



# DIRECTRICES DE LA OIM RELATIVAS AL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN



**OIM**  
ONU MIGRACIÓN

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

---

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones  
17 route des Morillons  
C.P. 17  
1211 Ginebra 19  
Suiza  
Tel.: +41 22 717 9111  
Fax: +41 22 798 6150  
Correo electrónico: [hq@iom.int](mailto:hq@iom.int)  
Sitio web: [www.iom.int](http://www.iom.int)

Cita obligatoria: Organización Internacional para las Migraciones (OIM), 2020. *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*. OIM, Ginebra.

---

ISBN 978-92-9268-392-4 (PDF)

© OIM 2022




Reservados todos los derechos. La presente publicación está disponible en virtud de la [licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 IGO \(CC BY-NC-ND 3.0 IGO\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode).\*

Si desea más información, consulte los [derechos de autor](#) y [las condiciones de utilización](#).

La presente publicación no podrá ser utilizada, publicada o redistribuida con fines comerciales o para la obtención de beneficios económicos, ni de manera que los propicie, con la excepción de los fines educativos, por ejemplo, para su inclusión en libros de texto.

Autorizaciones: Las solicitudes para la utilización comercial u otros derechos y autorizaciones deberán enviarse a [publications@iom.int](mailto:publications@iom.int).

\* <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>



# **DIRECTRICES DE LA OIM RELATIVAS AL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN**





## Prólogo

A lo largo del último decenio se han producido cambios sustantivos en la manera en que los países y la comunidad internacional abordan y logran el desarrollo socioeconómico. Ello se ha hecho patente tanto con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en 2015, como en el modo en que los países prestan asistencia humanitaria en las situaciones de emergencia y posteriores a una emergencia, tras la celebración de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016. Más aún, la migración y el desplazamiento de personas no se dejaron de lado, más bien fueron considerados una cuestión transversal que cabe abordar en el marco de varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y un elemento central de la acción humanitaria en relación con las poblaciones desplazadas y la migración forzosa.

La adopción del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular en 2018 puso de relieve, además, la función que puede desempeñar la migración en el desarrollo socioeconómico de los países y las modalidades de su gestión en beneficio de todos, incluidos los propios migrantes. Desde que la OIM se convirtiera, en 2016, en un organismo del sistema de las Naciones Unidas, ha consolidado su función como organismo especializado en la migración. El mandato asumido por la OIM como Secretaría de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración en el marco del Pacto Mundial para la Migración refleja el reconocimiento por las Naciones Unidas de sus ventajas comparativas y sus conocimientos especializados como principal organismo en este ámbito y como voz destacada en lo atinente a las políticas y prácticas en materia de migración.

En este contexto, en 2019 la OIM elaboró una Visión Estratégica a fin de encauzar las labores de la Organización para que pudiera satisfacer las expectativas en cuanto a su función mundial de abordar las necesidades y los desafíos que se plantean en un contexto migratorio complejo. Un principio básico de la Visión Estratégica es que la OIM se convierta en una organización con capacidad de transmisión de conocimientos, que sepa aprovechar su pericia técnica y los éxitos de su programación diversa. El seguimiento y la evaluación desempeñan una importante función institucional, al promover una cultura de aprendizaje y capacidades sólidas para recopilar, extraer e intercambiar datos y conocimientos a partir de las intervenciones de la Organización para la adopción de decisiones y la rendición de cuentas fundamentadas a escala nacional, regional y mundial. El seguimiento y la evaluación también son un mecanismo poderoso a través del cual los organismos pueden llegar a las poblaciones beneficiarias y entender las actividades que pueden traducirse en cambios reales y duraderos para ellas, sin dejar a nadie atrás.

Las principales fortalezas institucionales y operacionales de la OIM y su importancia en la escena internacional también requieren un sistema de resultados más riguroso, vinculado a la visión estratégica de la Organización y con un modelo de funcionamiento revisado elaborado a través del Marco de Gobernanza Interna. En este Marco se afirma que, gracias a un enfoque basado en los resultados, la Organización estará en condiciones de lograr sus objetivos estratégicos, medir esos logros, aprovechar las enseñanzas extraídas y utilizar esa información como base para la siguiente fase de la planificación estratégica. Un sistema sólido de seguimiento y evaluación contribuye a este esfuerzo y dota a los funcionarios gubernamentales, los gestores de la OIM, los asociados, la sociedad civil y los beneficiarios de medios adecuados para la adopción de decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje.

En un esfuerzo por respaldar estas iniciativas, la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General ha elaborado las primeras *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, con el propósito de ofrecer al personal de la OIM, los consultores y los asociados en la ejecución acceso a un apoyo complementario y de carácter más técnico, basado en los fundamentos del seguimiento y la evaluación que se esbozan en el *Manual para proyectos de la OIM*. En las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se reconoce que el seguimiento y la evaluación son de por sí un campo profesional, cuya finalidad es aportar los conceptos fundamentales, los métodos y las informaciones prácticas necesarios para asegurar la eficacia del seguimiento y la evaluación. Estas Directrices se elaboraron a partir de los principios esbozados en la Política de Evaluación y la Política de Seguimiento de la OIM, basándose en las normas y prácticas internacionales en materia de seguimiento y evaluación e incorporando las nuevas tendencias internacionales en este ámbito, como por ejemplo la teoría del cambio. También se han diseñado teniendo en cuenta el curso de aprendizaje en línea sobre seguimiento y evaluación, impartido por facilitadores de la OIM y elaborado por la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General en 2018 (a este respecto, se alienta al personal a seguir el curso).

Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* son el fruto de un proceso de consultas sobre las necesidades en materia de seguimiento y evaluación realizado con 107 funcionarios de la Organización de todo el mundo a fin de tener un idea más clara del nivel de conocimientos sobre seguimiento y evaluación en la OIM. Además, se conformado un grupo de trabajo para la revisión de su contenido, integrado por especialistas técnicos de la Organización procedentes de las oficinas en países, las oficinas regionales y los departamentos competentes de la Sede, así como por oficiales regionales de seguimiento y evaluación.



**António Vitorino**  
*Director General*  
*Organización Internacional para las*  
*Migraciones*

## Agradecimientos

La Oficina del Inspector General desea dar las gracias a quienes contribuyeron a la elaboración de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, en particular a los 57 colegas de distintas partes del mundo que participaron en la evaluación inicial de las necesidades en materia de seguimiento y evaluación a fin de orientar el alcance y el contenido de esta iniciativa.

También agradece muy especialmente, la ayuda prestada en la definición del contenido y sus revisiones técnicas, a los oficiales regionales de seguimiento y evaluación: Maite De Muller Barbat, Ludvik Girard, Sarah Lynn Harris, Rogers Mutie, Theogene Nshimiyimana, Jhonn Rey, Kim Sokleang, Vanesa Vaca y Angeline Wambanda.

Hace extensivo su agradecimiento a los demás colegas que integraron el grupo de trabajo inicial y que contribuyeron a la revisión meticulosa del contenido: Alessia Castelfranco, Jennifer Hollings, Sarah Lotfi, Kerry Maze, Nazanine Nozarian y Carol San Miguel.

Esta iniciativa no hubiera sido posible sin el apoyo del Inspector General, y sin las contribuciones financieras sin destino fijo de la OIM. También deseamos dar las gracias a los distintos departamentos temáticos por sus aportaciones técnicas. Y, por último, agradecemos a la Unidad de Publicaciones por su disponibilidad y orientación, y a la Unidad de Traducción al Español de la OIM (SPTU/TRS) por la versión en español de estas Directrices.

## Autores

Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* han sido redactadas por Katia Barrech, con la valiosa contribución de Diana Cartier y Christophe Franzetti, y el apoyo de Myra Albu en materia de edición.



# Índice

Prólogo .....	iii
Agradecimientos .....	v
¿Cómo se han estructurado las <i>Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación</i> ?.....	x
Cómo utilizar las <i>Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación</i> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN AL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN</b> .....	2
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	3
Capítulo 1: Introducción al seguimiento y la evaluación .....	4
1.1. Visión general .....	4
1.2. El compromiso con la gestión basada en resultados en la OIM .....	5
1.3. El seguimiento en el marco del seguimiento y la evaluación: Entender el seguimiento .....	7
1.4. La evaluación en el marco del seguimiento y la evaluación: Entender la evaluación .....	10
1.5. El seguimiento frente a la evaluación .....	11
1.6. Orientación estratégica en la OIM .....	14
<b>NORMAS, REGLAS Y GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN</b> .....	22
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	23
Capítulo 2: Normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación .....	24
2.1. Normas y estándares profesionales en materia de seguimiento y evaluación.....	24
2.2. Gestión del seguimiento y la evaluación: Funciones y responsabilidades.....	30
Anexos.....	40
<b>EL SEGUIMIENTO EN LA OIM</b> .....	42
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	43
Capítulo 3: El seguimiento en la OIM .....	44
3.1. Descripción general de cómo llevar a cabo el seguimiento.....	44
3.2. La teoría programática .....	44
3.3. La teoría del cambio .....	45
3.4. Matriz de resultados de la OIM.....	56
3.5. Tipos de seguimiento: Visión de conjunto.....	75
3.6. Gestión y seguimiento a distancia y seguimiento por terceros .....	80
3.7. Cómo combinarlo todo: El plan de seguimiento y evaluación .....	89
3.8. Seguimiento y presentación de informes sobre los resultados.....	95

<b>MÉTODOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN</b> .....	106
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	107
Capítulo 4: Métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación.....	108
4.1. Visión general del capítulo 4.....	108
4.2. Normas profesionales y directrices éticas.....	109
4.3. Planificación y diseño de las herramientas de recopilación de datos .....	111
4.4. Métodos, enfoques y herramientas de seguimiento y evaluación.....	129
4.5. Recopilación y gestión de datos.....	141
4.6. Análisis de datos .....	148
4.7. Presentación de las conclusiones .....	155
Anexo 4.1. Gestión de datos sobre migración y seguimiento y evaluación en la OIM .....	157
Anexo 4.2. Cómo llevar a cabo un análisis documental .....	157
Anexo 4.3. Tipos de sesgos.....	158
Anexo 4.4. Aplicación de los distintos tipos de muestreo .....	160
Anexo 4.5. Diseño y administración de la encuesta.....	165
Anexo 4.6. Ejemplo de encuesta.....	172
Anexo 4.7. Estructura y preguntas de la entrevista.....	173
Anexo 4.8. Ejemplo de entrevista.....	176
Anexo 4.9. Preparación, organización y moderación de un grupo focal.....	177
Anexo 4.10. Ejemplo de la OIM – Guía sobre los grupos dirigidos de discusión .....	181
Anexo 4.11. Ejemplos de observaciones y planificación y realización de las observaciones.....	182
Anexo 4.12. Etapas para analizar los datos cualitativos.....	184
Anexo 4.13. Cálculo de estadísticas descriptivas .....	187
Anexo 4.14. Tipos de visualizaciones.....	190
<b>EVALUACIÓN</b> .....	202
Lista de abreviaturas y acrónimos.....	203
Capítulo 5: Evaluación.....	204
5.1. Panorama general de la evaluación.....	204
5.2. Planificación de la evaluación.....	208
5.3. Realización de la evaluación .....	234
5.4. Seguimiento y uso de la evaluación .....	242
5.5. Rendición de cuentas y aprendizaje a partir de la evaluación.....	245
Anexo 5.1. Presupuestación de la evaluación.....	253
Anexo 5.2. Lista ampliada de los tipos de evaluación en función de sus características específicas y su alcance .....	253
Anexo 5.3. Incorporación de las cuestiones transversales en la OIM .....	255
Anexo 5.4. Modelo de pliego de condiciones de la evaluación .....	269
Anexo 5.5. Modelos de matrices de evaluación de la OIM para un proyecto orientado al desarrollo y para un proyecto humanitario .....	270

Anexo 5.6. Planilla de calificación de la OIM para la valoración de las candidaturas en las evaluaciones que recurren a evaluadores (consultor individual o empresa de consultores).....	270
Anexo 5.7. Modelo de informe inicial de la OIM.....	270
Anexo 5.8. Modelo de componentes del informe de evaluación de la OIM.....	270
Anexo 5.9. Modelo de informe final de evaluación de la OIM .....	270
Anexo 5.10. Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones.....	270
Anexo 5.11. Enfoques de evaluación: Cambio más significativo .....	270
Anexo 5.12. Modelo de solicitud de propuestas.....	271

## ¿Cómo se han estructurado las Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación?

Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se han estructurado en torno a cinco capítulos, cada uno de los cuales abarca conceptos teóricos y prácticos en materia de seguimiento y evaluación: 1) introducción al seguimiento y la evaluación; 2) normas, reglas y gestión del seguimiento y la evaluación; 3) seguimiento en la OIM; 4) métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación, y 5) evaluación.

### **1) Introducción al seguimiento y la evaluación**

En este capítulo se examinan los principales conceptos y beneficios del seguimiento y la evaluación. También se insiste en la diferencia entre el seguimiento y la evaluación, y se explica la orientación estratégica en la OIM.

### **2) Normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación**

En el capítulo 2 se describen las normas y estándares para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación, y se ponen de relieve las principales funciones y responsabilidades relacionadas con la gestión del seguimiento y la evaluación.

### **3) Seguimiento en la OIM**

En este capítulo se explica paso a paso cómo confeccionar una matriz de resultados, así como un marco de evaluación de los resultados. También se presenta la teoría del cambio y se examinan los distintos tipos y niveles de seguimiento utilizados en la OIM.

### **4) Métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación**

En este capítulo se esbozan los métodos, las herramientas y los enfoques necesarios para diseñar herramientas de recopilación de datos, llevar a cabo análisis de datos e incluir medidas de control de la calidad.

### **5) Evaluación**

En el capítulo 5 se explican las distintas etapas necesarias para planificar y llevar a cabo las evaluaciones, realizar un seguimiento de estas y utilizarlas. También se pasa revista a la rendición de cuentas y el aprendizaje a partir de la evaluación.



## Cómo utilizar las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*

Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* ofrecen una visión general del seguimiento y la evaluación en la OIM. Se recomienda a los usuarios que lean las *Directrices* de forma secuencial, ya que ello les permitirá tener una buena comprensión de los conceptos generales del seguimiento y la evaluación. Después de familiarizarse con su contenido, los usuarios podrán recurrir a las secciones o los capítulos específicos cuando sea necesario.

Junto al texto principal de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se han destacado gráficamente elementos de información fundamentales con recuadros de distintos colores:



Los recuadros de texto en azul destacan información fundamental o proporcionan información adicional para complementar las ideas y el contenido que aparecen en la parte principal del texto.



