



CAPÍTULO 1

Introducción al seguimiento y la evaluación

1



INTRODUCCIÓN AL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Lista de abreviaturas y acrónimos.....	3
1.1. Visión general.....	4
1.2. El compromiso con la gestión basada en resultados en la OIM.....	5
1.2.1. ¿Qué es la gestión basada en resultados?.....	5
1.2.2. Gestión basada en resultados y seguimiento y evaluación.....	6
1.3. El seguimiento en el marco del seguimiento y la evaluación:	
Entender el seguimiento.....	7
1.3.1. ¿Qué es el seguimiento?.....	7
1.3.2. ¿Por qué efectuar el seguimiento?.....	8
1.3.3. ¿Cuándo efectuar el seguimiento?.....	8
1.4. La evaluación en el marco del seguimiento y la evaluación:	
Entender la evaluación.....	10
1.4.1. ¿Qué es la evaluación?.....	10
1.4.2. ¿Por qué evaluar?.....	10
1.4.3. ¿Cuándo se lleva a cabo la evaluación?.....	10
1.5. El seguimiento frente a la evaluación.....	11
1.6. Orientación estratégica en la OIM.....	14
1.6.1. La Visión Estratégica de la OIM.....	14
1.6.2. El Marco de Gobernanza sobre la Migración.....	15
1.6.3. El Marco de Gobernanza sobre la Migración.....	16
1.6.4. El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.....	18
1.6.5. El Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria.....	19
1.6.6. El Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular.....	20

El siguiente capítulo contiene enlaces que son pertinentes para el contenido presentado. Algunos de los recursos presentados son de uso interno y solamente podrá acceder a dichos recursos el personal de la OIM con credenciales de usuario. Estos recursos se actualizarán periódicamente. Para consultar los recursos actualizados, pulse en este [enlace](#).

Nota: Tenga en cuenta que algunos recursos solo están disponibles en inglés.

Lista de abreviaturas y acrónimos

CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ENUP	equipo de las Naciones Unidas en el país
GNUDS	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MiGOF	Marco de la OIM de Gobernanza sobre la Migración
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Capítulo 1 | Introducción al seguimiento y la evaluación

1.1. Visión general

Se considera que la OIM es una organización eficiente, con una amplia presencia en el terreno, que lleva a cabo sus múltiples intervenciones por medio de una red extensa y descentralizada de oficinas regionales y oficinas en países¹. La OIM hace especial hincapié en la gestión basada en resultados, que se promueve a efectos de reforzar la eficacia institucional y avanzar hacia una programación cimentada en datos empíricos y centrada en resultados. Un enfoque basado en resultados exige contar con sistemas de seguimiento y evaluación sólidos, que doten a los funcionarios públicos, el personal de la OIM, los donantes y la sociedad civil de mejores medios para los siguientes fines:

- **Fundamentar la adopción de decisiones** facilitando información oportuna a los administradores sobre el contexto de las intervenciones, los riesgos, los desafíos, los resultados, así como sobre los enfoques fructíferos;
- **Cumplir las obligaciones en materia de rendición de cuentas** informando a los donantes, los beneficiarios y otras partes interesadas sobre el desempeño de la OIM, los progresos realizados en la consecución de los resultados y la utilización de los recursos²;
- **Extraer enseñanzas** de la experiencia a fin de aportar información para la planificación, el diseño y la ejecución de las futuras intervenciones y mejorar la prestación de servicios.

A veces, el seguimiento y la evaluación pueden parecer complejas en el contexto de las intervenciones de la OIM, en las que la duración de los proyectos puede no ser “lo suficientemente larga” para incorporar un seguimiento y evaluación sólidos, o en las que la seguridad, la premura del tiempo, la financiación y las limitaciones en materia de capacidad pueden dificultar la aplicación rigurosa del seguimiento y la evaluación. Por las mismas razones, los beneficios del seguimiento y la evaluación pueden obviarse ya en la fase de redacción de la propuesta, con lo cual no se le prestará suficiente atención. Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* constituyen una excelente oportunidad para corregir esas impresiones y situar el seguimiento y la evaluación en el centro del buen desempeño y el cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.

La función mundial que desempeña la OIM al abordar los problemas relacionados con la migración se ha diversificado y ampliado, y las nuevas realidades políticas e institucionales han exigido una conceptualización distinta del seguimiento y la evaluación, así como la reformulación de los planteamientos institucionales. Estas realidades comprenden las numerosas exigencias operacionales, los recursos limitados, la aceleración de la respuesta esperada y la visibilidad inmediata para tener repercusiones claras y garantizar la rendición de cuentas, así como la rápida integración de nuevos conceptos institucionales, como el de la relación costo-beneficio y el de la teoría del cambio, en las actividades diarias. El aprendizaje y el intercambio de información también canalizan una serie de mensajes y recomendaciones clave que cabe considerar.

Los entornos interno y externo de la OIM también han experimentado cambios importantes en los últimos años, prestándose una mayor atención a las migraciones en todo el mundo. Como organismo de las Naciones Unidas, la OIM es un importante referente en materia de migración, al apoyar la consecución de los compromisos relacionados con la migración de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible u ODS) y contribuir a la aplicación del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular. Además, la contribución de la OIM a los datos y análisis sobre migración a escala mundial

¹ A los efectos de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, el término intervención se utiliza indistintamente para un proyecto, un programa, una estrategia o una política.

² A los efectos de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, la OIM utiliza la definición del CAD-OCDE de beneficiario(s) o persona(s) a la(s) que la Organización trata de brindar asistencia, a saber: los “individuos, grupos u organizaciones, destinatarios o no, que se benefician directa o indirectamente de la intervención de desarrollo. Pueden utilizarse otros términos, como titulares de derechos o personas afectadas”. Véase OCDE, 2019, pág. 7. El término beneficiario(s) o persona(s) a la(s) que la OIM trata de brindar asistencia se utilizará indistintamente a lo largo de todas las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, y se refiere a la definición facilitada supra, incluso en el contexto humanitario.

es cada vez más importante, en particular para la aplicación de la Agenda 2030, y esta ha sido elogiada por su enfoque operativo y pragmático para gestionar la migración, en consonancia con su mandato y con el Marco de Gobernanza sobre la Migración (MiGOF). Por otro lado, a nivel interno la OIM se guía por la Visión Estratégica, que no reemplaza el MiGOF existente de la OIM ya que, si bien el MiGOF establece un conjunto de objetivos y principios, no define un rumbo específico, y eso es precisamente lo que la Visión Estratégica pretende lograr. La Visión Estratégica también trata de reforzar la capacidad de la OIM para contribuir a los ODS o al Pacto Mundial para la Migración, así como a otros marcos de cooperación existentes. En este capítulo se proporcionará una visión general del seguimiento y la evaluación como componentes fundamentales, así como de la gestión basada en resultados en la OIM, y se esbozarán las diferencias entre el seguimiento y la evaluación y se explicará de qué manera ambos son pertinentes para el enfoque estratégico y los objetivos de la Organización.

