIO	431
56	2	comercio agricola internacional	Ramirez Sandi	Elizabeth	m	Costa Rica		Licenciada en Agronomia Fitotecnia	Ministerio de Agricultura	Gerente Tecnico	434
57	2	Desarrollo rural	Mendoza Vasquez	Julio	H	NIC	37	Ingeniero Agrónomo, MSc. Economía Agríc.	Ministerio Agropecuario y Forestal	Director Interino	436
58	2	comercio agricola internacional	Reich Tijmes	Susan Andrea	m	Chile		Ingeniero Agrónomo			451
59	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Ferrán	Abelardo Mario	H	Argentina	44	Medico Veterinario	Universidad Nacional de La Pampa	Docente	453
60	2	comercio agricola internacional	Sierra Saldarriaga	Diego Mauricio	h	Colombia		Ingeniero Agroindustrial	PREMAC S.A -	Mdeo y Ventas (jefe de linea)	454
61	2	Gestión del agua	Martínez Faira	Leticia	M	URU	31	Ingeniera Agrónoma	Facultad de Agronomía	Ayudante Contratado	457
62	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Ruiz Cárdenas	Germán Amador	H	Chile	31	Ingeniero Agrónomo	Servicio Agrícola y Ganadero	Jefe Subdepto Fomento y Proyec	472
63	2	Desarrollo rural	Contreras Arellano	Bernardo	H	CHI	48	Ingeniero Forestal	CONAF	Encargado Provincial U.A.F.F.	474
64	2	comercio agricola internacional	Rojas Junes	María Elena	m	Perú		Economista	Ministerio de Agricultura	Analista/profesional	484
65	2	Desarrollo rural	Carcache Vega	Mauricio Xavier	h	Costa Rica	44	Estudiante MSc.	Centro Agronómico Tropical (CATIE)	Estudiante	509
66	2	Gestión y evaluación de	Mosaquites Ledezma	Joselin	H	Panamá	32	Ing Forestal	Autoridad Nacional del Ambiente		535

		impacto ambiental									
67	2	comercio agrícola internacional	Vargas Mas	Carlos Augusto	h	Perú		Egresado de la Facultad de Economía	Ministerio de Agricultura	Analista	536
68	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Mediavilla Mármol	Edwin Vicente	H	Ecuador	32	Ingeniero Forestal	Fundación Jatun Sacha	Responsable de área de EAs	537
69	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Huerga	Miguel	h	Argentina	40	Ingeniero agrónomo	FAO- TCP ARG 0067	Consultor Principal	537
70	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	WIDMAIER TULIER	GUSTAVO	H	Uruguay	38	INGENIERO AGRONOMO	NINGUNA		542
71	2	biotec	Gamarra Mendoza	Norma Nélica	M	PER	39	Ingeniería en Industrias Alimentarias	Universidad Nacional de Centro-Perú	Profesora	543
72	2	biotec	RIVAS	LUISANA	M	VEN	41	Licenciado en Biología			551
73	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Dominguez Bazurto	Catalina Marcela	M	Ecuador	32	Biologa	Subsecretaria de Recursos Pesqueros	Jefe Dpto. Fomento Pesquero A.	558
74	2	comercio agrícola internacional	Breto Gonzalez	Maria Inirida	m	Venezuela		Ing. Agronomo, Magister en Educación	MAT, Servicio Autonomo de Sanidad A	Directora de Sanidad Vegetal	559
75	2	Desarrollo rural	Rojas Ruiz	César	h	Venezuela	47	INGENIERO AGRONOMO	SERVIFERTIL	SUPERVISOR DE EVALUACION	563
76	2	Desarrollo rural	Vargas Mas	Carlos Augusto	h	Perú	46	Egresado de la Facultad de Economía	Ministerio de Agricultura	Analista	580
77	2	Desarrollo rural	Tejada Lopez	Gonzalo	h	Perú	47	Ingeniero Agrónomo	Servicio Nac. de Sanidad Agraria		593
78	2	Desarrollo rural	Delgado Benitez	Manuel	h	Ecuador	44	ECONOMISTA	PROYECTO SICA	CONSULTOR	610
79	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Espinoza Castillo	Fabián Alejandro	H	Chile	31	Ingeniero Agrónomo	Ministerio de Obras Públicas	Administración Recursos Hídrica	618
80	2	comercio agrícola internacional	Pittí Beitia	Rigoberto	h	Panamá		Licenciado en Sociología	Instituto Cooperativo Interamerican	Profesor/Capacitador	629

81	2	Desarrollo rural	Díaz de Morales	Gabriela A.	m	Panamá	45	Licenciada en Economía	Min. deDesarrollo Agropecuario	Analista de Políticas	634
82	2	biotec	Beyreuther	I. Verónica	M	ARG	35	Socióloga	Universidad de Buenos Aires	Docente	634
83	2	Gestión del agua	Chávarri Velarde	Eduardo Abraham	H	PER	41	Ingeniero Agrícola	Universidad Nac. Agraria La Molina	Docente Universitario	659
84	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	CARCAUSTO SEGURA	GILDA MARY	M	Perú	35	economia	Ministerio Agricultura - DRA Puno	Economista	661
85	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Théard	Jean Edy	H	Haití	31	Magister			668
86	2	Desarrollo rural	HERNANDEZ GONZALEZ	CLAUDIO RODRIGO	h	Chile	43	Ingeniero Agrónomo	INDAP	Encargado Nacional de Legumino	672
87	2	Desarrollo rural	Nieves Bermúdez	Rocio	m	Bélgica	43	MBA en negocios, Ing. Química	cambio de pais		677
88	2	comercio agricola internacional	León Moruno	Adoración	m	Panamá		INGENERÍA TÉCNICA EN EXPLOTACIONES AGROP	OFICINA TEC. COOP. ESPAÑOLA EN PANA	RESPONSABLE NACIONAL	684
89	2	Gestión del agua	Brugnoli Olivera	Ernesto	H	URU	34	Magister en Ciencias Biologicas	Facultad de Ciencias	Asistente	690
90	2	comercio agricola internacional	Tejada Lopez	Gonzalo	h	Perú		Ingeniero Agrónomo	Servicio Nac. de Sanidad Agraria		690
91	2	Desarrollo rural	Pittí Beitia	Rigoberto	h	Panamá	45	Licenciado en Sociología	Instituto Cooperativo Interamerican	Profesor/Capacitador	713
92	2	Desarrollo rural	SEMPRONII	Guillermo	H	ARG	49	Ingeniero Agrónomo	Instituto Nac de Tecnol. Agropecuar	Asistente de Dirección	730
93	2	Desarrollo rural	Sierra Saldarriaga	Diego Mauricio	h	Colombia	44	Ingeniero Agroindustrial	PREMAC S.A -	Mdeo y Ventas (jefe de linea)	755
94	2	Desarrollo rural	ARÁOZ	Carlos Alberto	H	ARG	40	Ingeniero Agrónomo (Univ. Nac. Tucumán)	SAGPyA-Programa Social Agropecuario	Referente de Mercadeo y Com.	767
95	2	Gestión y evaluación de impacto ambiental	Zapata Erazo	Carlos	H	Ecuador	30	Ing. agronomo. Administrador	Fundacion Charles Darwin	Coordinador SICGAL	769
96	2	Gestión y evaluación de	Ormel	Peter	H	Chile	32	Ingeniero Agrónomo	FAO	APO Producción Animal	778

