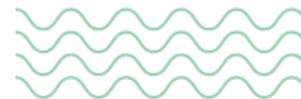


**VIII Premio Anual**  
**“Gestión para resultados en el desarrollo”**

**CoPLAC-GpRD / BID**





# Título: Innovación para el desarrollo: sistema de monitoreo y evaluación - experiencia e-IAF COMPAS

**Categoría en la que se concursa:** Categoría principal 3.3. Monitoreo y Evaluación.

**Nivel gubernativo:** Experiencia Nacional

## 1. Objetivos

La Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, Argentina) paralelamente a sus funciones sustantivas, promueve herramientas que contribuyen al fortalecimiento y mejoramiento de las políticas públicas en el medio local, provincial y nacional. En su seno, el Área de Políticas Públicas (APP), con trayectoria en esta dirección desde el año 2012, asume la importancia de la integralidad del conocimiento como instrumento para transformar la realidad. Con este objeto, se propone intercambiar colaborativamente para el fortalecimiento de las capacidades estatales y la definición, ejecución y evaluación de políticas públicas con eje en la creación de valor público.

El desarrollo de la plataforma denominada e-IAF COMPAS surge del proceso de cooperación técnica entre el APP y el Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF) dependiente del Ministerio de Defensa de la Nación. Se inició de manera formal el día 1 de agosto de 2022 y culminó en el mes de diciembre del mismo año. Como resultado, se construyó un sistema de monitoreo y evaluación de programas junto a un sistema de indicadores de gestión, ambos integrados en la plataforma digital transferida al mencionado organismo. Los principales objetivos perseguidos por el proyecto fueron:

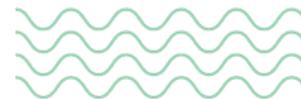
**Objetivo General:** Construir e implementar un sistema de monitoreo y evaluación de programas en el IAF, mediante un desarrollo colaborativo con transferencia digital de código abierto, para contribuir al fortalecimiento de la capacidad del IAF en la generación de valor público.

**Específicos:**

- Diseñar un sistema de evaluación integral de programas, interno al instituto, y promover la práctica evaluativa activa en la gestión por resultados del Instituto.
- Construir participativamente un sistema de indicadores de gestión clasificados según nivel de seguimiento, destacando la dimensión de impacto.
- Promover la capacitación activa del personal en la integralidad del ciclo de evaluación del desempeño, fortaleciendo la integración de la planificación, la gestión y el seguimiento.

## 2. Inspiración

Luego de una profunda reflexión de toda la comunidad universitaria, que se plasmó en el Plan Estratégico 2021 y que fue ratificada en el nuevo plan para el 2030, se definió como una función esencial de la Universidad, intervenir en soluciones que mejoren la calidad de vida la ciudadanía. Para lograrlo, el APP pone a disposición de las/os gestoras/es de políticas públicas, y también de organizaciones políticas y sociales, el desarrollo de herramientas, asesoramiento técnico,



información y actividades de I+D+i. La experiencia aquí presentada se inscribe en este ineludible marco de referencia.

El equipo del APP ha desplegado una agenda de vinculación e I+D+i orientada a fortalecer el uso de información y de evidencias en el ciclo de políticas públicas. En 2012 desarrolló una plataforma de información para políticas públicas que pone a disposición de un conjunto de indicadores relevantes para el desarrollo (educación, salud, economía, empleo, ambiente, etc.).

A partir del año 2014, el equipo del APP amplió sus líneas de intervención y focalizó su actividad en la generación de herramientas y metodologías que aporten al fortalecimiento de las capacidades estatales. En este camino, con el auspicio de la Agencia de Innovación de la Argentina, encaró un proceso de desarrollo colaborativo con un gobierno local de la provincia de Mendoza, el municipio de Maipú, con la intención de brindar herramientas concretas para la GpRD.

En este proceso, se revisaron antecedentes y producciones del BID, especialmente la CoPLAC-GpRD, de la CEPAL, la OECD y CAF. Los integrantes del equipo participaron de instancias de intercambio en redes profesionales, procesos de formación como el Seminario de Medición de Impacto para el Desarrollo (SEMIDE-CAF), y participaron en encuentros sobre la temática.