1.2. El compromiso con la gestión basada en resultados en la OIM

1.2.1. ¿Qué es la gestión basada en resultados?

A lo largo de los últimos 15 años, los interlocutores internacionales se han centrado cada vez más en la gestión basada en resultados, que promueve un mejor desempeño y una mayor rendición de cuentas mediante la aplicación de un plan claro para gestionar y medir una intervención, centrándose en los resultados que han de alcanzarse³. Si se identifican por adelantado los resultados esperados de una intervención y cómo pueden evaluarse sus progresos, la gestión de una intervención y la determinación de si realmente se ha logrado un cambio para las personas afectadas se entenderán mejor y será más fácil llevarlo a la práctica.



La definición de la OIM de la gestión basada en resultados

En la OIM, la **gestión basada en resultados** se define como una estrategia de gestión que establece objetivos y resultados para definir el camino a seguir, y utiliza indicadores específicos para comprobar los progresos realizados. La gestión basada en resultados abarca todo el ciclo del proyecto, es decir, la planificación, la gestión de la ejecución, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación⁴.

El objetivo de la gestión basada en resultados es aportar información valiosa para la adopción de decisiones y lecciones aprendidas para el futuro, lo que incluye lo siguiente:

- Planificar, determinar el enfoque y definir un marco de resultados;
- Ejecutar las intervenciones para lograr los resultados;
- Supervisar para asegurarse de que se están logrando los resultados;
- Fomentar el aprendizaje mediante la presentación de informes y la evaluación.

Entre otros aspectos, el enfoque de la gestión basada en resultados requiere un seguimiento y una evaluación sólidas, así como una gestión del conocimiento.

En 2011, la OIM adoptó un enfoque deliberado de gestión basada en resultados para los proyectos, como puede verse en la primera edición del *Manual para proyectos de la OIM*. En la versión de 2017 del *Manual para proyectos de la OIM*, se ofrecen orientaciones aún más detalladas sobre la gestión basada en resultados y se establece el requisito de utilizar una matriz de resultados para mejorar la labor de la OIM⁵.

A nivel institucional, la OIM ha identificado un conjunto de resultados mundiales que desea lograr de aquí a 2023, utilizando su MiGOF como base para la labor de la Organización y la Visión Estratégica como un “rumbo a seguir”. Ello se resume en el marco de resultados estratégicos, en el que se especifica el mayor nivel de cambio deseado que la OIM quisiera lograr. El enfoque de la gestión basada en resultados tiende un puente entre el marco y los programas tradicionales de la OIM, lo que permite a la Organización notificar los resultados que ha logrado conjuntamente, en lugar de las actividades realizadas.

³ UNEG, 2007.

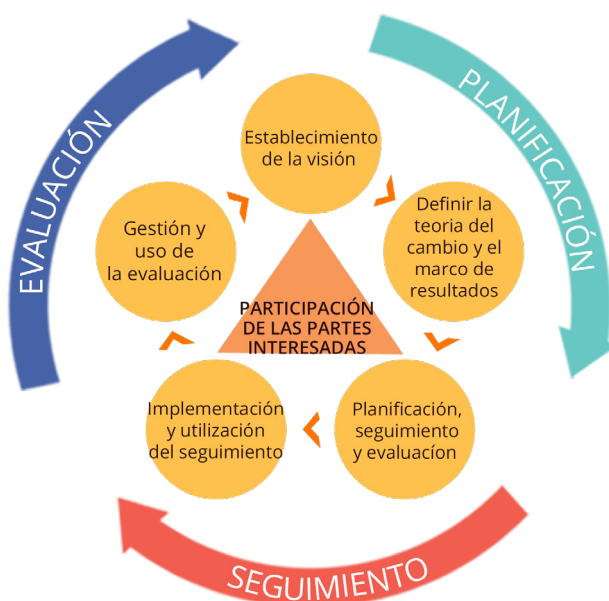
⁴ OIM, 2018a (enlace interno únicamente).

⁵ Véase OIM, 2017 (enlace interno únicamente).

1.2.2. Gestión basada en resultados y seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación son elementos constitutivos de la gestión basada en resultados, que se apoya en resultados claramente definidos y mensurables, procesos, métodos y herramientas para lograr los resultados. Puede considerarse que el seguimiento y la evaluación proporcionan un conjunto de herramientas que posibilitan la gestión basada en resultados, dado que ayudan a los encargados de la adopción de decisiones a hacer un seguimiento de los progresos y a demostrar los resultados de nivel superior de una intervención⁶. El seguimiento y la evaluación basadas en resultados permiten pasar de un enfoque centrado en los resultados inmediatos, como la ejecución adecuada de las actividades y la elaboración de productos, a uno centrado en los resultados de nivel superior, en el que se examine el logro de efectos e impacto. En la figura 1.1 se ilustra la gestión basada en resultados como un “enfoque de ciclo de vida” al que se han incorporado el seguimiento y la evaluación.

Figure 1.1. Gestion basada en resultados - ciclo de vida



Fuente: Adaptado de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009, pág. 10.



Un resumen de la gestión basada en resultados

Definición	Gestión basada en resultados en la OIM	Qué significa en términos de seguimiento y evaluación
Una estrategia de gestión que establece objetivos y resultados claros para definir el camino a seguir, y utiliza indicadores específicos para comprobar los progresos realizados. Se considera que la gestión basada en resultados adopta un enfoque de ciclo de vida, que incluye la planificación, la gestión, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.	La gestión basada en resultados en la OIM es un medio para reforzar aún más las intervenciones de la Organización. Esta gestión alienta a los desarrolladores y gestores de proyectos a articular claramente el objetivo de una intervención, el cambio deseado que se pretende lograr, los requisitos para lograr ese cambio, si se ha logrado el cambio deseado y cómo puede mejorarse el desempeño actual o futuro por medio del aprendizaje.	Básicamente, el seguimiento y la evaluación respaldan la gestión basada en resultados mediante el seguimiento y la medición de los progresos de la intervención en relación con metas previamente determinadas, la mejora de la ejecución y la evaluación de los cambios y los resultados con objeto de seguir mejorando las futuras intervenciones.

⁶ Kusek y Rist, 2004. Véase también GNUD, 2011.



Recursos de la OIM

- 2017 *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2018a *Results-based management in IOM* (enlace interno únicamente).
- 2020a *RBM Results Based Management SharePoint* (enlace interno únicamente).

Otros recursos

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

- 2007 *The Role of Evaluation in Results-based Management*. Documento de referencia, UNEG/REF(2007)1.

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM)

- 2011 *Results-Based Management Handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*.

Kusek, J.Z. y R. Rist

- 2004 *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Banco Mundial, Washington, D.C.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

- 2019 *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- 2009 *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York.

1.3. El seguimiento en el marco del seguimiento y la evaluación: Entender el seguimiento

1.3.1. ¿Qué es el seguimiento?

