



ARTÍCULOS

Iniciativas regionales destacadas de Monitoreo y Evaluación

Sostenibilidad, crecimiento y desafíos pendientes

Coordinación general

Lautaro Rodríguez Ñancu y Alejandra Vanina Pereyra



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

APP
ÁREA DE POLÍTICAS
PÚBLICAS

Índice



Introducción

Experiencia #1

Innovación para el desarrollo: sistema de monitoreo y evaluación - Experiencia Sistema e-IAF COMPAS

Lautaro Rodríguez Ñancu y Alejandra Vanina Pereyra

Área de Políticas Públicas / Universidad Nacional de Cuyo / Argentina

Experiencia #2

Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Minas Gerais, Brasil (SAPP-MG)

Marcos Arcanjo de Assis

Fundação João Pinheiro / Gobierno del Estado de Minas Gerais / Brasil

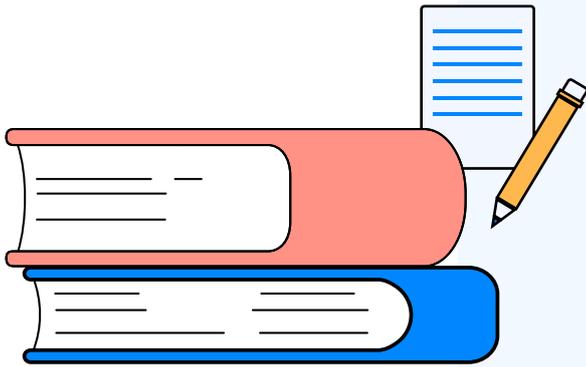
Experiencia #3

Monitoreo, evaluación y aprendizaje para la conservación de la biodiversidad y la construcción de paz

Andrés Salazar Cuellar

Coordinación / Fondo Colombia Sostenible / Colombia

Reflexiones finales



Introducción

A partir de diversas experiencias latinoamericanas que articulan el conocimiento sistemático y la práctica de Sistemas de Monitoreo y Evaluación, se recuperan los resultados, desafíos y proyecciones de tres experiencias premiadas por la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo, iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su VIII edición del Premio Anual Gestión para Resultados en el Desarrollo.

La experiencia de Argentina es la del Área de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Cuyo, que describe el proceso de la experiencia con el Sistema e-IAF COMPAS como tecnología que aloja el sistema de monitoreo y evaluación de programas para el Instituto de Ayuda Financiera para el Pagos de Retiros y Pensiones Militares dependiente del Ministerio de Defensa de la Nación. Por su parte, la iniciativa de Brasil es la del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas de Minas Gerais, sostenido e implementado por la Fundação João Pinheiro del Gobierno del Estado de Minas Gerais. A su vez, el caso de Colombia es el del Fondo Colombia Sostenible y su sistema de monitoreo y evaluación integral propuesto para este fondo multido-

La alianza de estos actores permitió el intercambio de estas experiencias en el marco de la Semana Internacional de la Evaluación 2025, que responde a reconocer resultados de las implementaciones al mismo tiempo que identificar y valorar los desafíos en términos de su uso para la toma de decisiones basadas en evidencia y los caminos para lograr su sostenibilidad, escalabilidad y consolidación.



La Semana Internacional de la Evaluación gLOCAL 2025 es un evento internacional organizado principalmente por la Iniciativa Global de Evaluación (GEI) como espacio del Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados de América Latina y el Caribe (CLEAR LAC). El lema 2025 fue "Evaluación para un futuro mejor: sostenibilidad ambiental, inclusión y paz".

Experiencia



Innovación para el desarrollo: sistema de monitoreo y evaluación - Experiencia Sistema e-IAF COMPAS

Autoras/es

Lautaro Rodríguez Ñancu y Alejandra Vanina Pereyra

Área de Políticas Públicas

Universidad Nacional de Cuyo

Argentina

Introducción de la experiencia

El desarrollo de la plataforma denominada e-IAF COMPAS es el resultado del proceso de cooperación técnica con transferencia tecnológica de código abierto entre el Área de Políticas Públicas (APP) de la Universidad Nacional de Cuyo¹ y el Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF) dependiente del Ministerio de Defensa de la Nación, que se desarrolló durante el segundo semestre del 2022.

Esta plataforma se construyó para alojar el Sistema de Monitoreo y Evaluación de programas (SMyE) del IAF, junto al Sistema de Indicadores de Gestión, para contribuir al fortalecimiento de la capacidad del Instituto en la generación de valor público. De este modo, se acompañó con un proceso que incluyó:

- Propuesta de un sistema de evaluación de programas integral e interno para incentivar la práctica evaluativa en la gestión.
- Diseño de un sistema de evaluación integral de programas, interno al instituto, y promover la práctica evaluativa activa en la gestión por resultados del Instituto.
- Construcción participativa de un sistema de indicadores de gestión clasificados según nivel de seguimiento, destacando la dimensión de impacto.
- Promoción de capacitación activa de las y los agentes públicos en la integralidad del ciclo de evaluación del desempeño, fortaleciendo la integración de la planificación, la gestión y el seguimiento.

Así, desde su creación en el año 2012, el Área de Políticas Públicas consolida su tarea de promoción y desarrollo de herramientas que materializan la integralidad del conocimiento como instrumento para transformar la realidad. Con este objeto, genera intercambios colaborativos y produce conocimiento para el fortalecimiento de las capacidades estatales y la definición, ejecución y evaluación de Políticas Públicas con eje en la creación y optimización del valor público. Desde allí y paralelamente a sus funciones sustantivas, la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, Argentina) continúa con su labor de vincularse y repensar, de manera activa y dinámica, su rol en el desarrollo de nuestra sociedad, fundamentalmente como vínculo para la generación de aportes y soluciones innovadoras frente a los principales desafíos sociales, económicos y políticos que nos interpelan.