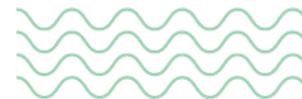
El trabajo llevó a la producción e implementación exitosa de una metodología y una plataforma digital centrada en la sistematización y visualización de indicadores y en el monitoreo y evaluación de programas. Se decidió especialmente fortalecer este último componente debido al retraso general de la institucionalización de este pilar en nuestro país.

La primera versión exitosa, condujo a una segunda implementación en 2017 a nivel de un organismo provincial, que originó revisiones, actualización de tecnologías, mejora de procesos e incorporación de funcionalidades. Finalmente, bajo la premisa de **innovación abierta y colaborativa**, el tercer proceso de implementación que aquí se presenta, ya a escala nacional, generó una herramienta nueva y mejorada.

1. Información recibida en CoPLAC-GpRD (puede seleccionar más de una opción):
  - a. Información recibida en una Red **(X)**
  - b. Información recibida en un taller o curso **(X)**
  - c. De una publicación **(X)**
2. Información recibida de otras fuentes (puede seleccionar más de una opción):
  - a. BID **(X)**
  - b. Naciones Unidas
  - c. CEPAL **(X)**
  - d. GIZ
  - e. OECD **(X)**
  - f. OTRAS INSTITUCIONES **(X)** CAF

### 3. Actividades Desarrolladas

Para la construcción e implementación del SMyE se trabajó con un equipo interdisciplinario con profesionales de la ciencia política y administración pública, sociología, economía, desarrollo y diseño UX (experiencia de usuario). 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 del IAF (unidad de coordinación en actividades de planificación). 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.

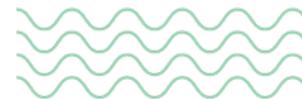
**Etapa N° 3: desarrollo de la plataforma digital.** Para mejorar y facilitar las actividades de monitoreo y evaluación y explotar al máximo la incorporación de información, se utilizó una plataforma digital. Dicha herramienta es el resultado de un trabajo continuo que, en el caso del proyecto con el IAF, requirió un profundo análisis y una nueva versión de desarrollo 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 (descritos en la sección de metodología).

**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.

ETAPA	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Diagnóstico	X				
2. Reconstrucción del diseño		X			
3. Desarrollo de la plataforma digital	X	X	X	X	
4. Construcción del sistema		X	X		
5. Puesta en marcha de la herramienta				X	
6. Capacitación y transferencia	X	X	X	X	X



## 4. Metodología

Ante las características que dominan nuestros contextos institucionales, asoma la necesidad de lograr una mayor efectividad en la asignación y el uso de los recursos públicos. Este cambio de paradigma, que orienta la gestión al logro de resultados y no únicamente al cumplimiento de funciones y actividades, pone en el centro de la escena a la **Gestión para Resultados en el Desarrollo**, uno de los principales instrumentos en la búsqueda del incremento del valor público en la administración del Estado.

Entre los componentes básicos del enfoque de la GpRD, en la experiencia aquí presentada, se destaca el pilar de **“Monitoreo y Evaluación”**, no como una instancia independiente y escindida del ciclo de gestión de las políticas públicas, sino como un eslabón fundamental que representa una fuente de aprendizaje y mejora de las intervenciones públicas.

El mencionado pilar, otorgó el fundamento conceptual al SMyE, que fue diseñado para obtener información respecto de lo que “se está haciendo” hacia el interior del organismo, pero esencialmente en relación a si se está contribuyendo a producir el cambio esperado. En consecuencia, este sistema no sólo incluyó indicadores de insumos, actividades y productos, sino también de resultados y de impacto.

La perspectiva de monitoreo impulsada, necesariamente implica recabar información oportuna y vincularla al ciclo de desempeño de los programas, de modo de anticipar y corregir las actividades que permitan maximizar el logro de los objetivos previstos. Respecto a la evaluación, se diseñó como una actividad orientada al aprendizaje y la retroalimentación positiva del ciclo, a través de la incorporación de las lecciones aprendidas y recomendaciones de mejora.