Habida cuenta de la amplia cartera temática y de la naturaleza descentralizada de la Organización, al ejecutar una intervención es importante justificarla, articular qué cambios se espera que se produzcan y, sobre todo, cómo se espera que estos se produzcan. El seguimiento ayuda exactamente a eso.

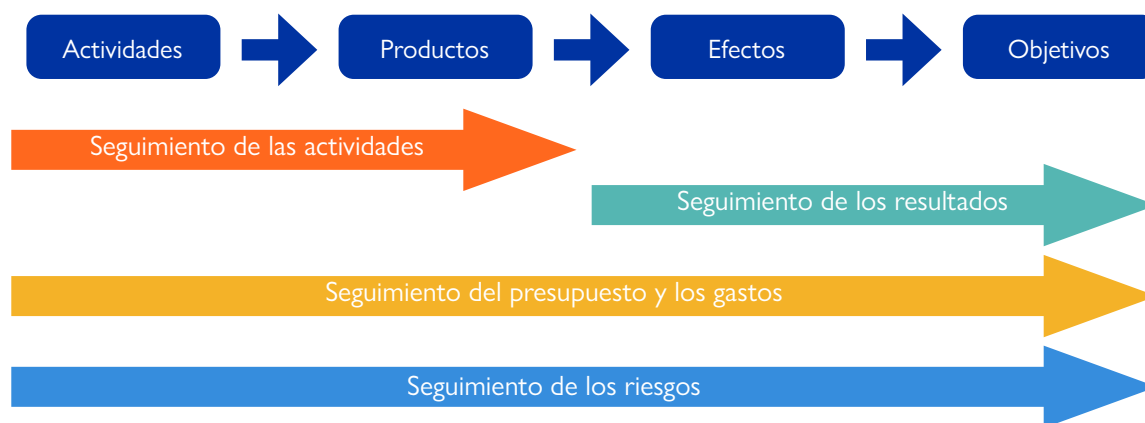
El seguimiento suele confundirse con la presentación de informes, que es uno de sus componentes. Ahora bien, la presentación de informes se refiere únicamente a la recopilación, transferencia o distribución de información, mientras que el seguimiento se centra en la recopilación y análisis, con carácter periódico, de la información necesaria para la presentación de informes. Por lo tanto, el seguimiento abarca la **planificación**, el **diseño**, la **selección de métodos** y la **recopilación** y el **análisis sistemáticos del contenido**, mientras que la presentación de informes resume ese contenido con la finalidad de facilitar la información pertinente.

La OIM define el **seguimiento** como una práctica establecida de control interno que ofrece a los gestores una indicación temprana de los progresos, o de la ausencia de progresos, en la consecución de los resultados, tanto en las actividades operativas como financieras⁷. El seguimiento puede adoptar distintas formas, la frecuencia de su ejecución puede variar y puede adaptarse a un contexto específico, lo que depende generalmente de los objetivos de la intervención. En una intervención de la OIM, hay cuatro ámbitos clave de seguimiento: el seguimiento de las actividades, el seguimiento de los resultados, el seguimiento financiero y el seguimiento de los riesgos⁸.

⁷ OIM, 2018b, pág. 2.

⁸ Módulos 2 y 4 del Manual para proyectos de la OIM. En el capítulo 3 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se da más información a este respecto.

Figura 1.2. Alcance del seguimiento – Cuatro ámbitos clave de seguimiento



Fuente: Adaptado de la Oficina Regional de la OIM en Pretoria. Presentación en el contexto del seguimiento y la evaluación sobre el alcance del seguimiento (2017).

Si bien estos son los cuatro ámbitos fundamentales del seguimiento en la OIM, en el [capítulo 3](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se esbozan otros tipos de seguimiento.

A fin de normalizar su enfoque con respecto al seguimiento, la OIM ha elaborado las siguientes herramientas estandarizadas pertinentes: a) la matriz de resultados de la OIM, y b) el marco de seguimiento de los resultados⁹. A pesar de ello, el personal de la OIM puede seguir teniendo dificultades para adaptar estas herramientas a las necesidades en lo que respecta al seguimiento de la variada cartera de intervenciones que lleva a cabo en contextos específicos y a las necesidades en materia de migración. Por lo tanto, la manera de llevar a cabo el seguimiento en la OIM depende en gran medida de cómo la Organización responde a las necesidades particulares relacionadas con la migración en el marco de una intervención. El seguimiento debería ser lo suficientemente flexible para determinar si las intervenciones responden a las necesidades que vayan surgiendo.

1.3.2. ¿Por qué efectuar el seguimiento?

El seguimiento es necesario, porque genera continuamente la información necesaria para medir los progresos en la consecución de los resultados mediante la ejecución y permite la adopción de decisiones en tiempo oportuno. El seguimiento ayuda a los encargados de la toma de decisiones a anticiparse y a ser proactivos, en lugar de reactivos, en situaciones que pueden ser difíciles de controlar. El seguimiento puede aportar elementos clave de prospectiva estratégica a las intervenciones de la OIM.

1.3.3. ¿Cuándo efectuar el seguimiento?

El seguimiento se lleva a cabo **de manera continua** durante la ejecución de una intervención. Siempre que sea posible, es esencial formular periódicamente “preguntas de seguimiento” que sean pertinentes



El seguimiento permite determinar si:

- Se están llevando a cabo las actividades previstas (en el plazo fijado);
- Existen lagunas en el seguimiento;
- Los recursos se han utilizado/se están utilizando eficientemente;
- El contexto operativo de la intervención ha cambiado.

⁹ En la sección relativa a la Matriz de resultados de la OIM del [capítulo 3](#) se hace una descripción detallada de cada una de estas herramientas.

EJEMPLO



Preguntas relativas al seguimiento

Al ejecutar las actividades:

- ¿Qué actividades se están llevando a cabo?
- ¿Las actividades se están llevando a cabo según lo previsto?
- ¿Cuál es el ritmo de gasto del presupuesto asignado?
- ¿Se han identificado nuevos riesgos?
- ¿Se está llegando a los grupos destinatarios previstos?

Al medir los resultados:

- ¿Se están logrando los resultados?
- ¿Se muestran los progresos a la luz de los indicadores?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos?
- ¿Están satisfechos los grupos destinatarios con los servicios?

INFORMACIÓN



Un resumen del seguimiento

Definición	El seguimiento en la OIM	Cómo aplicarlo
El seguimiento es una práctica establecida de control interno que ofrece a los gestores una indicación temprana de los progresos, o de la ausencia de progresos, en la consecución de los resultados, tanto en las actividades operativas como financieras ¹⁰ .	El seguimiento en la OIM es un proceso rutinario, aunque importante, de recopilación y análisis de datos, así como una evaluación de los progresos realizados en la consecución de los objetivos de la intervención. Dicho de otro modo, permite la evaluación frecuente del proceso de ejecución en el marco de las intervenciones de la OIM.	Debido a las distintas áreas temáticas y a los diversos enfoques utilizados para responder a las necesidades y expectativas nacionales, regionales o mundiales, sigue siendo complejo adoptar un enfoque estandarizado con respecto al seguimiento de las intervenciones en la OIM. El seguimiento debe ser lo suficientemente flexible como para poder determinar si y de qué manera las intervenciones de la OIM responden a las nuevas necesidades. En los capítulos 2, 3 y 4 de las <i>Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación</i> se dará información más detallada de cómo el seguimiento lo consigue.