¿Cómo citar este artículo?



Rodríguez Nancu, L., y Pereyra, A. V. (2025). *Innovación para el desarrollo: sistema de monitoreo y evaluación - Experiencia Sistema e-IAF COMPAS*. En L. Rodríguez Nancu y A. V. Pereyra (Coords.), *Iniciativas regionales destacadas de monitoreo y evaluación: Sostenibilidad, crecimiento y desafíos pendientes* (pp. 4-12). Área de Políticas Públicas, Universidad Nacional de Cuyo.

1

Es una universidad pública estatal nacional, creada en 1939, que es considerada actualmente como el mayor centro de educación superior de la región de Cuyo de la República Argentina.



Descripción sintética de la iniciativa/experiencia

Para la construcción e implementación del SMyE del IAF se trabajó con un equipo interdisciplinario con profesionales de la ciencia política y administración pública, sociología, economía, programación y diseño UX. Se realizó una evaluación previa sobre la viabilidad de la iniciativa y se conformó un equipo de coordinación en conjunto con la Subgerencia de Planeamiento y Mejora Continua del IAF (unidad de coordinación de planificación y monitoreo). Se seleccionaron dos programas para participar de la experiencia. En orden a garantizar los resultados, se dividieron las actividades en las siguientes etapas:

- Etapa N° 1: Diagnóstico. Aquí se realizaron actividades para el reconocimiento, exploración, análisis general y descripción de los programas a incluir dentro del SMyE. Se buscó tener precisión en cuanto a la calidad de la planificación existente. A través de instrumentos de recolección de información se llevaron a cabo relevamientos de los principales aspectos de los programas y de los sistemas y/o registros de información disponibles. Finalmente, se analizaron los indicadores pre-existentes.
- Etapa N°2. Reconstrucción del diseño. Como resultado de las actividades anteriores, se procedió a la reconstrucción y mejora del diseño de los programas. Para ello, entre otras acciones, se realizó: un análisis y vinculación con el plan estratégico del IAF; búsqueda y sistematización de documentación y marco normativo; entrevistas en profundidad a referentes del programa; redefinición del marco conceptual y de la teoría del cambio de los programas; identificación de principales actividades; realización de evaluaciones de diseño; validación de lo reconstruido con referentes.
- Etapa N° 3. Desarrollo de la plataforma tecnológica. Para mejorar y facilitar las actividades de monitoreo y evaluación y explotar al máximo la incorporación de información, se utilizó una plataforma tecnológica. Dicha herramienta es el resultado de un trabajo continuo que, en el caso del proyecto con el IAF, requirió un profundo análisis y una nueva versión de desarro-

llo de software que incorporó mejoras funcionales. La plataforma permite gestionar y administrar, con diferentes perfiles de acceso de usuarios, todos los componentes del SMyE.

- Etapa N° 4. Construcción del sistema. Aquí se definió de manera participativa, junto a los referentes de los programas, los aspectos a monitorear y evaluar. Se seleccionaron y formularon los indicadores a registrar y clasificar en acuerdo a los niveles de seguimiento propuestos. Por otra parte, también se llevó a cabo la enunciación y asociación de metas para los indicadores construidos. Finalmente, se llevaron adelante (en formato taller), junto a los equipos de los programas, las autoevaluaciones previstas en el ciclo del SMyE.
- Etapa N° 5: Puesta en marcha de la herramienta. Se realizó la carga en la plataforma de la información de cada programa, la configuración de indicadores y metas, y el registro de las evaluaciones de diseño y autoevaluaciones.
- Etapa N° 6: Capacitación y transferencia. Para garantizar una transferencia efectiva de capacidades al IAF, se generaron materiales de soporte y gobernanza del sistema: esquema de administración de la plataforma y definición de funciones por roles; glosario de MyE; Guía práctica para la implementación del SMyE; Manual interactivo de uso de la plataforma. Por último, en forma transversal a las etapas anteriores, se realizaron las capacitaciones para los equipos involucrados.

El SMyE implementado en e-IAF COMPAS articula los siguientes elementos:

- Ficha Técnica del Programa: define y contiene la información esencial de todo programa, mejorando los procesos de planificación e incrementando la evaluabilidad de las iniciativas. Permite compilar el marco normativo e identificar la población destinataria, el equipo res que provee la herramienta. A través de él, un equipo externo a la gestión del programa responsable de su ejecución, entre otros aspectos.
- Evaluación de Diseño del Programa: contempla una guía interactiva de preguntas, cuyas respuestas conducen a una revisión completa del diseño o planificación de un programa, recorriendo fases de análisis y ordenando aspectos relevantes conforme a estándares internacionales.

- **Indicadores para el Seguimiento:** a través de una selección de indicadores, se configuran en la plataforma con información relativa a los distintos niveles de seguimiento del programa. Esta instancia permite la automatización y visualización de indicadores y metas.
- **Autoevaluación:** al igual que para la evaluación de diseño, consiste en una guía de preguntas que orientan al responsable del programa a realizar una valoración integral del mismo, poniendo especial énfasis en el desempeño. Supone un análisis del resultado de los indicadores, la identificación de puntos críticos, áreas de mejora y aprendizajes a implementar.
- **Informe Final de Evaluación:** es "el producto final" del SMYe y es confeccionado teniendo en cuenta la totalidad de los insumos, realiza la valoración del diseño, gestión, aplicación y resultados, incluyendo la formulación de recomendaciones orientadas a la toma de decisiones de los niveles de alta dirección.



