

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE GERENCIAL EN ZONAS CAMPESINAS EN MÉXICO

Obeimar Balente Herrera

Área de Sistemas de Producción, El Colegio de la Frontera Sur

José María Díaz Puente

Universidad Politécnica de Madrid

Manuel Roberto Parra

Área de Sistemas de Producción, El Colegio de la Frontera Sur

Abstract

In the last years projects of rural development with managerial approach have been executed to improvement the efficiency and project efficiency of intervention in rural zones, such is the case of the "Project of Restructuring of the Agriculture in the South Border of Mexico (REAGRI)". This project was characterized for being a model for decentralized planning, planned and executed by a development agency.

For the evaluation of REAGRI the integral control framework (CMI) was used, as it has also been applied in big companies, for which process adequacies had to be developed, particularly for the participation of the people in the project application. The application of CMI allowed the analysis of its potential as an evaluation tool with the incorporation of the multiple perspectives of the stakeholders. The results show the usefulness of the CMI to achieve a more expedient communication with better elements for the management of the improvement offer than the method used in the conventional evaluation by Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) in the programs of rural development in Mexico.

Keywords: *integral, control, framework, project, evaluation*

Resumen

En los últimos años se han ejecutado proyectos de desarrollo rural con enfoque gerencial como ensayos para mejorar la eficacia y eficiencia de proyectos de intervención en zonas campesinas, tal es el caso del "Proyecto de Reconversión de la Agricultura en la Frontera Sur de México (REAGRI)", cuyo enfoque corresponde a un modelo de planificación descentralizado, planificado y ejecutado por una agencia de desarrollo.

En la evaluación de REAGRI se utilizó el cuadro de mando integral (CMI), que ha sido aplicado en empresas del sector privado, por lo cual se desarrollaron adecuaciones de proceso, particularmente para incorporar la participación de los beneficiarios del proyecto y del equipo técnico del mismo. La aplicación del CMI permitió analizar su potencial como herramienta para la evaluación con inclusión de las múltiples perspectivas de los stakeholders participantes en los proyectos de desarrollo rural. Los resultados muestran la utilidad del CMI para lograr una comunicación más oportuna y con mejores elementos para la gestión de la propuesta de mejora que el método utilizado en la evaluación convencional por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en los programas de desarrollo rural en México.

Palabras clave: *Cuadro Mando Integral, Evaluación, Proyectos, Rurales*

1. Introducción

Ante la ineficacia de las acciones gubernamentales en el diseño, operación y evaluación de proyectos públicos para el desarrollo rural, han sido introducidas en dichos proyectos, prácticas gerenciales fundamentadas en la nueva gestión pública (Aguilar, 2007; Kasperskaya, 2008). Es de vital importancia para el éxito de los proyectos, que se consideren los distintos intereses de los stakeholders involucrados (productores, administradores, financiadores, trabajadores, políticos, etc.), ya que éstos ejercen cada vez una mayor presión sobre los mismos. (El-Gohary et al., 2004; Belout y Gauvreau, 2004).

Por lo anteriormente mencionado, se requieren modelos de gestión estratégica de los proyectos con perspectivas múltiples, que sean capaces de ayudar a identificar y comprender las demandas de los distintos stakeholders. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión estratégica, desarrollado originalmente por Kaplan y Norton en 1992 que permite incorporar a la evaluación del proyecto las múltiples perspectivas de los stakeholders. Si bien, el CMI en un principio permitía evaluar los aspectos financieros de los proyectos, y después consideró la gestión del desempeño, en los últimos años se ha centrado en movilizar y guiar a la organización hacia un proceso de ajuste, adaptación y nuevas respuestas ante las exigencias que impone el desempeño del proyecto y su contexto (Loida y Moreno, 2007; Kasperskaya, 2008).

Según Van der Woer y Van den Brink (2004) el diseño original del CMI comprende cuatro perspectivas:

- La financiera, que define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad
- Del cliente, la cuál busca dirigir la estrategia hacia la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes
- De los procesos internos, donde se analizan los procesos en los cuales la organización debe ser excelente para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores
- De aprendizaje y crecimiento, que estimula la capacidad de innovación y aprendizaje en el largo plazo.