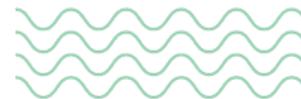
Desde el punto de vista metodológico, se promovió una solución innovadora que articula una secuencia de procedimientos adaptados a la cultura del organismo, con una plataforma digital que facilita y estimula su utilización e integración de recursos. A través de esta herramienta, se puede indagar de manera continua y sostenida en el tiempo los avances de los programas, **comprobando** la realización gradual de sus aspectos físicos y financieros desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, por medio de sistematización de información (indicadores).

La perspectiva de evaluación integral utilizada, externaliza los criterios y estándares de evaluación y promueve un análisis total del ciclo de vida de los programas, partiendo desde su diseño, llegando hasta sus resultados, efectos e impactos. A su vez, desde el punto de vista del agente responsable de evaluar, la metodología combina instancias internas y externas. Promueve la reflexión y análisis de los equipos a cargo de los programas (autoevaluación), con el análisis y valoración de la Subgerencia de Planeamiento del instituto (evaluación externa).

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

**A- 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 responsable de su ejecución, entre otros aspectos.

**B- 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.

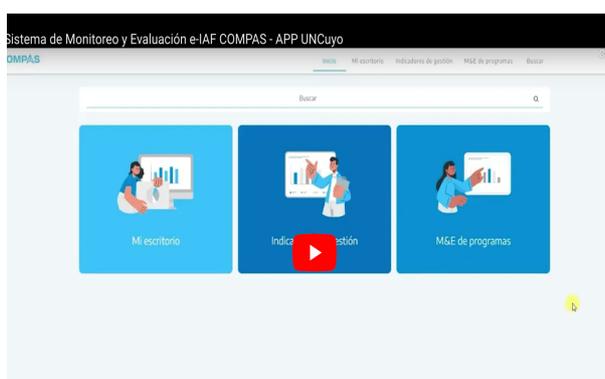


**C- INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO:** a través de una selección de indicadores, se configuran en la plataforma con información relativa a los distintos niveles de seguimiento del programa. Esta instancia permite la automatización y visualización de indicadores y metas.

**D- 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.

**E- INFORME FINAL DE EVALUACIÓN:** es “el producto final” del SMyE y es confeccionado teniendo en cuenta la totalidad de los insumos que provee la herramienta. A través de él, un equipo externo a la gestión del programa, 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.

Para ver videos ilustrativos de la plataforma en funcionamiento, hacer **click** en el siguiente enlace: <https://www.uncuyo.edu.ar/politicaspUBLICAS/sistema-de-monitoreo-y-evaluacion>



## 5. Resultados propuestos y alcanzados

Los principales resultados previstos en el inicio del proyecto se vinculan con la construcción e implementación efectiva de un sistema de monitoreo y evaluación de programas en el IAF, mediante un desarrollo colaborativo con transferencia tecnológica de código abierto, que contribuya al fortalecimiento de la capacidad del Instituto en la generación de valor público.

Se listan en primer lugar los resultados alcanzados, con su referencia temporal y cuantificación. Luego se comparten algunas contribuciones significativas identificables como resultados alcanzados, pero no previstos originalmente.

Resultados previstos	Descripción	Marco temporal	Cuantificación y medio de verificación
Incorporación de programas del organismo al SMyE	Se incorporaron los programas “Observatorio de Igualdad de Género” y “Créditos Hipotecarios para la Vivienda”	Agosto-septiembre 2022	2 programas incorporados en el SMyE de la plataforma e- IAF Compas
Realización de evaluaciones de diseño	Fueron elaboradas, desde una perspectiva externa y con la	Octubre 2022	2 evaluaciones de diseño realizadas e incorporadas



	metodología (fases y criterios) proporcionados por el sistema		en el SMMyE de la plataforma e- IAF Compas
Construcción de baterías de indicadores por programa	Se llevó a cabo un proceso de construcción participativa con las/os gestoras/es de los programas involucrados	Octubre-noviembre 2022	26 indicadores elaborados e incorporados en el SMMyE de la plataforma e- IAF Compas
Talleres de autoevaluaciones	Mediante la técnica cualitativa de entrevista grupal, se moderaron los talleres para mediar la realización de las autoevaluaciones.	Diciembre 2022	2 autoevaluaciones realizadas e incorporadas en el SMMyE de la plataforma e- IAF Compas
Elaboración de material teórico y de referencia sobre monitoreo y evaluación de políticas públicas	Material con recursos disponible para consultas y descarga, alojado el SMMyE de la plataforma e- IAF Compas.	Noviembre-diciembre 2022	Redacción de 1 Guía de implementación de sistemas de monitoreo y evaluación Redacción de 1 Glosario de términos asociados al SMMyE.