Resultados de la implementación

a) Entre los cuantitativos

- 2 programas incluidos en el Sistema de Monitoreo y Evaluación implementado (Observatorio de Igualdad de Género-Créditos Hipotecarios para la Vivienda)
- 26 indicadores formulados e incluidos para su seguimiento en el sistema.
- 10 capacitaciones (en torno a nociones teóricas-conceptuales sobre evaluación de políticas públicas, importancia y formulación de indicadores y metas y en relación a la administración del sistema).
- 18 agentes del organismo capacitados.
- 3 documentos teóricos a disposición de los equipos del organismo (Guía para implementar Sistemas de Monitoreo y

Evaluación, Glosario, Manual de administración del sistema según perfil de usuario/a).

b) Entre los cualitativos

Desde el punto de vista del equipo implementador de la iniciativa (APP), los resultados vinculados a la mejora de las intervenciones y la toma de decisiones:

- Fortalecimiento de la articulación entre la Universidad Pública y el Estado Nacional (Ministerio de Defensa de la Nación), como alianza estratégica y significativa.
- Desarrollo de tecnologías y transferencia desde la Universidad Pública a los organismos públicos estatales, con un enfoque participativo y situado de sus fines.
- Puesta en valor de las prácticas y ejercicios previos de planificación institucionalizados en el organismo junto al área y al equipo encargado de llevarlas a cabo.

Desde el punto de vista de usuarios decisores², dentro de la estructura del organismo, algunas valoraciones sobre los resultados de la transferencia del sistema e-IAF COMPAS que culminó en 2022:

- Proceso que estimuló al personal involucrado, por su característica innovadora de las prácticas operativas recurrentes del trabajo y por su tendencia a reconocer la profesionalización de la planificación y la gestión.
- Facilitación de procesos relativos a la toma de decisiones gerenciales y directivas basadas en datos: reportes de actividades de áreas y gerencias, informes periódicos de avances de planes operativos y estratégicos, entre otros.
- Relevancia de los productos del sistema como insumo crítico, con información sistematizada, ágil, sencilla de procesar y confiable.
- Sostenibilidad relativa positiva del sistema como herramienta y como proceso ordenador de la información para la toma de decisiones.

2

Paz, Belén y Ferreyra, Pablo (2025). Implementación del proyecto de asistencia técnica y asesoramiento del Área de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Cuyo (APP) en el Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF). Trabajo sin publicar.

- Resolución alternativa a una necesidad del organismo desde el conocimiento especializado de la Universidad Pública, experiencia en desarrollo de tecnología, con un actor "par" para asegurar la transferencia de la misma.
- Valoración de la herramienta como desarrollo del sector público y para el sector público, en contraposición a herramientas preconfiguradas y genéricas ofrecidas por empresas, lo que contribuye a un menor costo, tiempo, conflictos, negociaciones, y seguridad de datos, interoperabilidad y autonomía sobre el desarrollo.
- Garantía de calidad, capacitación y resultados con valor agregado tanto en el proceso de implementación como la estrategia de la transferencia de la tecnología.
- Continuidad del uso de la herramienta en escenarios políticos dinámicos, cambiantes y bruscos en la estructura de decisión del organismo.



Desafíos de sostenibilidad, escalabilidad y consolidación

Para enumerar e identificar desafíos de sostenibilidad, escalabilidad y consolidación, situada en esta experiencia y sus condiciones, se parte de una premisa básica considerada necesaria: ante la diversidad y la heterogeneidad que poseen los organismos públicos, no existe un modelo general para implementar Sistemas de Monitoreo y Evaluación en la administración pública que resulte enteramente adaptable y cuya implementación pueda realizarse de manera "genérica".

Dicho esto, las pautas que se reconocen como principales y en clave de sostenibilidad, que permitan a su vez la escalabilidad y la consolidación de este tipo de herramientas, son:

- Realizar un esfuerzo de análisis respecto a la naturaleza de las intervenciones públicas y a las necesidades de información relevante para la toma de decisiones que de allí se desprendan, dando lugar a las particularidades de cada contexto

institucional y para preparar el escenario para fortalecer las capacidades estatales y atender a los objetivos.

- Realizar procesos de concientización efectivos sobre el monitoreo y evaluación, situados y asociados desde y para el aprendizaje, y no desde el control sancionatorio por la no consecución de resultados u objetivos.
- Realización de metaevaluaciones respecto de las implementaciones, con la finalidad de capitalizar lecciones aprendidas y aplicar estrategias superadoras.
- Fortalecer el involucramiento creciente de personal operativo y mandos medios en los procesos de las implementaciones bajo un enfoque participativo, tanto en las validaciones, en la formulación de los instrumentos de información, como en todas aquellas fases consideradas críticas.
- Repensar la tecnología diseñada para la gestión interna, mediante la incorporación de elementos orientados en una arista externa a la organización, y que pueda contribuir a la transparencia y a la institucionalización de Sistemas de Monitoreo y Evaluación como demanda ciudadana.
- Fortalecer mecanismos que puedan adaptarse y flexibilizarse a las dinámicas políticas de los organismos del sector público, la diversidad de intereses y los cambios bruscos de las orientaciones de los objetivos de la institución.
- Resolver las demandas persistentes de la tecnología desarrollada para responder a nuevas funciones: inteligencia artificial, funciones predictivas, escenarios.
- Identificar a tiempo la hiperoperativización de los procesos de evaluación, que requiere instancia valorativas y reflexivas concretas para lograr su aporte.
- Logro del aprovechamiento y potencialidad de la estructura de administración de la plataforma que es altamente autónoma posterior a la transferencia.
- El sistema de validación: construir criterios de validación de los avances para que respondan a lo que se requiere realmente (desde la esfera política, desde la de gestión, desde la administrativa)

- Formalizar estrategias de seguimiento y acompañamiento pos implementación y transferencia de la tecnología.



