



CAPÍTULO 2

Normas, reglas y gestión del seguimiento y la evaluación

2



NORMAS, REGLAS Y GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Lista de abreviaturas y acrónimos.....	23
2.1. Normas y estándares profesionales en materia de seguimiento y evaluación.....	24
2.1.1. Profesionalidad e integridad en el seguimiento y la evaluación	27
2.1.2. Consentimiento informado.....	29
2.2. Gestión del seguimiento y la evaluación: Funciones y responsabilidades	30
2.2.1. Evaluación	31
2.2.2. Seguimiento.....	33
2.2.3. Presupuestación del seguimiento y la evaluación	37
Anexos	40

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

ALNAP	Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODI	Overseas Development Institute
PRIMA	Programa de Información y Gestión de Proyectos
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Capítulo 2 | Normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación

Las normas y estándares de seguimiento y evaluación sirven de marco para contribuir a la mejora de las funciones de seguimiento y evaluación de la OIM, así como a una mayor eficacia de sus intervenciones. En el presente capítulo se explicarán, en primer lugar, las normas y estándares relativos al seguimiento y la evaluación y, a continuación, los componentes clave de la gestión del seguimiento y la evaluación, incluidas las funciones y responsabilidades conexas, así como las necesidades presupuestarias con ese fin.

2.1. Normas y estándares profesionales en materia de seguimiento y evaluación

Como miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), la OIM aplica las Normas y estándares de evaluación del UNEG¹. En la OIM, la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General es la encargada de promover estas normas y estándares y de garantizar que se apliquen y se respeten.

La información que figura en este capítulo de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* procede de las políticas de [evaluación](#) y [seguimiento](#) de la OIM. Conjuntamente, estas políticas definen la posición de la OIM y dan instrucciones sobre la finalidad del seguimiento y la evaluación en la Organización, las normas y estándares adoptadas, así como los criterios que se utilizarán en materia de seguimiento y evaluación, las funciones y responsabilidades relacionadas con estas y las necesidades presupuestarias. En el presente capítulo, así como en las políticas de evaluación y seguimiento, se mencionan específicamente algunas de las principales normas y estándares del UNEG que se utilizan frecuentemente y que pueden aplicarse a nivel institucional en el contexto de la OIM.

En el cuadro que figura a continuación se resumen las normas y estándares rectoras. Si bien no existen normas y estándares del UNEG relativos al seguimiento, la política de seguimiento de la OIM adaptó las normas y estándares de evaluación para que fuesen los “principios relativos al seguimiento”, que se enumeran más adelante, seguidos de las normas y estándares en materia de evaluación.

Principios rectores en materia de seguimiento y normas y estándares que rigen la evaluación

Seguimiento
Principios
Imparcialidad Mitigación de la presencia de sesgos, que se aplica a todas las actividades de evaluación y a la presentación de informes.
Utilidad El seguimiento debe responder a las necesidades de información de los usuarios a quienes va destinada para la obtención de un máximo beneficio. Los encargados del seguimiento se cerciorarán de que el trabajo esté bien fundamentado, sea pertinente y oportuno, y se presente de manera clara y concisa. Los informes en materia de seguimiento deberán presentar los datos, los progresos, los problemas y las recomendaciones de manera exhaustiva y equilibrada. Estos informes deberán estar orientados hacia los resultados y las intervenciones.
Transparencia Todas las etapas de los procesos de seguimiento deberán ser transparentes; es primordial celebrar consultas con las principales partes interesadas, lo que implica una comunicación clara y periódica, en particular sobre la programación y el alcance de misiones y actividades de seguimiento específicas. La documentación derivada del seguimiento deberá poder consultarse y leerse fácilmente a fin de garantizar la transparencia y la legitimidad.

¹ Véase UNEG, 2016a; véase asimismo la [página web de la OIM sobre evaluación](#), que incluye una lista completa de las normas y estándares y otras referencias pertinentes.

Credibilidad

El seguimiento se fundamentará en datos y observaciones que recurran a sistemas y herramientas que puedan garantizar la calidad y la fiabilidad. Los informes en materia de seguimiento reflejarán la coherencia y la credibilidad de los datos, los hallazgos, los juicios emitidos y las enseñanzas extraídas.

Divulgación

La presentación de informes y las enseñanzas extraídas en materia de seguimiento se divulgarán estableciendo circuitos de información con los departamentos competentes, el personal operativo y, cuando proceda, con los beneficiarios y otras partes interesadas².

Participación

Cuando sea pertinente, las actividades de la OIM en materia de seguimiento se llevarán a cabo con la participación de las partes interesadas pertinentes, como las poblaciones afectadas o los beneficiarios, los donantes, los organismos gubernamentales nacionales e internacionales, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, así como los representantes de las comunidades locales.

Evaluación

Normas

Intencionalidad y utilidad

En el contexto de los recursos limitados, las evaluaciones deberán seleccionarse y realizarse con la clara intención de utilizarlas y en tiempo oportuno para la adopción de decisiones con información pertinente y útil.

Imparcialidad

Ello consiste en la mitigación de la presencia de sesgos en todas las etapas del proceso de evaluación, incluida la planificación de una evaluación, la formulación del mandato y el alcance, la selección del equipo de evaluación, la facilitación de acceso a las partes interesadas, la realización de la evaluación con el rigor metodológico necesario y la presentación de los principales hallazgos, recomendaciones y dificultades. Confiere legitimidad a la evaluación y reduce la posibilidad de un conflicto de intereses.

Independencia

La función de evaluación deberá ser independiente de las demás funciones de gestión, de manera que esté libre de influencias indebidas. Asimismo, deberá poseer el poder discrecional para someter directamente sus informes a consideración del nivel encargado de la adopción de decisiones. Para evitar conflictos de intereses y presiones indebidas, los evaluadores deberán ser independientes y no haber sido directamente responsables de la formulación de políticas, la concepción o la gestión global del tema de la evaluación. Tampoco deberán tener intereses creados y gozarán de pleno albedrío para llevar a cabo con imparcialidad la labor de evaluación. Es más, deberán poder expresar libremente su opinión, sin que ello conlleve efectos negativos en su situación profesional o sus perspectivas de carrera. La independencia de la función de evaluación no debería interferir en el acceso de los evaluadores a información respecto de la evaluación.