El CMI fue diseñado para ser utilizado en la gestión de proyectos de la empresa privada, donde su aplicación ha generado casos de éxito probado (VanderWoer y Van den Brink, 2004), pero en los últimos años, este método ha sido introducido en la gestión de proyectos públicos; requiriéndose de adecuaciones y aprendizajes de su aplicación en éste otro contexto. Así, el objetivo del presente trabajo fue valorar el potencial del CMI como herramienta para la evaluación de proyectos y programas con perspectivas múltiples. La valoración de dicha herramienta se llevó a cabo comparando la evaluación realizada por Parra y Herrera (2005) del proyecto público de "Reconversión de la Agricultura en la Frontera Sur de México" (REAGRI), con la evaluación de programas agrícolas, pecuarios, de sanidad agropecuaria y de investigación y transferencia de tecnología de la Alianza para el Campo implementada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) desde 1999 a 2005. REAGRI es un programa diseñado y ejecutado por una agencia de desarrollo en un contexto de pequeños productores campesinos y con financiamiento del gobierno Mexicano y de las Naciones Unidas; mientras que los proyectos evaluados por la FAO son operados en diversos contextos.

Los resultados muestran que es factible adecuar el CMI para ser utilizado en contextos de proyectos con participación de pequeños productores campesinos. Así, el CMI fue útil en la gestión de la estrategia de REAGRI desde la gerencia ya que permitió una comunicación más ágil entre los evaluadores y los responsables del proyecto, lo cuál facilitó la gestión de la propuesta de mejora.

2. Caso de Estudio

Las evaluaciones llevadas a cabo por Parra y Herrera (2005) de REAGRI y por la FAO de los programas de desarrollo rural fueron valoradas en función de criterios de evaluación aplicados por la Comunidad Europea (2002) en el Programa LEADER y los sugeridos por el Joint Committee on Standard for Educational Evaluation, citados por Santoyo et al. (2002) Los criterios se describen en la tabla 1 y en la misma se desarrolla su escala de medición. La escala de medición utilizada fue la misma empleada en el método CMI y corresponde a los colores representados en un semáforo, es decir el nivel 1 corresponde al rojo, significando que el criterio tiene un desempeño bajo por lo que hay que trabajar para mejorarlo, el nivel 2 corresponde al color amarillo, y representa un desempeño intermedio y el nivel 3 corresponde al verde que significa que el criterio tiene el mejor desempeño.

3. Resultados

La presente sección fue estructurada comparando el desempeño de los criterios de evaluación formulados en la sección anterior de cada uno de los métodos comparados, a partir de la información que aparece en los documentos mencionados.

- a) ¿La evaluación tiene una perspectiva integral, considerando a los diferentes stakeholders del programa?

En el caso de REAGRI, el CMI está diseñado para incluir las perspectivas de los múltiples actores, es decir, considera a los diferentes stakeholders con sus particularidades. El objetivo final del esquema original del CMI desarrollado por Kaplan y Norton, era incrementar la rentabilidad de las inversiones de los socios. En este sentido, los objetivos de los stakeholders involucrados en la evaluación de REAGRI fueron el mejoramiento del modo de vida para los productores —más allá de la rentabilidad— y el mejoramiento de la imagen, el incremento de la eficacia y la eficiencia de sus intervenciones para la instancia financiadora y para el gobierno. Así, productores, financiadores y gobierno fueron considerados para la aplicación del CMI como clientes de REAGRI. Por otra parte, el objetivo de REAGRI fue lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de la perspectiva interna y el aprendizaje y crecimiento de la agencia de desarrollo que opera el programa (Figura 1). De este modo el CMI sirve como un ejercicio de análisis estratégico de los intereses en juego, de las posibilidades de conciliación de los mismos y de los riesgos de consecución del proyecto, de la misma forma en que Mcadam (2004) lo identificó en la aplicación del CMI en los gobiernos locales de Inglaterra.

Tabla 1. Criterios y desempeño de los mismos utilizados para la valoración de los métodos de evaluación CMI y FAO de programas de desarrollo rural.