RECURSOS



Recursos de la OIM

- 2017 [Módulo 2 y Módulo 4](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2018b [Monitoring Policy](#). IN/31. 27 September.

Otros recursos

- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
- 2011 [Project/Programme Monitoring and Evaluation \(M&E\) Guide](#). Ginebra.

¹⁰ OIM, 2018b, pág. 2.

1.4. La evaluación en el marco del seguimiento y la evaluación: Entender la evaluación

1.4.1. ¿Qué es la evaluación?

Mientras que el seguimiento puede formular las preguntas “¿Cuál es la situación actual de la implementación? ¿Qué se ha logrado hasta el momento? ¿Cómo se ha logrado? y ¿Cuándo se ha logrado?”, la evaluación ayuda a entender, además, **por qué y en qué medida** se logró algo, y permite emitir una apreciación sobre la valía y el fundamento de una intervención. La evaluación permite realizar un análisis más riguroso de la ejecución de una intervención, así como examinar por qué una iniciativa funcionó mejor que otra. La evaluación enriquece los procesos de aprendizaje y mejora los servicios y la capacidad de adoptar decisiones de aquellos que participan en una intervención. Además, proporciona información de la que no se dispone fácilmente con el seguimiento, que puede obtenerse mediante el uso de criterios de evaluación, como el examen a fondo de las repercusiones, la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la cobertura, la coordinación, la continuidad y la interconexión.

La OIM define la **evaluación** como la valoración sistemática y objetiva de una intervención, incluidos un proyecto, un programa, una estrategia o una política, en curso o concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados.

1.4.2. ¿Por qué evaluar?

La evaluación puede considerarse un medio para examinar la causalidad. Si bien el seguimiento puede mostrar el avance de los indicadores, sigue siendo limitada a la hora de explicar de manera detallada por qué se produjo un cambio. La evaluación, en cambio, examina la cuestión de qué diferencia ha supuesto la ejecución de una actividad y/o intervención. Ayuda a responder a esta pregunta mediante la valoración de datos en materia de seguimiento que reflejen qué ha ocurrido y cómo, y a determinar por qué ocurrió. La evaluación proporciona a los profesionales los datos más exhaustivos y con base empírica requeridos para la adopción de decisiones, ya que permite valorar cómo, por qué y qué tipo de cambio se ha producido durante una intervención.

La evaluación también es fundamental para valorar la pertinencia y el desempeño de los medios y los progresos para lograr un cambio. La realización eficaz y el uso de evaluaciones creíbles están estrechamente ligados a una cultura orientada a los resultados, el aprendizaje basado en datos empíricos y la adopción de decisiones. Cuando se utilizan evaluaciones, estas contribuyen no solo a la rendición de cuentas, sino también a crear un espacio para la reflexión, el aprendizaje y el intercambio de hallazgos, innovaciones y experiencias. Son una fuente de información fiable que ayuda a mejorar los servicios que la OIM presta a los beneficiarios, los migrantes, los Estados Miembros y los donantes. Los hallazgos, las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas de evaluaciones anteriores también pueden ayudar a mejorar el diseño de una intervención y enriquecer la formulación de resultados y el marco de resultados. Las evaluaciones tienen su propio rigor metodológico y analítico, que se determina en la etapa de planificación y varía en función de su finalidad y alcance.

1.4.3. ¿Cuándo se lleva a cabo la evaluación?

Una evaluación puede realizarse en cada una de las etapas del ciclo de la intervención, según el tipo de evaluación que se esté llevando a cabo. Así, por ejemplo, una **evaluación ex ante** llevada a cabo durante la etapa de conceptualización de una intervención puede sentar una base firme para una ejecución fructífera. Las evaluaciones llevadas a cabo durante la ejecución (por ejemplo, las evaluaciones **en tiempo real e intermedias**) son excelentes fuentes para proporcionar información sobre la situación y los progresos, los puntos fuertes o los puntos débiles de la ejecución^{11,12}. En este sentido, las evaluaciones ofrecen a los encargados de la adopción de decisiones información oportuna para realizar ajustes, según sea necesario.

¹¹ Una *evaluación ex ante* valora la validez del diseño, de las poblaciones beneficiarias y de los objetivos de una evaluación. Para más información, véase la sección titulada “Tipos de evaluación” del [capítulo 5](#).

¹² Una *evaluación en tiempo real* proporciona información instantánea a los administradores de la intervención acerca de una evaluación en curso. Una *evaluación intermedia* se lleva a cabo con la finalidad de mejorar los resultados de la intervención o, en algunos casos, para modificar el objetivo de una intervención. Para más información, véase la sección titulada “Tipos de evaluación” del [capítulo 5](#).



La evaluación en comparación con otros tipos de revisión y valoración

La evaluación no debería confundirse con conceptos tales como la revisión, la valoración, las valoraciones/apreciaciones de las necesidades o la auditoría. Remítase a las siguientes definiciones¹³:

Revisión	Según el glosario del CAD-OCDE, una revisión es “una apreciación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc”. Una revisión es más extensa que el seguimiento, pero menos que la evaluación ¹⁴ .
Valoración	Una valoración puede definirse en general como la acción de estimar la naturaleza, la capacidad o la calidad de algo. En el contexto de las intervenciones para el desarrollo, se asocia a menudo con otros términos para hacer hincapié en qué se valorará, como valoración de las necesidades, valoración de las competencias, valoración del contexto o valoración basada en resultados. Puede realizarse antes, durante o después de una intervención, y puede utilizarse en un contexto de evaluación.
Valoraciones y apreciaciones de las necesidades	Las valoraciones y apreciaciones de las necesidades son herramientas que permiten a los encargados de la adopción de decisiones elegir y decidir entre varias actividades optativas, así como mejorar el diseño final de un proyecto o programa.
Auditoría	La auditoría es una actividad de seguimiento que permite comprobar si las políticas, las normas y los instrumentos existentes se están aplicando y utilizando de manera adecuada. La auditoría examina asimismo la adecuación de las estructuras y los sistemas institucionales y realiza valoraciones de riesgos. La auditoría se centra en la rendición de cuentas y el control del uso eficiente de los recursos.



Recursos de la OIM

2018c *IOM Evaluation Policy*. Oficina del Inspector General. Septiembre.

Otros recursos

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

2010 *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. CAD-OCDE, París.