Transparencia y consulta

Se trata de dos elementos esenciales en todas las etapas del proceso de evaluación, en particular en lo que se refiere a las principales partes interesadas, ya que fomentan la confianza y mejoran la apropiación y la rendición de cuentas. También garantizan la **credibilidad** (otra norma del UNEG) y la calidad de la evaluación y facilitan la búsqueda de consenso y la apropiación de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

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.

Reglas

Política de divulgación

Todas las evaluaciones deberán ser accesibles al público y figurar en la página web de la OIM sobre evaluación y en otras páginas web específicas, según se considere necesario, teniendo debidamente en cuenta los [Principios de la OIM de Protección de Datos](#) (IN/00138). Todos los demás productos de evaluación (informes anuales, planes de evaluación, mandato, respuestas de la Administración a las evaluaciones y resúmenes de evaluación) también deberán ponerse a disposición, cuando así se solicite.

Competencias

Las competencias en materia de evaluación se refieren a las cualificaciones, aptitudes, experiencia, formación académica y cualidades necesarias para el desempeño de las funciones y responsabilidades en un proceso de evaluación, así como la garantía de la credibilidad y la calidad de este proceso. Todas aquellas personas que participen en la promoción, la concepción, la realización y la gestión de actividades de evaluación deberán promover y llevar a cabo un trabajo de gran calidad, guiándose por los estándares profesionales y por principios de evaluación éticos. Algunos de estos elementos también figuran en la norma relativa a la profesionalidad, que deberá estar respaldada por un entorno propicio y por estructuras institucionales y recursos adecuados. Los evaluadores internos y externos también deberán regirse por estos principios, y poseer suficientes competencias profesionales para llevar a cabo las evaluaciones.

Respuesta de la Administración y seguimiento

Además de las observaciones sobre el proyecto de informe que se pide formular a las partes interesadas, incluidos los administradores (administradores de programas, jefes de misión, directores de departamento), las evaluaciones también pueden requerir una respuesta explícita por parte de la Administración para aprobar o cuestionar el informe y sus recomendaciones. Ello puede adoptar la forma de una respuesta de la Administración, un plan de acción sobre el seguimiento asiduo de las recomendaciones y/o un acuerdo sobre la atribución de las responsabilidades y la rendición de cuentas. En ese contexto, se podrá solicitar a la oficina o administrador un informe periódico sobre la situación de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación, en particular cuando se examinen informes delicados que requieran un seguimiento estrecho.

Evaluabilidad

Antes de llevar a cabo evaluaciones complejas que requieran considerables recursos financieros, será conveniente realizar una valoración de la evaluabilidad a fin de examinar el alcance y las repercusiones financieras de la evaluación, ajustar los enfoques metodológicos, por ejemplo para la recopilación de datos y el análisis de la disponibilidad, y tomar una decisión con respecto a los criterios de evaluación. Ello podrá consistir en la realización de estudios preliminares u organización de grupos focales para cerciorarse de que la evaluación proporcione información oportuna y fidedigna para la adopción de decisiones y garantice un proceso de evaluación imparcial.

Realización de las evaluaciones

En cada evaluación se utilizarán procesos de diseño, planificación y ejecución que estén intrínsecamente orientados a la calidad, y comprendan métodos adecuados para la recopilación, el análisis y la interpretación de los datos. Todas las evaluaciones se formularán y prepararán en primer lugar a través del mandato, en el que se definen los objetivos de la evaluación, el alcance, los métodos, los recursos necesarios y el plan de trabajo de la ejecución. Convendría pedir a los evaluadores que elaboren una matriz de resultados o un informe inicial en el que se muestre cómo entienden el alcance y el enfoque de la evaluación. En los informes de evaluación se presentarán, de manera completa y equilibrada, las pruebas, hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que deberán ser breves, pertinentes y fáciles de entender³.

Control y aseguramiento de la calidad⁴

Será preciso establecer mecanismos de control y aseguramiento de la calidad en cada etapa del proceso de evaluación. La Oficina del Inspector General puede proporcionar esos servicios, en consonancia con las directrices del UNEG y, en el caso de las evaluaciones descentralizadas, puede consultarse a los oficiales regionales de seguimiento y evaluación.

³ Para más información sobre la realización de las evaluaciones, véase el [capítulo 5](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

⁴ Para más información sobre el control y el aseguramiento de la calidad, véase el [capítulo 5](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.



La norma y regla de la ética en la evaluación y el principio de la ética en el seguimiento



El personal con funciones de seguimiento y evaluación deberá poseer integridad personal y profesional, y las evaluaciones o las actividades de seguimiento no deberán reflejar intereses personales o sectoriales⁵. Es más, cabe respetar el derecho de las instituciones y de las personas a proporcionar información con plena confianza, velar por que los participantes tengan la oportunidad de examinar las declaraciones formuladas y garantizar que los datos de carácter confidencial no puedan rastrearse hasta su origen. Los evaluadores y los encargados del seguimiento deberán ser sensibles a las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en que trabajan, y abordar las cuestiones de discriminación y desigualdad en materia de género. Es posible que hallen indicios de faltas o delitos, que deberán notificarse al órgano de investigación pertinente con la necesaria confidencialidad. No se espera que los evaluadores evalúen la actuación personal de los individuos, sino más bien que evalúen las funciones de gestión, teniendo debidamente en cuenta este principio.

Los personal con funciones de seguimiento deberá conocer las directrices éticas del UNEG en materia de evaluación ([UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#)) (2020) y actuar de conformidad con estas⁶.

2.1.1. Profesionalidad e integridad en el seguimiento y la evaluación

El personal con funciones de seguimiento y evaluación no vulnerará los principios éticos ni comprometerá su independencia al recopilar y analizar datos en materia de seguimiento y evaluación.



Prácticas que pueden vulnerar los principios éticos de seguimiento y evaluación.

Si bien esto puede cobrar diversas formas, algunos ejemplos comunes son:

- Modificar y elaborar hallazgos positivos debido a un conflicto de intereses, otros beneficios o para evitar sanciones.
- Permitir que opiniones no fundamentadas influyan en las actividades de seguimiento y evaluación, a raíz de prácticas de seguimiento o evaluación poco rigurosas, fiables o profesionales.
- Permitir que los sesgos personales influyan en los hallazgos.
- Hacer promesas a los beneficiarios o participantes que no pueden cumplirse para que cooperen.
- Incumplimiento de compromisos contraídos⁷.