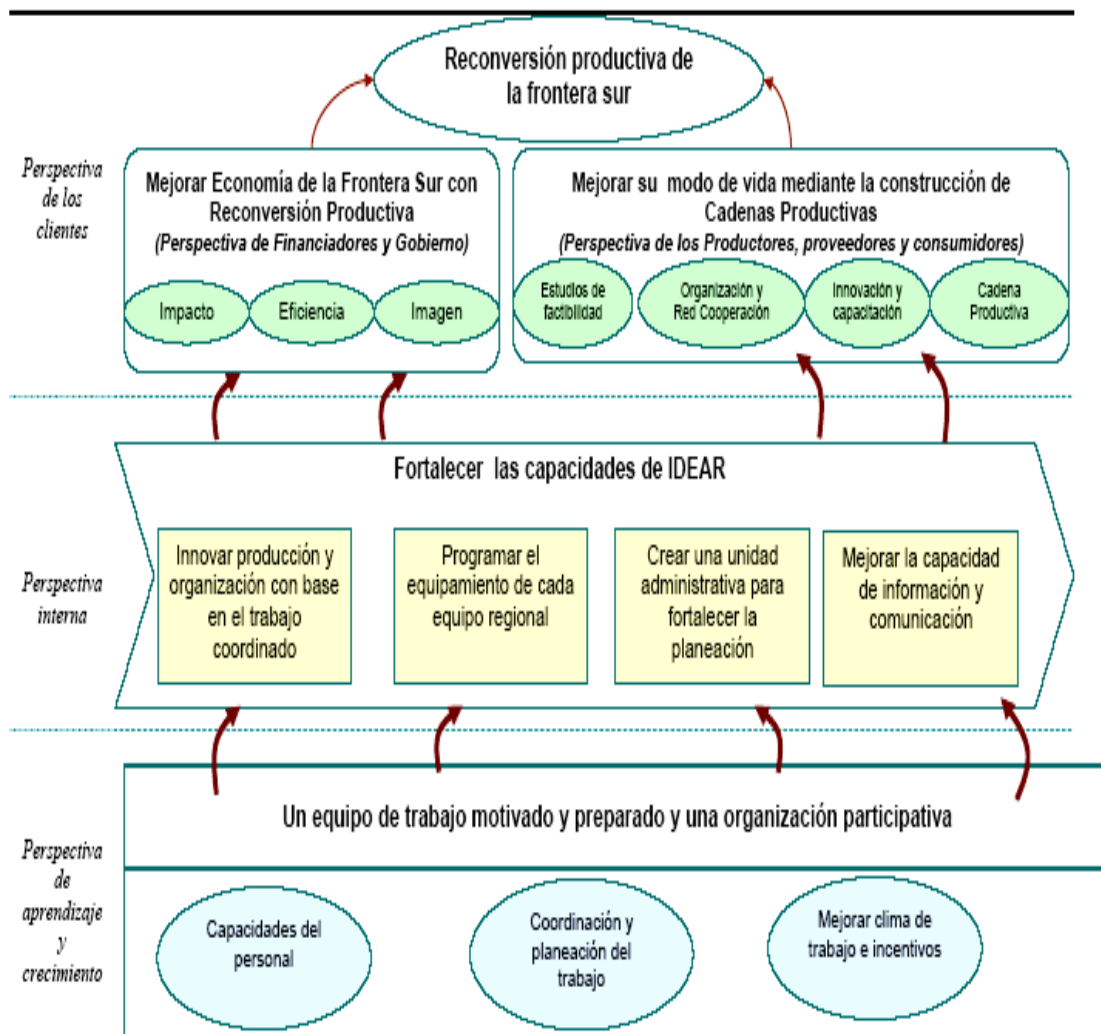
Criterio	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
a) ¿La evaluación tiene una perspectiva integral?	La evaluación identifica solamente a los financiadores del proyecto	La evaluación considera a diferentes stakeholders	En la evaluación participan desde el inicio los stakeholders
b) ¿La evaluación utiliza información primaria y secundaria fiable?	La información de la evaluación esta descontextualizada e imprecisa	La información de la evaluación tiene procedimientos claros	La evaluación se basa en información tiene contexto y procedimientos claros
c) ¿El diseño de la evaluación es robusta en su conjunto?	Las herramientas utilizadas sólo recaban información cuantitativa	Las herramientas utilizadas incluyen información cuantitativa y cualitativa	Las herramientas usadas complementan información cuantitativa y cualitativa
d) ¿La información es sistematizada y analizada de tal forma que no permite sesgos de lo registrado?	Fue preparada una base de datos cuantitativa para sistematizar y analizar la información	La base de datos para sistematizar la información cuantitativa y cualitativa resultó reducida	La información fue registrada y sistematizada en una base de datos preparada ad hoc
e) ¿La información sistematizada en la evaluación permite hacer juicios y recomendaciones bien fundamentados?	La información sistematizada no arroja evidencias para sustentar juicios y recomendaciones	La información sistematizada arroja evidencias para sustentar juicios y recomendaciones	La información sistematizada arroja evidencias y correlaciones claras que fundamentan las recomendaciones
f) ¿La evaluación terminó a tiempo para retroalimentar oportunamente a los stakeholders?	La evaluación terminó fuera de tiempo	La evaluación finalizó a tiempo pero no retroalimentó al proyecto	La evaluación finalizó en tiempo y retroalimentó el proceso de planeación y gestión del proyecto
g) ¿Las recomendaciones son útiles y detalladas para su aplicación por los stakeholders?	Las recomendaciones no son de interés para los stakeholders	Las recomendaciones de la evaluación son de interés para los stakeholders	Las recomendaciones son de interés para los stakeholders y las pueden poner en marcha en el proyecto
h) ¿La evaluación aportó los elementos para establecer una mesa de dialogo?	Fue entregado el documento surgido de la evaluación del programa participantes	La información de la evaluación fue presentada y se entregó el documento con los stakeholders	Con la información de la evaluación los stakeholders tomaron decisiones de acciones de mejora en el proceso de trabajo

