

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**Gestión de las Políticas Públicas y el Derecho**

**PAP Programa de Secretaría de Relaciones Exteriores y Organizaciones  
Internacionales.**



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

**Secretaría de Relaciones Exteriores y Organizaciones Internacionales  
“Prácticas profesionales en el Centro CLEAR para América Latina”**

**PRESENTA**

Programa educativo.

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Nombre completo del alumno.

Juan Luis Muñoz Velázquez

Profesor PAP: Mtro. Ramón Martín Durán

Tlaquepaque, Jalisco, Agosto, 2016

# REPORTE PAP

## Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional son una modalidad educativa del ITESO en la que los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de un proyecto en un escenario real para plantear soluciones o resolver problemas del entorno. Se orientan a formar para la vida, a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente.

A través del PAP los alumnos acreditan el servicio social, y la opción terminal, en tanto sus actividades contribuyan de manera significativa al escenario en el que se desarrolla el proyecto, y sus aprendizajes, reflexiones y aportes sean documentados en un reporte como el presente.

### **1. Resumen**

El presente documento tiene como objetivo el trabajo realizado por Juan Luis Muñoz Velázquez dentro de las prácticas profesionales de verano del Centro CLEAR para América Latina, las cuales se llevaron a cabo durante junio y julio del año 2016; el autor es alumno de la Licenciatura en Relaciones Internacionales dentro del ITESO e inscribió tales prácticas como su primer Proyecto de Aplicación Profesional. El reporte incluye una reseña del trabajo que se realiza en tal organización, un breve marco teórico de los temas que aborda y después una descripción detallada del trabajo del estudiante: las actividades ejecutadas, los resultados obtenidos y los aprendizajes más relevantes. Finalmente se concluye con una valoración final de la pasantía como experiencia profesional y personal.

## **Introducción**

### 1.1. Objetivos

El Centro CLEAR (Centre for Learning on Evaluation and Results) para América Latina tiene los siguientes objetivos:

- Convertirse en punto de referencia de Monitoreo y Evaluación, así como en Gestión para Resultados, para los países de habla hispana de América Latina.
- Proporcionar conocimiento institucional y técnico de vanguardia a sus clientes para fortalecer sus capacidades en Monitoreo y Evaluación, así como en Gestión para Resultados.
- Promover la utilización de la evidencia empírica como la herramienta principal para la evaluación y para la rendición de cuentas.
- Fortalecer el liderazgo de América Latina en estas áreas mediante una estrecha vinculación con otros Centros regionales y a través de la creación de espacios para el aprendizaje entre regiones.

### 1.2. Justificación

El trabajo de CLEAR es sumamente relevante en la agenda de distintos niveles. A raíz de la ola de democratización en los países de América Latina, los gobiernos nacionales se ven en la necesidad de rendir cuentas, realizar ejercicios de transparencia y de ofrecer mejores servicios a su población. La evaluación de política pública es posiblemente el mecanismo más adecuado para perseguir tales objetivos, sin embargo, existen muchos obstáculos para realizar evaluación de buena calidad que aporte al aprendizaje y que influya a nivel de política pública.

Una barrera importante dado el contexto de la región es la falta de capacidades en evaluación: existen pocas personas –dentro y fuera de la función pública– que tienen el conocimiento técnico necesario para llevar a cabo evaluaciones confiables y con recomendaciones relevantes. Otro de los obstáculos se encuentra en las

condiciones adversas para realizar evaluación en los países latinoamericanos, las cuales se traducen en resistencia de líderes políticos a que su trabajo se ponga en tela de juicio, poca o inexistente información disponible con la que cuentan los evaluadores que no permite que los programas sean evaluables, limitaciones presupuestarias, escasa cercanía de los responsables de los programas sociales con el resto de la burocracia y con los evaluadores, y falta de orientación a resultados, por mencionar algunos puntos. Pero el punto clave está en la mínima utilización de la evaluación por parte de los gobiernos nacionales y sub-nacionales; si las recomendaciones emitidas no se toman en cuenta en la reformulación de programas, el cambio social es imposible.

De cierta manera y hasta cierto punto, la labor de CLEAR aporta a la mitigación de estos problemas en la región. A través de la promoción del Monitoreo y la Evaluación se busca que los gobiernos sepan si los programas funcionan o no, cuál es el punto en el que fallan, de qué manera deberían cambiar, entre otras cosas; se responden preguntas relevantes para los tomadores de decisiones y los formuladores de política.