En cuanto a los resultados no previstos inicialmente, se destacan los aportes a la planificación y conceptualización de los programas trabajados. Dado el diagnóstico esbozado sobre la calidad de planificación, se incluyó una etapa de reconstrucción del diseño, incrementando la evaluabilidad de los programas.

En el caso del Observatorio de Igualdad de Género, actuación con implementación reciente en el organismo, se debió realizar una revisión y reconstrucción de sus objetivos y actividades. Se priorizó un proceso de planificación, que valoró la secuencia lógica de resultados y cambios que se deben producir para alcanzar el impacto deseado.

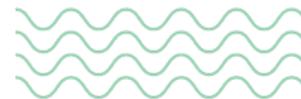
Al mismo tiempo, no se disponía de medidas de desempeño que reportaran a los distintos niveles de seguimiento. En consecuencia, se realizó una construcción participativa de un conjunto de indicadores de realización, resultado e impacto, tendientes a superar el estadio original del Observatorio.

En cuanto a los resultados que no pudieron alcanzarse, deben referenciarse los informes finales de evaluaciones previstos por el SMMyE (ver descripción en sección “Metodología”), cuya elaboración no pudo lograrse debido a razones temporales y del alcance de la cooperación. No obstante, se dejó la capacidad instalada (a través de manuales de usuarios, capacitaciones realizadas e insumos necesarios) para que sean los propios equipos del Instituto los responsables de su confección.

## 6. Desafíos pendientes y sostenibilidad

Promover las prácticas de monitoreo y evaluación es una tarea compleja que se encuentra con resistencias vinculadas a la asociación de la evaluación con las ideas de control y sanción. En muchas ocasiones, se soslaya la potencialidad que ofrece el conocimiento periódico sobre el avance de actividades y los resultados generados en la implementación de una política o programa.

En este contexto, el cambio de prácticas culturales continúa siendo uno de los principales desafíos en la experiencia de implementación de sistemas de monitoreo y evaluación. Por tal



motivo, se considera de suma importancia incrementar los procesos de sensibilización llevados a cabo en la agenda pública nacional e internacional.

Es destacable, la potencialidad que implica la colaboración entre el sistema universitario y las instituciones gubernamentales. El acompañamiento realizado por el Área de Políticas Públicas de la UNCuyo, permitió generar un sistema, desarrollar una plataforma y capacitar agentes; aunque con una temporalidad acotada. Resta desarrollar una estrategia de vinculación de largo plazo entre estos sectores.

Por su parte, a partir de la concepción de la evaluación, no sólo como un proceso técnico, sino también como una significación política, institucional y de gestión de una extraordinaria relevancia, aparece como desafío la institucionalización nacional de los sistemas y prácticas de MyE, de modo que no constituyan esfuerzos aislados de algunos sectores de la administración pública.

Si consideramos la sostenibilidad de la experiencia aquí presentada, se puede destacar que la plataforma transferida fue desarrollada con recursos de código abierto, sin generar costos de pago de licencia de software y permitiendo la incorporación de nuevos módulos con recursos técnicos propios del organismo. Finalmente, el alto nivel de compromiso y adhesión manifestado tanto por el personal de carrera como por el funcionariado, permiten suponer la continuidad y la incorporación de nuevos programas en el sistema.

## 7. Autores

**Equipo de trabajo:** Alejandro Belmonte (coordinador); Vanina Pereyra (responsable de MyE), Lautaro Rodríguez Nancú, Micaela Amorós, Tania Marino, Belén Paz, Gonzalo Siman, Manuel Argumedo Vallesi.

**Nombre de la institución:** Área de Políticas Públicas – Rectorado – Universidad Nacional de Cuyo

**Correo electrónico:** [abelmonte@uncu.edu.ar](mailto:abelmonte@uncu.edu.ar)

**Teléfono:** +54 – 261 – 4135000 / int. 3063

**Dirección postal:** Centro Universitario, Parque General San Martín, Edificio Rectorado Anexo, of. 13, Mendoza, Argentina. CP M5502JMA