Conclusiones o reflexiones finales

A modo de cierre, y dejando una pregunta abierta para una reflexión metódica, se parte de la hipótesis plausible referida al muy bajo grado de institucionalización de las prácticas de evaluación en nuestro medio local y nacional, aunque también puede extenderse la apreciación a otros países de la región.

Cabe entonces el interrogante de cómo desde las redes profesionales y espacios de difusión y diálogo, las Ciencias Sociales, la Academia o la Universidad, pueden sentarse bases sólidas que permitan o posibiliten el resguardo y permanencia de las prácticas evaluativas para y desde la administración pública, ante giros ideológicos abruptos y quiebres en los tipos de Estado como al que actualmente estamos asistiendo en el país.

Más allá de los modelos en pugna, merece la pena recordar que la evaluación de las intervenciones públicas opera como una disciplina que contribuye al fortalecimiento democrático y que, como tal, implica un presente continuo.

Experiencia

#2



Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Minas Gerais, Brasil (SAPP-MG)

Autor

Marcos Arcanjo de Assis

Fundação João Pinheiro

Gobierno del Estado de Minas Gerais

Brasil





¿Cómo citar este artículo?

de Assis, M. A. (2025). Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Minas Gerais, Brasil (SAPP-MG). En L. Rodríguez Ñancu y A. V. Pereyra (Coords.), *Iniciativas regionales destacadas de monitoreo y evaluación: Sostenibilidad, crecimiento y desafíos pendientes* (pp. 13–19). Área de Políticas Públicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Introducción de la experiencia

En el contexto de la creciente demanda por una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados, el Gobierno del Estado de Minas Gerais, Brasil, con el aporte central de una de sus autarquías, Fundação João Pinheiro, implementó en 2021 el Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SAPP-MG). Esta iniciativa responde a la necesidad de fortalecer las capacidades del gobierno para formular, ejecutar y revisar políticas públicas basadas en evidencia. Con el Decreto n° 48.298, el SAPP-MG fue institucionalizado con el objetivo de promover una cultura de monitoreo y evaluación en todo el aparato estatal, alineada con los principios de planificación estratégica y mejora continua.

El sistema se inscribe en un movimiento más amplio por parte de los gobiernos subnacionales brasileños de adoptar herramientas de gobernanza innovadoras³, que permitan no solo evaluar el uso de los recursos públicos, sino también medir sus resultados en la transformación social. El SAPP-MG representa, por tanto, una apuesta por la profesionalización de la administración pública, la generación de conocimiento aplicado y el fortalecimiento del control social y de los mecanismos democráticos de rendición de cuentas.

3

Para un diagnóstico de los sistemas de evaluación de políticas públicas de gobiernos subnacionales brasileños, ver: <https://fqvclear.org/website/wp-content/uploads/fechado-diagnostico-sistemas-avaliacao-ebook.pdf>



Descripción sintética de la iniciativa/experiencia

El SAPP-MG fue concebido como una política de institucionalización del monitoreo y evaluación de políticas públicas en Minas Gerais. Su creación se basa en tres pilares fundamentales: mejorar la calidad del gasto público, promover una gestión orientada a resultados y garantizar la transparencia en la administración pública.

El sistema cuenta con una estructura de gobernanza compuesta por tres instancias principales. En primer lugar, el Comité Estadual de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas (CEMAP), responsable de la definición de prioridades y la validación de planes anuales de evaluación. En segundo lugar, el Comité Ejecutivo (COMEX), que realiza la coordinación técnica de las evaluaciones, brinda soporte metodológico y organiza capacitaciones. Por último, los Núcleos Sectoriales de M&E, integrados por servidores públicos de distintas secretarías, actúan como ejecutores y multiplicadores de las acciones evaluativas.

El SAPP-MG establece un Plan Anual de Monitoreo y Evaluación, que define los programas prioritarios a ser evaluados, seleccionados según criterios como relevancia social, volumen presupuestario y complejidad de implementación. Cada evaluación sigue una metodología rigurosa, adaptada a los objetivos del programa y a las condiciones disponibles, y se acompaña de estrategias de comunicación para garantizar su utilización efectiva por parte de los gestores públicos.

La coordinación técnica del sistema está a cargo de la Fundação João Pinheiro, una institución pública de investigación y formación especializada en gestión pública. Esta colaboración ha permitido el desarrollo de capacidades internas en M&E y la consolidación de una red técnica capaz de operar evaluaciones de manera sistemática⁴.

4

Para conocer los productos del SAPP-MG: <https://fjp.mg.gov.br/sistema-estadual-de-monitoramento-e-avaliacao-de-politicas-publicas/>



Resultados de la implementación

Desde su implementación, el SAPP-MG ha generado resultados significativos tanto en términos operativos como estratégicos. En sus primeros dos años de funcionamiento, el sistema evaluó 24 programas de gobierno en áreas clave como salud, educación, asistencia social, medio ambiente, desarrollo económico, seguridad pública, agricultura. Las evaluaciones resultaron en recomendaciones prácticas para rediseñar intervenciones, optimizar recursos y mejorar la efectividad de las políticas.