Por su parte, el impulso de CLEAR a la incorporación de la Gestión para Resultados en la manera de funcionar de los gobiernos permite dar el salto de un gobierno que provee a uno que genera. Si las políticas se planean de manera que estén orientadas a resultados la acción gubernamental no es otorgar becas sino combatir la deserción escolar, no es la potabilización del agua sino la erradicación de las enfermedades gastro-intestinales.

Los fines a largo plazo de la iniciativa global CLEAR –no solamente del centro regional ubicado en la Ciudad de México– son que se fortalezcan los sistemas de monitoreo y evaluación y que la información que surja de estos sea crecientemente utilizada en la decisiones de política pública y de los programas. Del trabajo de CLEAR se benefician gobiernos nacionales y sub-nacionales, organismos de la sociedad civil, agencias de cooperación y ciudadanos en general.

### 2.3 Antecedentes del proyecto

La iniciativa global CLEAR nace a partir de la colaboración de donantes internacionales y países socios interesados en que las capacidades de Evaluación, de Monitoreo y de Gestión para Resultados se fortalezcan al interior de los países en desarrollo. La iniciativa surge de la reciente agenda internacional que promueve la orientación a resultados y la rendición de cuentas como pilares importantes para el desarrollo. El Foro de Alto Nivel sobre la Efectividad del Desarrollo y la Declaración de París (2005), la Agenda para la Acción de Accra (2008) y la Alianza para la Cooperación Efectiva para el Desarrollo de Busan (2011) se citan en el sitio web oficial de la iniciativa global como los foros e instrumentos más relevantes en la creación de CLEAR.

En la actualidad existen 6 centros CLEAR que atienden a diferentes regiones de acuerdo a su distribución geográfica e idioma, cada uno de ellos está hospedado en una institución de alto prestigio académico o técnico. Los centros CLEAR son los siguientes<sup>1</sup>:

- Centro CLEAR para África Anglófona, hospedado en la Universidad de Witwatersrand en Johannesburgo, Sudáfrica.
- Centro CLEAR para Brasil y África Lusófona, hospedado en la Fundación Getulio Vargas en Sao Paulo, Brasil.
- Centro CLEAR para Asia del Este, hospedado en el Instituto de Asia Pacífico de Finanzas y Desarrollo en Shanghái, China.
- Centro CLEAR para África Francófona, hospedado en el Centro Africano de Estudios Avanzados de Gestión en Dakar, Senegal; en colaboración con el Instituto Internacional de Ingeniería Ambiental y Agua en Burkina Faso.
- Centro CLEAR para Asia del Sur, hospedado en el Laboratorio de Acción en Pobreza Abdul Latif Jameel –mejor conocido como J-PAL– del Instituto de Gestión Financiera e Investigación; el cual se ubica en Chennai, India.
- Centro CLEAR para América Latina, hospedado en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en la Ciudad de México.

---

<sup>1</sup> Información del sitio web oficial de la iniciativa CLEAR global, disponible en: <http://www.theclearinitiative.org/regional-centers>

Los centros CLEAR alrededor del mundo reciben financiamiento de diversas organizaciones como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y distintas agencias de cooperación. El Secretariado del CLEAR global se encuentra al interior del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012).

El CIDE hospeda el centro CLEAR desde el año 2012, después de ganar una convocatoria en la que se recibieron más de 20 candidaturas de distintas universidades y centros de investigación alrededor de América Latina. La elección del CIDE se debe en gran medida a la trayectoria académica del mismo, a la importancia de la investigación en la región de Latinoamérica y a su liderazgo nacional en temas de Evaluación, Monitoreo y Gestión para Resultados. (Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012)

Puede resultar muy complicado definir al centro CLEAR para América Latina, ya que hace investigación para incidir pero no es estrictamente un *think tank*, realiza evaluaciones y asistencias técnicas para el gobierno federal pero no se trata de una consultoría, ofrece cursos de capacitación pero no es un centro educativo –aunque se encuentra hospedado en uno; ni siquiera cuenta con razón social, necesita del CIDE para firmar cualquier convenio. Al tratarse de una organización muy flexible necesita de una estructura que se adapte a sus necesidades, las cuales cambian de manera continua.

Inspirado en la estructura del Banco Mundial, CLEAR-LA tiene una estructura con base en proyectos. Actualmente, la oficina cuenta con 6 Gerentes de Proyecto, los cuales trabajan con tareas específicas que dependen de la agenda de la organización y cambian constantemente de actividades.