		impacto ambiental									
97	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Mancilla Barillas	Mario René	h	Guatemala	42	Candidato a la Maestría en Proyectos e I	Asociación Cănan K'aax	Gerente General	779
98	2	Desarrollo rural	Breto Gonzalez	Maria Inirida	m	Venezuela	47	Ing. Agronomo, Magister en Educaci3n	MAT, Servicio Autonomo de Sanidad A	Directora de Sanidad Vegetal	779
99	2	Desarrollo rural	Philco Ochoa	Jean Paul	h	Perú	46	INGENIERIA INDUSTRIAL	MINISTERIO DE AGRICULTURA	COORDINADOR DE COMERCIALIZACIO	782
100	2	Gesti3n y evaluaci3n de impacto ambiental	Storani	Pablo Alfredo	H	Argentina	39	Ing. en Recursos Hídricos	Subsecretaría de Recursos Hídricos	Analista Técnico en Gesti3n de Cuencas Hídricas	787
101	2	Desarrollo rural	Rojas Junes	María Elena	m	Perú	45	Economista	Ministerio de Agricultura	Analista/profesional	796
102	2	Desarrollo rural	Reich Tijmes	Susan Andrea	m	Chile	44	Ingeniero Agr3nomo			803
103	2	Desarrollo rural	Tarazona Cervantes	Carlos Antonio	h	Holanda	45	Ingeniero Agronomo			804
104	2	Gesti3n y evaluaci3n de impacto ambiental	Zurita Pérez	José Efraín	H	Ecuador	45	Ingeniero Agronomo	PRODEPINE	Supervisor de Tierras	809
105	2	Gesti3n y evaluaci3n de impacto ambiental	Enriquez	Ignacio Oscar	H	Argentina	32	Abogado	Subsecretaría de Recursos Hídricos	Consultor	835
106	2	Desarrollo rural	VALERIANI VELA	ROSSANA MARGARITA	m	Perú	46	Ingeniera en Industrias Alimentarias	MINISTERIO DE AGRICULTURA	Esp. Comercio Exterior Agrario	835
107	2	comercio agricola internacional	PUELLES DE LA CRUZ	LUZ IRMA	m	Perú		Bachiller	Ministerio de Agricultura	ANALISTA	838
108	2	biotec	García	María Victoria	M	ARG	35	Lic en Genética/Dra en Cs Naturales	Fac Cs Agrarias y Forestales. UNLP	Auxiliar Docente	847
109	2	comercio agricola internacional	Carcache Vega	Mauricio Xavier	h	Costa Rica		Estudiante MSc.	Centro Agronómico Tropical (CATIE)	Estudiante	853
110	2	Desarrollo rural	Devisscher Leroux	Marc Nestor Adrien	h	Bolivia	43	Ingeniero Agr3nomo	FOS	encargado	864
111	2	biotec	RODRIGUEZ GRENCI	CLAUDIA	M	CHI	27	Cientista Político	FAO	voluntaria	864

112	2	biotec	RIVERA SALVADOR	MIGUEL	H	ECU	35	INGENIERO COMERCIAL	MINISTERIO DEL AMBIENTE	DIRECTOR REGIONAL	872
113	2	Desarrollo rural	PLA	MARIANO	H	ARG	37	Ingeniero Agronomo	CORFO Río Colorado	Profesional	879
114	2	Desarrollo rural	Correa Fuentes	Ludwig Alexie	h	Chile	43	Técnico U en Administración de Empresas	Instituto de Desarrollo Agropecuari	Operador Servicio de Informaci	884
115	2	Desarrollo rural	Sierra Mondragón	Rodolfo Hugo	H	MEX	49	Medicina Veterinaria y Zootecnia	Fundación Vamos FDS	Coordinación de Programas	885
116	2	Desarrollo rural	Carrión Tello	Paula Rosa	m	Perú	46	Bachiller en Economía	Ministerio de Agricultura	Analista	904
117	2	políticas económicas y seguridad alimentaria	Fernandez Pascual	Jesus	h	España	41	LICENCIADO EN VETERINARIA DE SALUD PUBLI	SERVICIO ANDALUD DE SALUD	VETERINARIO	906
118	2	Desarrollo rural	Ecarri	Carmelo	h	Venezuela	48	ingeniero agrónomo, magister scientiarum			910
119	2	comercio agrícola internacional	Carrión Tello	Paula Rosa	m	Perú		Bachiller en Economía	Ministerio de Agricultura	Analista	910
120	2	comercio agrícola internacional	Villavicencio González	Wanda Veraldine	m	Venezuela		Ingeniero Agrónomo	FEDEAGRO	Asesora	929
121	2	Desarrollo rural	Villavicencio González	Wanda Veraldine	m	Venezuela	47	Ingeniero Agrónomo	FEDEAGRO	Asesora	965
122	2	comercio agrícola internacional	Nieves Bermúdez	Rocio	m	Bélgica		MBA en negocios, Ing. Química	cambio de pais		969
123	2	Desarrollo rural	MONTES DELGADO	JORGE	H	URU	49	Licenciado en Producción Animal	Facultad de Ciencias Agrarias	Director	972
124	2	biotec	ROJAS	ALFONSO WILSON	H	ECU	39	DOCTOR EN BIOLOGIA	MINISTERIO DEL AMBIENTE	COORDINADOR	978
125	2	comercio agrícola internacional	Rivera Colinton	Fernando	h	República Dominicana		Ing. Agrónomo	Instituto Nacional de Recursos Hidr	Enc. Unidad Apoyo Producción	984
126	2	Desarrollo rural	RAMIREZ GARCIA	SILVIA GUADALUPE	M	MEX	43	CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR	GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEON	JEFE EVALUACION SOC PROYECTOS	988
127	2	comercio agrícola internacional	Devisscher Leroux	Marc Nestor Adrien	h	Bolivia		Ingeniero Agrónomo	FOS	encargado	989
128	2	Desarrollo rural	Ressini Pino	Luis Alfredo	H	BOL	37	Ingeniero Agronomo	PROSAT	Operador Departamental	992

ANEXO 7

7. Comparación de los principales LMS (Learning Management Systems)

La siguiente comparación se ha llevado a cabo con información extraída del sitio Edutools <<http://www.edutools.info>>, proveedor de una de las más completas bases de análisis independientes de herramientas de software para la gestión de cursos a distancia (orientada a Educación Superior), más la navegación de demos on line disponibles en Internet. La plataforma Docent no ha podido ser evaluada porque su demo on-line se encuentra temporalmente no accesible y Edutools no la ha evaluado.

	Campus Cepade (basado en First Class)	Ev.	BlackBoard 6	Ev.	CentraOne 6.0	Ev.	Docent Enterprise 6.5	Ev.	FirstClasses 7.0	Ev.	In.form@ 1.0	Ev.	WebCT 4.0 Campus Edition	Ev.
Fabricante:	UPM / Cepade		Blackboard		Centra		Docent Inc.		Centrinity Inc.		Didagroup		WebCT	
Website de producto :	http://campus.cepade.es	-	http://www.blackboard.com/	-	http://www.centra.com/products/centraone.asp	-	http://www.docent.com	-	http://www.centrinity.com/	-	http://www.informadida.com	-	http://www.webct.com/	-
Demo de producto :	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Descripción:	Plataforma basada en el producto First Class (versión a confirmar). Sólo disponible desde el propio servidor de Cepade.		Plataforma de cursos integrada en un producto de portal todo-en-uno (servicios online al estudiante + diseño de cursos + funciones de administración). Creado originalmente en colaboración con personal de Cornell University, permite a los educadores enriquecer el aprendizaje en clase y permite la educación a distancia al incorporar a la Web materiales de cursos, discusiones de grupos,		Plataforma orientada a la experiencia colaborativa: aulas virtuales en vivo, conferencias Web y citas virtuales. Las soluciones de Centra incluyen Symposium, Conference y eMeeting, aplicaciones de Internet empresariales como aulas virtuales, presentaciones en línea y reuniones en la Web. Centra también ofrece eventos comerciales en vivo y en colaboración en la Web. Todos sus productos		Conjunto de herramientas para la capacitación en entornos corporativos. Su gama de productos permiten el acceso combinado a recursos didácticos web tradicional, web interactivo en vivo, cursos tradicionales y documentación; crear, administrar, ensamblar y distribuir contenido educativo; comunicación y colaboración en tiempo real (one-to-one mentoring, small group meetings,		Entorno de comunicación centrado en sus capacidades de administración de mensajes y conferencias. Es un programa cliente servidor con manejo de grupos, multiplataformas que integran el correo electrónico, las capacidades de los foros de discusión y el acceso a distancia. Puede accederse a través de los		Plataforma modular y personalizable que permite administrar diversos proyectos educativos con una única instalación. Distribuye y gestiona materiales didácticos, cursos de autoestudio, clases en aula virtual o tradicional, actividades didácticas con apoyo de profesores, instrumentos de comunicación asíncronos (como forum y e-mail), servicios de tutoría, test y		Herramienta de creación de entornos educativos basados en la Web. Desarrollado por la Universidad de British Columbia, Canadá para el manejo de sus cursos de educación a distancia. Facilita la creación de ambientes educativos en la Web. Se utiliza para crear cursos completos en línea o simplemente para publicar materiales que complementen	