1.5. El seguimiento frente a la evaluación

Si bien se agrupan con frecuencia, el seguimiento y la evaluación son dos funciones distintas, aunque relacionadas. Reconocer la diferencia que existe entre el seguimiento y la evaluación ayuda a los encargados de la ejecución de las intervenciones a entender que ambas funciones son, en efecto, complementarias, además de mutuamente beneficiosas. La principal diferencia entre ambas es su **enfoque de la valoración**, así como el **momento en que se lleva a cabo cada una**.

El **seguimiento**, por un lado, se centra en determinar si la ejecución está en camino de lograr sus resultados y objetivos previstos, en consonancia con los criterios de referencia establecidos. La evaluación, por otro lado, puede aportar datos acerca de si la intervención y su enfoque con respecto a la ejecución son adecuados y, de ser así, sobre cómo y por qué se están produciendo los cambios. La evaluación también pone de relieve las fuerzas y flaquezas del diseño de la intervención. Dicho de otro modo, mientras que el seguimiento puede proporcionar información sobre la situación de la ejecución, la evaluación puede ir un paso más allá y demostrar si se ha logrado el cambio previsto, si la intervención ha contribuido a ese cambio (**evaluación/análisis del impacto**) y si la intervención en sí misma y su enfoque eran los más adecuados para abordar el problema planteado.

¹³ Adaptado de OIM, 2018c.

¹⁴ Adaptado de OCDE, 2010, pág. 34.

En términos del momento de las intervenciones, mientras que el seguimiento realiza un seguimiento de los progresos y el logro de resultados de manera continua, a lo largo de la ejecución, la evaluación suele ser una actividad puntual, realizada en distintos puntos del ciclo de vida de la intervención.

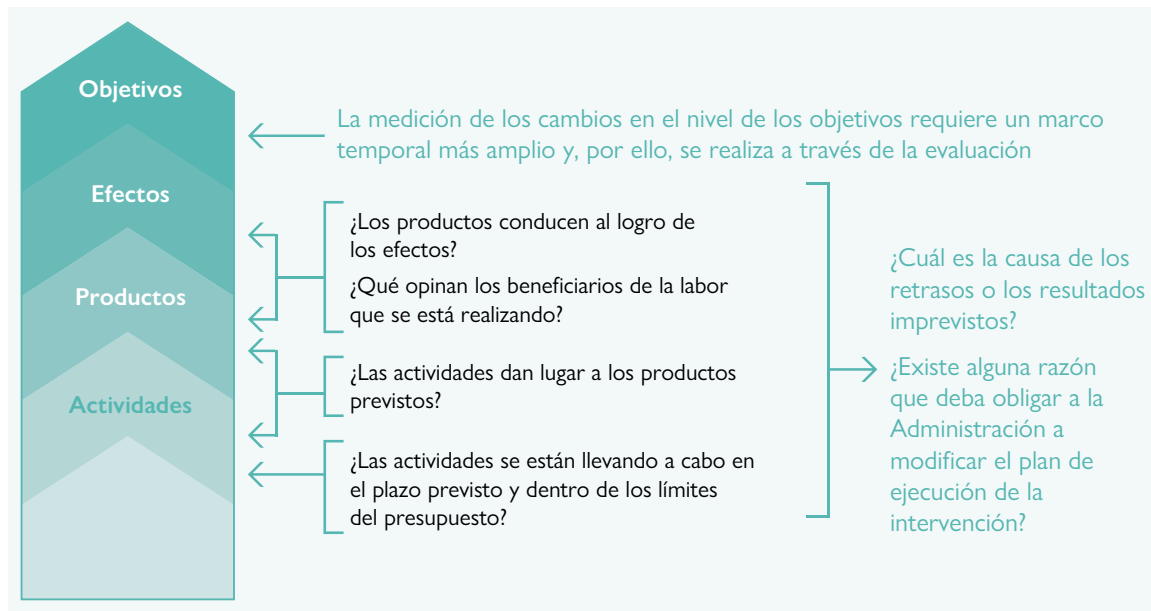


Seguimiento y evaluación y lógica vertical

Al efectuar el seguimiento una intervención, es útil tener presente la lógica vertical, ya que esta puede ayudar a entender el nivel concreto de resultado que se persigue, y cómo los resultados individuales contribuyen a los objetivos globales en materia de ejecución¹⁵. En este sentido, el seguimiento puede funcionar como una herramienta que permite revisar los objetivos de los administradores. Del mismo modo, al evaluar una intervención, es importante considerar su lógica vertical a fin de permitir un enfoque más holístico con respecto a la evaluación.

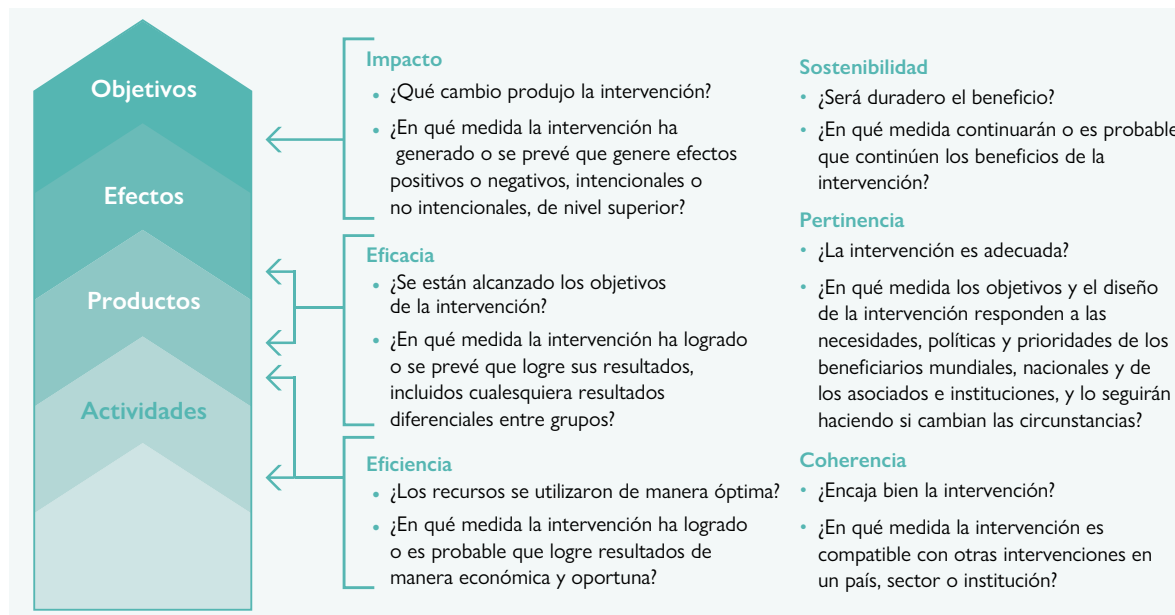
En los dos diagramas que figuran a continuación se muestra el seguimiento y la evaluación en relación con la lógica vertical. En el capítulo 3 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se explica de manera más detallada la lógica vertical. Los dos diagramas incluyen preguntas indicativas relacionadas con el seguimiento y la evaluación, pero puede haber muchas otras preguntas aplicables en el contexto de la lógica vertical que no se han incluido en las figuras siguientes.