Los recuadros de texto en amarillo contienen buenas prácticas y/o consejos que guardan relación con el tema examinado en la parte principal del texto.



Los recuadros de color naranja contienen información adicional y recursos relacionados con el tema concreto mencionado encima del recuadro.



Los recuadros de texto de color rojo burdeos ofrecen ejemplos de los conceptos examinados en la parte principal del texto.

Las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* contienen enlaces a recursos que son pertinentes para el contenido presentado. Algunos de los recursos presentados son de uso interno y dichos recursos solo serán accesibles al 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.





## 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 países<sup>1</sup>. 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 recursos<sup>2</sup>;
- **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

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 alcanzarse<sup>3</sup>. 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 evaluación<sup>4</sup>.

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 OIM<sup>5</sup>.

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.

<sup>3</sup> UNEG, 2007.

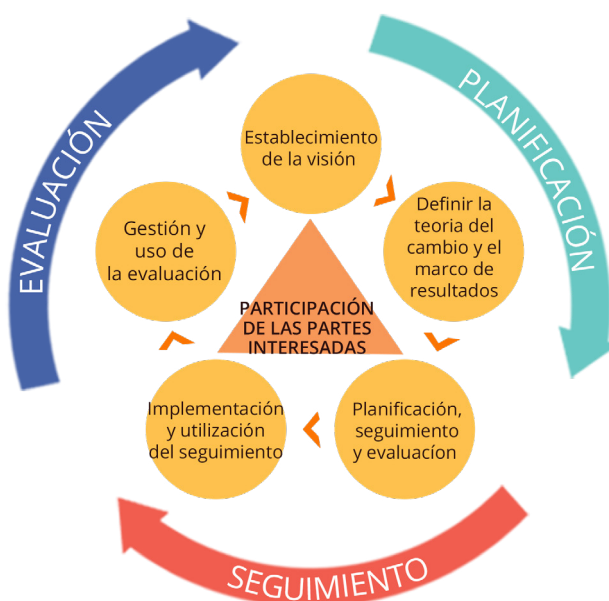
<sup>4</sup> OIM, 2018a (enlace interno únicamente).

<sup>5</sup> 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 intervención<sup>6</sup>. 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.

<sup>6</sup> Kusek y Rist, 2004. Véase también GNUM, 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.

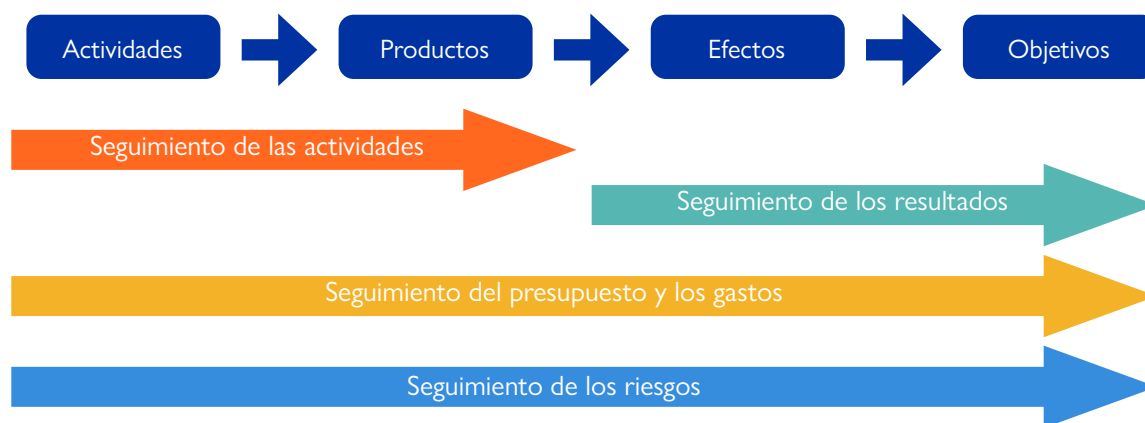
El seguimiento suele confundirse con la presentación de informes, que es uno de sus componentes. Ahora bien, la presentación de informes se refiere únicamente a la recopilación, transferencia o distribución de información, mientras que el seguimiento se centra en la recopilación y análisis, con carácter 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 financieras<sup>7</sup>. 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 riesgos<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> OIM, 2018b, pág. 2.

<sup>8</sup> 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 resultados<sup>9</sup>. 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.

<sup>9</sup> 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 <sup>10</sup> .	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.

<sup>10</sup> 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<sup>11,12</sup>. En este sentido, las evaluaciones ofrecen a los encargados de la adopción de decisiones información oportuna para realizar ajustes, según sea necesario.

<sup>11</sup> 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](#).

<sup>12</sup> 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 definiciones<sup>13</sup>:

Revisión	Según el glosario del CAD-OCDE, una <b>revisión</b> 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 <sup>14</sup> .
Valoración	Una <b>valoración</b> 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 <b>valoraciones y apreciaciones de las necesidades</b> 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 <b>auditoría</b> 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.

<sup>13</sup> Adaptado de OIM, 2018c.

<sup>14</sup> 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.

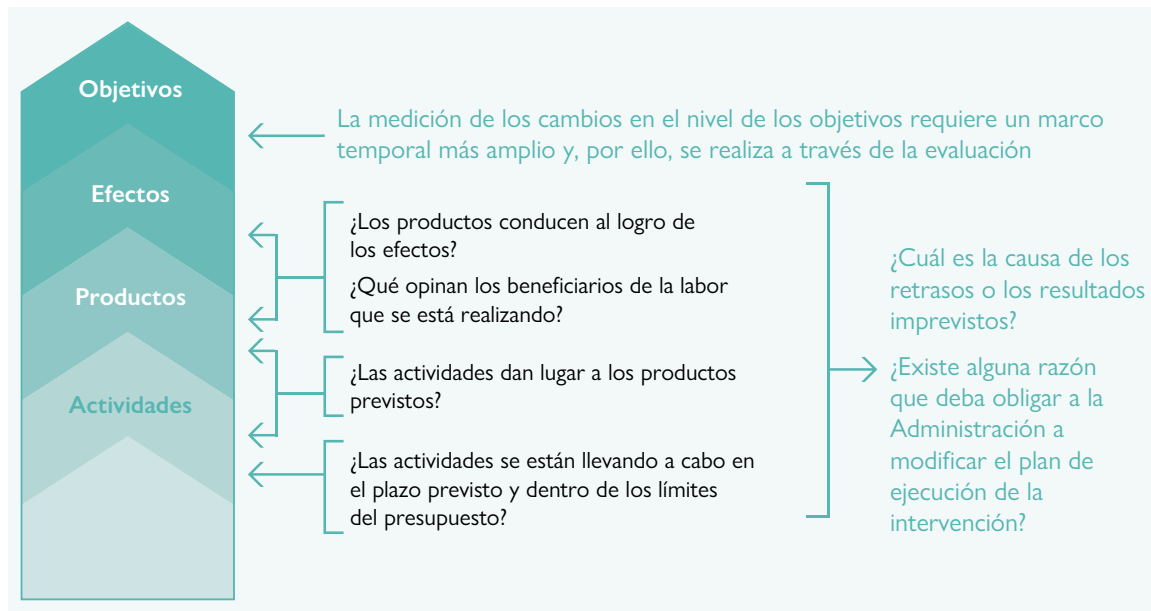


## Seguimiento y evaluación y lógica vertical

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 ejecución<sup>15</sup>. 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.

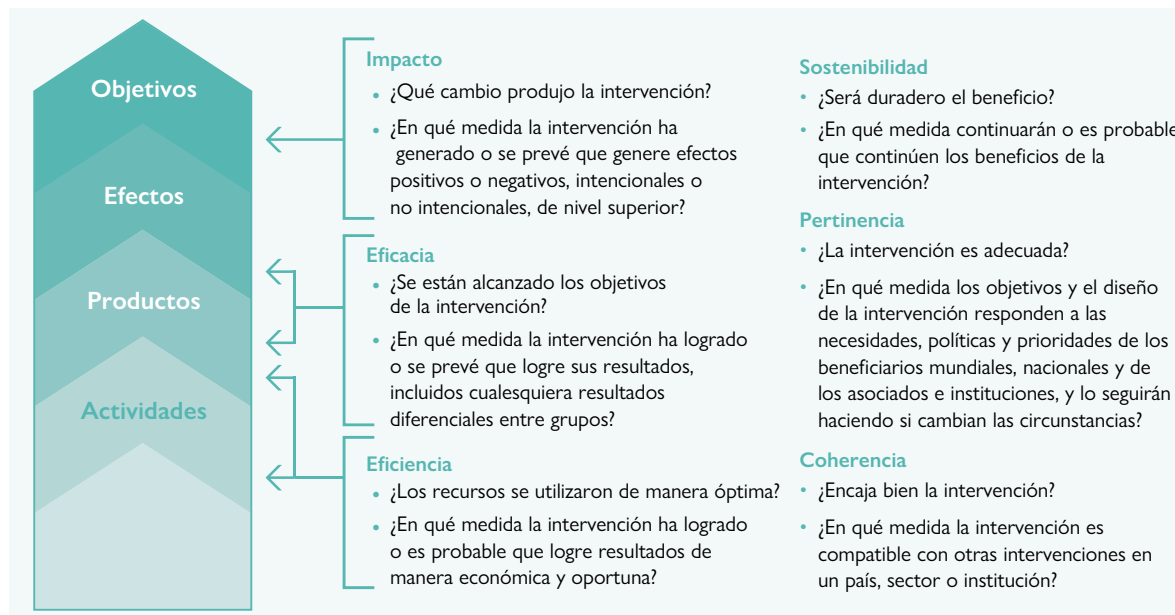
En los dos diagramas que figuran a continuación se muestra el seguimiento y la evaluación en relación con la lógica vertical. En el capítulo 3 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se explica de manera más detallada la lógica vertical. Los dos diagramas incluyen preguntas 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



<sup>15</sup> 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 OIM<sup>16</sup>

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.

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



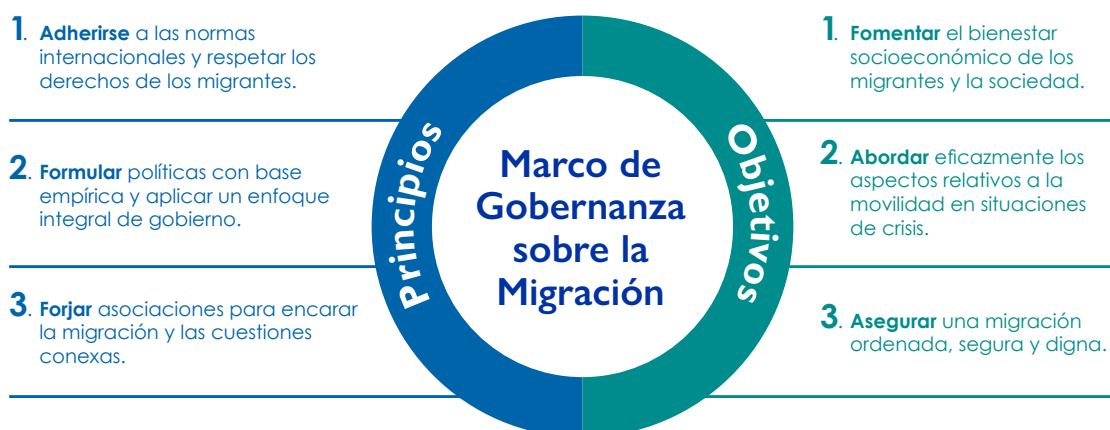
## 1.6.2. El Marco de Gobernanza sobre la Migración<sup>17</sup>

### 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.

<sup>17</sup> Para más información, véase OIM, 2016b.

### 1.6.3. El Marco de Gobernanza sobre la Migración<sup>18</sup>

#### 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.



<sup>18</sup> 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 Sostenible<sup>19</sup>

### 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”<sup>20</sup>.

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]”<sup>21</sup>.

➔ 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.



<sup>19</sup> GNUDS, 2019.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> *Ibid.*, pág. 8.

## 1.6.5. El Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria<sup>22</sup>

### 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.

<sup>22</sup> 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 Regular<sup>23</sup>.



### 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](#).

<sup>23</sup> Naciones Unidas, 2018b.



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

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 UNEG<sup>1</sup>. 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
<b>Imparcialidad</b> Mitigación de la presencia de sesgos, que se aplica a todas las actividades de evaluación y a la presentación de informes.
<b>Utilidad</b> 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.
<b>Transparencia</b> 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.

<sup>1</sup> 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 interesadas<sup>2</sup>.

### 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.

<sup>2</sup> 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 entender<sup>3</sup>.

### Control y aseguramiento de la calidad<sup>4</sup>

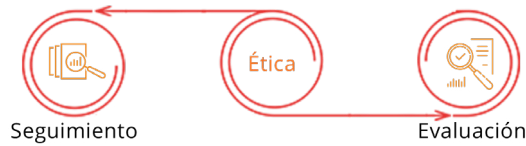
Será preciso establecer mecanismos de control y aseguramiento de la calidad en cada etapa del proceso de evaluación. La Oficina del Inspector General puede proporcionar esos servicios, en consonancia con las directrices del UNEG y, en el caso de las evaluaciones descentralizadas, puede consultarse a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

<sup>3</sup> 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*.

<sup>4</sup> 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 sectoriales<sup>5</sup>. 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 estas<sup>6</sup>.

### 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 contraídos<sup>7</sup>.

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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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 hallazgos<sup>8</sup>.
- 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 alguien<sup>9</sup>.
- 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.

<sup>8</sup> Morris y Cohn, 1993.

<sup>9</sup> *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 datos<sup>10</sup>.

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](#))<sup>11</sup>. 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.

<sup>10</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016.