		ejercicios y evaluaciones. El profesor puede administrar, controlar y personalizar el aprendizaje en línea a través de cualquier navegador común. Se requiere de un servidor Windows NT y pueden utilizarse los servicios de la misma compañía. Sus usuarios principales son de educación básica.		brindan las capacidades de voz a través de IP (Protocolo de Internet) que constituyen el sello distintivo de Centra, espacio de trabajo y aplicaciones compartidas e interfaz de usuario intuitiva para permitir conversaciones en vivo e interacción entre participantes en todo el mundo a través de intranets, extranets e Internet.		virtual classrooms, online seminars, live or on-demand broadcasts) y permite a los expertos en contenidos crear y distribuir contenidos educativos en la web sin necesidad de un diseñador instruccional. El entorno de distribución permite al enseñante obtener feedback, evaluaciones y sugerencias.		navegadores comunes de Web o a través de su propio programa de aplicación. First Class no proporciona un ambiente de desarrollo para el profesor pero le permite poner en línea materiales de diversos formatos de manera sencilla. Es utilizado principalmente en educación a distancia. La Universidad Abierta de Gran Bretaña utiliza este sistema para sus programas de enseñanza a distancia sobre Internet. Requiere de un servidor Windows NT o Macintosh.		evaluación de los resultados formativos. Las funcionalidades de base se pueden complementar con el agregado de módulos opcionales: modelo de competencias, aula virtual (mediante audio, vídeo, chat y aplicaciones compartidas), chat, gestión del budget, conexión con bases de datos corporativas, creación de cursos de autoestudio html y creación de evaluaciones.		n los cursos existentes. Los programas utilizan la tecnología de los navegadores para el acceso de los estudiantes y para los profesores. Se incorporan herramientas como: correo electrónico, sistema de conferencias, conversación en línea, gestión de cursos, control y evaluación.	
--	--	---	--	---	--	---	--	---	--	--	--	---	--

Herramientas del Estudiante													
> H. de Comunicación	14		22		12		0		12		22		19

Foro de discusión	Las discusiones pueden ser vistas por fecha y por árbol. Los docentes pueden crear ambientes de discusión separados para pequeños grupos.	3	Las discusiones pueden ser vistas por fecha y por árbol (expandible/contráctil). Los mensajes pueden incluir archivos adjuntos y URLs. El texto puede ser plano, con formato o html. Los docentes pueden determinar el nivel de participación de los estudiantes (lectura, escritura, mensaje anónimo, grupos de estudiantes).	5		0		Las discusiones pueden ser vistas por fecha y por árbol. Los docentes pueden crear ambientes de discusión separados para pequeños grupos.	3	Las discusiones pueden ser vistas por fecha, por árbol y por título.	2	Las discusiones pueden ser vistas por fecha, por árbol y por título. Los mensajes pueden incluir archivos adjuntos y URLs. Los docentes pueden determinar el nivel de participación de los estudiantes (lectura, escritura, mensaje anónimo, grupos de estudiantes).	4
Intercambio de archivos	Las actividades donde es necesario el intercambio de documentos están configuradas para que el estudiante descargue los documentos y reenvíe las respuestas a través de su cuenta de correo interno de la plataforma. Estas actividades están organizadas por el profesor, quien dispone de los documentos para que el alumno descargue.	3	Los estudiantes tienen una carpeta privada donde pueden subir y descargar archivos. Pueden subir archivos a una carpeta compartida por un grupo. Pueden enviar trabajos usando bandejas. Los docentes pueden subir archivos a la carpeta personal de un estudiante.	5		0		Las actividades donde es necesario el intercambio de documentos están configuradas para que el estudiante descargue los documentos y reenvíe las respuestas a través de su cuenta de correo interno de la plataforma. Estas actividades están organizadas por el profesor, quien dispone de los documentos para que el alumno descargue.	3	Las actividades donde es necesario el intercambio de documentos están configuradas para que el estudiante descargue los documentos y reenvíe las respuestas a través de su cuenta de correo interno de la plataforma. Estas actividades están organizadas por el profesor, quien dispone de los documentos para que el alumno descargue.	3	Los estudiantes pueden enviar trabajos usando bandejas. Los estudiantes pueden subir archivos a una carpeta compartida por un grupo.	4

e-mail interno	Los estudiantes pueden tener una dirección de correo electrónico interna. Pueden adjuntar y guardar archivos. Pueden revisar ortografía. Pueden buscar por Asunto.	3	Los estudiantes deben tener una dirección de correo electrónico de Internet. Utilizan una libreta de direcciones con opción de búsqueda para enviar mensajes a individuos y grupos y pueden adjuntar archivos a los mensajes.	2		0		Los estudiantes pueden tener una dirección de correo electrónico interna. Pueden adjuntar y guardar archivos. Pueden revisar ortografía. Pueden buscar por Asunto.	3	Los estudiantes pueden tener una dirección de correo electrónico interna para enviar mensajes a individuos y grupos. Pueden adjuntar y guardar archivos.	3	Los estudiantes pueden tener una dirección de correo electrónico interna para enviar mensajes a individuos y grupos. Pueden adjuntar y guardar archivos. Pueden reenviar mensajes a cuentas de correo electrónico externas. Pueden buscar por Asunto.	4
Notas/ Noticias on-line	Las noticias son colocadas por los administradores de CEPADE	2	Los estudiantes pueden tomar notas privadas sobre sus cursos.	2		0			0	Las noticias son colocadas por el administrador o el usuario al que le otorgue los derechos para hacerlo.	2	Los estudiantes pueden adjuntar notas a cada página. Los estudiantes pueden combinar sus notas con el contenido del curso para crear una guía de estudio imprimible.	3
Chat en tiempo real	Soporta salas y mensajes privados. Los docentes pueden programar chats usando el calendario del curso.	3	Soporta mensajes privados. Registra logs para todas las salas. La herramienta de Aula Virtual soporta una forma estructurada para que los estudiantes formulen preguntas y los docentes respondan.	3	Soporta mensajes privados. Los docentes pueden moderar chats.	3		Soporta salas y mensajes privados. Los docentes pueden programar chats usando el calendario del curso.	3	Soporta mensajes privados. Registra logs para todas las salas.	3	Soporta salas y mensajes privados. Registra logs para todas las salas. Soporta hasta 4 grupos de discusión simultáneos.	3

Servicios de Vídeo	0	Soporta video streaming.	2	La herramienta de Videoconferencia permite ver al docente u otros participantes en una sesión de chat.	4			0	El módulo de Aula Virtual soporta Video Streaming full duplex.	4		0	
Pizarrón/Aula Virtual		El pizarrón puede tener múltiples instancias en el mismo curso. Soporta símbolos matemáticos, imagen y PowerPoint downloading. Soporta navegación web grupal. Se pueden registrar las sesiones para visualización posterior.	3	El pizarrón incluye soporte para aplicaciones y compartir un escritorio remoto. Soporta navegación web grupal. Se pueden registrar las sesiones para visualización posterior. Soporta full duplex voice chat. Los docentes pueden moderar los voice chats.	5			0	El módulo de Aula Virtual incluye chat, audio y vídeo full duplex, compartir aplicaciones y feedback estadístico a distancia. Soporta navegación web grupal. Se pueden registrar las sesiones para visualización posterior. Los docentes moderan las sesiones.	5	El software soporta un pizarrón.	1	
> H. de Productividad	14		33		12		0	20		28		36	
Marcas de libros	3	Los estudiantes pueden crear marcas de libros	0		0		0	Los estudiantes pueden crear marcas de libros	3	La plataforma mantiene el registro de las marcas de libros de los estudiantes en los cursos.	4	Los estudiantes pueden crear marcas de libros en una carpeta privada	4
Progreso y revisión del calendario	0	Los instructores pueden publicar eventos relacionados a los cursos y anuncios en el calendario del curso. El instructor puede asignar tareas a través el calendario y puede habilitar una alternativa para que el estudiante pueda revisar su situación en cualquier punto del curso. Los	5		0		0		0	Los estudiantes tienen una página personal que lista todos los cursos en los cuáles está inscripto. Pueden desplegar cada curso y ver su grado de avance en cada una de las actividades didácticas que componen cada curso. También pueden hacer seguimiento de las actividades temporalizadas o	3	Los instructores y estudiantes pueden publicar eventos y anuncios en el calendario del curso on line. Los estudiantes pueden ver las lecturas y actividades ya realizadas y las pendientes. Además, pueden tener un	4