Las evaluaciones dirigidas por FAO a los programas de desarrollo rural en México han pasado de sólo incorporar la perspectiva de los productores a considerar la de técnicos, operadores administrativos y tomadores de decisiones de las instancias de gobierno

estatales y federales. Es decir, las evaluaciones hechas por FAO han considerado cada vez más la participación de los stakeholders en las mismas.

Las evaluaciones llevadas a cabo tanto por Parra y Herrera (2005) como por la FAO (2006) ubican a ambos métodos en el nivel 3, lo que indica que ambos contemplan a los principales stakeholders del programa evaluado.

Figura 1. CMI de REAGRI



Fuente: Parra y Herrera (2005)

b) ¿La evaluación se realiza utilizando información primaria y secundaria fiable?

En la aplicación del CMI la información primaria provino de los diferentes stakeholders involucrados en el programa; así, se recopiló información de la gerencia y personal técnico participante en el proyecto, considerándose que ambos integraban un solo grupo. En el caso de los productores se tomo en cuenta que su perspectiva de vida estaba influenciada por el contexto donde habitan, por lo que fue necesario dividirlos en cuatro regiones diferentes, integrando cada región un conglomerado, por tal se desarrollaron 4 talleres con enfoque de Medios de Vida Sustentables para captar la perspectiva de los productores. En paralelo se hicieron entrevistas individuales a una muestra representativa de productores y técnicos, y se realizaron recorridos de campo.

Al revisar el ciclo completo de un proyecto, es posible identificar debilidades en la evaluación de los programas de desarrollo rural en México; ya que la normatividad en este país establece que las evaluaciones de programas federales deben realizarse con una periodicidad anual. Pero esta temporalidad no coincide con la naturaleza de las inversiones ni con los ritmos operativos que *de facto* rigen la operación de los programas de desarrollo rural. El tipo de las inversiones financiadas impide que se vean impactos en el corto plazo y además, los retrasos en la operación de recursos, ocasiona que sean evaluados proyectos con tiempos de ejecución diferentes, por ejemplo, la muestra de beneficiarios del año evaluado puede incluir proyectos cuya inversión se inició 7 meses atrás, proyectos que tienen pocos días de haber recibido la inversión y beneficiarios que aún no han recibido el financiamiento (SAGARPA-FAO, 2006).

Ambos métodos enfatizan procedimientos precisos con información de contexto, por tanto se puede decir que los dos se ubican en el nivel 3 de la escala de medición de este criterio.

Las evaluaciones a los programas de desarrollo rural en México han consistido desde sus inicios en una evaluación cuantitativa basada en el diseño de indicadores a partir de datos colectados mediante una encuesta dirigida a los beneficiarios del Programa. El diseño muestral de la encuesta comprendió una muestra representativa a nivel nacional de cada grupo de programas, la cual estuvo formada a su vez por muestras representativas a nivel Estatal (SAGARPA-FAO, 2006). La incorporación de las perspectivas de nuevos stakeholders ha requerido la utilización de encuestas semiestructuradas a informantes claves.

c) ¿El diseño de la evaluación es claro en su conjunto, así también las herramientas tienen complementariedad entre ellas?