<sup>11</sup> 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)

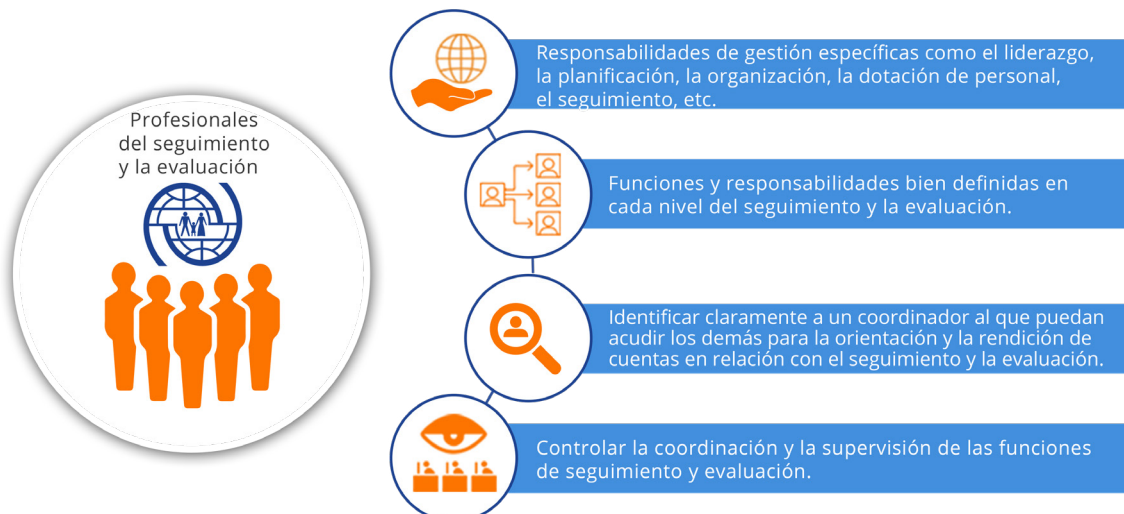
2019 *Mejores Criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

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 responsabilidades<sup>12</sup>.

<b>Director General</b>	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.
<b>Inspector General</b>	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.
<b>Comité Asesor de Auditoría y Supervisión</b>	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.

<sup>12</sup> OIM, 2018a.

<p><b>Función central de evaluación de la Oficina del Inspector General</b></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"> <li>• Contribuye al establecimiento de sistemas de evaluación descentralizados y garantiza su calidad;</li> <li>• Lleva a cabo evaluaciones centrales e institucionales, así como valoraciones específicas basadas en datos empíricos y exámenes independientes;</li> <li>• Contribuye a la formulación de políticas y la adopción de decisiones;</li> <li>• 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;</li> <li>• Promueve una cultura de evaluación y el uso de la evaluación en la OIM;</li> <li>• Participa en redes de evaluación junto con las organizaciones internacionales, las Naciones Unidas, los Estados Miembros y los donantes.</li> </ul>
<p><b>Directores de departamentos y oficinas regionales</b></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><b>Funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación</b></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><b>Jefes de misión</b></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 OIM<sup>13</sup>

Unidad responsable	Descripción sucinta de las principales responsabilidades relacionadas con el seguimiento
<b>Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General</b>	<p>Entre las responsabilidades específicas figuran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• Impartir formación sobre el seguimiento, en coordinación con los departamentos y oficinas regionales pertinentes;</li> <li>• Gestionar una comunidad de intercambio de prácticas en materia de seguimiento y evaluación;</li> <li>• Proporcionar apoyo técnico en materia de seguimiento, cuando se solicite, a menudo en coordinación con los oficiales regionales de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<b>Departamentos, divisiones y unidades de la Sede y especialistas temáticos regionales</b>	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.
<b>Directores regionales</b>	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.
<b>Funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación</b>	<p>Entre las responsabilidades de los oficiales regionales de seguimiento y evaluación figuran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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.</li> </ul>

<sup>13</sup> 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
<b>Oficiales regionales de gestión de recursos</b>	Prestan apoyo al personal de finanzas de las oficinas en países en el seguimiento de los presupuestos y gastos financieros.
<b>Jefes de Misión</b>	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.
<b>Administradores o gestores de programas o proyectos</b>	<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>
<b>Personal de las oficinas en países encargado del seguimiento y la evaluación</b>	<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>
<b>Personal de gestión de recursos de las oficinas en países</b>	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 evaluación<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Adaptado de [ONUSIDA, 2010](#).

Figure 2.1. Competencias de Seguimiento y Evaluación



Competencias esenciales en materia de seguimiento y evaluación
<b>Competencias generales de gestión</b>
<p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones acertadas y dirigir a un equipo para el logro de resultados;</li> <li>• Detectar lagunas en las políticas, procedimientos y sistemas de seguimiento;</li> <li>• Formular recomendaciones pragmáticas para lograr mejoras;</li> <li>• Negociar eficazmente para llegar a acuerdos y a un compromiso;</li> <li>• Articular y comunicar claramente los principales mensajes;</li> <li>• Responder adecuadamente a las comunicaciones procedentes de las partes interesadas internas y externas.</li> </ul>
<b>Competencias profesionales del personal encargado del seguimiento y la evaluación</b>
<p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y comunicar una visión y un cometido claros y convincentes en materia de seguimiento y evaluación;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• Elaborar planes de seguimiento y evaluación para los programas en coordinación con los administradores de programas;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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;</li> <li>• Proporcionar información pertinente para la gestión del desempeño y la evaluación de las actividades de los programas.</li> </ul>

## 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 siguiente<sup>15</sup>:

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

### 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 evaluación<sup>16</sup>. 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.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Véase OIM, 2017 (enlace interno únicamente).



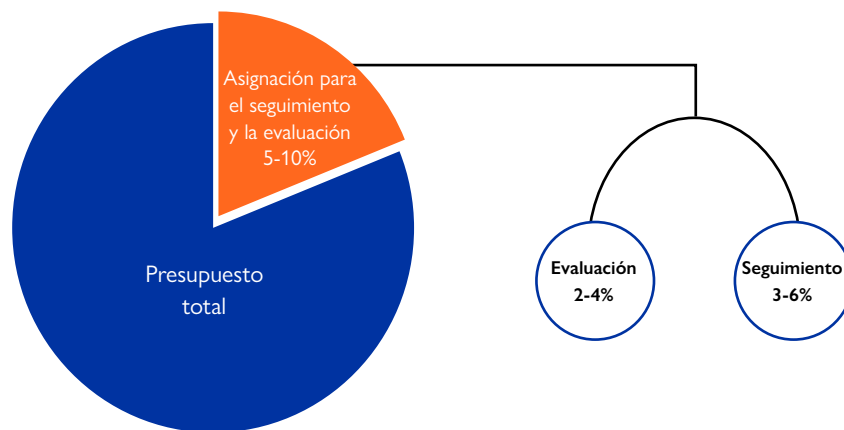
La presupuestación de una intervención se realiza actualmente a través del Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA)<sup>17</sup>. Los presupuestos elaborados a través de este Programa incluyen partidas específicas para los gastos de seguimiento y evaluación, que figuran en el apartado relativo 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 programa<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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)



## CAPÍTULO 3

# El seguimiento en la OIM

# 3



## EL SEGUIMIENTO EN LA OIM

Lista de abreviaturas y acrónimos.....	43
<b>3.1. Descripción general de cómo llevar a cabo el seguimiento.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. La teoría programática.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. La teoría del cambio.....</b>	<b>45</b>
3.3.1. ¿Qué es la teoría del cambio?.....	45
3.3.2. Cuándo utilizar la teoría del cambio.....	46
3.3.3. Cómo elaborar una teoría del cambio.....	46
3.3.4. Cómo elaborar una teoría del cambio utilizando la fórmula si-entonces-debido a.....	51
3.3.5. Cómo revisar una teoría del cambio que aplique la fórmula si-entonces-debido a.....	53
<b>3.4. Matriz de resultados de la OIM.....</b>	<b>56</b>
3.4.1. La diferencia entre la teoría del cambio y un marco lógico.....	57
3.4.2. Elaboración de una matriz de resultados de la OIM.....	59
3.4.3. Terminología relacionada con la matriz de resultados.....	61
3.4.4. Marco de seguimiento de resultados.....	71
<b>3.5. Tipos de seguimiento: Visión de conjunto.....</b>	<b>75</b>
3.5.1. Tipos de seguimiento.....	76
3.5.2. Seguimiento a nivel de las estrategias y políticas.....	78
<b>3.6. Gestión y seguimiento a distancia y seguimiento por terceros.....</b>	<b>80</b>
3.6.1. Gestión a distancia.....	80
3.6.2. Seguimiento a distancia.....	82
3.6.3. Seguimiento por terceros.....	86
<b>3.7. Cómo combinarlo todo: El plan de seguimiento y evaluación.....</b>	<b>89</b>
<b>3.8. Seguimiento y presentación de informes sobre los resultados.....</b>	<b>95</b>
3.8.1. Presentación de informes sobre los resultados.....	95
3.8.2. La presentación de información en un informe descriptivo para los donantes.....	100
3.8.3. Presentación de informes y aprendizaje.....	103

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
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONG	organización no gubernamental
PRIMA	Programa de Información y Gestión de Proyectos
PRISM	Sistemas Integrados de Gestión de Procesos y Recursos
SMART	específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y de duración limitada
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Capítulo 3 | El seguimiento en la OIM

En este capítulo se examinan los puntos esenciales del seguimiento y la evaluación de una intervención (o de un proyecto o programa y/o una estrategia o política). Se hace una presentación de la teoría del cambio y la matriz de resultados de la OIM, y se describen los tipos básicos de seguimiento, incluidas las actividades, los resultados y el seguimiento financiero y de los riesgos, así como otros tipos de seguimiento. El capítulo se centra asimismo en el seguimiento y la evaluación a distancia y en el seguimiento por terceros y, por último, se examina el seguimiento y la presentación de los resultados.

### 3.1. Descripción general de cómo llevar a cabo el seguimiento

La base de un seguimiento eficaz radica en el buen diseño del proyecto. En la fase de elaboración de la propuesta se definen claramente los resultados que la intervención pretende alcanzar y cómo esta los alcanza, y se establece cómo se medirán los progresos en la consecución de estos resultados. En el *Manual para proyectos de la OIM* se ofrece un panorama general de este proceso y se muestra cómo sentar las bases de un seguimiento eficaz.

El presente capítulo se basa en los principales puntos mencionados en el *Manual para proyectos de la OIM* y proporciona otras orientaciones técnicas, además de desarrollar nuevos conceptos, como el de la teoría del cambio. Se centra principalmente en el seguimiento de un proyecto o programa y muestra asimismo que los principios de seguimiento de un proyecto o programa se aplican también al seguimiento de una estrategia o política. Muchos de los conceptos abarcados en este capítulo son importantes para el seguimiento y la evaluación – como la elaboración de una teoría del cambio, la matriz de resultados de la OIM, los temas transversales de la Organización, la gestión a distancia o la elaboración de un plan de seguimiento y evaluación – mientras que las orientaciones para llevar a cabo la evaluación en la OIM se examinan de manera detallada en el capítulo 5 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*. La OIM se centra en cuatro ámbitos fundamentales de seguimiento, a saber: a) las actividades; b) los resultados; c) el presupuesto y los gastos, y d) los riesgos.

### 3.2. La teoría programática

Si bien existen varias definiciones de la teoría programática, la presente sección se centra en los enfoques más adecuados para el contexto operacional de la OIM<sup>1</sup>. **La teoría programática** es un aspecto fundamental del diseño de la ejecución y explica cómo se espera que una intervención (proyecto/programa, estrategia y política) contribuya a una cadena de resultados<sup>2</sup>. Es una representación de todos los elementos esenciales necesarios para obtener un cambio o resultados en un nivel superior. Esta se formula, por lo general, durante la fase de elaboración de la propuesta<sup>3</sup>.

La teoría programática es un proceso de pensamiento lógico sobre cómo abordar una situación y responder a la misma mediante una intervención. Por consiguiente, puede ser útil a la hora de proporcionar un marco conceptual para el seguimiento, así como para la evaluación.

Existen diferentes tipos de teorías programáticas, entre ellos el modelo lógico, la lógica de la intervención, el modelo causal, la cadena de resultados y la teoría del cambio. En este capítulo se ofrece una descripción detallada de dos enfoques complementarios que son pertinentes para las intervenciones de la OIM, a saber: a) la teoría del cambio y b) el marco lógico, que se representa mediante la matriz de resultados de la OIM.

Si bien ambos enfoques describen cómo una intervención conduce a resultados, cada uno tiene una finalidad ligeramente distinta.

<sup>1</sup> El presente capítulo se basa, entre otras cosas, en las definiciones y conceptos compartidos por [Better Evaluation, s.f.](#), que se considera son los más adecuados para el contexto de la OIM.

<sup>2</sup> Adaptado de [Rogers, s.f.](#)

<sup>3</sup> *Ibid.*



BetterEvaluation

s.f. [Página de inicio.](#)

Rogers, P.

s.f. [Develop programme theory/theory of change.](#) BetterEvaluation.

### 3.3. La teoría del cambio

#### 3.3.1. ¿Qué es la teoría del cambio?

Formular claramente los resultados previstos o el cambio deseado es la base del seguimiento y la evaluación. Para ello es necesario determinar qué requiere un cambio, a qué se asemeja el cambio previsto y, por último, cómo puede lograrse ese cambio mediante las intervenciones de la OIM. Es ahí donde la teoría del cambio puede servir. Si bien existen muchas definiciones distintas de la teoría del cambio, esta sección se centra en los enfoques pertinentes para el contexto de la OIM<sup>4</sup>.

Puede considerarse que una teoría del cambio es una herramienta o un método para determinar la secuencia lógica de una intervención, desde las actividades hasta los resultados, mostrando las múltiples sendas que pueden conducir al cambio, incluidas aquellas que no guardan relación con la intervención prevista. También puede considerarse como un proceso y un diálogo de reflexión más profundos entre el personal y las partes interesadas, **que reflejen los valores y la filosofía del cambio que hacen más explícitos los supuestos subyacentes de cómo y por qué puede producirse el cambio a raíz de una intervención.** En el mejor de los casos, una teoría del cambio es una combinación de estos dos puntos de vista.

Suele definirse como la ilustración del vínculo existente entre las actividades, los productos, los efectos y los resultados, conducente a una cadena de resultados denominada **senda de cambio** o **senda causal**<sup>5</sup>. Consiste fundamentalmente en explicar de manera detallada cómo y por qué se producirá el cambio deseado en un determinado contexto<sup>6</sup>. Los componentes básicos de la teoría del cambio suelen incluir un análisis de conjunto de cómo se espera que se produzca el cambio en relación con una esfera temática concreta, la determinación de una senda específica en relación con esto último, y un marco de evaluación concebido para poner a prueba la senda y las suposiciones formuladas acerca de cómo se produce el cambio<sup>7</sup>.

**¿Qué es la teoría del cambio?**<sup>8</sup>

**La teoría del cambio** es una descripción y explicación exhaustiva de cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un determinado contexto.

Concretamente, se centra en determinar lo que hace una intervención o iniciativa de cambio (sus actividades) y cómo estas conducen al logro del objetivo a través de resultados (productos, efectos, objetivos).

De esta manera, la teoría del cambio formula hipótesis sobre cómo ocurre el cambio explicando la relación entre una intervención y su efecto. Para ello, aclara la lógica y la justificación de una intervención y formula los supuestos inherentes al enfoque (múltiples sendas).