Figura 1.3 Seguimiento y lógica vertical



¹⁵ La *lógica vertical* es la relación entre medios y fines que se establece entre las actividades y los resultados, y entre los resultados y su contribución al objetivo más general (Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM, pág. 26) (enlace interno únicamente). Para más información sobre la lógica vertical, véase la sección "La matriz de resultados de la OIM" del capítulo 3 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

Figura 1.4. Evaluación y lógica vertical



Fuente: Adaptado de Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011. Véase también OCDE, s.f.

Principales diferencias entre el seguimiento y la evaluación	
Seguimiento	Evaluación
El seguimiento es la recopilación sistemática de datos o información durante la ejecución de una intervención en el marco de su gestión. Se centra en la ejecución de una intervención, comparando lo que se está logrando con lo que se había previsto.	La evaluación es una valoración programada, periódica y en profundidad en momentos puntuales (antes, durante, al final o después de una intervención). Se trata de un proceso específico que evalúa el éxito de una intervención en relación con un conjunto establecido de criterios de evaluación.
Por lo general, corre a cargo de personas que participan directamente en la ejecución de la intervención.	Por lo general, corre a cargo de personas que no han participado directamente en la intervención.
Recoge de manera sistemática datos en relación con los indicadores y compara los resultados logrados con los objetivos.	Evalúa las contribuciones causales de las intervenciones a los resultados y examina los resultados no intencionales.
Se centra en seguir de cerca los progresos de las actividades periódicas o cotidianas llevadas a cabo durante la ejecución.	Evalúa si, por qué y en qué medida se ha producido un cambio y si cabe atribuirlo a la intervención.
Examina la obtención de resultados a nivel de los productos y de los efectos.	Examina el desempeño y el logro de resultados a nivel de los productos y de los efectos, así como de los objetivos.
Se centra en los elementos previstos de la intervención.	Evalúa los elementos previstos y examina los cambios imprevistos, las causas, los desafíos, los riesgos, los supuestos y la sostenibilidad.



Otros recursos

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
2011 *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Ginebra.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
s.f. *OECD DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*.

1.6. Orientación estratégica en la OIM¹⁶

Esta sección se centra en la orientación estratégica en la OIM y en cómo está relacionada con el seguimiento y la evaluación.

1.6.1. La Visión Estratégica de la OIM

Lo que enuncia

La *Visión Estratégica* abarca el periodo 2019-2023 y en ella se expresa la posición del Director General sobre el rumbo que ha de seguir la OIM a lo largo de ese periodo de cinco años para hacer frente a las responsabilidades nuevas y emergentes a nivel mundial, regional, nacional y de los proyectos. La Visión Estratégica orientará a la Organización de cara al futuro y hará realidad sus aspiraciones.

Entre los distintos componentes de la Visión Estratégica figuran los siguientes:

- **Objetivos** estratégicos, en los que se esboza lo que deberá ser la OIM en 2023;
- **Prioridades** estratégicas, que se basan en una evaluación global de las tendencias que cabe esperar durante el próximo decenio, en función de los tres pilares de trabajo: resiliencia, movilidad y gobernanza (que se detallan en mayor medida en el marco de resultados estratégicos);
- **Los factores determinantes** para una labor eficaz, que esbozan las esferas de desarrollo institucional que serán necesarias para hacer plenamente realidad los objetivos de la Organización.

La Visión Estratégica se aplica a través del marco de resultados estratégicos, en el que se definen cuatro objetivos mundiales de carácter general para la Organización, junto con un número limitado de resultados y productos a largo y corto plazo que articulan cómo se lograrán estos objetivos de nivel superior. Estos resultados de alto nivel y los indicadores clave del desempeño que ayudan a medirlos pueden y deberían utilizarse en los proyectos y programas a fin de asegurar la conformidad con la Visión Estratégica y otros marcos mundiales fundamentales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Pacto Mundial para la Migración.

- A nivel interno, la Visión Estratégica refuerza la identidad institucional en un momento decisivo, ofreciendo un discurso común sobre lo que es importante en lo que se refiere a la labor de la OIM, las cuestiones con las que la Organización tiene previsto comprometerse en mayor medida y cómo desea afianzarse institucionalmente. Todo el personal y, en particular los jefes de misión, desempeñan una función decisiva en la comprensión y la encarnación de la visión en los países.
- A nivel externo, este documento ofrece al personal un marco para entablar un debate estratégico con los Estados Miembros y otras partes interesadas y tiene por objeto aportar coherencia a la marca externa de la OIM.

Estas son algunas maneras de utilizar la Visión Estratégica y el marco de resultados estratégicos conexas

- a) Estar familiarizado con la Visión Estratégica y el marco de resultados institucional.
- b) Cuando sea posible, los proyectos deberían estar en consonancia con el marco de resultados estratégicos a nivel de los efectos o de los productos.
- c) Las oficinas regionales y las oficinas en países deberían armonizar las futuras estrategias nacionales o regionales con la Visión Estratégica y el marco de resultados estratégicos, si bien siguen teniendo cierta flexibilidad para realizar ajustes a fin de tener en cuenta las necesidades locales.

¹⁶ La siguiente información relativa a la orientación estratégica se basa, en parte, en [OIM, 2016a](#) (enlace interno únicamente).

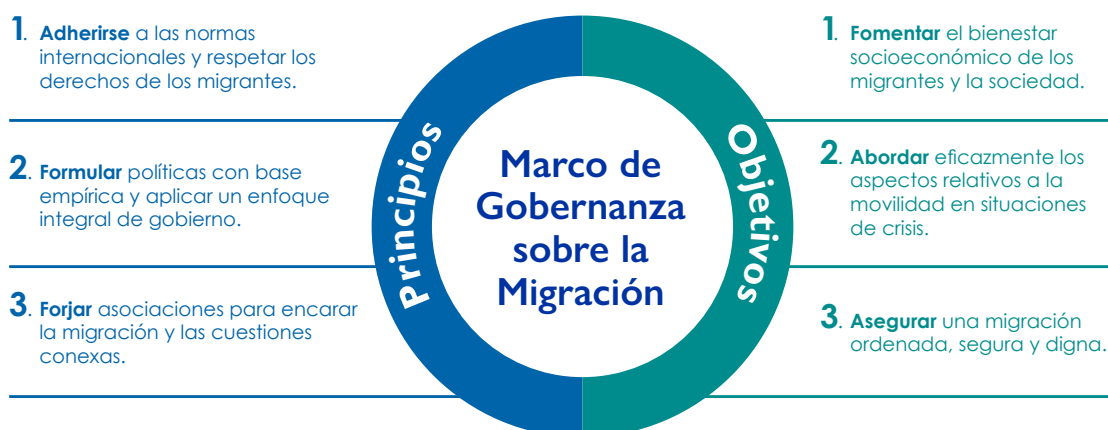
1.6.2. El Marco de Gobernanza sobre la Migración¹⁷

Lo que enuncia

El MiGOF fue aprobado en 2015 por El Consejo de la OIM, integrado por los Estados Miembros. Actualmente, es el marco general para toda la labor de la Organización. El **MiGOF** está vinculado a los ODS y constituye un ideal para la gobernanza de la migración al que pueden aspirar los Estados.