En la aplicación del CMI en REAGRI la herramienta cualitativa DAFO fue utilizada para el trabajo con los técnicos, mientras que con productores se trabajaron técnicas cualitativas participativas como: a) la línea histórica (que consiste en un recuento y descripción de los eventos más importantes que ha vivido la organización y cómo ésta ha respondido a dichos eventos y procesos), b) el diagrama de Venn (que consiste en la construcción de un esquema que muestra claramente las relaciones de la organización en evaluación con organizaciones externas a ella) y c) sistema de información geográfica (SIG) participativo (los productores ubican los espacios con potencial agroecológico para el escalamiento del proyecto sobre un mapa construido ex profeso con polígonos incluidos, de igual manera que se hace con otras organizaciones cercanas con capacidad para emprender el proyecto). Las herramientas participativas permitieron establecer una mejor comunicación entre los evaluadores y productores campesinos participantes en el proyecto. Por su parte, para indagar valorar los aspectos técnicos de los proyectos operados por REAGRI se llevaron a cabo recorridos y entrevistas utilizando un cuestionario (información cuantitativa). Tanto la información cualitativa como la cuantitativa fueron capturadas en tablas de salida y bases de

datos construidas ex profeso. Es decir en la evaluación de REAGRI por medio del CMI fueron utilizadas herramientas que se ajustaron adecuadamente a las necesidades tanto de los stakeholder como de los aspectos en evaluación.

El método de evaluación de los programas de desarrollo rural utilizado por la FAO en México ha incorporado mejoras constantemente en la evaluación, introduciendo nuevas herramientas que equilibran la recopilación de información cuantitativa y cualitativa de manera que ambos tipos de información complementen la comprensión de los programas y proyectos evaluados. Ambos métodos de evaluación se encuentran en el nivel 3 de la escala de medición de este criterio, es decir que las herramientas cuantitativas y cualitativas utilizadas en los métodos evidencian complementariedad en sus resultados.

d) ¿La información cuantitativa y cualitativa es sistematizada y analizada de tal forma que no permite sesgos de lo registrado?

El CMI permitió operacionalizar la perspectiva de cada stakeholder para que el proceso de evaluación considerará dicha perspectiva desde la definición de los objetivos, los indicadores, las metas, el avance, el estado, hasta el control necesarios para desarrollar el proyecto o proyectos en cuestión. Ésta alineación disminuyó los sesgos y proporcionó buenas referencias para que el color del semáforo asignado a cada meta correspondiera con la información proporcionada por los stakeholders. En la evaluación que realizaron Parra y Herrera (2005) tanto la información cualitativa como cuantitativa fue capturada en tablas de salida y bases de datos construidas ex profeso. Esto permitió crear reglas de validación y de correlación de variables.

La información que se generó en las evaluaciones de los programas de desarrollo rural en México fue sistematizada en una base de datos común para todos los estados del país. Esta base de datos ha sido revisada y mejorada a partir de los aprendizajes generados a lo largo de las evaluaciones pasadas. El análisis de la información fue conducida por expertos de la FAO con participación de consultores nacionales.

Ambos métodos de evaluación registraron la información cuantitativa y cualitativa en una base de datos preparada de manera previa, por tanto según la escala de medición de este criterio ambos métodos se encuentran en el nivel 3.

e) ¿Lo registrado y sistematizado en la evaluación permite hacer juicios y recomendaciones bien fundamentados?

A partir del esquema del CMI de REAGRI se construyó un tablero de comando del proyecto (Tabla 1). El tablero de comando contempló y alineó las perspectivas con los objetivos, indicadores (cuantitativos y cualitativos), metas, avances y control definidos para el proyecto. El tablero de comando se desplegó en un formato que permitió visualizar las metas en forma de porcentaje y el formato de semáforo facilitó la integración de recomendaciones precisas.

Las evaluaciones realizadas a los programas de desarrollo rural en México contaron con amplia solidez en relación a la información registrada y sistematizada, de tal forma que las propuestas de mejora se encontraron bien fundamentadas.