		estudiantes pueden chequear las nota de los trabajos entregados, así como también comparar sus notas con las del resto. Los estudiantes tienen un sitio web personal, que le muestra todos los cursos en los que se ha inscrito, además de los otros cursos, eventos y deberes.								con fecha de vencimiento.		seguimiento de todas sus tareas, fechas de entrega, y fechas límite en el calendario del curso on line.	
Ayuda/ Orientación	El sistema incluye una guía del estudiante on line.	2	El sistema incluye una visión general del producto. Los estudiantes pueden acceder a un manual, la base del conocimiento del producto, y al centro de referencia del producto.	3		0	0	El sistema incluye una guía del estudiante on line.	2	El sistema incluye una ayuda en línea y un Manual del Alumno.	3	El sistema incluye una guía del estudiante on line. Los estudiantes pueden acceder a información de ayuda on line. El sistema incluye una orientación del curso on line para ayudar a los estudiantes a aprender a usar el sistema.	3
Búsque da dentro del curso	Los estudiantes pueden buscar todos los mensajes y documentos en las carpetas de su curso	3	Los estudiantes pueden buscar el contenido completo del curso, chatear, ver grabaciones de sesiones de clases virtuales, ordenadas por nombre o fechas.	5	Los estudiantes pueden buscar todas las grabaciones de las sesiones en su curso.	3	0	Los estudiantes pueden buscar todos los mensajes y documentos en las carpetas de su curso	3	Los cursos están compuestos por una serie de Learning Objects o actividades de distinta tipología. La búsqueda es posible dentro de cada L.O. navegable.	3	Los estudiantes pueden buscar los apuntes de todos los cursos, discusiones, y los asuntos de los e-mails, dentro de su curso.	4

Trabajo off line/sin cronización	Los estudiantes pueden bajar los contenidos del curso	2	Los instructores pueden publicar el contenido del curso en un CD-ROM que puede estar linkeado de manera dinámica desde el interior del curso on line o puede ser visto una vez esté desconectado.	3	Los instructores pueden grabar sesiones sincronizadas para que los estudiantes puedan revisarlas de manera asincrónica, en otro momento. Estas grabaciones pueden estar disponibles en formatos multimedia estándares, utilizados en la web.	3		0	Los estudiantes pueden bajar los contenidos del curso y sincronizar sus directorios, memos, hacer listas, y agendar eventos con PDA.	3	Los estudiantes puede descargar los materiales adicionales.	1	Los estudiantes pueden recopilar y bajar el contenido de un curso entero en un formato que puede ser impreso o guardado de manera local. Al re-ingresar a un curso, los estudiantes tienen la opción de entrar a la última página que estaban viendo.	4
> H. de Involucración del estudiante		2		14		3		0		6		11		14
Trabajo en grupo	Los instructores pueden dividir a los alumnos en grupos. Cada grupo podría tener su propio foro de discusión, carpetas de presentación del grupo compartidas, sala de chateo, y marcadores de libros compartidos (en el caso de ser administrado directamente por Fodepal).	2	El software ayuda al instructor a la designación de estudiantes en grupos. Cada grupo puede tener su propio archivo compartido, foros de discusión privadas, herramientas sincrónicas, y direcciones de correo del grupo.	3	Los instructores pueden dividir a los alumnos en grupos, y posteriormente monitorearlos.	3		0	Los instructores pueden dividir a los alumnos en grupos. Cada grupo puede tener su propio foro de discusión, carpetas de presentación del grupo compartidas, sala de chateo, y marcadores de libros compartidos.	3	Se puede asignar un sub-nodo a un grupo, tratándolos igual que a una institución	3	Los instructores pueden dividir a los alumnos en grupos o el sistema puede crear grupos al azar. Cada grupo puede tener su propia carpeta de presentación del grupo compartida y un foro de discusión.	3

Autoevaluación	0	El software puede crear pruebas de práctica que usan el siguiente estilo de preguntas: Verdadero/Falso, Complete los espacios en blanco, Relaciones elementos cruzados, Selección Múltiple, Opciones Múltiples, Orden, Respuestas Cortas/Overhead . Las preguntas se pueden importar de bancos de pruebas existentes o también puede ser elaboradas con la herramienta. El software puede proveer retroalimentación; revelar resultados detallados y corregir respuestas por preguntas. Los instructores pueden también crear auto-evaluaciones que permiten múltiples tesis.	4	0	0	0	Los instructores pueden crear auto-evaluaciones. El sistema automáticamente evalúa las respuestas de opciones múltiples, verdadero/falso, y preguntas tipo de respuestas múltiples; como también puede mostrar la retroalimentación creada por el instructor.	3	4
Construcción de comunidades de estudiantes	0	Los estudiantes pueden crear clubes on line, grupos de interés y de estudio, al nivel del sistema.	3	0	0	0	Los estudiantes de diferentes cursos pueden interactuar en una sala de chateo. Se pueden generar comunidades de estudiantes en torno a un curso o a un sub-nodo (de institución o grupo).	3	4

												sistema.	
Portfoli o del Estudia nte	0	Los estudiantes pueden crear su propia página de entrada (home page). Dichas páginas pueden incluir su foto, información personal, y links a importantes sitios web.	4		0		0	Los estudiantes pueden crear su propia página de entrada (home page).	3	Los estudiantes tienen su propia página personal donde se muestra un resumen de sus actividades en el sistema con acceso a cada una de ellas.	2	Los estudiantes pueden crear su propia página de entrada (home page).	3
	Campus Cepade (basado en First Class)	BlackBoar d 6		CentraOne 6.0		In.form@ 1.0		FirstClas s 7.0		In.form@ 1.0		WebCT 4.0 Campus Edition	
Herrami entas de Soporte > H. de Administ ración													
Autenti cación			10		10		0		6		13		14
Los administradores pueden proteger el acceso a cursos individuales a través de un nombre de usuario y clave de acceso. Los nombres de usuarios pueden ser encriptados.	3	Los administradores pueden proteger el acceso a cursos individuales a través de un nombre de usuario y clave de acceso. El sistema también puede autenticar la información contra un servidor LDAP externo, servidor de dominio NT, directorio activo o usando el protocolo Kerberos.	3	Los nombres de usuarios pueden ser encriptadas con SSL. El sistema tiene la alternativa de recordar la clave al usuario. Las claves archivadas en la base de datos del sistema están encriptadas.	4		0	Los administradores pueden proteger el acceso a cursos individuales a través de un nombre de usuario y clave de acceso. Los nombres de usuarios pueden ser encriptados.	3	Los administradores pueden proteger el acceso a cursos individuales a través de un nombre de usuario y clave de acceso.	3	Los administradores pueden proteger el acceso a cursos individuales a través de nombres de usuarios y claves de acceso. El acceso también puede ser restringido utilizando direcciones IP. Los nombres de usuario pueden ser encriptados con SSL. El sistema tiene la opción de	5

		observador, para que vea las actividades del curso de un alumno en particular.									diferentes cursos.	
Alojamiento de servicios	0	El proveedor del producto ofrece un sistema anfitrión, que incluye la instalación del software guiada, conexiones de Internet redundantes, potencia condicionada y redundante, monitoreo todos los días de la semana durante todo el día, respaldo en grabaciones nocturnas, y dependencias seguras.	3	El proveedor del producto ofrece un sistema anfitrión que incluye monitoreo durante todo el día, los 7 días de la semana, todo el año. Además, ofrece SLA (service level agreements) sobre una red de alto rendimiento, servidor tolerante a fallos con capacidades de firewall.	3	0		0	El proveedor ofrece la opción de arrendamiento de la plataforma, que incluye un adecuado dimensionamiento de recursos de servidor y conectividad, y mantenimiento 24x7x365	3	El proveedor del producto ofrece un sistema anfitrión para licencias premium y estándar.	2