<sup>4</sup> Véanse ejemplos de los distintos tipos de teorías del cambio en [Center for Theory of Change, s.f.a.](#)

<sup>5</sup> Una *senda causal* es el proceso de planificación detallada a través del cual se determinan todas las condiciones previas necesarias para lograr un cambio deseado.

<sup>6</sup> [Center for Theory of Change, s.f.b.](#)

<sup>7</sup> [Stein y Valters, 2012.](#)

<sup>8</sup> Definición adaptada por la OIM de [Center for Theory of Change, s.f.c.](#)

Puede considerarse que una teoría del cambio es el producto de una serie de ejercicios de pensamiento crítico que presentan un panorama general de los cambios en distintos niveles que se espera que se produzcan debido a una intervención, en la fase de su concepción, durante su ejecución y tras su conclusión.



- Center for Theory of Change
  - s.f.a [Theory of Change examples.](#)
  - s.f.b [What is theory of change?](#)
  - s.f.c [Página de inicio](#) (en inglés).
- Stein, D. y C. Valters  
2012 [Understanding theory of change in international development.](#) Justice and Security Research Programme (JSRP) Paper 1. JSRP y The Asia Foundation.

### 3.3.2. Cuándo utilizar la teoría del cambio

La utilización de la teoría del cambio está cada vez más extendida, y se aplica a todos los tipos de intervenciones. Puede servir para el diseño y el seguimiento, así como para evaluar los distintos tipos de intervenciones, y la mejor manera de usarla es para medir la complejidad de la transformación y el cambio. Habida cuenta de que la teoría del cambio reconoce que el cambio no es lineal, sino dinámico y complejo, esta trata a menudo de articular cambios sociales, políticos y basados en la comunidad o iniciativas de empoderamiento. La teoría del cambio es un enfoque orientado a los procesos que puede utilizarse para analizar las interrelaciones o las interacciones en los entornos complejos en que trabajan la OIM, sus asociados y sus aliados. Ese proceso ayuda a desenvolverse en entornos impredecibles y complejos y a efectuar el seguimiento y la evaluación de los cambios en el sistema a los que puede contribuir una intervención.

### 3.3.3. Cómo elaborar una teoría del cambio

Cabe señalar que a la hora de definir las múltiples sendas de cambio pueden aplicarse diferentes denominaciones, como a) objetivos, efectos y productos; b) efectos a largo plazo, intermedios y a corto plazo, o c) efectos y condiciones previas. En esta sección se emplean las denominaciones de objetivos, efectos, productos y actividades para ajustarse a la terminología utilizada por la OIM en materia de seguimiento y evaluación y para desarrollar o complementar las matrices de resultados de la OIM.

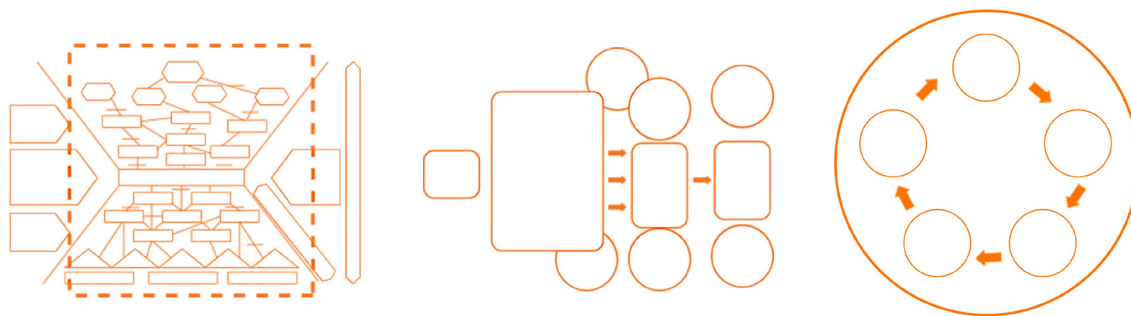
La teoría del cambio es un marco que orienta todas las etapas del pensamiento, las acciones y el sentido de las intervenciones relacionadas con procesos de cambio social o político.

### Representación gráfica

Los diagramas que ilustran una teoría del cambio suelen tener un formato flexible y pueden ser simples o complejos. Además, pueden disponerse de manera vertical, horizontal o circular.



Figura 3.1. Representación gráfica de un diagrama de la teoría del cambio



La representación gráfica de una teoría del cambio puede ayudar a esbozar de manera detallada las múltiples sendas causales a fin de determinar la más factible para una determinada intervención. Otra ventaja de representar gráficamente una teoría del cambio es que facilita la comprensión de las posibles relaciones causales y las hace inmediatamente visibles. Permite realizar comparaciones entre las distintas sendas y puede ayudar a identificar los supuestos implícitos<sup>9</sup>.

### Enfoque participativo

El proceso de elaboración de una teoría del cambio debería ser participativo y colaborativo, e incluir a las principales partes interesadas, así como a los beneficiarios o personas a las que la Organización trata de brindar asistencia y a las poblaciones afectadas, que pueden ofrecer sus diferentes puntos de vista a la hora de definir qué aspecto puede tener un cambio previsto en un ámbito temático específico<sup>10</sup>. Su participación también puede ayudar a identificar los supuestos subyacentes e inherentes a la explicación de por qué se prevé que se produzca un determinado cambio.



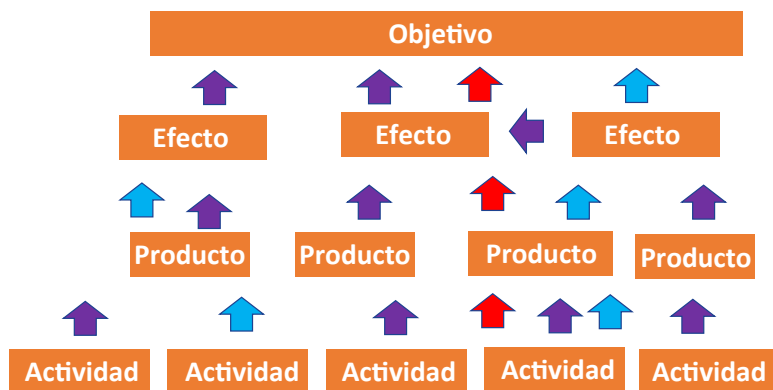
### Múltiples sendas de cambio

Una teoría del cambio reconoce que el cambio es dinámico y complejo, y puede mostrar diferentes sendas posibles conducentes al cambio (véase la figura 3.2, en la que cada color de las flechas representa una senda distinta). El proceso de elaboración de una teoría del cambio ayuda a descubrir estas múltiples sendas de cambio.

<sup>9</sup> Véanse ejemplos de las distintas formas de teorías del cambio en la figura 3.1, así como [Center for Theory of Change, s.f.a.](#)

<sup>10</sup> 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

Figura 3.2. Cadena de resultados/Sendas causales



Un problema frecuente al utilizar la teoría del cambio es la ausencia de una “teoría” o el uso de una teoría poco sólida. Así, por ejemplo, las teorías que carecen de solidez no explican cómo se prevé que se produzca el cambio o no exponen ni establecen los supuestos claramente. Es importante asegurarse de que la teoría del cambio exprese realmente una teoría lógica, que explicita los mecanismos causales implícitos y complemente la representación gráfica.

Al elaborar una teoría del cambio válida y pertinente, los encargados de la ejecución pueden asegurarse de que sus intervenciones ofrecerán actividades adecuadas para la obtención de resultados deseados y realistas. La teoría del cambio garantiza que las intervenciones sean más fáciles de seguir y evaluar, en mayor o menor escala, ya que cada etapa – desde las ideas y supuestos subyacentes, hasta los resultados que se desea lograr y los recursos necesarios – está claramente enunciada en la teoría. Una teoría del cambio bien estructurada también puede fomentar una comprensión común de la intervención entre todos los agentes que intervienen en la ejecución, facilitando así un enfoque coherente y común.

El proceso de elaboración de una teoría del cambio puede ayudar a determinar si, y en qué etapa o nivel, se formulan supuestos o si hay saltos lógicos o faltan pasos importantes en el proceso de cambio. La elaboración de una teoría del cambio es una buena manera de plantearse otras preguntas, tales como:

- a) ¿Por qué se espera que se produzca un determinado cambio?
- b) ¿De qué datos se dispone para demostrar que el cambio previsto se producirá/se ha producido?
- c) ¿Qué saltos lógicos hay?
- d) ¿Qué supuestos se formulan?

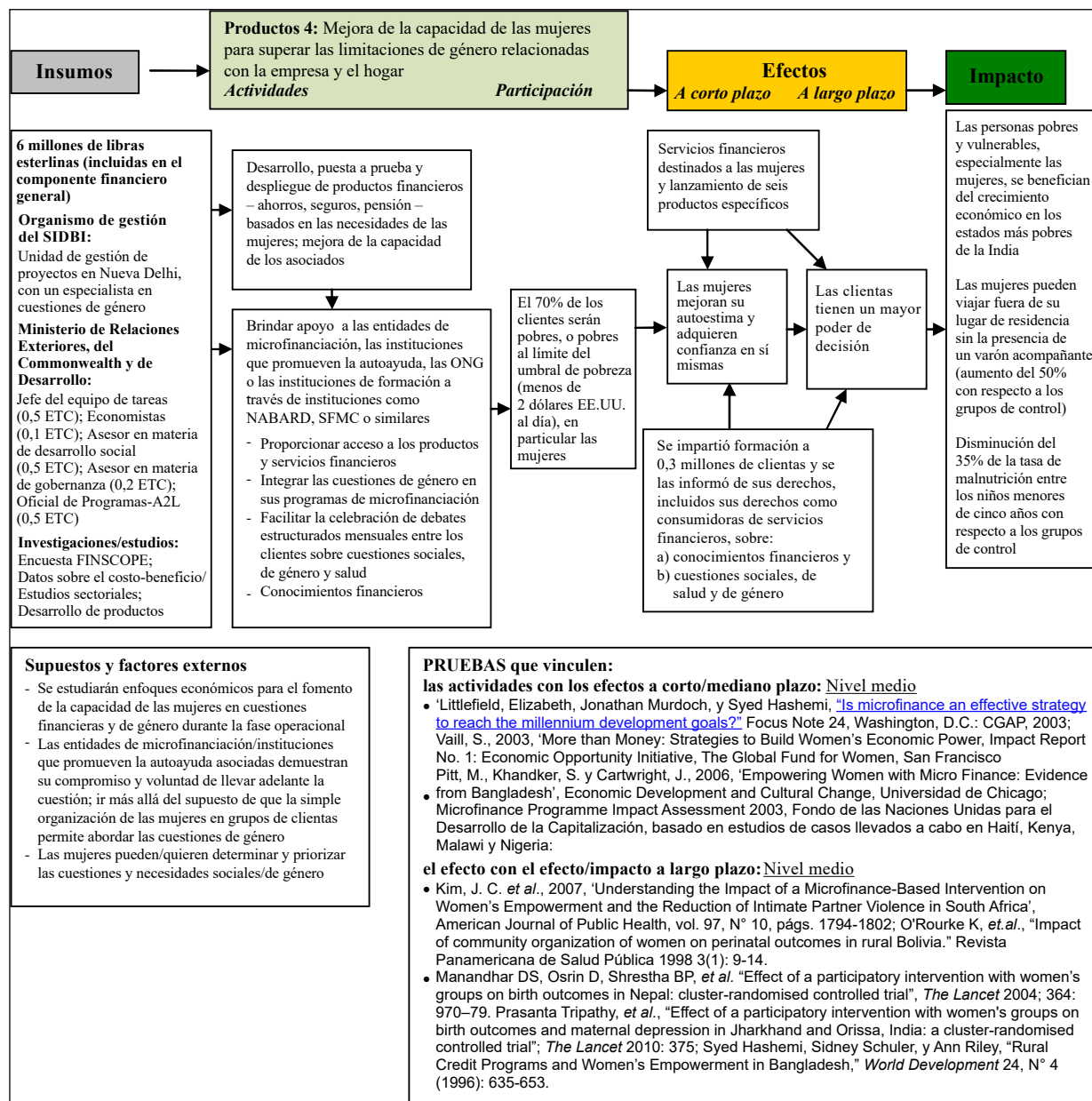
Al elaborar una teoría del cambio, es importante entender su finalidad. La teoría del cambio puede aplicarse en distintos niveles, que van desde las cosmovisiones, estrategias y políticas, pasando por el nivel de los proyectos o programas, hasta llegar al nivel de las actividades. Así, por ejemplo, las cosmovisiones pueden ayudar a aclarar las teorías sociales y políticas que influyen en nuestro pensamiento. La teoría del cambio institucional puede ayudar a sustentar la visión, el mandato y los valores de la Organización para contribuir al cambio social. Las teorías del cambio en materia de políticas pueden ayudar a determinar cómo una organización prevé que el cambio se produzca en un sector específico y cómo contribuye al mismo.

Los académicos no han llegado a un acuerdo sobre una definición general de la teoría del cambio ni sobre los métodos para su elaboración, y los donantes pueden seguir diferentes enfoques para formularla. Así, por ejemplo, el enfoque adoptado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido con respecto a la elaboración de una teoría del cambio difiere en gran medida del enfoque adoptado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o por la Unión Europea<sup>11</sup>. Mientras que el enfoque del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo sigue incluyendo importantes elementos de un enfoque basado en un marco lógico (que examina

<sup>11</sup> El Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo es el antiguo Departamento de Desarrollo Internacional (DFID).

los insumos, los productos, los efectos y el impacto), la USAID hace hincapié en la posibilidad de múltiples sendas que pueden conducir al cambio, así como en la importancia de los supuestos subyacentes en todo el proceso. A continuación se representan estos dos enfoques distintos:

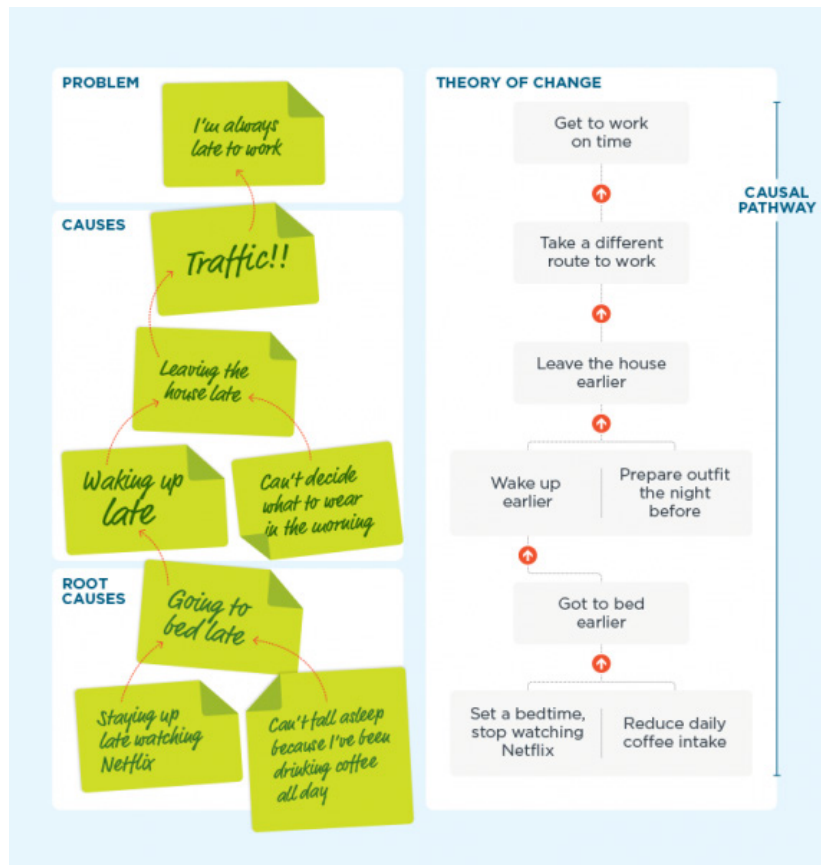
Figura 3.3. El enfoque de la teoría del cambio del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo



Fuente: Vogel y Stephenson, 2012 (en inglés).