Principios y Objetivos del MiGOF



Estos tres principios establecen las condiciones necesarias para la buena gobernanza de la migración mediante la creación de un entorno más eficaz en el que se optimicen los resultados a fin de que la migración resulte favorable para todos. Asimismo, constituyen los mecanismos mediante los cuales el Estado garantizará el cumplimiento de los requisitos sistémicos necesarios para la buena gobernanza de la migración.

Los tres objetivos son específicos y no requieren la elaboración de convenciones, leyes o prácticas adicionales. Estos objetivos, en conjunto, garantizan una gobernanza de la migración de carácter integrado y holístico, que dé respuesta a la necesidad de considerar las distintas categorías de migrantes y abordar sus necesidades de asistencia en caso de emergencia, mediante el fortalecimiento de la resiliencia de personas y comunidades, y la facilitación de oportunidades para consolidar el bienestar económico y social del Estado.

Fuente: OIM, 2016b.

¹⁷ Para más información, véase OIM, 2016b.

1.6.3. El Marco de Gobernanza sobre la Migración¹⁸

Lo que enuncian

Los **ODS** fueron adoptados en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Con los ODS, la migración ha sido incorporada por primera vez a la política general de desarrollo. La principal referencia a la migración en la Agenda 2030 se halla en la Meta 10.7, en el marco del objetivo “Reducir la desigualdad en los países y entre ellos”. Se trata de un llamamiento para “facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionadas.” Sin embargo, la migración y los migrantes resultan directamente pertinentes para la aplicación de todos los ODS, así como para muchas de sus metas. Los ODS, y el compromiso de no dejar a nadie atrás y de ayudar a los más rezagados, no se lograrán sin que se tengan debidamente en cuenta las cuestiones migratorias. Estas interrelaciones se esbozan de manera detallada en la guía de la OIM titulada: *La migración en la Agenda 2030: Guía para profesionales*.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



La OIM ha ayudado a la comunidad internacional a hacer realidad y supervisar los progresos en la Agenda 2030 mediante las acciones siguientes:

- El establecimiento de la Estrategia Institucional de la OIM sobre Migración y Desarrollo Sostenible, que orienta a la Organización en la adopción de las medidas necesarias para asegurarse de que la gobernanza de la migración pueda contribuir al logro de la Agenda 2030;
- La prestación de apoyo a los equipos de las Naciones Unidas en los países (ENUP) y a los Estados Miembros a fin de integrar las consideraciones relativas a la migración en los análisis comunes sobre los países y en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS);
- La prestación de apoyo a los Estados Miembros para medir la gobernanza de la migración y presentar informes sobre la misma en el marco de los exámenes nacionales voluntarios para el Foro Político de Alto Nivel consagrado al examen de los progresos en la Agenda 2030;
- La aplicación de una programación conjunta con otros organismos y actores de las Naciones Unidas para asegurar que las intervenciones para el desarrollo sean coherentes con los esfuerzos destinados a garantizar una buena gobernanza de la migración y complementarias a dichos esfuerzos;
- La facilitación a los agentes del desarrollo y a los donantes de herramientas y apoyo a fin de que incorporen la migración en las iniciativas de cooperación para el desarrollo con objeto de mejorar la eficacia de la ayuda;
- La prestación de apoyo a los Estados Miembros para que integren la migración en la planificación y programación de las políticas en los distintos sectores y en la planificación general del desarrollo a fin de lograr un mayor efecto en el desarrollo;
- La promoción del diálogo y el intercambio mundiales sobre la migración y el desarrollo sostenible brindando apoyo a foros y plataformas tales como el Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo;
- La elaboración de herramientas para analizar las lagunas existentes en la gobernanza de la migración, como los Indicadores de Gobernanza de la Migración;
- La elaboración de herramientas y la prestación de apoyo técnico en el contexto de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración a fin de ayudar a los gobiernos y a los ENUP a impulsar la aplicación del Pacto Mundial para la Migración para lograr resultados en materia de desarrollo sostenible.



¹⁸ OIM, 2018d.



Como parte del esfuerzo realizado por la OIM para seguir de cerca los progresos en los aspectos relacionados con la migración de los ODS, la OIM y la [Unidad de Investigación de la revista *The Economist*](#) publicaron un [Índice sobre la gobernanza de la migración](#) en 2016. El Índice, que se basa en las categorías del MiGOF y es el primero en su género, proporciona un marco para que los países midan sus progresos hacia una mejor gobernanza de la migración en el plano normativo.

¿Qué implican los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la labor de la OIM y para su seguimiento y evaluación?

En el marco de la estrategia institucional de la OIM sobre migración y desarrollo sostenible, la Organización se ha comprometido con tres efectos principales: a) la movilidad humana dimana cada vez más de una elección; b) los migrantes y sus familias están empoderados; y c) la gobernanza de la migración es cada vez más eficaz. Para lograr estos efectos, la OIM se ha comprometido con cuatro productos institucionales: a) la optimización de la capacidad normativa en materia de migración y desarrollo sostenible mediante la consolidación de una base de datos empíricos y la mejora de la gestión de conocimientos; b) el fortalecimiento de las asociaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y fuera de este, que potencien las distintas capacidades y pericia de los interlocutores pertinentes en materia de migración y desarrollo sostenible; c) el fomento de la capacidad para integrar la migración en la planificación, la implementación, el seguimiento y la presentación de informes de la Agenda 2030; y d) la elaboración de programas sobre migración de alta calidad que contribuyan al logro de efectos positivos en materia de desarrollo.

En relación con el producto a), contar con una base más sólida de datos empíricos sobre migración y desarrollo sostenible es de crucial importancia si se quiere aprovechar el potencial de la migración para el desarrollo. A este respecto, será fundamental mejorar la capacidad de la OIM para aplicar actividades de seguimiento y evaluación de calidad en su programación, desde una perspectiva de desarrollo. Esto también contribuirá a mejorar la capacidad de la OIM para ilustrar cómo su labor apoya la consecución de la Agenda 2030 mediante una programación de gran calidad que contribuye al efecto en materia de desarrollo, como se esboza en el producto d). La OIM también tiene la responsabilidad de velar por que sus Estados Miembros logren lo mismo y de asegurarse de que el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes sobre las iniciativas en materia de gobernanza de la migración estén en consonancia con los esfuerzos que estos realizan con miras a la consecución de la Agenda 2030 y contribuyan a los mismos. Por lo tanto, el producto b) relativo al fortalecimiento de las asociaciones en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y fuera de este, será fundamental para garantizar que la migración esté firmemente presente en el MCNUDS y en otros programas para el desarrollo, así como en la programación y las políticas nacionales y locales. La función de la OIM como coordinadora de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración permitirá a la Organización lograrlo en el marco de los ENUP. Para ello, la OIM ha elaborado un [plan de acción](#), impulsado por su Unidad de Migración y Desarrollo Sostenible y supervisado por el Grupo de Trabajo de la OIM sobre los ODS.