Integración de la registración

	0	Los instructores pueden agregar estudiantes a un curso usando un archivo de texto delimitado o los estudiantes se pueden auto-registrar. El software (versión 5 nivel 2 y superior) respalda el intercambio de datos con sistemas de información de los alumnos a través de una API orientada a eventos o a través de su herramienta que está basada en extractos de sistema programados. El sistema ahora respalda el uso de integración de datos basado en SOAP. El sistema apoya las transacciones SSL (Secure Socket Layer).	4	Los administradores pueden agregar estudiantes a un curso usando un archivo de texto delimitado o los estudiantes pueden auto-registrarse.	3		0		0	Los instructores pueden agregar estudiantes a un curso o los estudiantes se pueden auto-registrar. El software puede ser integrado con sistemas ERP, SAP u otros. El módulo de registración puede adquirir datos o confrontarlos contra otra fuente de registración/acceso. El software es compatible con los estándares AICC y SCORM.	4	Los administradores pueden agregar estudiantes al sistema utilizando un archivo de texto delimitado y luego los instructores pueden agregar estudiantes a sus cursos o los estudiantes pueden auto-registrarse. Los administradores pueden transferir la información del alumno de manera bidireccional entre el sistema y un SIS. El software respalda la integración con SCT Banner, Campus Pipeline, Datatel, o integración personalizada con otro SIS o sistemas portal. El software (licencia institucional) es compatible con los estándares IMS Enterprise Specification for Student Data.	4
> H. de Distribución de cursos	0		14		3		0		0		12		12

Evaluación y puntaje automático

		<p>Los instructores pueden crear preguntas de verdadero/falso, selección múltiple, orden, complete los espacios en blanco, relacione conceptos, y preguntas de respuesta corta/ensayos. Los instructores también pueden importar las preguntas de bancos de pruebas existentes. Las preguntas pueden tener imágenes. Los instructores pueden crear diferentes niveles de mensajes de retroalimentación. Los instructores también pueden crear preguntas tipo encuestas. El sistema puede seleccionar las preguntas para una prueba de manera aleatoria, o puede usar criterios de liberación selectiva. Los instructores pueden fijar fechas y horas para cuando los estudiantes deban acceder a las pruebas, así como también pueden utilizar claves de acceso para restringir el ingreso a las pruebas. Los instructores pueden utilizar el</p>	5	<p>Los instructores pueden crear preguntas de selección múltiple que arrojen el puntaje de manera automática.</p>	3		0		0	<p>Los instructores pueden crear preguntas de selección múltiple, verdadero/falso, relación de conceptos, respuestas calculadas y preguntas de respuestas cortas, que arrojen el puntaje de manera automática. Los instructores también pueden crear preguntas de ensayos. Los instructores pueden crear mensajes de retroalimentación. Las evaluaciones pueden procesar las respuestas y generar una clasificación automática.</p>	4	<p>Los instructores pueden crear preguntas de selección múltiple, verdadero/falso, o, relación de conceptos, respuestas calculadas y preguntas de respuestas cortas, que arrojen el puntaje de manera automática. Los instructores también pueden crear preguntas de ensayos. Además, pueden importar preguntas desde bancos de pruebas existentes. Los instructores puede fijar un límite de tiempo para una prueba, y pueden utilizar el editor de ecuaciones Mathematics Markup Language para habilitar a los estudiantes a ingresar y editar las anotaciones matemáticas. Los instructores también pueden usar direcciones de IP para restringir el acceso a las</p>	5
--	--	---	---	---	---	--	---	--	---	---	---	--	---

		<p>editor de ecuaciones MathML para habilitar a los estudiantes a ingresar y editar anotaciones matemáticas. Los instructores pueden crear pruebas de unidades específicas o pruebas de nivelación de curso. Los instructores pueden hacer caso omiso al puntaje automático y determinar cómo comunicar los resultados de los exámenes a sus alumnos. Además, pueden añadir peso a las pruebas y así diferenciarlas, y crear reglas de calificación.</p>									<p>pruebas. El sistema respalda exámenes supervisados.</p>		
Gestión de cursos	0	<p>Los instructores pueden de manera selectiva liberar evaluaciones, anuncios y otros materiales basados en actividades del curso previas o fechas de comienzo o término específicas. Los instructores pueden especificar el comienzo y bloquear fechas para todo el curso.</p>	3		0		0		0	<p>Los instructores pueden crear programas de cursos que combinen diversos tipos de Learning Objctcs: módulos de autoestudio, clases en aula virtual sincrónica o en aula tradicional, materiales de consulta y evaluaciones. Los instructores pueden calendarizar las ediciones de los</p>	4	<p>Los instructores pueden personalizar el acceso a materiales de curso específicos, basados en membresías de grupos, previas actividades del curso, o el desempeño del estudiante. El sistema se puede sincronizar con fechas del</p>	3

Mesa de ayuda del docente

	0	Los instructores pueden acceder a un manual del instructor on line, base de conocimiento del producto, y centro de referencia, y contactar al helpdesk de apoyo técnico si su organización adquirió asistencia técnica.	3		0		0		0	Los instructores pueden acceder a un manual de creación de programas de formación online y una guía para formadores online	2		0
										Los instructores pueden especificar el comienzo y detener fechas para todo el curso.		curso definidas por el calendario institucional.	

Puntuación on line

	0	Los instructores pueden evaluar tareas y pruebas de respuestas cortas en-línea. Los instructores pueden agregar las notas de las tareas realizadas de manera desconectada, en el libro de notas en-línea. Además, pueden ver las notas en el libro de ntas por ramo, por alumno, y por todos los alumnos en todas las asignaturas. Los instructores pueden crear, importar y exportar una versión comma-delimited del libro de notas desde/hacia un programa de hojas de cálculo externo. Los instructores pueden retroalimentar a los alumnos en todas las asignaturas a través de anotaciones. Los instructores pueden buscar en el libro de notas para encontrar a todos los estudiantes que cumplen con un criterio de desempeño, nota o estatus específico, tal como realización de examen. Los instructores pueden editar manualmente todas las notas.	3		0		0		0	El sistema está orientado a la autoevaluación. Cada autoevaluación puede arrojar un puntaje automáticamente.	2	Los instructores pueden marcar todas las evaluaciones que no dan el resultado automático on line. Los instructores pueden asignar un crédito parcial para ciertas respuestas. Además, pueden agregar las notas para tareas fuera de línea al libro de notas on line. Los instructores pueden importar y exportar una versión comma-delimited desde un programa de hojas de cálculo externo. Los instructores pueden editar todas las notas de manera manual, y crear escalas de evaluaciones para cada curso. Los instructores pueden delegar la responsabilidad de evaluar las asignaturas. El libro de clases respalda la creación de columnas	4
--	---	---	---	--	---	--	---	--	---	--	---	---	---

Tracking del estudiante

Pueden crear una escala de notas que puede utilizar tanto porcentajes, notas numéricas o mediciones de aprobado/reprobado. Cuando un instructor agrega una asignatura al curso, el software automáticamente la agrega al libro de notas. Los instructores pueden delegar la responsabilidad para evaluar las asignaturas. El software calcula de manera automática el promedio en cada asignatura.

personalizadas que pueden contener tanto información de notas u otro detalle determinado por el instructor.