Por encima en el organigrama se encuentran 3 coordinaciones: la Coordinación Ejecutiva se encarga de los procesos administrativos y la relación con otros actores relevantes para la organización; la Coordinación de Capacitaciones tiene como tarea el diseño y provisión de diplomados, cursos y talleres para la construcción de capacidades en evaluación en gobiernos nacionales, sub-

nacionales, organismos de la sociedad civil, académicos y otras personas interesadas en el tema alrededor de América Latina; la Coordinación de Investigación se enfoca en todo lo relativo a las publicaciones, al contenido de los seminarios o conferencias y al estudio de los elementos de la agenda nacional y regional que CLEAR considera más importantes.

El liderazgo de CLEAR radica en la Dirección General, la cual se encuentra en un periodo de transición. La Dra. Claudia Maldonado tuvo ese cargo por un periodo de 3 años y muy recientemente lo tomó la Dra. Gabriela Pérez Yarahuán. Ambas son politólogas por el Colegio de México, se desempeñan como Profesoras-Investigadoras en el CIDE y cuentan con estudios de posgrado en el extranjero en disciplinas relevantes a la evaluación de políticas públicas.

En general, el trabajo en CLEAR es muy horizontal: cada uno de los miembros trabaja en conjunto con el resto del equipo y la palabra está abierta para cualquiera que desee opinar. El equipo actual está conformado por 5 hombres y 5 mujeres, todos cuentan con estudios en Ciencias Sociales y provienen de distintos lugares de México.

## 2.4 Contexto

La región de América Latina y el Caribe cuenta con 42 países y 641 millones de habitantes. La esperanza de vida –la cual va en aumento– es de 74.5 años en promedio, la escolaridad tiene un promedio de 13.5 años y el Índice de Desarrollo Humano de 0.748. El crecimiento del PIB (1.3%) se nota rezagado en comparación con el resto del mundo (2.5%), el PIB per cápita en promedio está ligeramente por encima de los 10,000 dólares americanos. En los países de Latinoamérica 28.2% de la población vive bajo condiciones de pobreza, el coeficiente GINI –que mide la desigualdad entre los habitantes de un país– es de 0.49. Es relevante señalar que

10 de los 15 países más desiguales del mundo se encuentran en la región de América Latina<sup>2</sup>.

Debido a sus limitaciones en recursos humanos y financieros, el centro CLEAR solamente asiste a 19 países estratégicos. Según la clasificación del Banco Mundial de países según su ingreso<sup>3</sup>, 4 de estos países se encuentran en la categoría de alto ingreso (Argentina, Chile, Uruguay y Puerto Rico), 9 en la de ingreso medio-alto (Belice, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela) y 5 más en la categoría de países de ingreso medio-bajo (Bolivia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua). Debido a las limitaciones en infraestructura y a la menor posibilidad de impacto, CLEAR no asiste a los países de bajo ingreso por ahora.

Como se mencionó anteriormente, la iniciativa CLEAR global surge bajo un contexto de reconocimiento de la importancia de la evaluación y la orientación a resultados como un eje importante para el desarrollo de los países más rezagados. Si bien tal reconocimiento es relativamente nuevo, no pasó mucho tiempo para que el tema se abordara en la región de América Latina y se incorporara a la agenda pública de muchos de sus países. Ante tal suceso han surgido nuevos actores tanto en la esfera gubernamental como en la sociedad civil que demandan capacidades en evaluación; aquí es donde entra CLEAR a intentar satisfacer esa creciente demanda mediante el entrenamiento de expertos en el tema y atender las necesidades de la región en la medida de lo posible. Incluso en los últimos años la cantidad de material académico relativo al monitoreo y evaluación producido y traducido al español ha aumentado de manera considerable.

A pesar de que se trata de una región culturalmente homogénea, existe una gran diferenciación de lo que se entiende por evaluación y las metodologías utilizadas entre los países de la región, por lo que la construcción de capacidades y la labor de CLEAR se hace mucho más complicada. Este punto se hace más

---

<sup>2</sup> Datos de CEPAL STAT, Naciones Unidas y Banco Mundial.

<sup>3</sup> Datos del Banco Mundial disponibles en:

<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>



delicado si se toma en cuenta la poca oportunidad de planear a largo plazo debido a los ciclos anuales a los que están atados los países y la inestabilidad tanto política como económica que se respira en Latinoamérica. La labor de CLEAR se ve mermada por los bajos niveles de utilización de la evaluación en la región, pero al mismo tiempo también es un área de oportunidad para y una motivación para seguir promoviendo la evaluación.