Además, cualquier malentendido respecto de sus responsabilidades puede hacer que el personal de seguimiento y evaluación vulneren los principios éticos. Ello puede dar lugar a un razonamiento erróneo, por ejemplo al aplicar generalizaciones a los resultados a partir de los datos, al extraer conclusiones basadas en datos insuficientes o al permitir que sus propios prejuicios enturbien su objetividad durante la recopilación y el análisis de datos. En cualquier momento, durante el proceso de recopilación y análisis de datos pueden plantearse problemas éticos.

⁵ A los efectos de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, el término “personal con funciones de seguimiento y evaluación” se refiere a cualquier miembro del personal de la Organización que participe en actividades de seguimiento y evaluación.

⁶ Véase asimismo la [página web de la OIM sobre evaluación](#), en la que se da más información sobre las directrices éticas del UNEG en materia de evaluación.

⁷ Worthen y otros, 2004.



Prácticas que pueden dar lugar a un razonamiento erróneo

A continuación se dan algunos ejemplos de algunos malentendidos con los que pueden toparse los profesionales durante los ejercicios de seguimiento y evaluación.

Entidad que encarga el seguimiento y la evaluación

- Se pronuncia sobre los hallazgos antes de que se haya llevado a cabo el ejercicio de seguimiento y evaluación.
- Usa los hallazgos de manera no ética o discutible, por ejemplo vulnerando la confidencialidad.
- Declara que determinadas preguntas relativas a la investigación están fuera del alcance, pese a su pertinencia.
- Modifica los hallazgos antes de que se hagan públicas.
- Presiona al evaluador o al encargado del seguimiento para que modifique la presentación de los hallazgos.
- Suprime o ignora los hallazgos⁸.
- Trata de influir en cómo se recopilarán los datos limitando potencialmente el acceso a algunas fuentes de datos.

Personal con funciones de seguimiento y evaluación

- Descubre un comportamiento ilegal, poco ético o peligroso durante el proceso de seguimiento y evaluación, y decide no informar a las partes interesadas pertinentes.
- Es reacio a presentar todas los hallazgos, por motivos no especificados.
- Informa de determinados hallazgos que podrían vulnerar la confidencialidad.
- Utiliza los hallazgos como pruebas en contra de alguien⁹.
- Involucra a los participantes en procesos de recopilación de datos que reavivan las tensiones o traumas preexistentes en las comunidades enumeradas.

Participantes y otras partes interesadas

- Esperan que su participación conlleve beneficios personales.

Los comportamientos poco éticos pueden tener graves consecuencias que podrían afectar a la programación en curso o futura.

Medidas preventivas para abordar problemas éticos

Si bien los problemas éticos a los que se enfrentan el personal con funciones de seguimiento y evaluación son muy numerosos y varían según el contexto, a continuación se enumeran algunas medidas preventivas que cabe adoptar para resolver las situaciones enunciadas supra:

- Comprender claramente los fines y objetivos del ejercicio de seguimiento y evaluación y las distintas funciones de todos los agentes involucrados.
- Informar y garantizar una comprensión común de los métodos y enfoques.
- Compartir los hallazgos de la evaluación con el cliente y las principales partes interesadas.
- Colaborar con las principales partes interesadas de manera participativa.
- Hablar desde un principio de la posibilidad de obtener hallazgos negativos de manera que puedan utilizarse para realizar mejoras y extraer enseñanzas.
- Hacer hincapié en la independencia del personal encargado del seguimiento y la evaluación y en su responsabilidad de atenerse a los datos y a los hallazgos.
- Ser conscientes de las dinámicas de poder en un equipo y en las comunidades o grupos.

⁸ Morris y Cohn, 1993.

⁹ *Ibid.*

- Involucrar a las distintas partes interesadas, incluidos los grupos vulnerables y las mujeres.
- Dar prioridad a la seguridad por encima de las necesidades de recopilación de datos; no realizar entrevistas cuando puedan comprometer la seguridad del entrevistado; asegurarse de que los participantes comprendan sus derechos y de que hayan dado su consentimiento informado.
- Asegurarse de que en las entrevistas se tengan debidamente en cuenta los traumas de los participantes para evitar reavivarlos.

➔ *Nota:* Si los participantes traumatizados no pueden remitirse a los servicios pertinentes, no se deben hacer preguntas que puedan desencadenar una respuesta traumática. Asegúrese de pedir asesoramiento a los especialistas o expertos temáticos pertinentes cuando el seguimiento o la evaluación implique un contacto directo con las poblaciones afectadas que presentan un alto riesgo traumático.

Cuando haya una ruptura en las relaciones sociales, pida a miembros de confianza de la comunidad que se encarguen de presentar el proceso de seguimiento o evaluación.

➔ *Nota:* Sea transparente, explique la finalidad, las limitaciones y con qué fin y cómo se utilizarán y almacenarán los datos¹⁰.

Durante el desarrollo y la ejecución de las actividades de seguimiento y evaluación, los profesionales deben observar unos principios éticos comunes a fin de garantizar que la información recopilada sea precisa, pertinente, oportuna y se utilice de manera responsable. Se puede utilizar una lista de verificación de las consideraciones éticas en el seguimiento y la evaluación, como la que figura en el [Anexo 2.1](#), para asegurarse de que las normas y estándares, incluidos los principios éticos, se tengan debidamente en cuenta en todas las etapas de la recopilación, el análisis y la presentación de datos.

2.1.2. Consentimiento informado

A fin de satisfacer las consideraciones éticas esbozadas supra, es esencial obtener el **consentimiento informado** de las personas de las que se recopilan los datos. El consentimiento informado es la autorización que da una persona para que sus datos personales sean recopilados y analizados, después de haber entendido y aceptado lo siguiente:

- a) la finalidad de la recopilación, el procesamiento y el intercambio de sus datos personales;
- b) los usuarios de los datos;
- c) cualquier riesgo asociado a la recopilación, el procesamiento o el intercambio de los datos.

Cabe proporcionar suficiente información al participante para que pueda tener la capacidad de valorar y decidir de manera independiente si desea o no dar su consentimiento para participar en la entrevista o la investigación. Si bien el consentimiento informado se puede obtener por escrito o mediante una declaración oral de los participantes, se aconseja obtenerlo más bien por escrito, siempre que las circunstancias lo permitan (véase el [Modelo de consentimiento informado de la OIM](#))¹¹. En el [Anexo 2.2 Lista de verificación del consentimiento informado](#) se incluye una lista de comprobación que servirá para la obtención del consentimiento informado.

¹⁰ Buchanan-Smith y otros, 2016.

¹¹ Disponible a nivel interno para el personal de la Organización a través de la intranet de la OIM.