Así, se considera que ambos métodos contaron con bases sólidas para la sistematización de la información y permitieron la correlación de variables para señalar evidencias y tendencias claras, así como las correspondientes recomendaciones, por tanto ambos fueron ubicados en el nivel 3 de la escala de medición de este criterio.

f) ¿El tiempo que duro la evaluación fue el adecuado para retroalimentar oportunamente a los stakeholders?

La aplicación del CMI en REAGRI se llevo a cabo utilizando metodologías participativas en los talleres tanto con técnicos como con productores, lo cuál facilitó la socialización de la información generada, permitiendo a todos los participantes la reflexión de la misma. Así mismo, el taller final, llevado a cabo con la participación de representantes de Naciones Unidas permitió que los participantes conocieran una versión integral de los resultados obtenidos en la evaluación.

Los resultados de las evaluaciones realizadas a los programas de desarrollo rural en México fueron presentadas con dos años de retraso, lo que limito la oportunidad de retroalimentación de dichos programas (SAGARPA-FAO, 2006). Aún así, la presentación de resultados de evaluación de los programas de desarrollo rural por FAO en México ha servido para corregir errores reiterativos de operación y gestión de los programas.

Con la información citada es posible inferir que ambos métodos en estudio se encuentran en los extremos de la escala de medición de este criterio; pues mientras que el proceso de evaluación de REAGRI fue finalizado a tiempo para la retroalimentación del programa que la agencia de desarrollo estaba ejecutando, por lo que el método se ubica en el nivel 3 del criterio; con el método FAO, la retroalimentación de los resultados se realizó demasiado tarde para poder corregir la operación del año en que se esta ejecutando y evaluando los programas respectivos, por esta razón el método se ubica en el nivel 1.

g) ¿Las recomendaciones son claras, útiles y suficientemente detalladas para que puedan ser aplicables por los stakeholders?

En el caso de la evaluación de REAGRI, la presentación de resultados a representantes de Naciones Unidas logró comunicar de manera ágil y detallada los objetivos de impacto donde el programa tuvo una eficacia del 100% y las secciones donde tuvo avances del 50%, lo cual posibilito la identificación de propuestas de mejora en la misma reunión.

Técnicamente las recomendaciones emitidas por las evaluaciones FAO a los programas de desarrollo rural en México son claras y suficientemente detalladas, pero se complica su incorporación y cumplimiento por la burocracia, la posición de las autoridades estatales frente a los procesos de evaluación y las complicaciones organizacionales de las propias secretarías estatales (FAO-SAGARPA, 2006). Al respecto Patton (1999) señala que para conseguir un mayor impacto de los resultados de las evaluaciones se necesita considerar a las organizaciones y no sólo a los programas y proyectos. Sin embargo, el valor de la evaluación de la gestión organizacional es a menudo subestimado con respecto a la evaluación de impactos de los programas y proyectos. Esto se debe a que los impactos son las medidas con las que se promueven las acciones realizadas en un programa, ante los órganos de auditoria y con la población en general, mientras que los resultados del análisis de la gestión de las organizaciones tienen utilidad al interior de las áreas responsables como insumo para las propuestas de mejora. Patton (1999) reitera que mejorar un programa pasa por incrementar la motivación e incentivos de las personas que lo operan, así como el aprendizaje y eficacia de la organización en su conjunto.

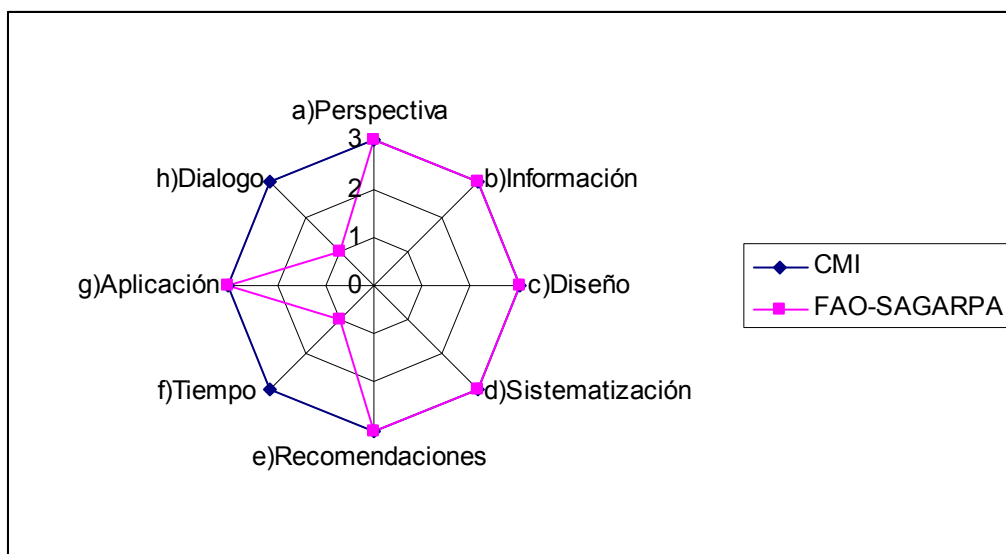
Ambos métodos generan recomendaciones con el nivel de detalle para ponerlas en marcha, de esta manera los dos métodos se ubican en el nivel 3 de la escala de medición de este criterio.