El presente reporte describe el trabajo realizado por Juan Luis Muñoz Velázquez –alumno de la licenciatura en Relaciones Internacionales– en el Centro CLEAR para América Latina, bajo el esquema de Proyecto de Aplicación Profesional en el ITESO durante el periodo de Verano 2016. El reporte incluye aspectos teóricos relevantes a los temas trabajados durante la pasantía y una descripción detallada de las actividades realizadas.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1. Sustento teórico y metodológico.**

Se pueden tener muy variadas acepciones de lo que es evaluación. A botepronto y sin ser especialistas en el tema al escuchar tal palabra podemos pensar en un examen, en una prueba médica, en el análisis para elegir en alguna disyuntiva o en un juicio cualquiera; sin estar totalmente conscientes del ello, las personas estamos evaluando todo el tiempo. En el presente documento se refiere a la evaluación como la profesión y rutina de la gestión pública moderna.

Carol H. Weiss (1998), referente obligado en la literatura sobre el tema, define la evaluación como la “valoración sistemática de la operación y/o los impactos de un programa o una política pública al compararlos con un conjunto de estándares implícitos o explícitos para contribuir a su mejoramiento”. En palabras de la misma autora, la evaluación retoma las metodologías de investigación de las ciencias sociales para que afinar la labor en términos de hacerla más sistemática, precisa y formal; se utilizan métodos tanto cuantitativos como cualitativos, dependiendo del

tipo de evaluación a realizar y las preguntas específicas que se busquen responder. Sin embargo, no hay una receta estándar que les permita a los evaluadores el mejor método para realizar su trabajo.

¿Qué problema se quiere resolver? ¿A quiénes está dirigido el programa? ¿Qué tanto se cumplen las reglas de operación? ¿De qué manera se otorgan los beneficios? ¿El programa se apega al presupuesto? ¿De qué manera se puede ser más eficiente? ¿Qué tan satisfecha se siente la población objetivo? ¿Vale la pena seguir otorgando recursos para el programa? Son algunas de las muchas preguntas que se pueden abordar desde una evaluación, dependiendo de su tipo.

Es importante mencionar que la evaluación no es exclusiva del sector público ya que el sector privado la puede utilizar para medir qué tan efectivas son sus políticas o qué tan satisfechos o insatisfechos se encuentran sus clientes, por mencionar algunas preguntas.

Según Weiss (1998) el propósito esencial de las evaluaciones es el de cambiar el conocimiento, valores, actitud y comportamiento de las personas y las organizaciones en las que trabajan; siendo este el punto clave que distingue a la evaluación del resto de la investigación de las ciencias sociales. Esta aproximación se acerca mucho al fin principal de CLEAR, quienes buscan influir a nivel de política pública. La evaluación puede aplicarse a programas de naturaleza muy variada: de educación, salud, vivienda, desarrollo social, desarrollo económico, etc.

La evaluación tiene una dimensión política: al fortalecer la capacidad de los gobiernos a través del conocimiento útil, la posibilidad de rendir cuentas –y de su exigencia– se amplía significativamente (Maldonado Trujillo & Pérez Yarahuán, 2015). En la actualidad, la región de América Latina existe una incipiente demanda de buenos servicios por parte de la población mientras que la capacidad de los gobiernos para atender los problemas públicos deja mucho que desear, por lo tanto es necesario que al formular los programas y políticas se cuente con la evidencia necesaria para tomar las decisiones más eficientes y efectivas (Maldonado Trujillo & Pérez Yarahuán, 2015). Cada día somos más las personas interesadas en la

operación y resultados de las intervenciones que cuentan con recursos fiscales y la evaluación es la herramienta que nos ofrece esta información de manera más acertada.

### 3.2. Planeación y seguimiento del proyecto

El estudiante que escribe el presente reporte busca involucrarse en el campo de la evaluación y empaparse de todo lo que implica; además, quiere desarrollar habilidades y competencias que resultan útiles para desempeñarse en cualquier organización. Concretamente, el alumno persigue los siguientes objetivos durante su estancia en CLEAR-LA:

- Adquirir conocimientos en temas de evaluación de políticas públicas para posteriormente aplicarlos en la vida profesional.
- Desarrollar habilidades de planeación estratégica, gestión de proyectos y administración las cuales son necesarias en organizaciones de todo tipo.