Recursos de la OIM

2018a *IOM Evaluation Policy*. Oficina del Inspector General, septiembre.

2018b *Monitoring Policy*. IN/31. 27 de septiembre.

Recursos externos

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner

2016 *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados/Overseas Development Institute (ALNAP/ODI). Londres.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2016a *Normas y estándares de evaluación*. Nueva.

2020 *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*.

Morris, M. y R. Cohn

1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.

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.

Worthen, B.R., J.R. Sanders y J.L. Fitzpatrick

2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Tercera edición. Pearson Education Inc., Boston.

2.2. Gestión del seguimiento y la evaluación: Funciones y responsabilidades

En el *Manual para proyectos de la OIM* se afirma que la responsabilidad del seguimiento de las intervenciones y de la planificación y gestión de la evaluación recae en el administrador o gestor responsable de la intervención (estrategia, proyecto o programa). Sin embargo, este puede y debería contar con el apoyo de otros miembros del personal de la OIM para lograr que se pongan en práctica iniciativas adecuadas en materia de seguimiento y evaluación. Ello dependerá en gran medida del presupuesto y de los recursos asignados.



A menudo, hay una gran variedad de personas que asumen ciertas responsabilidades relacionadas con el seguimiento y la evaluación en el marco de su mandato. Por lo tanto, es esencial identificar claramente a un miembro del personal al que los demás puedan acudir para obtener orientaciones en materia de seguimiento y evaluación y para la rendición de cuentas. Este persona debería controlar la coordinación y la supervisión de las funciones de seguimiento y evaluación, además de poner de relieve los posibles problemas que puedan plantearse e informar sobre ellos.

En las secciones que figuran a continuación se proporciona una breve descripción general de algunas de las competencias necesarias, y de los desafíos que pueden plantearse al gestionar y llevar a cabo el seguimiento, así como la evaluación, en una intervención.

2.2.1. Evaluación

La evaluación en la OIM transcurre en dos niveles distintos: la función de evaluación central, supervisada por la Oficina del Inspector General, y a nivel descentralizado, lo que incluye todas las actividades y asuntos en materia de evaluación que son gestionados y supervisados por otros departamentos y oficinas de la Organización. El capítulo 5 contiene más información sobre la evaluación descentralizada.

La función de evaluación central de la Oficina del Inspector General contribuye activamente al seguimiento, la rendición de cuentas, la transparencia, la orientación estratégica y al liderazgo institucional y el aprendizaje de la Organización. Ello incluye la prestación de asesoramiento y apoyo técnicos a los departamentos y oficinas de la OIM y la contribución al establecimiento de sistemas de evaluación descentralizados.

A este respecto, las funciones y responsabilidades relacionadas con la evaluación recaen en diferentes entidades de la OIM, a saber, el Director General, el Inspector General, el Comité Asesor de Auditoría y Supervisión, la Unidad de Evaluación de la Oficina del Inspector General, los directores de departamentos y oficinas regionales, los oficiales regionales de seguimiento y evaluación, los jefes de misión, los jefes de oficina, los administradores de proyectos o programas y el personal encargado del seguimiento y la evaluación de las oficinas en países, como se resume en el cuadro que figura a continuación. En la Política de Evaluación de la OIM figura una lista completa y detallada de las responsabilidades¹².

Director General	Asume la responsabilidad de garantizar que se concede la debida atención a la evaluación en la OIM, entre otras cosas mediante la asignación de los recursos pertinentes. El Director General aprueba el plan de trabajo de la Unidad de Evaluación de la Oficina del Inspector General y apoya las evaluaciones llevadas a cabo por dicha oficina.
Inspector General	Desempeña una función de supervisión, abordando las políticas, las directrices y las estrategias relacionadas con la evaluación, y aprobando el plan de trabajo bianual de la Oficina del Inspector General para su presentación ulterior al Director General. El Inspector General también promueve la evaluación en toda la Organización como un mecanismo para el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas.
Comité Asesor de Auditoría y Supervisión	Examina el funcionamiento, la independencia funcional y la eficacia de la Oficina del Inspector General, incluida su función de evaluación, y brinda asesoramiento sobre la situación de la evaluación en la OIM.

¹² OIM, 2018a.

<p>Función central de evaluación de la Oficina del Inspector General</p>	<p>Se encarga de contribuir activamente al seguimiento, la rendición de cuentas, la transparencia, la orientación estratégica y al liderazgo institucional y el aprendizaje de la OIM. Establece las normas y estándares para la evaluación en la OIM, preparando las instrucciones y políticas institucionales pertinentes, armonizando los procedimientos y proporcionando orientación y apoyo técnicos a los departamentos y oficinas de la OIM.</p> <p>Entre sus tareas previstas, la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye al establecimiento de sistemas de evaluación descentralizados y garantiza su calidad; • Lleva a cabo evaluaciones centrales e institucionales, así como valoraciones específicas basadas en datos empíricos y exámenes independientes; • Contribuye a la formulación de políticas y la adopción de decisiones; • Establece el marco que ofrece orientación general, aseguramiento de la calidad, y asistencia técnica y creación de capacidad para la evaluación, además de apoyar la profesionalización; • Promueve una cultura de evaluación y el uso de la evaluación en la OIM; • Participa en redes de evaluación junto con las organizaciones internacionales, las Naciones Unidas, los Estados Miembros y los donantes.
<p>Directores de departamentos y oficinas regionales</p>	<p>A nivel institucional, los directores de departamentos y oficinas regionales de la OIM son responsables de: a) contribuir a la elaboración del plan de trabajo para las evaluaciones centrales realizadas por la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General; b) promover el uso de la evaluación como herramienta estratégica y facilitar la realización de la evaluación; c) velar por que el personal o las oficinas pertinentes apoyen la realización de la evaluación; y d) cuando sea pertinente, cerciorarse que se provea una respuesta administrativa y que se le haga seguimiento.</p> <p>En el caso de la evaluación descentralizada, los directores tienen la responsabilidad de identificar y planificar las evaluaciones, entre otras cosas facilitando los recursos necesarios y garantizando la conformidad con la política obligatoria de la OIM de incluir la evaluación en todos los proyectos.</p>
<p>Funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación</p>	<p>Se encargan de establecer los planes de trabajo en materia de evaluación para sus regiones respectivas; preparar y realizar evaluaciones de las intervenciones de la OIM en su región; promover el uso de la evaluación; ofrecer apoyo técnico y oportunidades de creación de capacidades para la planificación y realización de una evaluación de calidad.</p> <p>Los oficiales regionales de seguimiento y evaluación también contribuyen a la elaboración de directrices relativas a la evaluación y de métodos para la evaluación, bajo la orientación de la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General. Promueven y garantizan la aplicación de la Política de Evaluación de la OIM y sus directrices; refuerzan la colaboración las redes de evaluación regionales y la participación en las mismas, e informan y consultan a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General sobre asuntos relacionados con el apoyo técnico y el aseguramiento de la calidad.</p>
<p>Jefes de misión</p>	<p>Para todas las evaluaciones llevadas a cabo en su oficina en el país (centrales y descentralizadas), los jefes de misión se encargan de facilitar la realización de las evaluaciones. Ello incluye velar por la participación del personal o las suboficinas pertinentes y proporcionar información en tiempo oportuno. Los jefes de misión se cercioran de la respuesta de la Administración y de que se sigan de cerca y apoyen las recomendaciones acordadas en materia de evaluación.</p> <p>Para las evaluaciones descentralizadas en su oficina en el país, los jefes de misión son responsables de lo siguiente: a) determinar y planificar las intervenciones, entre otras cosas facilitando los recursos adecuados; b) cerciorarse de que las evaluaciones llevadas a cabo sean conformes a la Política de Evaluación de la OIM, y c) informar y consultar a los oficiales regionales de seguimiento y evaluación y a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General en relación con el apoyo técnico y el aseguramiento de la calidad, cuando sea necesario.</p>