Nota: El Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo es el antiguo Departamento de Desarrollo Internacional (DFID).

Figura 3.4. El enfoque de la teoría del cambio de USAID



Fuente: Kedzia, 2018.

Independientemente de cómo los diferentes interlocutores enfoquen una teoría del cambio, todas ellas tienen un denominador común: permiten formular cómo, por qué y en qué condiciones se prevé que un cambio se produzca en un determinado contexto. Si bien no existe un único enfoque normalizado en lo que respecta a la elaboración de una teoría del cambio, en la sección siguiente se describe una fórmula que puede aplicarse en la mayoría de los contextos y frecuentemente empleada por USAID para medir el cambio social y conductual.



Center for Theory of Change  
s.f.a. [TOC examples](#).

Kedzia, K.  
2018 [Theory of change: It's easier than you think](#). Laboratorio de aprendizaje de USAID, 13 de marzo.

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.

Vogel, I. y Z. Stephenson  
2012 [Appendix 3: Examples of theories of change](#). Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo, Londres.

### 3.3.4. Cómo elaborar una teoría del cambio utilizando la fórmula si-entonces-debido a

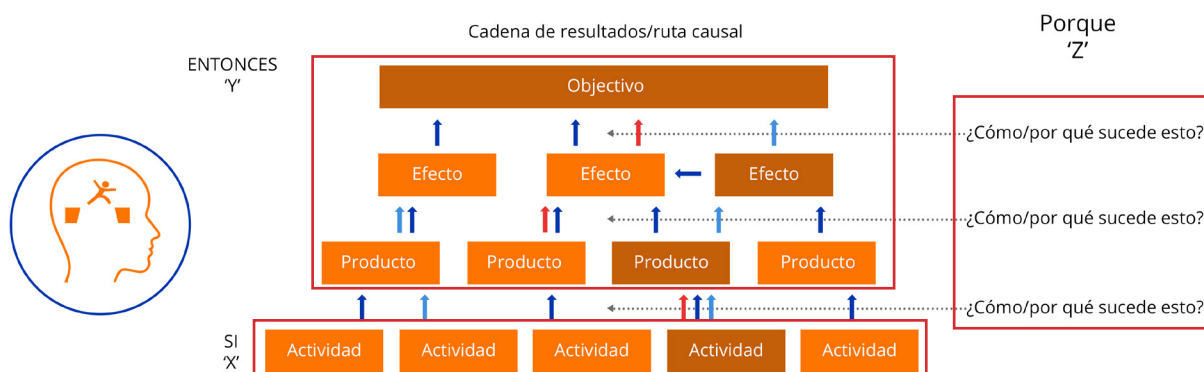
Mientras que la teoría del cambio puede ilustrarse de distintas maneras, la lógica de la cadena de resultados, o senda causal, puede comprobarse utilizando la fórmula si-entonces-debido a. Dicho de otro modo, contribuye a revelar los supuestos que son “comprobados” mediante acciones o actividades y que desempeñan un papel fundamental en la elaboración de la teoría del cambio.

Cada paso dado, desde el objetivo general de la intervención a cada una de sus actividades, tiene tras de sí una teoría del cambio que puede explicar y articular las conexiones lógicas (o las distintas sendas) entre los resultados de nivel inferior, por ejemplo entre los productos y los efectos, y entre los resultados de nivel superior, como los efectos y los objetivos.

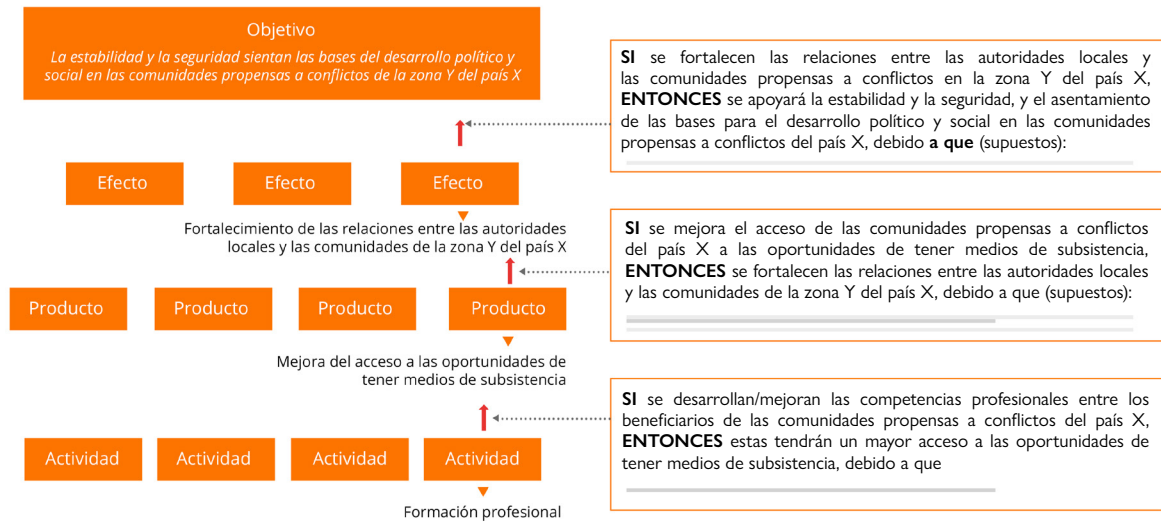
Una dificultad que se plantea habitualmente al diseñar una intervención son los saltos y las lagunas lógicas. Puede haber una desconexión entre el análisis exhaustivo del problema y el conjunto de actividades sin aparente relación, con vínculos o supuestos débiles entre los objetivos, los efectos, los productos y las actividades. Al manifestar los supuestos subyacentes, la teoría del cambio puede servir de puente entre el análisis y la elaboración de los programas.

Generalmente, una teoría del cambio puede expresarse utilizando la fórmula “Si X, entonces Y, debido a Z”. Es decir, “si ocurre la acción/actividad X, entonces se producirá el resultado Y, debido al supuesto Z”. La manifestación de los supuestos subyacentes puede servir para detectar saltos lógicos o pasos importantes que faltan en el proceso de cambio.

Figura 3.5. La fórmula si-entonces-debido a



La siguiente sección se centrará en una de las muchas posibles sendas que ilustran la aplicación de la fórmula si-entonces-debido a. A este respecto, cabe señalar que este ejercicio puede repetirse para muchas sendas distintas y para diferentes niveles.



El texto que sigue explicita el ejemplo, identificando los supuestos que pueden manifestarse potencialmente a través de este proceso para **esta senda en particular**, hasta el nivel del producto. Habida cuenta de que pueden existir muchas sendas distintas para cada nivel, este ejercicio puede llevarse a cabo para cada senda posible.

➔ **Múltiples sendas:** Durante el proceso de identificación de las múltiples sendas, es importante señalar que no todas ellas son aplicables por la OIM, y que algunas de ellas pueden ser aplicadas por agentes distintos de la OIM, que escapan a su control.

**Objetivos:** Contribuir a la estabilidad y la seguridad, y al asentamiento de las bases para el desarrollo político y social en las comunidades propensas a conflictos del país X.

### La teoría del cambio a nivel de los objetivos

**Si** se fortalecen las relaciones entre las autoridades locales y las comunidades proclives a conflictos de la zona Y del país X, **entonces** se apoyará la estabilidad y la seguridad, y el asentamiento de las bases para el desarrollo político y social en las comunidades propensas a conflictos del país X, **debido a que**

- La relación entre las autoridades locales y las comunidades propensas a conflictos es débil;
- La falta de atención prestada por las autoridades locales a las necesidades de las comunidades propensas a sufrir conflictos ha afectado a la relación existente entre ambas;
- El debilitamiento de la relación entre las autoridades locales y las comunidades propensas a conflictos puede ser una de las causas de los conflictos;
- La falta de atención prestada por las autoridades locales a las necesidades de las comunidades propensas a conflictos es una de las causas de la inestabilidad y la inseguridad, lo que impide el desarrollo sociopolítico de la zona;
- Otros.

➔ **Múltiples sendas:** Con cada resultado expresado a nivel de los efectos, se establece la fórmula si-entonces-debido a, y se manifiestan los supuestos en la teoría del cambio a nivel de los objetivos.

### La teoría del cambio a nivel de los efectos

Si se mejora el acceso de las comunidades propensas a conflictos del país X a las oportunidades de tener medios de subsistencia, **entonces** se fortalecen las relaciones entre las autoridades locales y las comunidades de la zona Y del país X, **debido a que**

- Las personas consideran que el gobierno está a la escucha de sus necesidades;
- Las zonas seleccionadas carecen de servicios de calidad prestados por el gobierno;
- Las zonas seleccionadas han sido desatendidas históricamente;
- Si las personas están agradecidas y valoran lo local, es más probable que perciban más positivamente la prestación de servicios por las autoridades, lo que puede conducir a la mejora de su relación mutua;
- Otros.

➔ **Múltiples sendas:** Con cada resultado expresado a nivel de los productos, se recurre a la fórmula si-entonces-debido a, y se manifiestan los supuestos en la teoría del cambio a nivel de los efectos.

### La teoría del cambio a nivel de los productos

Si se desarrollan/mejoran las competencias profesionales entre los beneficiarios de las comunidades propensas a conflictos del país X, **entonces** mejorará su acceso a las oportunidades de tener medios de subsistencia, **debido a que**

- La mejora de las competencias profesionales puede aumentar las probabilidades de que los beneficiarios encuentren un empleo;
- Las capacidades son pertinentes para las oportunidades en las zonas seleccionadas;
- Existen oportunidades en la zona;
- El gobierno local y los departamentos competentes continúan prestando apoyo;
- El gobierno local y los departamentos competentes hacen suya la actividad y prestan apoyo a los beneficiarios para el seguimiento;
- Otros.

➔ **Múltiples sendas:** Con cada resultado expresado a nivel de la actividad, se recurre a la fórmula si-entonces-debido a, y se manifiestan los supuestos en la teoría del cambio a nivel de los productos.

En los [recursos](#) enumerados al final de esta sección se dan otros ejemplos de cómo la teoría del cambio manifiesta los supuestos para múltiples sendas.

### 3.3.5. Cómo revisar una teoría del cambio que aplique la fórmula si-entonces-debido a

Al revisar una teoría del cambio, cabe centrarse en los vínculos que esta trata de establecer. La siguiente lista de verificación consta de cinco preguntas sencillas que pueden ser de ayuda en el proceso de revisión:

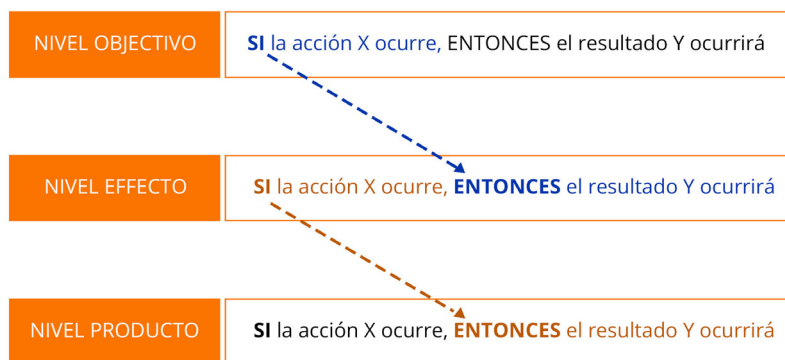
- a) ¿Se han formulado claramente la acción (X) y el resultado (Y)? ¿Está claro qué enfoque cabe utilizar? Al considerar el resultado, asegúrese de que los términos empleados sean claros. Pregunte si los resultados pueden medirse y, de ser así, cuál sería una buena fuente de verificación de este resultado. ¿Cómo se hará seguimiento de esto y cómo podrían conseguirse las fuentes de verificación de este resultado?
- b) ¿Es realista y viable el resultado habida cuenta de la escala de actuación, los recursos y el plazo? Trate de evaluar si los resultados son proporcionales a la escala y el ámbito de actuación. ¿Se puede observar el resultado? ¿Es un resultado inmediato, intermedio o a largo plazo? ¿Cómo se medirá el resultado? ¿Hay algún salto o laguna lógica entre una acción modesta y un resultado ambicioso?
- c) ¿Explican los supuestos por qué es adecuado el enfoque? Un supuesto sólido permite explicar por qué el enfoque elegido debería producir el cambio/resultado previsto. Ello refleja el análisis de los problemas de la intervención.



- d) ¿Se han incluido en los supuestos las condiciones previas pertinentes que son necesarias para tener éxito? Los supuestos que se centran en las condiciones previas necesarias reflejan principalmente las condiciones que escapan al control de la intervención y que se considera que son necesarias para el logro de resultados, pero no explican por qué o cómo se producirá el cambio. También cabe considerar que ello está relacionado con la reflexión acerca de los riesgos. Para identificar esos supuestos, cabe preguntarse qué podría haber ido mal en caso de que la intervención fracasara.
- e) ¿Tiene sentido la teoría del cambio si se invierte?