Para lograr los objetivos anteriores se escogió el Centro CLEAR para América Latina, organización idónea por su flexibilidad y por la amplia variedad de actividades que realiza: ofrece capacitaciones sin ser un centro de estudio, emite publicaciones si ser un centro de investigación, realiza evaluaciones para clientes estratégicos a nivel federal pero no es una consultoría, busca incidir en los temas de su interés pero no es un *think tank*. Debido a la diversidad de trabajo que se realiza, el alumno tiene la oportunidad de participar en actividades de todo tipo que abran un panorama en su vida profesional.

Al ser hospedado por el CIDE, el Centro CLEAR-LA está suscrito a estándares alto en sus publicaciones y a ser sumamente riguroso en las metodologías que utiliza, por lo que el rendimiento y la calidad del trabajo realizado son una garantía.

- Metodología

El Proyecto de Aplicación Profesional del alumno se inscribe al programa de pasantías de verano de CLEAR-LA, el cual está suscrito a una convocatoria de la cual el alumno resultó seleccionado. El proyecto se realiza por un periodo de 7 semanas, del lunes 6 de junio al viernes 22 de julio, siendo la primera semana un curso introductorio al enfoque de política pública y la evaluación, y las 6 semanas siguientes el trabajo de prácticas.

A cada uno de los 5 pasantes seleccionados se le asignó un tutor, quien monitorea el trabajo realizado y al cual el pasante asiste. El alumno fue asignado al Mtro. Sergio Vázquez Meneley, internacionalista que se dedica a la cooperación internacional para el desarrollo que funge como el Coordinador de Capacitación del Centro CLEAR para América Latina; la elección fue muy acertada ya que los perfiles del alumno y el tutor son similares y tienen intereses en conjunto.

- Cronograma o plan de trabajo

Durante la primera semana de pasantía se le entregó un plan de trabajo a cada uno de los pasantes, en el cual se describe detalladamente cuales son las actividades a realizar, los insumos, el periodo en el que la actividad se realizaría y los productos esperados. Las actividades presentadas en el plan de trabajo son tanto operativas como de investigación, ya que implican la revisión de bases de datos y reportes de distintas dependencias gubernamentales. Tal documento se incluye como anexo.

Sin embargo, como se esperaría de una organización relativamente nueva que apenas va institucionalizando sus procesos, a lo largo de las 6 semanas de trabajo surgieron actividades contingentes que resultaron prioritarias en ese momento y que suplieron a algunas de las actividades planteadas inicialmente. Entre esas actividades se destaca el *LEAP Review*, el cual constituyó una revisión y planeación estratégica de la organización en su totalidad, un recuento de las

actividades realizadas en el último año que sirvió para analizar la posición de CLEAR-LA frente a sus objetivos y fines. Este ejercicio se realiza año con año y culmina con la visita de personal del CLEAR global, el cual trabaja originalmente en la Oficina de Evaluación Independiente del Banco Mundial. A lo largo de una semana se analizaron los productos, líneas de negocio y actividades de la organización y se hizo una reflexión a partir de ello.

Las actividades y productos que se realizaron durante la pasantía fueron las siguientes:

- Sistematización de evaluaciones realizadas a 3 cursos que impartió CLEAR-LA recientemente.
- Propuesta de instrumento para conocer la demanda en capacitación para la evaluación América Latina.
- Propuesta de ficha para analizar los sistemas de Monitoreo y Evaluación de las entidades federativas.
- Traducción de 5 entrevistas cortas que se realizaron a ponentes del Seminario de Utilización de la Evaluación.
- Asistencia general durante el *LEAP Review* 2016.

De lo presentado en el plan de trabajo original no se realizaron fichas para todas las entidades federativas, no se revisó el manual de procesos del diplomado y tampoco se ejecutó el instrumento para conocer la demanda en capacitación, debido al surgimiento de otras actividades prioritarias para el centro.

- Desarrollo de propuesta de mejora

A continuación se enunciarán cada una de las actividades realizadas y se describirá más precisamente qué fue lo que se hizo:

- Sistematización de evaluaciones realizadas a 3 cursos que impartió CLEAR-LA recientemente. Al finalizar cada uno de los cursos de capacitación que ofrece el centro, a los participantes se les entrega un formato para que evalúen a los capacitadores y el curso en general. Generalmente la encuesta se realiza a través de la plataforma *SurveyMonkey* pero en ocasiones se les entrega el formato físicamente, cuando se hace de esta manera es necesario que las respuestas se sistematicen en Excel para hacer un análisis de las mismas posteriormente. Se realizaron 3 sistematizaciones para las siguientes capacitaciones: Curso de Evaluación de Impacto y Stata para funcionarios públicos de América Latina, Curso de Evaluación en Políticas Públicas para la Auditoría Superior de la Federación y Diplomado de Evaluación y Políticas Públicas: Quinta Edición.
- Propuesta de instrumento para conocer la demanda en capacitación para la evaluación América Latina. Debido a que los países de América Latina presentan sistemas de Monitoreo y Evaluación heterogéneos y una de las principales misiones de CLEAR-LA es construir capacidades en este tema, es necesario saber qué aspectos puntuales son los que los países necesitan y están interesados en desarrollar. Se encargó al alumno realizar una encuesta que rescatara puntos clave para saber qué temas específicos se deben incluir en las capacitaciones pero también lo suficientemente sencillo y abierto para que cualquier practicante de evaluación en la región pudiera contestarlo. Se rescataron algunas preguntas de un diagnóstico que realizó Coneval para conocer el estado de los sistemas de evaluación en las entidades federativas y se plantearon otras originales para terminar con un instrumento de 19 preguntas.
- Propuesta de ficha para analizar los sistemas de Monitoreo y Evaluación de las entidades federativas. Para tener un acercamiento más acertado con cada una de las entidades federativas es necesario saber cuál es su avance en los temas que CLEAR-LA trabaja. Se realizó una revisión de diagnósticos y reportes de Coneval, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

(SHCP) y de Transparencia Mexicana para recopilar información relevante y puntual de cada uno de los estados y presentarla en fichas de fácil lectura. Se hizo una propuesta de ficha para el estado de Guanajuato, se espera que posteriormente se trabaje en fichas para el resto de los estados.

- Traducción de 5 entrevistas que se realizaron a ponentes del Seminario de Utilización de la Evaluación. En el marco de la Semana de la Evaluación en México 2016 se realizó este seminario, se realizaron cápsulas de aproximadamente 5 minutos cada una para tener material de evidencia y nutrir el canal de YouTube de la organización. Las entrevistas se realizaron en inglés y es necesario que se publiquen con subtítulos en español para que sean accesibles a los interesados de la región. Los ponentes eran de varias nacionalidades diferentes, dado que tenían acentos muy variados y a que utilizaban lenguaje especializado, realizar las traducciones se convirtió en un reto.
- Asistencia general durante el *LEAP Review* 2016. Se apoyó en este ejercicio de planeación estratégica mediante la elaboración de análisis FODA, corrección de presentaciones de PowerPoint y otras actividades administrativas.

### 3.3. Resultados del trabajo profesional

En las secciones anteriores se explicaron detalladamente las actividades realizadas y los productos obtenidos. Por una parte, a través actividades como la asistencia en el *LEAP Review* y la sistematización de las evaluaciones se pudo agilizar el trabajo del resto del equipo, por otro lado, con productos como el instrumento de demanda en capacitación y la propuesta de ficha para conocer los sistemas de evaluación de las entidades federativas se permitió que el centro cuente con insumos muy útiles que no se habrían elaborado sin la presencia de un pasante, ya que el trabajo en la organización está muy cargado y siempre se están

realizando actividades que se tienen que entregar pronto. Se espera que estos insumos puedan ser utilizados como apoyo para algún proyecto o decisión de CLEAR-LA.

3.4. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto.

- Aprendizajes profesionales

Como ya se mencionó anteriormente, la pasantía en CLEAR-LA aporta significativamente a la experiencia profesional del alumno porque al ser una organización muy flexible que realiza actividades muy diversas se le permite observar rasgos de organismos de varios tipos en un solo lugar: el alumno está presente en un lugar donde se hacen evaluaciones, se realizan publicaciones académicas, se intenta incidir a nivel de política pública en los temas de interés y se busca la convertirse en un referente regional del campo en el que se especializa, todo al mismo tiempo y en el mismo lugar. Es la primera vez que el autor del documento trabaja en una oficina, interactuando activamente con un equipo que él no escogió, y más que los conocimientos adquiridos en temas de evaluación –los cuales son sumamente valiosos– ese es el aprendizaje y experiencia más grande que el alumno se lleva.

Ahora el alumno sabe cómo son los ejercicios de planeación estratégica en un nivel alto, tiene experiencia en realizar presentaciones frente a autoridades relevantes como el personal del Banco Mundial, y sabe que se debe tener iniciativa y creatividad frente a las tareas que se le asignan, siempre intentando ofrecer un valor agregado en el producto final. En todas las actividades se trabajó con economistas, politólogos e internacionalistas; lo cual permitió conocer otros enfoques de las ciencias sociales y observar de qué manera se pueden integrar y converger.