Administradores o gestores de proyectos/ programas y personal encargado del seguimiento y la evaluación de las oficinas en países

Para la evaluación de proyectos/programas, el personal encargado del seguimiento y la evaluación puede ayudar a elaborar planes, incluido el mandato relativo a la evaluación, si bien el administrador o gestor del programa o proyecto sigue siendo el responsable de entender y aprobar todos los planes. Puede esperarse del personal encargado del seguimiento y la evaluación que desempeñen una función en la evaluación, organizando y dirigiendo la autoevaluación.

Para todas las evaluaciones (centralizadas y descentralizadas) de sus intervenciones, los administradores y el personal encargado del seguimiento y la evaluación de las oficinas en países facilitan la realización de la evaluación, se aseguran de que el personal y las demás oficinas pertinentes participen en esta, y facilitan información oportuna y se cercioran de la respuesta de los administradores o gestores y de su consiguiente aplicación.

Para las evaluaciones descentralizadas, los administradores de la intervención y el personal encargado del seguimiento y la evaluación determinan y planifican las evaluaciones, entre otras cosas facilitando los recursos necesarios en consonancia con los presupuestos de la intervención y el alcance, los principios, las normas y las disposiciones relativas a la calidad de la evaluación. Los administradores y el personal encargado del seguimiento y la evaluación se cercioran de la inclusión de la evaluación en todos los proyectos de la OIM o de una justificación cuando no sea así, valorando la posibilidad de incluir la evaluación en una fase posterior de la ejecución.

Los administradores y el personal encargado del seguimiento y la evaluación deberán informar y consultar a su respectivo funcionario regional en este ámbito o a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General en relación con el apoyo técnico y el aseguramiento de la calidad, cuando sea necesario.



Funciones y responsabilidades en la evaluación de una estrategia o política

En el caso de una estrategia asumida como propia a nivel nacional, como por ejemplo una estrategia de país, la entidad responsable de su elaboración y aplicación también debería encargarse de su evaluación, según corresponda, y de asegurarse de que esta también se tenga debidamente en cuenta en las evaluaciones programáticas pertinentes.

2.2.2. Seguimiento

Como se ha mencionado anteriormente, en un programa o proyecto, la responsabilidad del seguimiento incumbe, en última instancia, al administrador o gestor del programa o proyecto pertinente. En el caso de las estrategias y políticas, el responsable de la intervención se encarga del seguimiento de los progresos de esa estrategia o política. Cuando sea posible, se recomienda que las oficinas de la OIM contraten a funcionarios especializados en materia de seguimiento y evaluación para que lleven a cabo el seguimiento y la evaluación de las intervenciones pertinentes y brinden el apoyo necesario en materia de seguimiento a los jefes de misión, los administradores u otro personal administrativo y operativo de la oficina. La contratación de estos funcionarios también se adecua a los entornos de trabajo complejos, con múltiples asociados en la ejecución, diferentes lugares, zonas restringidas y grandes presupuestos.

Responsabilidades generales en materia de seguimiento

Intervention	Responsabilidad del seguimiento
Estrategias o políticas a nivel de toda la Organización	Los departamentos/divisiones pertinentes de la Sede (como la Estrategia de Recursos Humanos del Departamento de Gestión de Recursos Humanos, la Estrategia de Tecnologías de la Información de la Unidad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria del Departamento de Operaciones y Situaciones de Emergencia o la Política sobre Cuestiones de Género de la Unidad de Coordinación de las Cuestiones de Género.
Estrategias regionales	Los directores regionales, en coordinación con los asesores regionales principales.
Estrategias nacionales	Los jefes de misión, en coordinación con los directores regionales.
Programas y proyectos	Los jefes de misión tienen la responsabilidad de garantizar que los administradores o gestores de programas y proyectos efectúen el seguimiento o integren los sistemas de seguimiento en sus proyectos o programas. Los administradores tienen la responsabilidad de efectuar el seguimiento de sus propios programas o proyectos.

Principales funciones y responsabilidades en materia de seguimiento en los distintos niveles de la OIM¹³