1.6.4. El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible¹⁹

Lo que enuncia

El **MCNUDS** (anteriormente denominado Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o MANUD) es actualmente “el instrumento más importante para la planificación y ejecución de las actividades de las Naciones Unidas para el desarrollo en cada país, en apoyo de la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”²⁰.

Se trata de un marco de resultados estratégicos a mediano plazo que representa el compromiso del equipo de las Naciones Unidas de un determinado país de apoyar el logro a más largo plazo por ese país de los ODS. Además, se ha concebido como un instrumento que orienta las prioridades estratégicas en materia de planificación, financiación, ejecución, seguimiento, aprendizaje, presentación de informes y evaluación de las Naciones Unidas, en colaboración con los gobiernos de los países anfitriones y otras entidades.

El MCNUDS trata de asegurar, de manera explícita, que las expectativas de los gobiernos con respecto al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo impulsen sus contribuciones en el ámbito nacional y que estas contribuciones resulten de un análisis de la situación nacional frente a las prioridades de los ODS. Constituye por lo tanto “el marco central que permite hacer, de manera conjunta, el seguimiento, el examen, la presentación de informes y la evaluación respecto de la forma en que el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo repercute en un país a la hora de hacer efectiva la Agenda 2030 [para el Desarrollo Sostenible]”²¹.

➔ Para más información sobre el MCNUDS, véase el [Marco de Cooperación](#).

Principales recomendaciones para incluir la migración en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

- Establecer relaciones de trabajo con el coordinador residente y asegurarse de que se esté al día en lo que respecta a la labor de la OIM.
- La OIM debería cooperar plenamente con la nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de asegurarse que las cuestiones relacionadas con la migración, en particular los desplazamientos y otros efectos de las crisis, se reflejen en las evaluaciones comunes para los países (ECP), los marcos de cooperación y las prioridades más amplias de los ENUP.
- La OIM debería participar en – y, cuando sea posible dirigir – los foros de coordinación interinstitucional en torno al MCNUDS que se celebran a nivel nacional a fin de facilitar la inclusión de las perspectivas de los migrantes y de las comunidades afectadas por la migración en todos los procesos de desarrollo.
- Aplicar las estrategias de la OIM y trabajar en los países con los marcos de cooperación, armonizando los efectos, los productos y los indicadores, lo que facilitará asimismo la presentación de informes a escala nacional en la plataforma UN Info.



¹⁹ GNUDS, 2019.

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*, pág. 8.

1.6.5. El Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria²²

Lo que enuncia

El **Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria** fue aprobado por el Consejo de la OIM en 2012 y combina actividades humanitarias y servicios de gestión de la migración. A continuación se enumeran algunas de las características fundamentales del **Marco**:

- Se fundamenta en el derecho humanitario internacional y los derechos humanos y en principios humanitarios.
- Combina 15 sectores de asistencia relativos a actividades humanitarias y servicios de gestión de la migración.
- Abarca la preparación previa a las crisis, la respuesta ante emergencias y la recuperación posterior a las crisis.
- Complementa los sistemas internacionales existentes (como el enfoque de gestión por grupos) y se apoya en las alianzas de la OIM.



El Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria ayuda a las poblaciones afectadas por situaciones de crisis, incluidas las personas desplazadas y los migrantes internacionales abandonados en situaciones de crisis en sus países de destino/tránsito, a tener un mejor acceso a sus derechos fundamentales en materia de protección y asistencia.

¿Qué implica el Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria para la labor de la OIM y para su seguimiento y evaluación?

El Marco debería adaptarse a cada contexto, y puede utilizarse para analizar los patrones migratorios en un país y definir el rumbo estratégico de un país junto con el MiGOF. Los proyectos y los programas deberían armonizarse con el Marco, mientras que convendría efectuar el seguimiento de los progresos en la estrategia del Marco por medio de resultados concretos y mensurables.

²² OIM, 2012.

1.6.6. El Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular

Lo que enuncia

El [Pacto Mundial para la Migración](#) es el primer acuerdo negociado a nivel intergubernamental, preparado bajo los auspicios de las Naciones Unidas, que abarca todos los aspectos de la migración internacional de manera holística e integral. Es un documento no vinculante que respeta el derecho soberano de los Estados a determinar quién entra y permanece en su territorio y que demuestra el compromiso con la cooperación internacional en materia de migración. Constituye una importante oportunidad para mejorar la gobernanza de la migración a fin de encarar los desafíos que plantea la migración hoy en día, así como para reforzar la contribución de los migrantes y de la migración al desarrollo sostenible. La formulación del Pacto Mundial para la Migración es coherente con la Meta 10.7 de la Agenda para 2030, en la que los Estados Miembros se comprometen a cooperar en el plano internacional para facilitar la migración segura, ordenada y regular. El Pacto Mundial para la Migración se ha concebido con la finalidad de:



- Apoyar la cooperación internacional en materia de gobernanza de la migración internacional;
- Ofrecer una amplia gama de opciones a los Estados a partir de las cuales puedan seleccionar opciones de política que les permitan abordar algunas de las cuestiones más acuciantes en torno a la migración internacional;
- Otorgar a los Estados la flexibilidad y el margen de maniobra necesarios para llevar a cabo la aplicación sobre la base de sus propias capacidades y realidades migratorias.

El Pacto Mundial para la Migración comprende **23 objetivos** para mejorar la gestión de la migración en todos los niveles de gobierno. Los 23 objetivos se enuncian en el párrafo 16 de la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas por la que se adopta el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular²³.



Recursos de la OIM

- 2012 [Resolución N° 1243 relativa al Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria](#). Adoptada el 27 de noviembre.
- 2016a [IOM Chiefs of Mission Handbook 2016](#). Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2016b [Marco de Gobernanza sobre la Migración](#). Folleto. Ginebra.
- 2018d [La migración en la Agenda 2030: Guía para profesionales](#). Ginebra.
- 2020b [Visión Estratégica: Fijar el rumbo de la OIM](#). Geneva.

Otros recursos

Naciones Unidas

- 2018a [Resolución 72/279 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en el contexto de la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo](#). Adoptada el 31 de mayo (A/RES/72/279).
- 2018b [Resolución 73/195 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular](#). Adoptada el 19 de diciembre (A/RES/73/195).
- s.f. [Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas](#).

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (GNUDS)

- 2019 [Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible – Directrices Internas](#).

²³ Naciones Unidas, 2018b.