Además de la producción de evaluaciones, el SAPP-MG ha impulsado la capacitación de servidores públicos en metodologías de monitoreo y evaluación, fortaleciendo la capacidad institucional del Estado en la práctica evaluativa. También se implementaron mejoras en la planificación gubernamental, con la incorporación progresiva de teorías de cambio en los programas y el desarrollo de mapa de indicadores. Por ejemplo, se han publicado dos guías de metodologías de definición del marco lógico de programas⁵.

Otro resultado relevante fue el aumento de la visibilidad y legitimidad de la evaluación como herramienta de gestión. La publicación de informes, la presentación de resultados en espacios interinstitucionales y la comunicación adaptada a distintos públicos han contribuido a que el aprendizaje generado por las evaluaciones comience a ser efectivamente incorporado en los ciclos de políticas públicas.

El SAPP-MG también ha sido reconocido nacional e internacionalmente como una referencia en evaluación subnacional. Su experiencia ha sido compartida en muchos eventos académicos y gubernamentales, ha inspirado otros estados y sistemas de M&E brasileños, ha sido reconocido por organismos multilaterales, como el premio GpRD 2023 de Coplac-BID y por redes especializadas en gestión pública y evaluación.

5

Puede consultarse la Guía Marco Lógico de Proyectos (FJP, 2021): https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/01.06_Avaliacao-DePoliticasyPublicas_GuiaMarco-Logico_FJP.pdf y la Guía Mapa de Procesos y Resultado (FJP, 2023): https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/09.06_Guia-Ma-PR.pdf



Desafíos de sostenibilidad, escalabilidad y consolidación

Pese a los avances, el SAPP-MG enfrenta importantes desafíos que deben ser superados para asegurar su sostenibilidad, escalabilidad y consolidación a largo plazo.

Para fortalecer la sostenibilidad del sistema, el gobierno de Minas Gerais trabaja en la elaboración de un marco legal de M&E que institucionalice de manera definitiva el SAPP-MG como parte de las instancias estatales que actúan con esas prácticas, definiendo responsabilidades, flujos y estructuras de gobernanza. Esta iniciativa está siendo articulada con la Asamblea Legislativa del Estado.

También se destaca como reto la definición de un modelo de financiamiento estable y definitivo de las evaluaciones, sea con becas de investigación, adquisición de equipos tecnológicos y contratación de profesionales especializados, algo que represente una solución concreta y sostenible para mantener el sistema activo y operante y para darle escalabilidad.

Sobre consolidación, se destacan algunos desafíos. En primer lugar, la fragmentación institucional: las secretarías y órganos gubernamentales aún operan de manera desarticulada, lo que dificulta la construcción de una inteligencia estratégica común y la disponibilidad de datos e informaciones coherentes y oportunas.

Otro desafío clave es la sincronización entre el tiempo de las evaluaciones y los ciclos de gestión. Las evaluaciones deben ser lo suficientemente rápidas para incidir en la toma de decisiones, sin perder el rigor técnico.

Otro reto es la calidad del diseño de los programas públicos. En muchos casos, se identifican debilidades en la formulación de modelos teóricos o teorías de cambio, dificultando la planificación de intervenciones y el diseño de indicadores adecuados para su monitoreo y evaluación. Superar esta brecha requerirá una inversión continua en formación técnica y asistencia metodológica a los gestores.

También se considera prioritario introducir procesos de meta-evaluación de los productos del sistema, permitiendo así mejorar continuamente la calidad de los estudios y asegurar que cumplan con sus objetivos estratégicos. Además de eso, hay que ampliar los niveles de participación social en las evaluaciones, promoviendo espacios más activos para el diálogo y consideración de intereses de los distintos y diversos actores involucrados con los programas evaluados, incorporando, por ejemplo, implementadores, beneficiarios, sociedad civil.



Conclusiones o reflexiones finales

El SAPP-MG constituye una experiencia exitosa y pionera en la institucionalización de sistemas de monitoreo y evaluación a nivel subnacional en Brasil. Su implementación ha contribuido no solo a mejorar la eficiencia y efectividad de las políticas públicas de Minas Gerais, sino también a fortalecer la cultura de aprendizaje, la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia.

Aún con los desafíos pendientes, el sistema se consolida como una política de Estado con alto potencial de replicación. La combinación de voluntad política, capacidad técnica institucional, gobernanza colaborativa y financiamiento de becas de investigación ha demostrado ser fundamental para su desarrollo. En este sentido, el SAPP-MG ofrece lecciones valiosas para otros gobiernos que buscan institucionalizar mecanismos de evaluación en contextos complejos y con recursos limitados.

A medida que avance hacia su madurez, el sistema necesitará profundizar el financiamiento, garantizar la utilización efectiva de los resultados de las evaluaciones y ampliar su alcance a más programas y políticas gubernamentales. Con ello, el SAPP-MG seguirá siendo un referente clave para la gestión pública orientada a resultados.