Unidad responsable	Descripción sucinta de las principales responsabilidades relacionadas con el seguimiento
Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General	<p>Entre las responsabilidades específicas figuran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o participar en la elaboración de las políticas de seguimiento y los materiales de orientación para la Organización a fin de facilitar la realización de un seguimiento eficaz, en coordinación con los departamentos pertinentes; • Impartir formación sobre el seguimiento, en coordinación con los departamentos y oficinas regionales pertinentes; • Gestionar una comunidad de intercambio de prácticas en materia de seguimiento y evaluación; • Proporcionar apoyo técnico en materia de seguimiento, cuando se solicite, a menudo en coordinación con los oficiales regionales de seguimiento y evaluación.
Departamentos, divisiones y unidades de la Sede y especialistas temáticos regionales	Facilitar orientación e instrucciones relativas al seguimiento en sus ámbitos de especialización técnica (como la División de Migración y Salud en relación con los proyectos de salud). También llevan a cabo el seguimiento de sus propias políticas y estrategias pertinentes, cerciorándose de que los sistemas de seguimiento de proyectos estén vinculados a los objetivos estratégicos y ayudando a las oficinas a encontrar soluciones oportunas a los problemas mediante un seguimiento eficaz.
Directores regionales	Asegurar la colaboración para efectuar el seguimiento de la aplicación de las políticas y estrategias regionales y dar instrucciones para la aprobación de proyectos en la región a fin de garantizar la inclusión correspondiente de los sistemas de seguimiento.
Funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación	<p>Entre las responsabilidades de los oficiales regionales de seguimiento y evaluación figuran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o adaptar herramientas, métodos y planes de trabajo para el seguimiento a nivel de las oficinas regionales, en coordinación con el Director Regional, las oficinas en países y la Oficina del Inspector General, sobre la base de las necesidades determinadas y las prioridades para la región; • Ofrecer apoyo técnico y oportunidades de creación de capacidades en materia de seguimiento a las oficinas y los proyectos de la región, incluida la coordinación con los asociados o las partes interesadas pertinentes; • Realizar visitas de seguimiento de los proyectos más destacados o que presentan un alto riesgo y que requieren un seguimiento independiente o asesoramiento técnico con carácter urgente, teniendo en cuenta los planes de trabajo anuales de las oficinas regionales en materia de seguimiento y evaluación.

¹³ La lista completa de las funciones y responsabilidades en materia de seguimiento en los distintos niveles de la Organización puede consultarse en OIM, 2018b, págs. 5–6.

Unidad responsable	Descripción sucinta de las principales responsabilidades relacionadas con el seguimiento
Oficiales regionales de gestión de recursos	Prestan apoyo al personal de finanzas de las oficinas en países en el seguimiento de los presupuestos y gastos financieros.
Jefes de Misión	Se aseguran de que todos los proyectos de la oficina en el país cuenten con herramientas y mecanismos sólidos en materia de seguimiento y de que se mantenga informada a la oficina regional. Además, si la oficina en el país cuenta con una estrategia, el Jefe de Misión debería asegurarse de que siga de cerca su aplicación.
Administradores o gestores de programas o proyectos	<p>Los administradores o gestores de programas o proyectos tienen la responsabilidad principal de efectuar el seguimiento de los progresos del programa o proyecto, tanto en términos operativos como financieros, incluidos los recursos aportados al proyecto (insumos), lo que se realiza (actividades) y qué resultados se obtienen (productos y efectos). Concretamente, estos velan por que existan mecanismos de seguimiento y control eficaces para asegurarse de que los productos obtenidos en el marco del proyecto lleguen a los beneficiarios y para prevenir el fraude. Supervisan y miden sistemáticamente los progresos, y detectan y comunican cualquier desviación o riesgo a las partes interesadas pertinentes y adoptan rápidamente las medidas correctivas que sean necesarias (como la solicitud de una prolongación del periodo de ejecución del proyecto o la obtención de la aprobación de los donantes para modificar o revisar las actividades del proyecto, el plan de gestión de los riesgos, los resultados o el presupuesto).</p> <p>En colaboración con el personal de finanzas, los administradores examinan periódicamente los resultados financieros, incluidos los informes sobre las partidas presupuestarias, a fin de reducir al mínimo los casos de gastos inferiores o superiores a los previstos y, en caso necesario, explican los gastos inferiores o superiores a los previstos importantes y corrigen los errores.</p>
Personal de las oficinas en países encargado del seguimiento y la evaluación	<p>Los funcionarios encargados del seguimiento y la evaluación elaboran herramientas y planes de trabajo relacionados con estas actividades a nivel de las oficinas en países, inclusive para los asociados en la ejecución, en coordinación con el Jefe de Misión/Jefe de Oficina y con la oficina regional, y habida cuenta de una evaluación de los riesgos de los proyectos que se están ejecutando en el país.</p> <p>Asimismo, ofrecen apoyo técnico y oportunidades para la creación de capacidades pertinentes a la oficina/proyecto en materia de seguimiento (aportaciones a nivel de la elaboración, ejecución y presentación de informes del proyecto) y realizan visitas de seguimiento de acuerdo con los planes de trabajo del proyecto o programa, incluidas las actividades realizadas por los asociados en la ejecución. Los funcionarios encargados del seguimiento y la evaluación también se encargan de preparar los informes correspondientes.</p> <p><i>Nota:</i> Varias oficinas en países cuentan con puntos focales en materia de seguimiento y evaluación. Estos puntos focales tal vez no puedan llevar a cabo todas estas actividades de seguimiento, pero pueden utilizar las responsabilidades como orientación para el desempeño de su función.</p>
Personal de gestión de recursos de las oficinas en países	El personal de gestión de recursos de las oficinas en países ayuda a los administradores a seguir de cerca los gastos financieros y a asegurar el cumplimiento de los requisitos contractuales de los donantes, así como de los procedimientos de la OIM.

Competencias en materia de seguimiento y evaluación

Al pensar en las funciones y responsabilidades en materia de seguimiento y evaluación, es conveniente considerar las **competencias esenciales** para esas funciones. Las competencias son una combinación de conocimientos y aptitudes necesarios para ejecutar tareas complejas en el entorno profesional. A pesar de la gran variedad de contextos en que se llevan a cabo el seguimiento y la evaluación, de la complejidad de los sistemas de seguimiento y evaluación y del hecho de que las competencias puedan variar en cierta medida a diversos niveles, se considera que las siguientes competencias pueden aplicarse al personal encargado del seguimiento y la evaluación¹⁴.

¹⁴ Adaptado de [ONUSIDA, 2010](#).