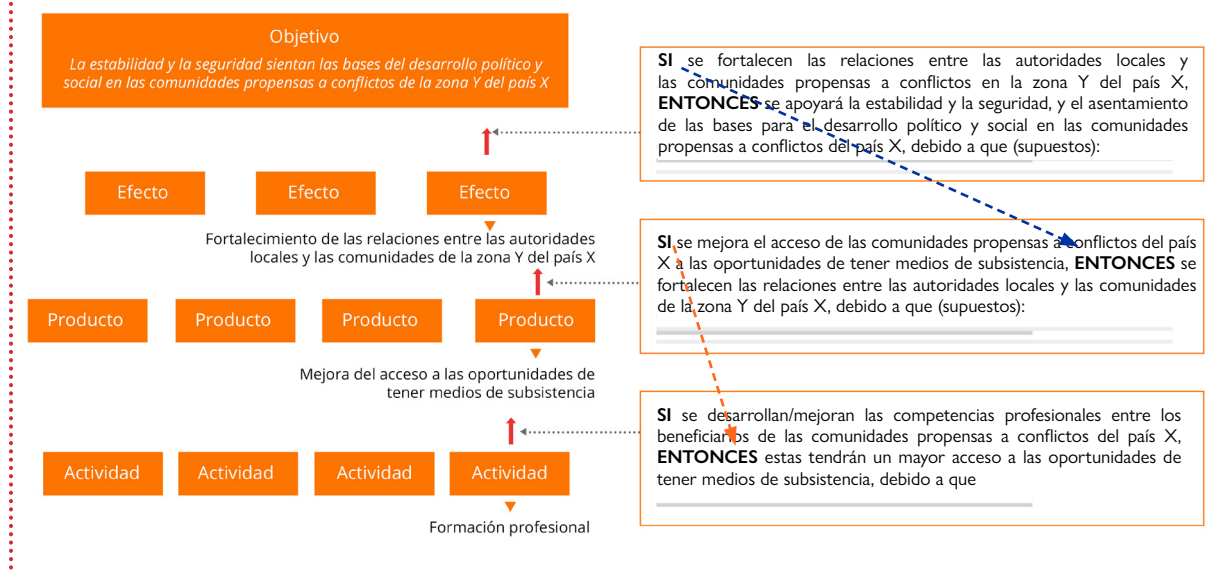
Como se ha mostrado supra, las teorías del cambio pueden aplicarse a una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia o una política. A continuación se muestra cómo revisar una teoría del cambio en todos los niveles aplicando la fórmula “Si X, entonces Y, debido a Z” a cada uno de ellos. En aquellos casos en que se aplica la fórmula “Si X, entonces Y, debido a Z”, el enunciado “si” de la teoría del cambio de nivel superior pasa a ser el enunciado “entonces” de la teoría del cambio de nivel inferior, lo que significa que, para cada enunciado, la acción o intervención de la teoría del cambio de nivel superior debería corresponder al resultado o cambio deseado de la teoría del cambio de nivel inferior.

Figura 3.7. Conexiones en la fórmula si-entonces-debido a



En la figura 3.8 se aplica este método de revisión de la teoría del cambio al ejemplo anterior:

Figura 3.8. Ejemplo de conexiones en la fórmula si-entonces-debido a







## Cómo efectuar el seguimiento de una teoría del cambio basada en la fórmula si-entonces-debido a

**Seguimiento de los enunciados “SI”:** Incluir preguntas en las herramientas utilizadas para la recopilación de datos que estén directamente relacionadas con el enunciado “si”.

Ejemplo de una teoría del cambio a nivel de los productos:

- Si se acrecienta el acceso de las comunidades propensas a conflictos del país X a las oportunidades de tener medios de subsistencia
  - ¿Aumentaron los conocimientos y las competencias profesionales? (Evaluar si aumentaron los conocimientos mediante una prueba anterior/posterior a la formación; la información facilitada por los beneficiarios);
  - ¿Están utilizando los beneficiarios los conocimientos y competencias profesionales adquiridos? De ser así, cómo; en caso contrario, por qué no (extraer una enseñanza).

**Seguimiento de los enunciados “ENTONCES”:** Incluir preguntas en las herramientas utilizadas para la recopilación de datos que estén directamente relacionadas con el enunciado “entonces”.

Ejemplo de una teoría del cambio a nivel de los productos:

- Entonces mejorará su acceso a las oportunidades de medios de subsistencia
  - ¿Han aumentado las oportunidades de los beneficiarios de tener medios de subsistencia?
  - De ser así, ¿se debió a la intervención?; en caso contrario, por qué no (extraer una enseñanza).

**Seguimiento de las intervenciones “DEBIDO A”:** Incluir preguntas en las herramientas utilizadas para la recopilación de datos que estén directamente relacionadas con el enunciado “debido a”.

Ejemplos de una teoría del cambio a nivel de los productos:

- Debido a que la mejora de las competencias profesionales puede aumentar las probabilidades de que los beneficiarios encuentren un empleo
  - ¿Estaban desempleados los beneficiarios antes de recibir la formación?
  - ¿Encontraron un empleo (mejor) debido a la adquisición de mayores competencias (información facilitada por los beneficiarios)?
- Debido a que las capacidades son pertinentes para las oportunidades existentes en las zonas seleccionadas
  - Preguntar a los beneficiarios si esto es exacto.
- Existen oportunidades en la zona
  - Llevar a cabo un análisis contextual.



## Otros recursos

Anderson, A.A.

- 2006 *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, Nueva York.

BetterEvaluation

- s.f. [Página de inicio](#).

Brown, A.-M.

- 2016 *What is this thing called 'Theory of Change'?* Laboratorio de aprendizaje de USAID, 18 de marzo.

Davies, R.

- 2018 *Representing theories of change: Technical challenges with evaluation consequences*. Centre of Excellence for Development Impact and Learning Inception Paper 15, Londres.

Hivos

- 2015 *Hivos ToC Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice*. La Haya.

Lysy, C.

- 2018 *Illustrating models and theories of change*. BetterEvaluation, 10 de enero.

- Rogers, P.  
 2014 *Theory of Change*. Methodological Briefs: Impact Evaluation No. 2. Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- 2017a *Using logic models and theories of change better in evaluation*. BetterEvaluation, 19 de mayo.
- 2017b *BetterEvaluation FAQ: How do you use program theory for evaluating systems?* BetterEvaluation, 21 de junio.
- Valters, C.  
 2015 *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. Overseas Development Institute, Londres.
- Vogel, I.  
 2012 *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. Informe de examen. Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo.

#### Herramientas de representación gráfica

- Evaluation Toolbox  
 s.f. [Problem Tree/Solution Tree Analysis](#).
- Microsoft  
 s.f. [Microsoft Visio](#).
- Theorymaker  
 s.f. [Página de inicio](#) (en inglés).

### 3.4. Matriz de resultados de la OIM

Como se indicara anteriormente, otro componente de la teoría programática es el **marco lógico**, que permite definir el diseño operacional de una intervención y sirve de base para el seguimiento y la evaluación. Es más, ofrece una visión general del enfoque con el que la intervención prevé lograr resultados, sobre la base del análisis de la situación y de los problemas realizado durante la fase de conceptualización. Concretamente, utiliza una matriz para resumir la secuencia lógica de la intervención con vistas a alcanzar los resultados previstos, las actividades previstas para alcanzar esos resultados y los indicadores y las fuentes de verificación que ayudan a medir los progresos en la consecución de los resultados.

En la OIM, la matriz de resultados, incluida en el modelo de propuesta de proyectos de la OIM y conocida también como marco de resultados, guarda un gran parecido con el marco lógico. En el [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#) se dan orientaciones detalladas sobre la concepción, la formulación y el diseño de la matriz de resultados. En el Manual para proyectos de la OIM se indica que la matriz de resultados es una herramienta de gestión estratégica que sirve para facilitar la “planificación, seguimiento, evaluación y presentación de informes sobre la implementación de un proyecto y el progreso realizado hacia la consecución de los resultados previstos<sup>12</sup>.” Es posible que otras organizaciones, organismos o donantes empleen una terminología diferente para expresar procesos similares de construcción lógica<sup>13</sup>.



El Programa de Información y Gestión de Proyectos (PRIMA) de la OIM recoge datos relacionados con los proyectos. Todos los documentos relacionados con proyectos que son necesarios para el seguimiento de un proyecto están disponibles en PRIMA. Ello incluye la propuesta, la matriz de resultados de la OIM y los documentos relacionados con el presupuesto. En la intranet de la OIM puede consultarse a nivel interno una guía del usuario de PRIMA ([PRIMA User Guide](#))<sup>14</sup>.



<sup>12</sup> [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 23 (enlace interno únicamente).

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> 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.



## Recursos de la OIM

2017a [Módulo 2. En: Manual para proyectos de la OIM](#). Segunda edición. Ginebra. (enlace interno únicamente).

2019a [PRIMA User Guide](#). MA/00651 (enlace interno únicamente).

### 3.4.1. La diferencia entre la teoría del cambio y un marco lógico

Es difícil diferenciar la teoría del cambio del marco lógico, porque ambos provienen de la misma familia de enfoques relacionados con la teoría programática. Una teoría del cambio, como se ha descrito en la sección anterior, parte de la premisa de que el proceso de cambio social es complejo, teniendo en cuenta diferentes perspectivas y analizando los supuestos subyacentes del diseño de una intervención. En cambio, un marco lógico ofrece una visión más simplificada de la lógica de la intervención, sin considerar todos los supuestos subyacentes ni las relaciones causales conexas, sino únicamente aquellas relacionadas con la intervención en concreto y seleccionadas durante la conceptualización inicial del proyecto. Cabe considerar que un marco lógico es una **manera más rígida y lineal de reflexionar sobre el cambio**.

Inicialmente, los marcos lógicos tenían por finalidad resumir discusiones complejas entre las partes interesadas sobre los objetivos y los resultados que lograría una intervención y a los que esta contribuiría, al igual que sucede con la justificación de la teoría del cambio. La intención era analizar las interdependencias internas y externas que influirían en la eficacia de las intervenciones, incluidos los supuestos directos que deben ser tomados en consideración en el análisis<sup>15</sup>. Sin embargo, el marco lógico no revela suficientemente todas las sendas que puedan influir en un cambio o conducir a él. El pensamiento de la teoría del cambio ayuda a colmar esta laguna, mostrando las múltiples sendas causales interconectadas y haciendo explícitos los supuestos que explican **cómo y por qué se prevé que se produzca el cambio**. En el cuadro 3.1 se resumen algunos de los aspectos de un marco lógico en comparación con una teoría del cambio.

**Cuadro 3.1 Comparación y contraste de la teoría del cambio y el marco lógico**

Teoría del cambio	Marco lógico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Basada en la red subyacente de procesos que originan el cambio.</li><li>• Explicativa: articula y explica el “qué”, el “cómo” y el “por qué” del proceso de cambio previsto. “Si hacemos X, entonces Y cambiará debido a que...”.</li><li>• Sendas ilimitadas de cambio: formula supuestos y los efectos causales, así como los factores y los estados/pasos inmediatos en la senda crítica de cambio.</li><li>• Pensamiento crítico, margen para la complejidad y cuestionamiento profundo. Muestra todas las distintas sendas posibles que pueden conducir al cambio, incluso aquellas que no están directamente relacionadas con la intervención (una red).</li><li>• Formula los supuestos subyacentes al planteamiento estratégico de una estrategia, un programa o un proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generalmente basado en los logros prácticos que se espera que obtenga el proyecto.</li><li>• Descriptivo: muestra en gran medida lo que se cree que va a ocurrir o que se va a lograr.</li><li>• Tres niveles de resultados (productos, efectos y objetivo). Examina principalmente los supuestos que deben cumplirse para que pueda lograrse el resultado del siguiente nivel.</li><li>• La representación lineal del cambio simplifica la realidad. Describe cómo las actividades programáticas conducirán lógicamente a los productos inmediatos, y cómo estos conducirán a los efectos y al objetivo (lineal, vertical).</li><li>• Se centra en supuestos sobre las condiciones externas.</li></ul>

Fuente: Adaptado de Hivos, 2015, pág. 15.

<sup>15</sup> Vogel, 2012.



Los **supuestos** desempeñan una función decisiva en la elaboración de una teoría del cambio y de la matriz de resultados de la OIM, pero existe una clara diferencia entre los supuestos tal y como se utilizan en la teoría del cambio y su elaboración en la matriz de resultados de la Organización. Las diferencias más importantes se resumen a continuación:

Supuestos: la teoría del cambio frente a la matriz de resultados de la OIM	
Supuestos en la teoría del cambio	Supuestos en la matriz de resultados de la OIM
<p>Los supuestos en la teoría del cambio ayudan a expresar la relación lógica/ senda causal entre los resultados de nivel inferior y los de nivel superior.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expresan el pensamiento estratégico sobre cómo se produce el cambio.</li><li>• Se considera que ya existen/se han determinado antes de la aplicación.</li><li>• Son inherentes al enfoque.</li><li>• Se determinan utilizando la fórmula si-entonces-debido a (véase la sección supra, <a href="#">Cómo elaborar una teoría del cambio utilizando la fórmula si-entonces-debido a</a>).</li></ul>	<p>Los supuestos en la matriz de resultados de la OIM son las condiciones previas (necesarias y positivas) de las que depende el éxito de un resultado de nivel superior.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Completan la intervención lógica y la sitúan en el contexto de la ejecución.</li><li>• Son una condición o un recurso que debe existir para el logro de un resultado.</li><li>• Por lo general, escapan al control de la organización (condición externa).</li><li>• Incorporados en la lógica horizontal de una intervención que utiliza la fórmula “[resultado de nivel inferior] + [supuesto] se traducirá probablemente en un [resultado de nivel superior]” (véase el <a href="#">Módulo 2</a>).</li></ul>

Más adelante, en esta sección, se da otra explicación de los **supuestos del marco lógico** según se utilizan en la matriz de resultados de la OIM.

A pesar de estas diferencias, una teoría del cambio y el marco lógico siguen siendo complementarios, pueden utilizarse conjuntamente, y la reflexión de la teoría del cambio puede aplicarse al proceso de elaboración de una matriz de resultados de la OIM. Ello alienta a los desarrolladores de intervenciones a hacer explícitos los supuestos de la teoría del cambio sobre cómo se producirá el cambio deseado, realizando el proceso de cambio y las sendas causales conexas entre los resultados previstos. Estos también pueden explicarse más adelante al abordar el “por qué” y el “cómo” en la sección del modelo de propuesta de proyecto relativa a la justificación, más concretamente, proporcionando la reflexión estratégica en que se basan los “supuestos e hipótesis subyacentes a la relaciones causales entre las actividades, los productos y los efectos<sup>16</sup>”.



#### Recursos de la OIM

2017a [Módulo 1](#) y [Módulo 2](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

Hivos

2015 [Hivos ToC Guidelines: Theory of Change Thinking in Practice](#). La Haya.

Vogel, I.