Referencia

Imura, C. P., Bronzo, C., Assis, M. A., Neves, C. B., & Lopes, H. M. (2025). Cultura avaliativa no setor público: Experiência e desafios de Minas Gerais na institucionalização do Sistema Estadual de Avaliação de Políticas Públicas. In G. Lacerda, L. Lima, & A. Portela (Orgs.), *Avaliar para transformar: Consolidação dos sistemas de avaliação de políticas públicas no Brasil* (Cap. 5). FGV CLEAR. Disponible en: <https://fgvclear.org/website/wp-content/uploads/fechado-diagnostico-sistemas-avaliacao-ebook.pdf>.

Experiencia

#3



Monitoreo, evaluación y aprendizaje para la conservación de la biodiversidad y la construcción de paz

Autor

Andrés Salazar Cuellar

Coordinación

Fondo Colombia Sostenible

Colombia



FONDO
**COLOMBIA
SOSTENIBLE**

Introducción de la experiencia

El Fondo Colombia Sostenible (FCS) es un fondo multidonante, con aportes de los Gobiernos de Noruega, Suecia y Suiza y bajo la administración fiduciaria del Banco Interamericano de Desarrollo, que contribuye a contener la deforestación, conservar la biodiversidad y promover el desarrollo rural sostenible para mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales en zonas afectadas por la violencia. Le apostamos a la transformación ambiental y productiva, a la sostenibilidad y a la adaptación al cambio climático, a la equidad de género y al desarrollo con identidad de los grupos étnicos como mecanismos para el cierre de brechas sociales, económicas y territoriales.

Particularmente, financiamos un portafolio de 33 proyectos, por cerca de US\$60 millones, encaminado a: 1) la conservación, gestión y uso sostenible de la biodiversidad, en particular de los bosques, 2) el desarrollo agropecuario y rural inclusivo y bajo en emisiones de carbono y 3) la construcción de capacidades de las comunidades y las autoridades locales.

Para tener mayor incidencia, actuamos en territorios con alta incidencia del conflicto armado, amplias brechas socioeconómica, alta deforestación y presencia de áreas protegidas, entre otras características. Además, somos co-equiperos de las transformaciones territoriales con comunidades rurales, organizaciones étnicas, campesinos, organizaciones de mujeres y jóvenes, entidades públicas nacionales y locales, autoridades ambientales, sector privado y universidades y centros de investigación.

Dados los objetivos de desarrollo del FCS y sus retos en la implementación, nos propusimos implementar un mecanismo de gestión de la información que apoyara la toma de decisiones de todos los actores involucrados en el Fondo. Esto implica alinear todos los procesos para hacer una adecuada recolección, sistematización y disposición de información para estar involucrados en los espacios de decisión y que la evidencia sea el soporte para una apropiada implementación de los proyectos y de esta forma alcanzar los propósitos de conservación de la biodiversidad y la construcción de paz.

¿Cómo citar este artículo?



Salazar Cuellar, A. (2025). Monitoreo, evaluación y aprendizaje para la conservación de la biodiversidad y la construcción de paz. En L. Rodríguez Nancu y A. V. Pereyra (Coords.), *Iniciativas regionales destacadas de monitoreo y evaluación: Sostenibilidad, crecimiento y desafíos pendientes* (pp. 20-27). Área de Políticas Públicas, Universidad Nacional de Cuyo.



Descripción sintética de la iniciativa/experiencia

Nuestro Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje está inspirado en las buenas prácticas de la gestión para resultados en el desarrollo, la cual se ha enfocado en fomentar una visión de gestión integral para hacer coherente “lo que se quiere” con “lo que se hace”, y sobre todo, a retroalimentar este proceso para tener una mayor incidencia de las intervenciones implementadas. Esta forma de hacer gestión con incidencia enfatiza en la importancia de la identificación de resultados, la planificación estratégica, la presupuestación con objetivos, la articulación de los instrumentos de implementación, y la medición de resultados e impactos para lograr un desarrollo sostenible. El enfoque en la gestión para resultados en el desarrollo también destaca la necesidad de la colaboración y el aprendizaje constante entre los actores involucrados en los procesos de desarrollo de los proyectos.

De esta forma, el objetivo de nuestro sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje es retroalimentar la gestión del FCS con base en la evidencia del logro de resultados y que, a su vez, tenga en cuenta los cambios de paradigma para generar procesos de adaptación al cambio climático, promover acciones diferenciadas de género y diversidad étnica y fomentar espacios para la construcción de paz.

Al darle carácter institucional a los procesos de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, se buscó asegurar la transparencia, consolidar las relaciones de responsabilidad y fomentar una cultura de eficiencia, eficacia y efectividad al interior del Fondo, con el propósito de establecer una administración de mayor calidad y generar un impacto significativo en la reducción de la deforestación a través de procesos de conservación ambiental y desarrollo rural sostenible. Este mecanismo de análisis busca retroalimentar las intervenciones, aprender de los errores y potenciar los aciertos.

Para esto, nuestra gestión de la información nos permite: 1) mejorar los mecanismos de análisis del FCS, a través de la recolección, análisis y uso sistemático de datos en las diferentes etapas del ciclo de los proyectos, 2) generar una retroalimentación continua a la gestión del Fondo y sus proyectos, identificando oportu-

tunidades de aprendizaje y corrigiendo posibles errores, 3) fortalecer la toma de decisiones informada en la gestión del Fondo y sus proyectos, basada en datos y evidencia obtenida, bajo el diferenciador de acciones orientadas a la adaptación al cambio climático, promover acciones diferenciadas de género y diversidad étnica y fomentar espacios para la construcción de paz, 4) promover la escalabilidad de las intervenciones del FCS, a través de la identificación de resultados verificables y prácticas exitosas que puedan replicarse en nuevos proyectos y 5) generar transparencia, condiciones de confianza entre los actores involucrados y garantizar el ejercicio del control social, sirviendo además de insumo para ajustar el portafolio de proyectos.