Figure 2.1. Competencias de Seguimiento y Evaluación



Competencias esenciales en materia de seguimiento y evaluación	
Competencias generales de gestión	
Capacidad para:	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones acertadas y dirigir a un equipo para el logro de resultados; • Detectar lagunas en las políticas, procedimientos y sistemas de seguimiento; • Formular recomendaciones pragmáticas para lograr mejoras; • Negociar eficazmente para llegar a acuerdos y a un compromiso; • Articular y comunicar claramente los principales mensajes; • Responder adecuadamente a las comunicaciones procedentes de las partes interesadas internas y externas.
Competencias profesionales del personal encargado del seguimiento y la evaluación	
Capacidad para:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y comunicar una visión y un cometido claros y convincentes en materia de seguimiento y evaluación; • Gestionar estrategias de desarrollo y planes de seguimiento y evaluación para la ejecución, que incluyan objetivos a largo y corto plazo, evaluaciones de riesgos y las implicaciones en términos de recursos; • Elaborar, actualizar periódicamente, armonizar y comunicar planes de seguimiento y evaluación, que incluyan las necesidades identificadas en materia de datos, indicadores, procedimientos de recopilación de datos, métodos, las funciones y responsabilidades y presupuestos para la puesta en práctica de un sistema funcional de seguimiento y evaluación; • Gestionar la planificación y ejecución de las actividades para la creación de capacidad en materia de seguimiento y evaluación a nivel individual, institucional y sistémico; • Elaborar planes de seguimiento y evaluación para los programas en coordinación con los administradores de programas; • Asegurarse de que las disposiciones adoptadas en materia de seguimiento y evaluación cumplan los acuerdos celebrados con los donantes y los requisitos de los programas; • Supervisar eficazmente a los equipos encargados del seguimiento y la evaluación de la OIM a fin de garantizar una cobertura exhaustiva y detallada de los proyectos; • Proporcionar información pertinente para la gestión del desempeño y la evaluación de las actividades de los programas.

Competencias en materia de recopilación, gestión, análisis, difusión y uso de datos

Capacidad para:

- Gestionar la aplicación de procedimientos de seguimiento rutinario, con inclusión de la presentación de informes y el uso de los datos para la gestión y la mejora de los programas;
- Gestionar la vigilancia basada en comunidad y las encuestas basadas en la población, con inclusión de la determinación de las necesidades en materia de datos, la planificación y la puesta en práctica de la recopilación de datos (incluida la preparación del presupuesto), el análisis de datos, la redacción de informes, la difusión, la retroinformación y el uso de datos;
- Gestionar la aplicación de políticas y procedimientos para asegurar la calidad que sean apropiados para el tipo de datos y las fuentes de datos, entre ellos el seguimiento constructivo y la auditoría de datos;
- Gestionar la aplicación de procedimientos de gestión e intercambio de datos;
- Gestionar la difusión de información de manera específica y oportuna;
- Determinar, articular y apoyar el uso estratégico de los datos para la gestión y la mejora de los programas;
- Orientar el intercambio sistemático de hallazgos en materia de seguimiento y evaluación con las partes interesadas pertinentes y velar por que los datos relativos al seguimiento se examinen en los foros apropiados de manera oportuna.

Al evaluar la capacidad en materia de seguimiento y evaluación, cabe tener en cuenta lo siguiente¹⁵:

Principiante/Novato	Conocedor/Competente	Dominio/Experto
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de conciencia/adquisición de conocimientos • Comprensión limitada del seguimiento y la evaluación • Poca experiencia • No se da cuenta de los posibles problemas • No sabe qué preguntas formular 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los conocimientos de forma rutinaria • Comprensión básica en materia de seguimiento y evaluación • Cierta experiencia • Resuelve los problemas a medida que van surgiendo • Sabe qué preguntas debe formular y puede acceder a los recursos para responder a las preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los conocimientos con facilidad y eficacia • Comprensión avanzada en materia de seguimiento y evaluación • Amplia experiencia • Anticipa los problemas antes de que surjan • Plantea preguntas en el terreno • Es solicitado para realizar aportaciones

2.2.3. Presupuestación del seguimiento y la evaluación

Habida cuenta de que el seguimiento y la evaluación son dos componentes obligatorios de cualquier intervención de la OIM, es preciso incluir los costos conexos en sus respectivos presupuestos durante la fase de concepción de la intervención. En el *Manual para proyectos de la OIM* se ofrecen orientaciones detalladas sobre la presupuestación de los proyectos y programas, incluida la incorporación de los gastos de seguimiento, mientras que en el Anexo 5.1 del capítulo 5 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se ofrecen orientaciones específicas sobre la presupuestación de la evaluación¹⁶. En el caso de una estrategia o política, el departamento u oficina encargado de la elaboración debería asimismo reservar un presupuesto para el seguimiento y la evaluación de este tipo de intervención durante la fase de concepción.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Véase OIM, 2017 (enlace interno únicamente).

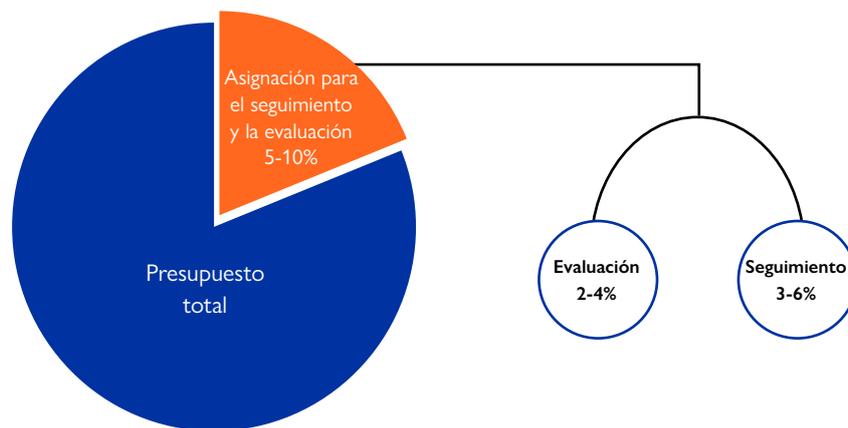
La presupuestación de una intervención se realiza actualmente a través del Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA)¹⁷. Los presupuestos elaborados a través de este Programa incluyen partidas específicas para los gastos de seguimiento y evaluación, que figuran en el apartado relativo a los gastos operativos del modelo de presupuesto. En el Anexo 1 de la Guía del usuario de PRIMA (enlace interno únicamente) se describe cómo consignar los gastos de seguimiento y evaluación en un presupuesto en PRIMA.



Los gastos relacionados con el seguimiento y la evaluación se deberían mencionar claramente en el apartado relativo a los gastos de personal del modelo de presupuesto de proyectos de la OIM en PRIMA. Del mismo modo, los gastos específicos relacionados con el seguimiento y la evaluación, como aquellos derivados de la realización de evaluaciones de referencia, encuestas posteriores a la intervención y evaluaciones en general, se deberían mencionar claramente en las partidas designadas en materia de seguimiento y evaluación en el apartado relativo a los gastos operativos del presupuesto de proyectos de la OIM en PRIMA.