Los instructores pueden obtener informes mostrando la cantidad de tiempo, hora y fecha, y frecuencia con la cuál cada estudiante o todos los estudiantes en un curso accedieron las unidades del curso. Los estudiantes pueden acceder a su propia información de uso. Los

										instructores y estudiantes pueden ver el grado de completamiento de cada actividad del curso por parte del alumno.			
> Diseño de Programas de formación	0		13		10		0		3			16	10
Plantillas de cursos	0	Instructors can use templates to create course content. The templates include a rich text content editor. Instructors can categorize course content as announcements, calendar entries, course units, discussion forums, handouts, instructor biography, lecture notes, links, syllabus and course descriptions, tips, FAQs and resources.	4	Instructors can use templates to create agendas, course content and multimedia content.	3		0		0	Los instructores pueden usar plantillas para crear contenido html en forma de módulo. Los módulos pueden ser reutilizados en diversos cursos.	3	The software provides support for template-based course creation. The templates include a WYSIWYG content editor. Instructors can use templates to create syllabus, course descriptions, course units, discussion forums, glossaries, calendar entries, tips, chat, and resources. Instructors can categorize course content as calendar entries, course units, discussion forums, glossaries, syllabus, tips,	5

												logos, headers, and footers. Instructors can alter the appearance of their course.	
H. De Diseño Instruccional	0	Instructors can create both linear and nonlinear learning sequences using a content library.	3		0		0		0	Existe un módulo dedicado a la autogeneración de módulos de contenido html en base a plantillas.	3		0
Cumplimiento de estándares instruccionales	0	The system supports the following standards: SCORM 1.2, IMS Metadata 1.2.1, IMS Content Packaging 1.1.2 and Microsoft LRN 3.0. The system includes tools to facilitate the migration of course content between different versions of the software.	3	The product provider self-tested the software and reports that it is conformant with AICC AGR-010 (Web-based CMI Systems). The product provider self-tested the software and reports that it is compliant with SCORM 1.1 and 1.2 and Microsoft LRN 2.0.	3		0		0	El sistema ha sido certificado AICC compliant y está en vías de certificar SCORM 1.2 compliant	3	The system can import and export course content using the IMS Content Packaging standard. The software supports the IMS Content Packaging 2.0 standard. The product provider will work with the institution to migrate existing courses into the system.	2
> Otros	Campus Cepade (basado en First Class)	BlackBoard 6	CentraOne 6.0	In.form@ 1.0	FirstClasses 7.0	In.form@ 1.0	WebCT 4.0 Campus Edition						
	1		6	7	0	6	11	11					

Perfil de la compañía

<p>Cepade es la Escuela de Negocios de UPM. No es una empresa privada dedicada a comercializar plataformas.</p>	1	<p>Founded in 1997, Blackboard is privately-held by a number of venture investors, media and technology companies. Over the years it has acquired CourseInfo, Web-Course-in-a-Box, and Prometheus course management systems.</p>	3	<p>Centra is located in Boston and shipped its first product in 1997. It is a public company that trades on the NASDAQ as CTRA.</p>	4		0	<p>Initially developed by SoftArc, the software was originally released in 1990 for the Macintosh and more widely in 1992. In 1999, SoftArc was acquired by MC2 Learning Systems. The new company was renamed Centrinity. The company is headquartered in Richmond Hill, Ontario and trades on the Toronto Stock Exchange (TSE) under the stock symbol "CTI".</p>	4	<p>El software fue desarrollado por Step S.r.l., una de las 8 empresas del grupo Didagroup S.p.A., y recoge la vasta experiencia acumulada por el grupo desde 1994 en el sector de la Formación y Capacitación en ámbito público y privado.</p>	3	<p>WebCT began as a project by a University of British Columbia professor Murray Goldberg as part of a grant project to study the effects of online teaching on learning. Murray founded WebCT in 1997 at UBC, and delivered it as a commercial product at that time. In 1999 the company was acquired by Universal Learning Technology (ULT) and combined company was renamed WebCT, and headquarters moved to Lynnfield, Massachusetts. WebCT is a privately held company backed by a group of investors, which include CMGI@Ventures, JPMorgan Partners, SCT, and Thomson Corporation. WebCT currently sells and supports two product lines, WebCT Campus Edition, and</p>	4
---	---	--	---	---	---	--	---	---	---	---	---	---	---

Extras
Opcionales

	0	The Building Blocks initiative is an attempt to create a community of developers who can provide API-integrateable applications to enhance the functionality of the system. Current applications include WYSIWYG web page editors, DAV file transfer mechanisms and a toolkit for science courses (e.g. MathML editor). Akiva recently announced the release of a new Blackboard add-on module for WebBoard 6 Editions. This module allows WebBoard owners to seamlessly integrate their message boards into Blackboard.	3	The CentraOne platform includes the Collaboration server and Knowledge Server. The Collaboration server can be reached with any of 3 different front-ends (Symposium, Conference or eMeeting) but provides the same underlying synchronous features in all. The knowledge server permits the authoring, serving and searching of learning objects, both document-type and rich media pre-recorded presentations. The software's API Toolkit provides integration with many Learning Management Systems. System supports internationalization in 12 languages. Elements of the entire CentraOne platform, add-on modules, and applications can be licensed separately, or together as a complete environment.	3		0	The system can be accessed with both thick and thin clients. There exists mechanisms which can integrate the server with a Microsoft Exchange server, including email, directory synchronization, and calendaring. El sistema no está disponible en español.	2	Las funcionalidades de base del software se pueden complementar con el agregado de módulos opcionales: modelo de competencias, aula virtual (mediante audio, vídeo, chat y aplicaciones compartidas), chat, gestión del budget, conexión con bases de datos corporativas, creación de cursos de autoestudio html y creación de evaluaciones. El sistema gestiona multi-proyectos educativos, lo que permite que una instalación del software pueda ser compartida por varias instituciones. El proveedor puede efectuar cambios en el código fuente o desarrollar nuevos módulos bajo pedido. Tanto la interface como la documentación se encuentran disponibles en 3 idiomas (castellano, inglés e italiano).	5	WebCT Campus Edition 4.0 supports right-to-left languages such as Arabic and Hebrew. For these languages, any left-to-right language words or phrases, which are embedded in the text, display correctly (i.e. left-to-right). WebCT Campus Edition is licensed in two variants: Focus License and Institution License. The Focus License allows a subset of the functionality included in the Institution License, and restricts the number of student seats, and eliminates access to APIs that allow integration with campus systems such as student information systems, portals, and authentication systems. The company offers consulting services for implementation planning and advanced	4
--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	---	---

												technical services including an initial technical assessment and evaluation of issues such as authentication , load balancing, and migration and upgrade planning. Premium support services are available for quicker response time, direct access, and 24/7 support. The company also offers customized training.	
	Campus Cepade (basado en First Class)	BlackBoard d 6	CentraOne 6.0	In.form@ 1.0	FirstClas s 7.0	In.form@ 1.0	WebCT 4.0 Campus Edition						
> TOTAL	31	112	57	0	53	113	116						

ANEXO 8

Evaluación de materiales de Formación a Distancia

Evaluación de materiales de Formación a Distancia

CURSO: FPC – Formación en Proyectos Campesinos

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	Adecuado	3	Plan del proyecto.	Adecuado	3	Proyecto académico	Adecuado	3
			Definición de necesidades.	No se verifica la existencia de una Definición de necesidades	1			
Programa	Adecuado, pero demasiado orientado al desarrollo agrícola	3	Análisis del público.	No se verifica la existencia de un análisis del público	1	Materiales básicos del curso	Material actualizado, pero con carencias. El material consultado parece indicar que la sustentabilidad ambiental ocupa un inciso al final de un módulo y no recorre el curso. Lo mismo sucede con la participación campesina.	2
			Análisis del contenido.	Adecuado	3			
			Definición de los objetivos del aprendizaje.	Adecuado	3			
Diseño pedagógico	Los materiales que el	2	Estrategias pedagógicas.	Se propone un modelo básico recurrente de	2	Guión pedagógico	No parece haber existido un guión didáctico para la	-

	docente envía para cada unidad tienen un concepto de complementariedad entre ellos, aunque los elementos utilizados no están referenciados entre sí. El modelo pedagógico emula la formación tradicional.			Lectura --> temas de discusión --> Foro.			preparación de los materiales.	
			Mapas conceptuales	No se verifica la existencia de mapas conceptuales	1			
			Modularización de contenidos	Los contenidos están divididos en Unidades pero sólo a nivel de índice.	1			
			Creación e integración de elementos a través de medios.	Utiliza archivos Word (DOC), PDFy PowerPoint (PPT) no relacionados.	2			
			Ejercitación	No hay ejercitación para descargar o seguir en línea	1			
			Plan de evaluación.	No hay evaluación a distancia.	1			
Diseño de producto	No hay diseño de producto. Los materiales (DOC, PDF, PPT) no están disponibles en la plataforma sino que los envía el docente por correo. El	1	Elaboración de interacción.	Es necesario interactuar con el docente para poder contar con los materiales (ya que los envía x correo)	1	Materiales finales del curso	Los archivos Word y PPT no hacen uso de imágenes y deben ser impresos. Se utilizan PDF de buena calidad que no son de propiedad de Fodepal (!). No hay interactividad ni uso de recursos multimedia que	1
			Uso de recursos multimediales	No se utilizan imágenes ni animaciones, simulaciones, audio o vídeo	1			
			Presentación Visual	Distribución de espacio aceptable.	2			