2012 [Review of the use of 'Theory of Change' in international development](#). Informe de examen. Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo.

<sup>16</sup> El modelo de propuesta de proyecto de la OIM figura en el [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), págs. 95-97 (enlace interno únicamente).

### 3.4.2. Elaboración de una matriz de resultados de la OIM

La elaboración de una matriz de resultados de la OIM es uno de los elementos fundamentales del seguimiento de una intervención en la Organización. Ofrece una visión de conjunto de los parámetros para la medición de los resultados de la intervención. La matriz de resultados, que debe incluirse obligatoriamente en todas las propuestas de proyectos de la OIM y figura en el *Manual para proyectos de la OIM*, también puede utilizarse para la aplicación de una estrategia o política, y se elabora durante la fase inicial de preparación<sup>17</sup>.

Entender cómo se elabora una matriz de resultados puede contribuir a mejorar la comprensión general de cómo efectuar el seguimiento de los progresos y resultados de la intervención de manera eficaz. En las secciones que figuran a continuación se ilustrarán las distintas etapas que conlleva la elaboración de una matriz de resultados.



La elaboración de la matriz de resultados debería basarse en el análisis llevado a cabo en la fase de conceptualización. El **árbol de problemas** y el **árbol de soluciones**, en particular, ya permiten esbozar las distintas sendas causales si se elaboran al realizar el **análisis de la situación**<sup>18</sup>. El **análisis del alcance** (en que se elige en qué parte de los árboles de problemas y soluciones centrarse) identifica a continuación los cambios que pueden lograrse en una determinada intervención<sup>19</sup>.

	Indicadores	Fuente y método de recopilación de datos	Línea de base	Meta	Supuestos
<b>Objetivo:</b> Meta más significativa y realista a la que el proyecto puede contribuir. Ha de alinearse con una estrategia más amplia y de mayor duración, ya sea interna o externa.	VARIABLES O FACTORES CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS PARA MEDIR LOS LOGROS O REFLEJAR LOS CAMBIOS PREVISTOS. SEGÚN SEA PERTINENTE, LOS DATOS SE DESGLOSAN POR CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES (edad, sexo).	Indica el lugar del que se obtendrá la información necesaria para medir el indicador y el método que se utilizará para ello.	Establece el valor del indicador al principio del periodo de planificación del proyecto. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	Describe el valor previsto del indicador al término del proceso o la actividad. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	
<b>Efectos:</b> Cambios previstos en el desempeño institucional, el comportamiento o las actitudes individuales o grupales, o la posición política, económica o social de los beneficiarios.	VARIABLES O FACTORES CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS PARA MEDIR LOS LOGROS O REFLEJAR LOS CAMBIOS PREVISTOS. SEGÚN SEA PERTINENTE, LOS DATOS SE DESGLOSAN POR CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES (edad, sexo).	Indica el lugar del que se obtendrá la información necesaria para medir el indicador y el método que se utilizará para ello.	Establece el valor del indicador al principio del periodo de planificación del proyecto. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	Describe el valor previsto del indicador al término del proceso o la actividad. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	Supuestos necesarios para que los efectos contribuyan al logro del objetivo previsto.
<b>Productos:</b> Cambios previstos en las competencias o habilidades de los beneficiarios, o la disponibilidad de nuevos instrumentos o servicios como resultado de las actividades del proyecto.	VARIABLES O FACTORES CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS PARA MEDIR LOS LOGROS O REFLEJAR LOS CAMBIOS PREVISTOS. SEGÚN SEA PERTINENTE, LOS DATOS SE DESGLOSAN POR CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES (edad, sexo).	Indica el lugar del que se obtendrá la información necesaria para medir el indicador y el método que se utilizará para ello.	Establece el valor del indicador al principio del periodo de planificación del proyecto. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	Describe el valor previsto del indicador al término del proceso o la actividad. Según sea pertinente, los datos se desglosan por características fundamentales (edad, sexo).	Supuestos necesarios para que los productos den lugar a los efectos previstos.
<b>Actividades:</b> Tareas de coordinación, asistencia técnica, capacitación, producción, distribución, transporte y de otra índole que se organizan y llevan a cabo en el marco del proyecto.					Supuestos necesarios para que las actividades den lugar a los productos previstos.

Los encabezamientos son interactivos y remitirán a la sección correspondiente de este capítulo.

Nota: Visualización de una matriz de resultados de la OIM incluida en el *Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM*, pág. 25 (enlace interno únicamente).

<sup>17</sup> *Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM*, pág. 23 (enlace interno únicamente).

<sup>18</sup> Un árbol de problemas y un árbol de soluciones forman parte de la realización de un análisis de la situación, que se lleva a cabo para conocer mejor una situación o contexto en el que se ejecuta un proyecto antes de su desarrollo. En el *Módulo 1 del Manual para proyectos de la OIM*, págs. 14-31, se proporciona información sobre su elaboración y sobre la realización de un análisis de la situación (enlace interno únicamente).

<sup>19</sup> El análisis del alcance del proyecto, incluido el análisis de la determinación del alcance, se examina de manera más detallada en el *Módulo 1 del Manual para proyectos de la OIM*, págs. 32-35 (enlace interno únicamente).

## La lógica vertical

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<sup>20</sup>”.

La matriz de resultados de la OIM utiliza los términos “objetivo”, “efecto”, “producto” y “actividad” para demostrar la lógica vertical. El diagrama que figura a continuación proporciona una representación visual de la lógica vertical (así como de la lógica horizontal) en una matriz de resultados<sup>21</sup>.

Figura 3.9. Lógica vertical

	Resultados	Indicadores	Fuente y método de recopilación de datos	Línea de base	Meta	Supuestos
Lógica vertical	Objetivo i					
	Efecto ii					
	Producto iii					
	Actividades iv					

Fuente: Adaptado del [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), página 26 (enlace interno únicamente).

La lógica vertical se centra en los **resultados** en cada nivel. Es el proceso de dar los pasos lógicos desde los objetivos hasta el nivel inferior de las actividades, con objeto de conectar los resultados de cada nivel y demostrar cómo estos contribuyen a los resultados del siguiente nivel. Los resultados adecuadamente conectados demuestran la relación causal entre un nivel de resultados y el siguiente nivel, formando una senda causal o cadena de resultados.



La adopción de un enfoque participativo con respecto a la preparación de una matriz de resultados, que idealmente debe incluir las opiniones de los principales interlocutores, como los beneficiarios, o personas a las que la OIM trata de brindar asistencia, conducirá a una mejor formulación de los resultados y los indicadores, lo que es esencial para un seguimiento eficaz, una vez iniciada la intervención.

La realización de un **análisis de las partes interesadas** durante la fase de conceptualización de una intervención permite identificar a los interlocutores pertinentes, evaluar sus intereses y el modo en que esos intereses pueden afectar a la intervención, así como su nivel de implicación. Este proceso puede ayudar a identificar a los principales interlocutores para que participen en el proceso de preparación<sup>22</sup>. Un análisis de las partes interesadas también puede ayudar a determinar el modo y el nivel de participación de los interlocutores en los procesos de seguimiento y evaluación.

<sup>20</sup> La relación entre medios y fines se define en el [Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 30 (enlace interno únicamente).

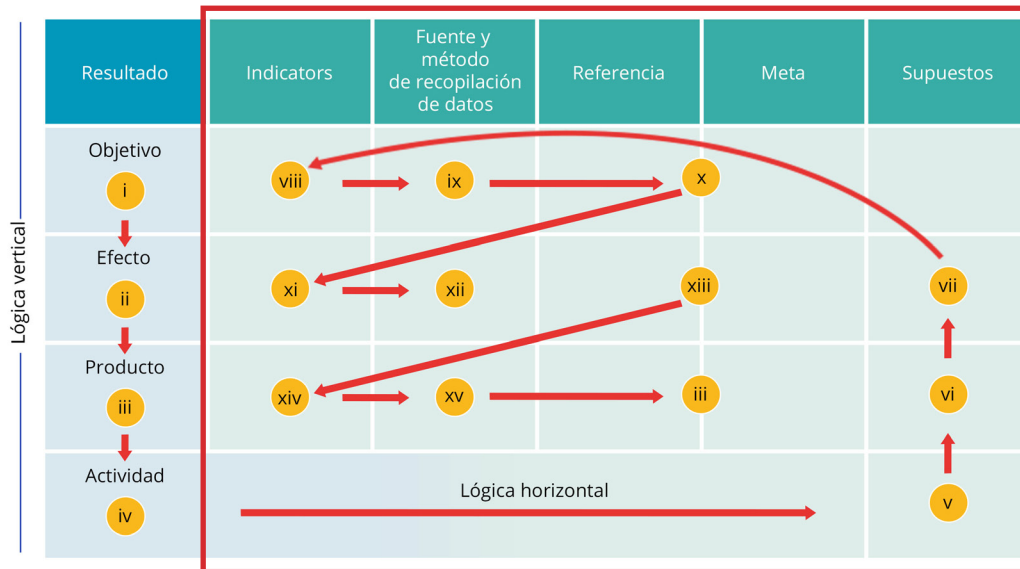
<sup>21</sup> [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 26 (enlace interno únicamente).

<sup>22</sup> El proceso de análisis de los interlocutores se describe en el [Módulo 1 del Manual para proyectos de la OIM](#), págs. 16-27 (enlace interno únicamente). El [Manual para proyectos de la OIM](#) proporciona herramientas para apoyar este proceso, incluida una matriz de partes interesadas (Herramienta 1.2, pág. 19), una matriz de importancia e influencia de los interlocutores (Herramienta 1.3, pág. 21) y una matriz de participación de las partes interesadas (Herramienta 1.4, p. 25).

## La lógica horizontal

La **lógica horizontal** “define el modo en que se evaluará cada nivel de la lógica vertical y los supuestos que se requieren para que se cumplan las relaciones entre medios y fines<sup>23</sup>”.

Figura 3.10. Lógica horizontal



Fuente: Adaptado del Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 26 (enlace interno únicamente).

La lógica horizontal completa la matriz de resultados identificando los supuestos que se requieren para que se produzcan los resultados y cómo se medirán los progresos en cada uno de los resultados.



### Recursos de la OIM

2017a *Módulo 1 y Módulo 2*. En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

### 3.4.3. Terminología relacionada con la matriz de resultados

A la hora de expresar los resultados en una matriz de resultados, las diferentes organizaciones y organismos emplean diversos términos. Sin embargo, la lógica en que se basa la elaboración de la matriz de resultados es similar, y permite armonizar los conceptos y la presentación de informes conexa, así como los procesos de seguimiento y evaluación. En el diagrama que figura a continuación se dan ejemplos de la terminología relativa a la matriz de resultados que la OIM ha utilizado en el pasado, así como de la terminología que la Organización emplea actualmente, estas se comparan con la terminología utilizada por otras entidades clave que se ocupan del desarrollo. Se debe poner especial cuidado en asegurarse de que los resultados de cada nivel de la lógica vertical estén alineados al transferir las intervenciones entre los formatos de los donantes o asociados y los modelos de la OIM<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 27 (enlace interno únicamente).

<sup>24</sup> En Church y Rogers, 2006, se da más información sobre el uso de diferentes terminologías.





La OIM trabaja con distintos donantes y otros agentes de desarrollo. Familiarizarse con la terminología utilizada por estos agentes y su relación con la terminología de la OIM permite un seguimiento y presentación de informes más exacto y eficaz de los resultados de una intervención.

Figura 3.11. Terminologías de resultados

OIM 2011-presente	OECD - CAD/MANUD	USAID	UE	DFID	CIDA
Objetivo	Incidencia	Objetivo estratégico	Objetivos generales	Objetivo (Impacto)	Último productos
Efecto	Efecto	Resultado intermedio	Objetivo específico	Propósito (Efecto)	Intermedio productos
Productos	Productos	Resultado intermedio a nivel de proyecto	Resultados	Productos	Inmediato productos
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Productos
					Actividades

Fuente: Formación de la OIM sobre el desarrollo de proyectos, 2018.

Nota: El Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo es el antiguo Departamento de Desarrollo Internacional (DFID).

### Aplicación de la lógica vertical

La OIM usa actualmente los términos **objetivo**, **efecto**, **producto** y **actividad** para demostrar la lógica vertical, mientras que las expresiones **indicador**, **supuesto**, **fuentes** y **método de recopilación de datos**, **meta** y **línea de base** ayudan a desarrollar la lógica horizontal. A continuación se facilita un resumen de esas definiciones<sup>25</sup>:

Definiciones relacionadas con la lógica vertical <sup>26</sup>	
<b>Objetivo</b>	<p>El objetivo es la meta más significativa y realista a la que la intervención puede contribuir. Ha de alinearse con una estrategia más amplia y de mayor duración, ya sea interna o externa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de alinearse con una estrategia más amplia y de mayor duración, ya sea interna o externa.</li> <li>• Escapa al control directo de la intervención.</li> <li>• Aborda la situación política, económica o social de una sociedad, en el plano nacional o internacional.</li> <li>• Por lo general, solo se puede alcanzar a largo plazo y con la participación de otros interlocutores.</li> </ul>
<b>Efectos</b>	<p>Un efecto es un cambio previsto en el desempeño institucional, el comportamiento o las actitudes individuales o grupales, o la posición política, económica o social de los beneficiarios, o personas a las que la OIM trata de brindar asistencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de resultados sobre los que la intervención puede influir.</li> <li>• La intervención puede no controlar plenamente los efectos y no puede asegurar su logro.</li> <li>• Se producen gracias a la colaboración entre una institución o grupo y la intervención (pero no exclusivamente por medio de la intervención).</li> <li>• Cabe esperar que se produzcan a medio plazo tras la ejecución de la intervención.</li> <li>• Se refieren a la aplicación de nuevas competencias o nuevos instrumentos o servicios.</li> </ul>

<sup>25</sup> Véase el [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#) (enlace interno únicamente), en el que se facilita información más detallada sobre cada uno de los componentes.

<sup>26</sup> Adaptado del cuadro 2.3 del [Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 40 (enlace interno únicamente).



<b>Productos</b>	Un producto es el cambio previsto en las competencias o habilidades de los beneficiarios, o personas a las que la OIM trata de brindar asistencia, o la disponibilidad de nuevos instrumentos o servicios como resultado de las actividades de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de resultados que la intervención puede controlar.</li> <li>• La intervención garantiza su obtención.</li> <li>• Se alcanzan durante la intervención y haciendo uso de los recursos disponibles.</li> <li>• Se refieren a la adquisición de nuevas competencias o nuevos instrumentos o servicios.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	Las actividades incluyen tareas de coordinación, asistencia técnica, capacitación, producción, distribución, transporte y de otra índole que se organizan y llevan a cabo en el marco de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones llevadas a cabo para obtener productos (resultados tangibles y servicios).</li> <li>• Ejemplos de verbos utilizados: fortalecer, participar, capacitar, facilitar, distribuir, ayudar, prestar asistencia, llevar a cabo, emprender, organizar.</li> </ul>



### Recursos de la OIM

2017a *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

### Otros recursos

Church, C. y M. Rogers

2006 *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*. Search for Common Ground, Washington, D.C.