Los gastos correspondientes al tiempo y los viajes del personal se consignan, por lo general, en el apartado relativo a los gastos de personal y oficina del presupuesto de proyectos de la OIM, a no ser que las actividades se hayan subcontratado o las realice un asociado o un consultor, en cuyo caso estos gastos se deberían consignar en el apartado relativo a los gastos operativos, ya sea en las partidas separadas relativas al seguimiento y la evaluación, según se indica en el modelo de presupuesto en PRIMA, o en los gastos para el asociado.

Figura 2.2. Presupuestación del seguimiento y la evaluación



La OIM recomienda el mismo rango para el seguimiento y la evaluación que el recomendado por la comunidad de evaluación en general, esto es, entre el 5 y el 10 por ciento del presupuesto total (entre el 2 y el 4 por ciento para la evaluación y entre el 3 y el 6 por ciento para el seguimiento). Ahora bien, este desglose de costos es meramente indicativo, e independientemente de las dimensiones de la intervención, el monto asignado para una evaluación en la OIM varía entre 3.000 y 30.000 dólares EE.UU., teniendo en cuenta que las evaluaciones internas realizadas por el personal de la OIM son más económicas que las evaluaciones externas. Para las evaluaciones complejas, que pueden requerir más recursos, se pueden entablar conversaciones concretas con los donantes sobre las mayores cuantías presupuestadas; así, por ejemplo, las evaluaciones del impacto pueden requerir una inversión de 70.000 dólares EE.UU. como mínimo, y pueden llegar a costar fácilmente 500.000 dólares EE.UU.

La identificación de las fuentes de datos y de los métodos de recopilación necesarios para el seguimiento y la evaluación en una fase temprana de la formulación de la intervención permite estimar mejor las necesidades financieras. En el recuadro que figura a continuación se destacan las principales consideraciones para la planificación del presupuesto asignado seguimiento y evaluación de un proyecto o programa¹⁸.

¹⁷ PRIMA es una solución institucional de gestión de la información de proyectos. El personal de la OIM puede acceder a PRIMA a nivel interno, a través de la intranet.

¹⁸ Adaptado de Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011.

Principales consideraciones para la planificación de un presupuesto destinado al seguimiento y la evaluación en el marco de una intervención



Enunciar gastos en materia de seguimiento y evaluación



- Consignar los gastos corrientes relacionados con el seguimiento y la evaluación, como las visitas en el terreno para la recopilación de datos o la realización de evaluaciones.
- Considerar la posibilidad de desglosar los gastos relacionados con el seguimiento y la evaluación, estableciendo una diferenciación entre los recursos humanos, por ejemplo, la contratación de nuevo personal, y los gastos de capital, por ejemplo, los programas informáticos, los viajes y el alojamiento, la formación, los recursos necesarios para establecer un sistema de seguimiento y evaluación, la elaboración de nuevas herramientas de recopilación de datos y de herramientas de prueba.
- Utilizar descripciones narrativas de las necesidades detalladas para así aclarar las necesidades en materia de seguimiento y evaluación e incentivar su financiación.
- Indicar claramente los gastos relacionados con el seguimiento y la evaluación para tener una idea clara del verdadero costo de una intervención.
- Enunciar claramente los gastos en materia de seguimiento y evaluación como prueba de la profesionalidad institucional y del compromiso con el logro de resultados.

La función de evaluación central de la Oficina del Inspector General ha confeccionado un modelo de [calculadora del presupuesto destinado al seguimiento y la evaluación](#), que incluye ejemplos de cálculos en función de las necesidades específicas en materia de seguimiento y evaluación.



Recursos de la OIM

- 2010 [IOM Data Protection Manual](#). Ginebra.
- 2017 [Manual para proyectos de la OIM](#). Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2018a [IOM Evaluation Policy](#). Oficina del Inspector General, septiembre.
- 2018b [Monitoring Policy](#). IN/31. 27 de septiembre.
- s.f.a [OIG/Evaluation Strategy 2021-2023](#). Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.
- s.f.b [IOM Informed Consent Form](#) (enlace interno únicamente).
- s.f.c [PRIMA for All](#) (enlace interno únicamente).
- s.f.d [OIG/Evaluation M&E Budget Calculator](#) (enlace interno únicamente).

Recursos externos

- Barnett, C. y L. Camfield
2016 [Ethics in evaluation](#). *Journal of Development Effectiveness*, 8(4):528-534.
- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner
2016 [Guía de evaluación de la acción humanitaria](#). ALNAP/ODI, Londres.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
2011 [Project/Programme Monitoring and Evaluation \(M&E\) Guide](#). Ginebra.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)
2016a [Normas y estándares de evaluación](#). Nueva York.
2016b [Evaluation Competency Framework](#). Nueva York.
2020 [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#).

- Morra-Imas, L.G. y R.C. Rist
 2009 [The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations](#). Banco Mundial, Washington, D.C.
- Morris, M.
 2003 Ethical considerations in evaluation. En: *International Handbook of Educational Evaluation, Part 1*. Springer International Handbooks of Education (Publicado bajo la dirección de T. Kellaghan, D. Stufflebeam y L. Wingate). Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, págs. 303-327.
 2015a Professional judgment and ethics. En: *Community Psychology: Foundations for Practice* (Publicado bajo la dirección de V. Scott y S.M. Wolfe). SAGE Publications, págs. 132-156.
 2015b Research on evaluation ethics: Reflections and an agenda. En: *Research on Evaluation: New Directions for Evaluation*, 2015(148):31-42.
- Morris, M. y R. Cohn
 1993 Program evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17(6):621-642.
- ONUSIDA
 2010 [Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula and Trainings](#). Grupo de Referencia sobre Vigilancia y Evaluación, Ginebra.
- 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 CAD-OCDE.
- Prom-Jackson, S. y G. Bartsiotas
 2014 [Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas](#). JIU/REP/2014/6. Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas, Ginebra.
- Thomson, S., A. Ansoms y J. Murison (Publicado bajo la dirección de)
 2013 *Emotional and Ethical Challenges for Field Research in Africa: The Story Behind the Findings*. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Worthen, B.R., J.R. Sanders y J.L. Fitzpatrick
 2004 *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Tercera edición. Pearson Education Inc., Boston.

Anexos

Anexo 2.1. Lista de verificación de las consideraciones éticas en materia de seguimiento y evaluación (en inglés)

(enlace interno únicamente)

Anexo 2.2. Lista de verificación del consentimiento informado

(en inglés) (enlace interno únicamente)