	sitio Internet es elemental, y aparenta ser un sitio antiguo.			Diseño regular.			hagan más atractivos los materiales. El sitio Internet se limita a comunicar las características generales del curso. El bajo nivel de tratamiento de los materiales y dispersión de formatos aleja al usuario no experto.	
			Interface y navegabilidad	Navegación secuencial paginada. No se puede entrar a las unidades por links directos.	2			
			Disponibilidad de ambientes (ayuda, glosario, manual, etc).	No hay ambientes	2			
			Programación	Es un sitio sumamente sencillo que no presenta errores de programación	3			
Puesta en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Distribución de cursos.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Cursos en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	
			Logística y mantenimiento.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]				
Operación	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Espacio de colaboración	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Aprendizaje colaborativo	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	
			Espacio de consultoría	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]				
			Evaluación del aprendizaje y eficacia.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]				
Normatividad	[el curso no terminó --> no se		Análisis de la normatividad vigente.			Políticas y lineamientos		

	puede evaluar esta fase]		Análisis de nuevos procesos.					
			Propuesta de normatividad.					

ANEXO 8

Evaluación de materiales de Formación a Distancia

CURSO: GDL – Gestión de Desarrollo Local

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	Adecuado	3	Plan del proyecto.	Adecuado con algún grado de excelencia	4	Proyecto académico	Adecuado	3
			Definición de necesidades.	No se verifica la existencia de una Definición de necesidades	1			
Programa	Adecuado	3	Análisis del público.	No se verifica la existencia de un análisis del público	1	Materiales básicos del curso	Material actualizado y suficiente	3
			Análisis del contenido.	Adecuado con algún grado de excelencia	4			
			Definición de los objetivos del aprendizaje.	Adecuado	3			
Diseño pedagógico	Sólo se percibe cierto procesamiento didáctico en las presentaciones PPT. Los elementos utilizados no están referenciados	2	Estrategias pedagógicas.	No se verifican estrategias pedagógicas especialmente concebidas para el medio	1	Guión pedagógico	No parece haber existido un guión didáctico para la preparación de los materiales.	-
			Mapas conceptuales	No se verifica la existencia de mapas conceptuales	1			

	entre sí. El modelo pedagógico emula la formación tradicional.		Modularización de contenidos	Los contenidos están modularizados en un nivel de profundidad y luego repartidos por semanas.	3			
			Creación e integración de elementos a través de medios.	Utiliza archivos Word (DOC), PDFy PowerPoint (PPT) no relacionados.	2			
			Ejercitación	No hay ejercitación para descargar o seguir en línea	1			
			Plan de evaluación.	No hay evaluación a distancia.	1			
Diseño de producto	El producto está concebido como un sitio Internet elemental. No tiene ningún diferencial que lo convierta en un producto de enseñanza (podría ser un sitio informativo), y menos de autoaprendizaje.	1	Elaboración de interacción.	Intento de que el alumno pueda ir a su ritmo en el PPT. Nula interacción en el resto de elementos.	1	Materiales finales del curso	Los archivos Word deben ser impresos. Los PDF son vistosos pero también están preparados para imprimir más que para ser vistos en pantalla. Los PPT intentan paginar los contenidos, pero hacen uso escaso de imágenes.	1
			Uso de recursos multimediales	No se utilizan imágenes (a excepción de los PDF), ni animaciones, simulaciones, audio o vídeo	1			
			Presentación Visual	Mala distribución del espacio. Págs.	2			

				interminables. Resolución de pantalla muy grande.			No hay interactividad ni uso de recurso	
			Interface y navegabilidad	Estructura tipo sitio. No hay botones de navegación ni ambientes contextuales. Páginas muy largas	2			
			Disponibilidad de ambientes (ayuda, glosario, manual, etc).	Sólo se presenta como Ambiente la Bibliografía y refs. (el Calendario y el Glosario no)	2			
			Programación	Presenta errores (frames desplazados).	2			
Puesta en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Distribución de cursos.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Cursos en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	
			Logística y mantenimiento.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]				
Operación	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Espacio de colaboración	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]		Aprendizaje colaborativo	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	
			Espacio de consultoría	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]				
			Evaluación del	[evaluación general en				

			aprendizaje y eficacia.	"Cursos a Distancia"]			
Normatividad	[el curso no terminó --> no se puede evaluar esta fase]		Análisis de la normatividad vigente.			Políticas y lineamientos	
			Análisis de nuevos procesos.				
			Propuesta de normatividad.				

ANEXO 8

Evaluación de materiales de Formación a Distancia

Evaluación de materiales de Formación a Distancia

CURSO: CAG – Comercio
Agrícola
Internacional

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	Adecuado	3	Plan del proyecto.	Adecuado con algún grado de excelencia	4	Proyecto académico	Adecuado	3
			Definición de necesidades.	No se verifica la existencia de una Definición de necesidades	1			
Programa	Adecuado	3	Análisis del público.	No se verifica la existencia de un análisis del público	1	Materiales básicos del curso	Material actualizado con algún grado de excelencia	3
			Análisis del contenido.	Adecuado con algún grado de excelencia	4			
			Definición de los objetivos del aprendizaje.	Adecuado, aunque un poco insuficiente	3			
Diseño pedagógico	Se aprecia el intento de aprovechar las capacidades del medio, aunque se perciben algunas carencias que	3	Estrategias pedagógicas.	Hay un intento de apropiación del medio mediante la modularización , uso de imágenes y	3	Guión pedagógico	Se deduce que ha sido elaborado algún tipo de guión didáctico aplicado	3

	pensando en el medio al que va destinado.		Uso de recursos multimediales	Utiliza imágenes (no sensibles) y abundantes links.	2		fuera producido por una "eLearning Development House"	
			Presentación Visual	Demasiada información en pantalla. Las páginas son muy largas.	2			
			Interface y navegabilidad	Hay una idea de navegación con botoneras (unidades). No hay links en los gráficos de unidad	2			
			Disponibilidad de ambientes (ayuda, glosario, manual, etc).	No hay	1			
			Programación	Aceptable	3			
Puesta en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-	Distribución de cursos.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-	Cursos en línea	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-
			Logística y mantenimiento.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-			
Operación	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-	Espacio de colaboración	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-	Aprendizaje colaborativo	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-
			Espacio de consultoría	[evaluación general en "Cursos a	-			

				Distancia"]			
			Evaluación del aprendizaje y eficacia.	[evaluación general en "Cursos a Distancia"]	-		
Normatividad	Adecuada	4	Análisis de la normatividad vigente.	Se analiza detalladamente	4	Políticas y lineamientos	Se hacen recomendaciones para cursos futuros con precisión. Se precisan los cambios de un año a otro.
			Análisis de nuevos procesos.	Se analiza detalladamente	4		
			Propuesta de normatividad.	Se analiza detalladamente	4		
							4