Resultados de la implementación

Al ser el apoyo técnico del Comité Directivo y la gobernanza del Fondo (Donantes, Gobierno nacional, BID y organismos ejecutores) hemos apoyado las decisiones de formulación de proyectos, asignaciones presupuestales y ajustes de implementación para alcanzar los resultados trazados. Adicionalmente, durante los comités técnicos de seguimiento de cada uno de los proyectos se utiliza la información del sistema de análisis, de tal forma que las conversaciones se desarrollan en torno al manejo presupuestal, y el avance de las matrices de resultados de los proyectos. Por su parte, durante las reuniones de cierre de los proyectos, se reciben los resultados de la evaluación independiente, y se retroalimenta con la información disponible del sistema de análisis. Así mismo, se traza la ruta de trabajo para internalizar las buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos exitosos para ser parte del mecanismo de gestión del conocimiento del Fondo.

Con toda la información trabajada, nos hemos abierto diferentes espacios para la divulgación de los resultados del FCS. De esta forma, hemos compartido información a través de diferentes medios de exposición, difusión y transparencia como la página web del FCS, redes sociales, conversatorios, talleres nacionales y regionales, foros y medios masivos (periódicos físicos y digitales, radio (podcast) y televisión (entrevistas).

Todo esto lo hemos logrado a través de la generación de diferentes productos, los cuales consideramos parte de los logros del Sistema:

- Marco conceptual y metodológico del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje: Es el documento guía acerca de cómo se fundamenta la propuesta de análisis de desempeño del FCS.
- Base de datos general para el monitoreo de los proyectos y sus características de género y diversidad: Agrupa las características de los proyectos, los avances de resultados técnicos y financieros, incluyendo las categorías de identidad de género y autorreconocimiento étnico.
- Base de datos para el monitoreo a salvaguardas ambientales y sociales: Contiene el consolidado de los avances y estrategias de los proyectos, respecto al análisis de los potenciales riesgos e impactos ambientales y sociales en los que puedan incurrir y la definición de las medidas para su prevención y mitigación.
- Genially de género y diversidad: Es una plataforma interactiva, que ofrece información cuantitativa y cualitativa para incorporar el enfoque diferencial de género y grupos étnicos, facilitando la incorporación de acciones poblacionales diferenciadas en los proyectos.
- Informes de gestión y resultados diferenciados para actores relevantes: Son documentos que describen los principales resultados del FCS y su contribución a temáticas de desarrollo como restauración ecológica participativa, gobernanza forestal y forestería comunitaria, bioeconomía, entre otros.
- Tablero de control: Es un mecanismo de visualización interactiva que consolida la información agregada del FCS, incluyendo avances presupuestales, resultados agregados e individuales de los proyectos y el mapeo de las intervenciones contrastadas con los municipios de interés de la política pública.

- **Fichas técnicas resumen:** Contiene la información básica y técnica de cada uno de los proyectos, permitiendo la difusión y el conocimiento de las intervenciones que realiza el FCS.
- **Evaluación intermedia del FCS:** Es uno de los mecanismos de verificación de resultados, análisis y retroalimentación continua del fondo, en esta se incluyeron los principales logros, el progreso de la Matriz de Resultados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para mejorar el desempeño.
- **Evaluación final de proyectos:** Es un proceso de análisis que se basa en criterios centrales (relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad) y criterios no centrales (contribución a los objetivos y a la Matriz de Resultados del FCS, implementación y mitigación de salvaguardas ambientales y sociales) para verificar la generación de los resultados de los proyectos.
- **Metodología de gestión del conocimiento y la innovación:** Es un documento y caja de herramientas que orienta a las agencias ejecutoras del FCS en el paso a paso que permita identificar, disponer y usar los activos de conocimiento de los proyectos.
- **Sistematización de activos de conocimiento:** Es un repositorio virtual publicado en la página web del FCS, donde se comparten las lecciones aprendidas, casos exitosos y buenas prácticas de los proyectos para su replicabilidad en futuras intervenciones.



Desafíos de sostenibilidad, escalabilidad y consolidación

Podemos seguir mejorando, por ello, algunos de los desafíos pendientes para la sostenibilidad del Sistema son:

1. Seguir construyendo las capacidades de las agencias ejecutoras para aportar la información de sus procesos de implementación.
2. Ampliar la escala de análisis, para tener la mayor información detallada de los proyectos, sus territorios de incidencia y beneficiarios individuales.
3. Incorporar la visión y metodologías de análisis de riesgos al monitoreo de los proyectos.
4. Fortalecer los instrumentos de visualización de la información (ej. Tableros de control) y que estos estén disponibles a través de diferentes tecnologías de la información y las comunicaciones, como página web, app móvil y visualizadores internos de la organización.
5. Mantener una comunicación efectiva y un trabajo colaborativo para asegurar que los objetivos y metas del Sistema se alcancen de manera eficiente y efectiva.
6. Mantener el uso de los instrumentos de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento en los espacios de toma de decisiones y rendición de cuentas, de tal forma que la sostenibilidad se dé por demanda de sus virtudes en la generación de evidencia para la toma de decisiones.