h) ¿La evaluación aportó los elementos para establecer una mesa de dialogo?

La evaluación de REAGRI mediante el CMI generó la información suficiente y en la forma adecuada para la retroalimentación del proyecto. Varios autores (González-Padrón et al., 2009; Patton, 2001; Patton, 2003) coinciden en que los cambios instituidos en un proyecto o empresa a partir de la información procesada de la evaluación es evidencia de aprendizaje y fin último de esta actividad.

A pesar de que con la aplicación del CMI se logró establecer la mesa de dialogo con la mayoría de los stakeholders no se logró romper con las rutinas burocráticas de la dependencia financiadora del gobierno mexicano, pues a ellos sólo les interesa que la comprobación de los recursos ejercidos fuera clara y estuviera sustentada con las evidencias suficientes. Del mismo modo, a los coordinadores estatales no les interesó establecer una mesa de dialogo a partir de las evaluaciones FAO, ven con frecuencia a las evaluaciones como actividades que por obligación se deben llevar a cabo pero sin encontrarles una utilidad práctica, los informes son vistos como un trámite administrativo más que se presenta, se acusa de recibido y no trasciende más (FAO-SAGARPA, 2006). Pocos stakeholders participantes en los programas gubernamentales atienden a las evaluaciones como procesos de retroalimentación para mejorar los programas, así en los últimos cinco años no han existido cambios significativos en el diseño y operación de los programas de la Alianza para el Campo (principal programa de desarrollo rural en México) (FAO-SAGARPA, 2008).

Figura 2. Comparativo de los métodos de evaluación



Fuente: elaboración propia

Un resumen de los resultados generados mediante la comparación de los métodos de evaluación en estudio puede ser visto en la figura 2. El desempeño de los criterios de diseño, fiabilidad, sistematización y análisis de ambos métodos fueron similares, más aún las evaluaciones FAO enfatizan y fueron más rigurosos en las evidencias de impactos (FAO-SAGARPA, 2006), por tanto se puede decir que según Díaz-Puente (2007) el método FAO se encuentra ubicado en la corriente teórica de evaluación de las pruebas. La diferencia está dada por la oportunidad en que son entregados los resultados de las evaluaciones, mientras

que los resultados de las evaluaciones de los programas de desarrollo rural en México se entregan dos años después de que el programa ha concluido, la evaluación de REAGRI fue entregada oportunamente para corregir el proceso de operación de los programas correspondientes. Por otra parte, la base de trabajo metodológico de las evaluaciones llevadas a cabo por FAO fueron las encuestas, lo que imposibilitó la retroalimentación de cuestiones específicas del proceso; por el contrario con el método CMI se trabajó en la reflexión de la información recabada desde el mismo proceso de generación de dicha información a través de un trabajo participativo, lo cual contribuyó a que el informe generado fuera utilizado en la retroalimentación de la operación del programa, así podemos decir que la aplicación del CMI, de acuerdo con Díaz-Puente (2007) se adhiere más a la corriente teórica del aprendizaje.

4. Conclusiones

Con la aplicación del CMI en REAGRI se logró considerar las perspectivas e intereses de los diferentes stakeholders y presentar información fiable en tiempo y forma para retroalimentarlos acerca de cómo mejorar el proceso, durante y al final del mismo.