ANEXO 9

Evaluación de Formación Presencial y Seminarios de Expertos

CURSO: ESDR - Evaluación y Seguimiento de Programas de Desarrollo Rural

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	concepción del proyecto basada en una necesidad real, pero la organización del evento fue mal gestionada	3	Plan del proyecto	poco claro, sin margen de atrasos	2	Proyecto académico	Falto tiempo para hacer una planificación adecuada	2
			Definición de necesidades	bien justificado	4			
Programa	La programación del curso no se hizo en función de un análisis de la población objetiva sino se ofreció lo que los instructores podían exponer.	2	Análisis del público	no hay	1	Materiales básicos del curso	muy economista en su enfoque, el monitoreo del desarrollo institucional local esta ausente, evita la complejidad de ruralidades heterogéneas.	2
			Análisis del contenido	faltan indicadores de calidad	2			
			Definición de los objetivos del aprendizaje	ok	3			
Diseño pedagógico	El diseño teórico parece sólido, pero no se preparo a los participantes, aclarando sus deberes como participantes, y especificando las expectativas de los instructores	3	Estrategias pedagógicas	se hizo el intento de ser participativo	3	Presentaciones	Al parecer, faltaba preparación de parte de los organizadores para poder llevar a cabo un programa de aprendizaje organizado, basado en el	2
			Bibliografía	no se presenta en la documentación	1			
			Calificación participantes	bien documentada, bien usado	5			

	hacia los estudiantes.		Plan de evaluación	excelente estrategia	5		concepto de "learning by doing", algo que no estaban motivados para hacer los asistentes.	
			Diversidad actividades	no explora nuevas tendencias	2			
Operación	La implementación del curso no tomaba en cuenta la dinámica de los mismos participantes. No se logró crear un ambiente propicio para la capacitación.	2	Espacio de colaboración	se hizo el intento de ser participativo	3	Aprendizaje colaborativo	El desorden durante varias sesiones prohibió la creación de un contexto de aprendizaje colaborativo.	2
			Espacio de consultoría	profesores accesibles	4			
			Evaluación aprendizaje y eficacia	se llevó a cabo una evaluación extensa	5			
Normatividad	a pesar del resultado mixto del curso, se hizo un gran esfuerzo de tratar de sacar lecciones aprendidas, analizando los errores cualitativamente	5	Análisis de la normatividad vigente	bien fundamentada usando la evaluación	5	Políticas y lineamientos	No es evidente si la experiencia efectivamente ha afectado el modo de operar de FODEPAL para cursos presenciales.	3
			Análisis de nuevos procesos	buenas sugerencias	4			
			Propuesta de normatividad	podría ser más concreta y explícita	3			

ANEXO 9

Evaluación de Formación Presencial y Seminarios de Expertos

Evaluación de Formación Presencial y Seminarios de Expertos

CURSO: NCM - Negociaciones Comerciales
Multilaterales 2002

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	Muy bien definidos los Objetivos	4	Plan del proyecto.	Si tiene un plan académico definido puntualmente	4	Proyecto académico	El informe final menciona que va de lo terico a lo practico, pero en las presentacion es revisadas no lo ubicamos	4
			Definición de necesidades.	bien documentado	4			
Programa	Se cuenta con todos los elementos del programa	4	Análisis del público.	Suficiente	4	Materiales básicos del curso	Muy actualizado y adecuado a las necesidades concretas de los solicitantes del curso.	4
			Análisis del contenido.	Detallado	4			
			Definición de los objetivos del aprendizaje.	Detallado	4			
Diseño pedagógico	Contiene todos los elementos	4	Estrategias pedagógicas.	Adecuadas	3	Presentaciones	Presentaciones Power point atractivas	3
			Bibliografía	Adecuada, pero con el faltante de la	3			

				parte teorica				
			Calificación de participantes	Se sustituyo el examen por una investigacion sobre un tema.	4			
			Plan de evaluación del curso	Adecuado	3			
			Diversidad de actividades	Adecuadas hasta donde la circunstancia lo permitió	3			
Operación	Muy adecuado, a pesar de que por asistir a las Comisiones de Consulta de Temas relacionados con su trabajo, muchos de los participantes se ausentaron algunas sesiones.		Espacio de colaboración	Adecuado	3	Aprendizaje colaborativo	Probablemente e resultado más efectivo que si solo hubieran asistido funcionarios públicos	3
			Espacio de consultoría	Adecuado	3			
			Evaluación del aprendizaje y eficacia.	El 94% lo percibieron como bueno o muy bueno	5			
Normatividad			Análisis de la normatividad vigente.	Adecuada	3	Políticas y lineamientos	Aporta recomendaciones generales muy pertinentes a todos los cursos presenciales	4
			Análisis de nuevos procesos.	Adecuada	3			
			Propuesta de normatividad.	Se detallan propuestas	4			

La experiencia de este curso, probablemente el mejor diseñado y operado de los presenciales, y seguramente muy caro, sugiere la necesidad de

tener convenios por escrito con las organizaciones que los solicitan.

No obstante el esfuerzo y la calidad para responder a la solicitud del Ministerio de Agricultura hubo mucho ausentismo de los funcionarios a quienes iba dirigido. Solo despues de que el Coordinador del curso sugirio su postposicion hasta mejor fecha asistieron los funcionarios al aula en lugar de a las Comisiones mencionadas.

ANEXO 9

Evaluación de Formación Presencial y Seminarios de Expertos

Evaluación de Formación Presencial y Seminarios de Expertos

CURSO: DRP - Desarrollo Rural y Pobreza

FASE	Análisis	Evaluación	ACCION	Análisis	Evaluación	PRODUCTO	Análisis	Evaluación
Proyecto	Buena documentación sobre el plan del proyecto y como pretende satisfacer a las necesidades de participantes	4	Plan del proyecto.	completo y detallado	5	Proyecto académico	Una propuesta de proyecto coherente y bien fundamentado	5
			Definición de necesidades.	no considera necesidades de distintos contextos	2			
Programa	La programación del curso esta bien concebida, es realista y busca orientarse hacia un publico general de analistas de políticas de desarrollo rural en la región	4	Análisis del público.	no analiza las especificidades del publico - solo en general	2	Materiales básicos del curso	Muy completa y bien presentada	4
			Análisis del contenido.	analiza el estado de arte del área como base teorico	4			
			Definición de los objetivos del aprendizaje.	muy precisos, pero no especifica indicadores de éxito	3			
Diseño pedagógico	Un diseño modelo en cuanto a su estrategia pedagógica, aunque falta elementos substanciales en la bibliografía y mecanismos de control de calidad, calificación de participantes	4	Estrategias pedagógicas.	teóricamente sólida con un enfoque en formación participa.	5	Presentaciones	Según los participantes en el curso, <i>el estilo dy contenido de la capacitación</i> fue una de las fortalezas del curso.	4
			Bibliografía	bueno pero muy economista - falta instituciones locales, IP	3			
			Calificación de participantes	No se presenta criterios para calificar a los participantes	2			
			Plan de evaluación del curso	Se prevé la aplicación de evaluaciones detalladas	4			

			Diversidad de actividades	muy completo el programa, incl. trabajo de campo., discusiones	5			
Operación	El diseño de la fase de operación enfatiza la colaboración entre participantes y una retroalimentación continua desde los participantes a los instructores.	5	Espacio de colaboración	Se diseñó el curso según la exposición dialogal.	5	Aprendizaje colaborativo	Se logro abrir espacios para un aprendizaje participativo y los estudiantes dieron muy buenas notas a los instructores y coordinadores del curso	4
			Espacio de consultoría	Se previó la interacción permanente entre instructores y alumnos	5			
			Evaluación del aprendizaje y eficacia.	Se aplico un formato especial al terminar cada semana	5			
Normatividad	Se hizo un esfuerzo de evaluar y aprender de la experiencia	4	Análisis de la normatividad vigente.	el análisis no se basa en los datos de la evaluación	2	Políticas y lineamientos	A pesar del buen esfuerzo de recomendar nuevas iniciativas no se basa las recomendaciones en los datos de la evaluación, i.e. ¿como mejorar módulos de campo?	3
			Análisis de nuevos procesos.	Se explora alternativas de organización para el futuro	4			
			Propuesta de normatividad.	Se propone una serie de actividades de seguimiento	4			

ANEXO 10

Principales Componentes de un Plan de Trabajo de Corto y Mediano Plazo.

- 1.- Elaborar un Plan de Negocios.
- 2.-Rediseñar el Modelo de Relación con los usuarios principales del Proyecto.
- 3.- Rediseñar el modelo pedagógico.
- 4.-Adquirir una plataforma de e-learning.
- 5.- Elaborar lineamientos y requisitos para la programación de los cursos, así como guías par los trabajos de campo en los cursos presenciales.
- 6.- Poner en marcha una descentralización operativa del proyecto a las representaciones de FAO, apoyando a esta con un consultor de tiempo completo.
- 7.- Elaboración de un “Plan de Salida” de la cooperación de la AECI, en caso de que esta no continúe.