Debido a que varios de los integrantes del equipo no dominan el inglés, el pasante pudo ofrecer algo relevante para el resto del equipo. La utilización de lenguaje especializado en política pública y evaluación fue todo un reto.

Estar rodeado de personas con estudios en las mejores universidades del mundo y en un ambiente altamente competente donde todos realizan bien su trabajo motiva al estudiante a entregar lo mejor de sí y realizar un trabajo que esté a la altura de la del resto del equipo. Antes de la pasantía el estudiante se encontraba un poco desanimado y desorientado respecto a su futuro laboral al terminar la licenciatura, ahora se encuentra un poco más tranquilo ya que pudo ver que existen oportunidades muy interesantes que se pueden alcanzar si se sigue trabajando con esfuerzo.

- Aprendizajes sociales

Aunque a primera impresión parece que la evaluación es un proceso burocrático o una actividad de los tecnócratas que es un fin en sí mismo la realidad es que es sumamente importante para cualquier política pública.

Como lo dicta el *slogan* de Coneval, “lo que no se mide, no se puede mejorar”; no se necesita hacer un análisis profundo para darse cuenta de que si a lo largo de un proceso no hacemos una investigación detallada de qué, cómo, a quiénes y de qué manera se realizan los programas sociales, estos nunca podrán mejorar y se corre el riesgo de invertir muchos recursos (tanto humanos como monetarios o de tiempo) en programas que poco o nada están aportan al cumplimiento de sus objetivos.

Por lo tanto, fomentar la utilización de la evaluación, la generación de productos de conocimiento a través de publicaciones académicas y la capacitación de funcionarios públicos en aspectos relevantes al tema a lo largo y ancho de América Latina tiene efectos benéficos para su población. A simple vista podría parecer que el trabajo de CLEAR-LA no tiene consecuencias, pero se trata de un

proyecto a largo plazo en el que los avances salen a la luz gradualmente. El trabajo del pasante y del centro en general no es directamente con los beneficiados –la sociedad en general– pero está orientado a resultados y pensado para tener un impacto en ellos.

Resulta bastante evidente que la evaluación es un tema importante en la agenda de los países latinoamericanos y que en el futuro próximo la labor de CLEAR-LA cruzará fronteras antes lejanas. Los resultados actuales irán escalando poco a poco hasta incidir a nivel de política pública y bajar (o subir) hasta el nivel esperado: los ciudadanos.

- Aprendizajes éticos

El trabajo realizado durante la pasantía –aunque sumamente enriquecedor para el que lo hizo– no tuvo implicaciones éticas de gran escala. Las decisiones más importantes que se tomaron pueden resumirse en el trabajo del día a día, en la responsabilidad de cumplir con lo asignado y de no comprometer la labor del resto del equipo. La percepción de que la profesión tiene que ejercerse por y para los demás no ha cambiado.

- Aprendizajes en lo personal

Vivir en una ciudad tan caótica pero tan interesante como la Ciudad de México hace que el autor del reporte se dé cuenta que le gusta estar en los lugares donde suceden las cosas, donde se encuentran las personas más competitivas, donde se toman las decisiones al más alto nivel. Personalmente resulta muy interesante estar en una ciudad que se reinventa cada día y que, a pesar de las inherentes dificultades que implica, aporta a la experiencia de vida de cualquiera que pasa un tiempo considerable en ella.

Estar rodeado de personas muy preparadas y competentes motiva al alumno a aprender sobre temas que desconoce parcial o completamente, a prepararse arduamente para el futuro laboral y a capacitarse y profesionalizarse continuamente. El autor del reporte está convencido de que quiere hacer estudios de posgrado en el extranjero, y como ahora conoce personas similares que lo han hecho sabe que es posible y alcanzable. La idea de que sólo los estudiantes de las universidades con más renombre de la Ciudad de México son los que tienen la posibilidad de conseguir maestrías en universidades de alto nivel en el extranjero desaparece. Otro aspecto a destacar es el ambiente de *networking* que el CIDE ofrece, la oportunidad de conocer personas importantes en los temas que al estudiante le interesan y cuya trayectoria amplía el panorama de lo que se puede hacer profesionalmente.