La evaluación de REAGRI utilizando el método CMI fue posible, gracias a que los diferentes stakeholders colaboraron en la misma, de otra forma, no se hubieran podido obtener los resultados correspondientes. Lo mencionado anteriormente fue determinante para marcar una diferencia con respecto a las evaluaciones de los programas de desarrollo rural en México realizadas por FAO. En este sentido, es necesario crear una cultura de la evaluación en las instituciones públicas y privadas, donde prevalezca una disposición para colaborar en la evaluación, de recepción a la crítica y la apertura al diálogo tanto por parte de los diferentes stakeholders "evaluados", como por parte de los evaluadores.

La aplicación del CMI como método de evaluación puede aportar a la generación de una cultura de la evaluación desde perspectivas múltiples, pues considera la inclusión de los puntos de vista de los stakeholders participantes desde el inicio del proceso, de tal manera que durante todo el proceso puede ser establecida una mesa de diálogo que permita generar oportunidades para analizar y discutir las propuestas de mejora y de acrecentar la incipiente democracia nacional, que a juicio de Patton (2004) es el fin último de las evaluaciones.

5. Referencias

- Aguilar, Luis. (2007). *El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007. 15 p.
- Belout A. & Gauvreau C. (2004) *Factors influencing project success: the impact of human resource management*. [International Journal of Project Management](#), Vol. 22, 1-11
- Comisión Europea (2002). *Directrices para la evaluación de programas LEADER+*. DOC. STAR VI/43503/02-REV.1. Comisión Europea, Dirección General de Agricultura, Bruselas Bélgica. 66 p.
- Díaz-Puente J.M. (2007). *La evaluación en planes y programas de desarrollo: estado actual y principales tendencias a nivel internacional*. En Fetterman D. y Cazorla A. (Ed.). Empowerment evaluation. Metodología para el seguimiento de programas y proyectos. Madrid, España. Pp. 21-81.
- El-Gohary N. M., Osman H. & El-Diraby T. (2006). *Stakeholder management for public private partnerships*. [International Journal of Project Management Vol. 24](#), 595-604.

- FAO SAGARPA (2006). *Sistematización de la experiencia del proyecto "evaluación del programa Alianza para el campo"*. Obtenido el 10 de enero de 2010 desde <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/sector-agroalimentario>
- FAO Y SAGARPA (2008). *Informe de evaluación de consistencia de resultados, Alianza para el Campo, México D. F.* Obtenido el 14 de septiembre de 2009 desde <http://www.fao-evaluacion.org.mx/pagina/sector-agroalimentario>
- González-Padrón T. L., Chabowski B. R. Tomas G. H. & Ketchen D. J. (2009). *Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality*. British Journal of Management DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00634.x
- Kasperskaya Y. (2008). *Implementing the balanced scorecard: a comparative study of two spanish city council-and institucional perspective*. Financial Accountability & Management, 24, 363-384.
- Loida E. and Moreno Z. (2007). *El Cuadro de Mando Integral en la gestión de organizaciones del sector público*. Caso: Universidad Centrooccidental Lisandro de Alvarado. Compendium 10, 5-20
- Mcadam R. & Walker T. (2003). *An inquiry into balanced scorecards within best value implementation in UK local government*. Public Administration Vol. 81, 873-892
- Parra M. y O. Herrera (2005). *Informe de seguimiento y evaluación del "Proyecto de Diversificación de la Agricultura en México y Guatemala que presenta ECOSUR a IDEAR"*. San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México. 84 p.
- Patton M. Q. (2004). *Sobre el uso de la evaluación: la reflexión evaluativo y el uso del proceso*. Artículo extraído de la publicación The Evaluation Exchange IX, num. 4. Traducido por PREVAL.
- Patton M.Q. (1999). *Desarrollo organizacional y evaluación*. Artículo extraído del libro The Canadian Journal of Program Evaluation, Canadian Evaluation Society, Traducido por PREVAL, septiembre 2004. 14 p.
- Santoyo H., P. Ramírez y Suvedi M. (2002). *Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural*. Michigan State University, Universidad Autónoma Chapingo, Mundi-Prensa. México D.F. 241 p.
- Van der Woerd F. & Van den Brink T. (2004). *Feasibility of a Responsive Business Scorecard _ a pilot study*. Journal of Business Ethics 55, 173-186.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Obeymar Balente Herrera
E-mail: obalente@ecosur.mx