Conclusiones o reflexiones finales

La experiencia del Fondo Colombia Sostenible demuestra que es posible construir procesos sólidos de desarrollo rural sostenible, conservación de la biodiversidad y construcción de paz si se cuenta con un enfoque integral, basado en la evidencia y con una visión de largo plazo. Nuestro Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje se ha consolidado como una herramienta clave para garantizar la transparencia, fortalecer la toma de decisiones y fomentar una cultura de mejora continua, aprendizaje y corresponsabilidad entre los actores.

Uno de los mayores logros ha sido transformar los datos en conocimiento útil, accesible y estratégico. A través de productos como tableros de control, informes diferenciados, bases de datos, metodologías y cajas de herramientas, hemos generado evidencia valiosa para ajustar la implementación, visibilizar avances y compartir aprendizajes con otros actores del desarrollo sostenible.

Además, este proceso ha permitido reconocer la importancia de integrar enfoques diferenciales – como género y diversidad étnica– no solo como componentes complementarios, sino como ejes centrales de una gestión territorial transformadora.

Los desafíos persisten por lo que es necesario seguir evolucionando hacia la ampliación de escalas de análisis, fortalecer las capacidades locales para la generación de información, mejorar los canales de difusión del conocimiento y garantizar que el uso de esta información se mantenga como un insumo central en los espacios de decisión. La sostenibilidad del sistema dependerá de nuestra capacidad colectiva para seguir creyendo en el valor de la información, en el poder del aprendizaje y en la posibilidad de transformar realidades complejas con herramientas concretas y colaborativas.



Reflexiones finales

Las tres experiencias reseñadas en este trabajo convergen en un punto de encuentro fundamental para el M&E: la evaluación de políticas públicas no es solo un ejercicio técnico, sino también un compromiso estratégico con el fortalecimiento institucional, la transparencia y la transformación social. Desde los desafíos de institucionalización en Argentina, hasta los avances del SAPP-MG en Brasil y el enfoque integral del Fondo Colombia Sostenible, emerge otro denominador común: la evaluación como herramienta para la construcción democrática, el aprendizaje colectivo y la mejora continua de las intervenciones.

Si bien los contextos y escalas son distintos, el trío de experiencias resalta que el éxito de los sistemas de monitoreo y evaluación depende de múltiples factores que requieren atención. Estos son: voluntad política, capacidades técnicas, financiamiento estable, articulación de actores y un enfoque centrado en la evidencia. También se subraya la necesidad de sostener estos sistemas frente a escenarios inestables, cambios de gestión con distinta dirección o las restricciones presupuestarias.

Finalmente, se destaca que el monitoreo y evaluación deben trabajarse como un proceso cultural y de transformación que reconozca la diversidad, promueva la equidad y fortalezca la co-responsabilidad entre los distintos niveles de gobierno y la ciudadanía. En contextos cada vez más inciertos, la apuesta por evaluar es técnica, pero también es política, ética y profundamente democrática.

Sobre las/os autoras/es

Pereyra, Alejandra Vanina - Licenciada en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Nacional de Cuyo y Máster en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad Internacional de Andalucía. Integrante del Área de Políticas Públicas de la UNCUYO desde 2012.

Contacto: vanina.pereyra@uncuyo.edu.ar

Rodríguez Ñancu, Lautaro - Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Nacional de Cuyo, maestrando en Políticas Públicas y Desarrollo por FLACSO Argentina. Integrante del Área de Políticas Públicas de la UNCUYO desde 2017.

Contacto: lautaro.rodriguez@uncuyo.edu.ar

de Assis, Marcos Arcanjo - Investigador de carrera en Ciencias Aplicadas y Políticas Públicas y profesor de la Escuela de Gobierno de la Fundación João Pinheiro (FJP). Cocreador del Sistema Estatal de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas de Minas Gerais - SAPP-MG, donde actúa como secretario ejecutivo y evaluador. Fue director de la Red Brasileña de Monitoreo y Evaluación (RBMA). Doctor en Ciencias Políticas. Máster en Administración Pública. Especialista en Elaboración, Gestión y Evaluación de Proyectos Sociales. Licenciado en Ciencias Sociales.

Contacto: marcos.assis@fjp.mg.gov.br

Salazar Cuellar, Andrés - Economista, Magíster en Economía del Desarrollo y Coordinador del Fondo Colombia Sostenible. Se desempeñó como Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos y Coordinador de la Unidad para el Cumplimiento del Ministerio de Agricultura, como Jefe de la Oficina de Planeación y Monitoreo de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá y como Coordinador de seguimiento de políticas públicas del Departamento Nacional de Planeación, como orientador del diseño del esquema de seguimiento a la agenda de implementación de los ODS en Colombia, apoyó la creación del sistema de seguimiento al cumplimiento de compromisos del Acuerdo Final de Paz y coordinó la investigación e implementación del presupuesto orientado a resultados a nivel nacional.

Contacto: andres.salazar@colombiasostenible.gov.co

ISBN

978-631-01-0314-3

Creative Commons

 **CC BY-NC-SA 4.0**

Diseño

Manuel Argumedo Vallesi - APP UNCUYO

¿Cómo citar este trabajo?



Rodríguez Ñancu, L. y Pereyra, A. V. (Coords.) (2025). *Iniciativas regionales destacadas de Monitoreo y Evaluación: sostenibilidad, crecimiento y desafíos pendientes*. Mendoza: Área de Políticas Públicas. Universidad Nacional de Cuyo.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

APP
ÁREA DE POLÍTICAS
PÚBLICAS

Para más informes o conocer sobre nosotros ingresá a uncuyo.edu.ar/politicaspUBLICAS