Además, el estudiante reafirma que hay espacio para los internacionalistas más allá de los lugares tradicionales como la diplomacia. Las habilidades desarrolladas a lo largo de la licenciatura son relevantes en otros campos interesantes, por lo que no es necesario limitarse a lo más típico.

### 3.5. Conclusiones y Recomendaciones

La experiencia de realizar el Proyecto de Aplicación Profesional en CLEAR-LA aporta significativamente en lo profesional y personal de quien escribe. El autor queda satisfecho con la elección de la organización en la que hizo el PAP, su desempeño en el trabajo, los productos finales obtenidos y los resultados dentro de la organización.

Como en toda situación, quedan algunas áreas de oportunidad: hay desconocimiento del uso que se le dará a algunos de los productos finales, el seguimiento por parte del tutor no fue el más activo y no se siguió el plan de trabajo inicial, por mencionar algunos puntos que fueron discutidos en la revisión final de las prácticas profesionales.

El autor recomienda ampliamente la pasantía que ofrece CLEAR-LA y buscará promoverla dentro de la comunidad estudiantil del ITESO. Además, alienta a los estudiantes a que busquen oportunidades adicionales si las ofertadas por la universidad no les convencen, ya que este tipo de actividades son cruciales para la vida profesional de cualquier internacionalista.

## Bibliografía

Centro de Investigación y Docencia Económicas. (2012). CLEAR (Centre for Learning on Evaluation and Results) - Folleto promocional. México D.F., México.

CLEAR global initiative. (2016). *Regional centers*. Obtenido de Centers for Learning on Evaluation and Results: <http://www.theclearinitiative.org/regional-centers>

Maldonado Trujillo, C., & Pérez Yarahuán, G. (2015). *Antología sobre evaluación: la construcción de una disciplina*. México: CIDE.

Maldonado Trujillo, C., & Pérez Yarahuán, G. (2015). Estudio introductorio. En C. Maldonado Trujillo, & G. Pérez Yarahuán, *Antología sobre evaluación: la construcción de una disciplina* (págs. 19-42). México: CIDE.

Weiss, C. H. (1998). Setting the scene. En C. H. Weiss, *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (págs. 1-19). Jersey City: Prentice Hall.

World Bank. (2016). *World Bank Country and Lending Groups*. Obtenido de <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

## Anexos

### Anexo 1. Plan de trabajo

Practicante		
Nombre: Juan Luis Muñoz Velázquez	Período de revisión: 6 de junio- 22 de julio de 2016	
Universidad: ITESO	Supervisor: Sergio Vázquez Meneley	
<b>Fichas técnicas de los sistemas de monitoreo y evaluación de las entidades federativas de México a junio de 2016</b>		
<b>Calendario de Actividades:</b>		
Semana	Actividades	Productos
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental de informes CONEVAL y bases de datos</li> </ul>	Base de datos CONEVAL
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental de informes SHCP y bases de datos</li> </ul>	Base de datos SHCP
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de ficha de la entidad federativa</li> </ul>	Formato de ficha de la entidad
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de fichas de las entidades federativas</li> </ul>	16 fichas
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de ficha de las entidades federativas</li> </ul>	16 fichas
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del material</li> </ul>	32 fichas estatales.
<b>Notas/Acciones: La planificación de las actividades es aproximado, en caso necesario el orden podrá invertirse de acuerdo a las necesidades más urgentes del Centro CLEAR LA.</b>		

Practicante		
Nombre: Juan Luis Muñoz Velázquez	Período de revisión: 6 de junio- 22 de julio de 2016	
Universidad: ITESO	Supervisor: Sergio Vázquez Meneley	
<b>Actividades diversas de la coordinación de capacitaciones</b>		
<b>Calendario de Actividades:</b>		
Semana	Actividades	Productos
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captura de evaluaciones pendientes del diplomado y otros cursos</li> </ul>	Reporte de evaluaciones de los cursos 2016
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuación y revisión del Manual de procesos diplomado</li> </ul>	Manual de procesos del diplomado

<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de Training en los otros CLEAR</li> </ul>	<b>Reporte del Training de los otros CLEAR</b>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de instrumentos para conocer la demanda de capacitación en la comunidad de práctica en América Latina</li> </ul>	<b>Instrumento cualitativo</b>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación del instrumento cualitativo para conocer la demanda</li> </ul>	<b>Reporte de resultados del instrumento cualitativo</b>
<p><b>Notas/Acciones: La planificación de las actividades es aproximado, en caso necesario el orden podrá invertirse de acuerdo a las necesidades más urgentes del Centro CLEAR LA.</b></p>		