### Herramienta para crear matrices de resultados

s.f. *Microsoft Visio*.

## Aplicación de la lógica horizontal

En las secciones que figuran a continuación se explica de manera más detallada cómo la lógica horizontal se aplica a la matriz de resultados. Los componentes de la lógica horizontal son los **supuestos**, los **indicadores**, la **línea de base**, las **metas** y las **fuentes y métodos de recopilación de datos**. La lógica horizontal conecta la medición de los resultados (por medio de indicadores) con los supuestos sobre cómo se prevé que se produzcan los resultados.

### Supuestos

Remítase a la visualización de la matriz de resultados de la OIM *supra* para localizar la [columna relativa a los supuestos de la matriz de resultados](#).

“Los supuestos son las condiciones positivas y necesarias que permiten establecer una relación satisfactoria entre medios y fines en los diferentes niveles de resultados<sup>27</sup>”.

Los supuestos ayudan a completar la lógica de la intervención situándola en el contexto específico en el que esta se ha de ejecutar. También ayudan a identificar condiciones importantes de las que depende el éxito de la intervención y que escapan al control de la OIM. A este respecto, los supuestos identifican las condiciones previas necesarias para que se produzcan los resultados<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 42 (enlace interno únicamente).

<sup>28</sup> En el *Manual para proyectos de la OIM*, págs. 42-46, se incluye una lista de verificación de supuestos y se dan ejemplos de cómo redactar los supuestos (enlace interno únicamente).

## CONSEJO



En el *Manual para proyectos de la OIM* se proporciona una **lista de verificación de supuestos** como herramienta<sup>29</sup>. Esta herramienta también puede ser útil a efectos del seguimiento y para comprender la intervención.

## EJEMPLO



En el *Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM*, págs. 42-46, se dan ejemplos de supuestos bien formulados.

## Indicadores

Remítase a la visualización de la matriz de resultados de la OIM *supra* para localizar la **columna relativa a los indicadores de la matriz de resultados**.

Después de haber establecido resultados susceptibles de ser logrados y bien definidos y de haber identificado los supuestos conexos, el siguiente paso en la elaboración de una matriz de resultados es seleccionar indicadores para efectuar el seguimiento de los progresos hacia la consecución de esos resultados. Los indicadores consisten en información que indica un cambio.

Los **indicadores** pueden definirse como “las variables o factores cuantitativos o cualitativos que se utilizan para medir los logros o reflejar los cambios previstos<sup>30</sup>”. Los indicadores pueden ser **cualitativos, cuantitativos, binarios** o **indirectos**. Los indicadores ayudan a indicar el cambio para el logro de un resultado previsto y demuestran si la intervención va o no por buen camino.

La finalidad de los indicadores no es demostrar por qué la intervención ha dado lugar a un cambio; esta cuestión ya se aborda, entre otros, en la evaluación. Del mismo modo, no demuestran cómo se produce el cambio, cuestión que se aborda, entre otros, en la teoría del cambio o en la evaluación.

No existe una regla específica en cuanto al número ideal de indicadores para un resultado, pero estos deberían poder medir si el resultado se ha logrado.

Componentes de un indicador			
Qué ha de medirse	Unidad de medición	Población beneficiaria	Dirección del cambio
<p><b>Cualitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan para medir datos que son subjetivos por naturaleza, como las experiencias, las opiniones, las percepciones, o la calidad y el dominio de nuevas competencias.</li> <li>Pueden expresarse a través de cambios en las percepciones, experiencias, actitudes, la concienciación u otros.</li> <li>También pueden ser numéricos.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la percepción por parte del público de la eficacia parlamentaria;</li> <li>Porcentaje de hogares que declaran que han cambiado sus prácticas en materia de higiene como resultado de la formación o información recibida.</li> </ul>		<p><b>Cuantitativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan para medir datos inherentemente objetivos y cuantificables, como qué cantidad, con qué frecuencia, en qué medida o cuánto tiempo.</li> <li>Se pueden expresar en cifras absolutas, porcentajes, índices o tasas y proporciones o razones.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El número de personas que tienen acceso a los distintos puntos de abastecimiento de agua.</li> <li>El porcentaje de ciudadanos encuestados que declaran que tienen acceso a un sistema judicial para resolver los conflictos.</li> </ul>	

<sup>29</sup> *Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM*, pág. 46 (enlace interno únicamente).

<sup>30</sup> *Ibid.*; véase asimismo OCDE 2010.

Indicador binario (puede ser cualitativo o cuantitativo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica si existe una variable tangible.</li> <li>• Se utiliza para medir la existencia de una variable tangible.</li> <li>• Puede expresarse mediante respuestas afirmativas o negativas.</li> <li>• Generalmente se utiliza en el nivel de los productos.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de una política relativa a la migración;</li> <li>• Establecimiento de un equipo de tareas.</li> </ul>
Indicador indirecto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituye a otro indicador que es difícil de medir directamente<sup>31</sup>.</li> <li>• Mide los cambios no directamente relacionados con la cuestión, pero estrechamente vinculados a esta.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del número de partidos políticos y de la participación electoral (como indicador indirecto de la mejora de la gobernanza).</li> </ul>

En el cuadro 3.2 se resumen los indicadores utilizados en los distintos niveles de resultados.

**Cuadro 3.2. Niveles de control de una intervención**

Nivel de resultado	Descripción del indicador	Nivel de control de una intervención
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide los progresos realizados en el logro del objetivo específico.</li> </ul> <p>Ayuda a confirmar que se han producido cambios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– la situación política, económica o social de los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intervención puede contribuir a</li> </ul>
<b>Efecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide los progresos realizados en el logro del efecto específico.</li> </ul> <p>Ayuda a confirmar que se han producido los cambios previstos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– el desempeño institucional;</li> <li>– el comportamiento o las actitudes individuales o grupales;</li> <li>– las posiciones políticas, económicas o sociales de los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intervención puede influir en</li> </ul>
<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide los progresos realizados en el logro de un producto específico.</li> </ul> <p>Ayuda a confirmar que se ha producido el cambio previsto en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las competencias o aptitudes de los beneficiarios;</li> <li>– La disponibilidad de nuevos productos o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intervención controla directamente</li> </ul>



Para poder medir los efectos de una intervención en distintas poblaciones, a las que se pretende o no beneficiar, es importante desglosar los indicadores por edad, sexo, situación migratoria y cualquier otro elemento distintivo que sea pertinente para la intervención.

<sup>31</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 48 (enlace interno únicamente).



## Logro de efectos

En la fase de concepción de una intervención, es preciso pensar en cómo lograr los efectos **en el plazo previsto para la intervención o teniendo una idea clara de cómo medir su logro una vez concluida esta**. Puede haber efectos a corto o medio plazo, lo que dependerá también de la naturaleza y la duración del proyecto.

La manera de formular un efecto a fin de asegurarse de que los indicadores puedan medirse durante el periodo de implementación de la intervención o con los mecanismos instaurados para su medición, poco tiempo después de que esta haya concluido, dependerá en gran medida de los siguientes factores:

- El tipo de intervención y su complejidad;
- El tipo de resultados que pretende lograr la intervención;
- La duración de la intervención;
- Los recursos disponibles para la verificación.



Una intervención de fomento de la capacidad, que incluya una actividad de formación destinada a los funcionarios de una institución gubernamental, querrá medir el cambio institucional logrado mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos. Dependiendo del tema y del contexto local, esto **solo** podrá medirse **entre tres y seis meses después de que se haya impartido la formación**. Por consiguiente, los desarrolladores, los funcionarios encargados del seguimiento y la evaluación y los administradores de la intervención deberían considerar en qué momento puede impartirse la formación dentro del plazo previsto para el proyecto a fin de que se disponga de tiempo suficiente para la recopilación de datos sobre los resultados a corto y medio plazo en el nivel de los efectos.

Si bien los indicadores pueden tener que adaptarse a los resultados de una determinada intervención, puede ser útil fijarse en los indicadores que han funcionado en otras intervenciones y modificarlos según sea necesario. En algunos casos, se han elaborado indicadores estándar en ámbitos temáticos específicos, que pueden servir de guía para ayudar a medir los resultados con respecto a determinadas normas y estándares internacionales; por lo tanto, tal vez sea necesario modificarlos.

Se recomienda asimismo alinear los indicadores con las estrategias y políticas nacionales, regionales, temáticas y mundiales existentes. Por ejemplo, se pueden cotejar los indicadores a fin de asegurarse de que estén alineados con los indicadores del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) para el país, de una estrategia gubernamental o un plan de acción nacional para abordar un determinado tema o ámbito temático, o con los indicadores establecidos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>32</sup>.



PRIMA ayuda a efectuar el seguimiento de los progresos de un proyecto a través de la matriz de resultados y de los indicadores del proyecto.

Al crear una matriz de resultados de la OIM en PRIMA, se pedirá a los usuarios que introduzcan indicadores para el objetivo y para cada enunciado de resultados. Para cada indicador, PRIMA pide introducir un **tipo de indicador**, de entre dos opciones: numérico o textual. En el caso de un indicador numérico, los desarrolladores de la intervención solo introducirán un dato numérico para este indicador. Un indicador de texto permitirá a los usuarios presentar información utilizando datos basados en texto.



<sup>32</sup> Para más información, remítase a la [División de Estadística de las Naciones Unidas, 2020](#).

En el caso de un indicador de tipo numérico, se pide a los usuarios que seleccionen una categoría de indicador, de entre tres opciones: beneficiario, servicio o artículo. Si se selecciona beneficiario, por ejemplo, se mostrarán campos adicionales que se deben completar, como la categoría de beneficiario, la unidad de medida (individuo, hogar o comunidad) o el tipo de beneficiario, además de permitir utilizar un multiplicador o centrarse en beneficiarios individuales o únicos<sup>33, 34, 35</sup>. También se pedirá a los usuarios que asignen un código indicador de servicio, que permite a la OIM recopilar datos numéricos en los distintos proyectos sobre las categorías de tipo de indicador numérico, principalmente los productos y servicios prestados, así como los beneficiarios a los que se ha prestado asistencia. Por último, al introducir las metas, los usuarios pueden elegir seguir desglosando los datos por edad, sexo o la característica de la vulnerabilidad. Se pondrán a disposición bancos de indicadores a través del sistema PRIMA for All. Estos han de servir a orientar la elaboración, teniendo presente que la finalización y el control de la calidad de los indicadores a efectos de que tengan en cuenta las circunstancias concretas de la intervención deben ser realizados por los desarrolladores, los administradores y aquellas personas que examinan las propuestas.

Para más información sobre la introducción de indicadores en una matriz de resultados de la OIM en PRIMA, véase [PRIMA End User Training Guide: PD Creates Project Proposal \(IOM Template\)](#) User Training Guide: PD Creates Project Proposal (IOM Template), únicamente para usuarios internos de la OIM, y a la que se puede acceder a través de la intranet de la OIM, pulsando [aquí](#).



Al elaborar indicadores, cabe tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- » **Exceso de indicadores:** Demasiados indicadores, que muchas veces se solapan y miden lo mismo. Entre uno y tres indicadores pueden ser suficientes para un enunciado de resultados.
- » **Fijación en los productos:** Indicadores que se centran únicamente en el cómputo de productos.
- » **Imprecisión de los indicadores:** Indicadores que no están claros y que pueden medir los resultados en un nivel demasiado alto o demasiado bajo.
- » **Complejidad excesiva:** Indicadores que no están claros y que son muy difíciles de entender.

También es importante tener presentes los criterios SMART (específico, medible, alcanzable, pertinente y de duración determinada):



#### Herramienta 2.5: Cómo seleccionar indicadores SMART

- Específico:** ¿El indicador capta la esencia del resultado deseado?
- Medible:** ¿Los cambios se pueden medir? ¿El indicador ofrece una medida clara y fiable de los resultados?
- Alcanzable:** ¿El indicador solo requerirá una cantidad razonable de tiempo, esfuerzo y dinero para recopilar y analizar los datos necesarios?
- Pertinente:** ¿Existe una relación verosímil entre el indicador y el resultado?
- De duración determinada:** ¿El indicador fija un plazo para realizar la medición?

Fuente: [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 54 (enlace interno únicamente).

<sup>33</sup> La categoría beneficiario permite a los usuarios indicar si el beneficiario del resultado previsto es directo o indirecto.

<sup>34</sup> Ello permite a los usuarios especificar el promedio de personas en el hogar o la comunidad, y se muestra únicamente si se ha seleccionado la categoría de indicador de beneficiario y si se ha indicado que la unidad de medida es el "hogar" o la "comunidad" (OIM, 2019b) (enlace interno únicamente).

<sup>35</sup> El campo "beneficiarios individuales" se rellena con el número especificado en la meta del indicador; mientras que el campo "beneficiarios únicos" permite a los usuarios especificar el número de beneficiarios que no han sido contados en ningún indicador anterior.

Un indicador también debe ser **pertinente** (directamente relacionado con el resultado) y **alcanzable** (se requiere una cantidad razonable de tiempo y recursos para recopilar y analizar los datos). Para valorar si un indicador es alcanzable, hay que evaluar la fuente o el medio de verificación de los datos.



Al elaborar los indicadores también puede ser útil aplicar el **enfoque de la cantidad, la calidad y el tiempo**, el cual garantiza que cada indicador pueda medirse en esos términos<sup>36</sup>.

Un indicador puede definir qué cantidad, con qué frecuencia, en qué medida, cuánto tiempo, o una combinación de estos, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Paso 1: Indicador básico	Porcentaje de participantes a los que se ha impartido formación que indican que han utilizado la información obtenida
Paso 2: Añadir la calidad (Qué tipo de cambio)	Porcentaje de funcionarios de gestión de fronteras del país X a los que se ha impartido formación que indican haber utilizado las herramientas y los conocimientos que se les han facilitado en su trabajo
Paso 3: Añadir la cantidad (Cuánto)	Porcentaje de funcionarios de gestión de fronteras del país X a los que se ha impartido formación que indican haber utilizado las herramientas y los conocimientos que se les han facilitado en su trabajo de manera periódica
Paso 4: Añadir el tiempo (Para cuándo)	Porcentaje de funcionarios de gestión de fronteras del país X a los que se ha impartido formación que indican haber utilizado las herramientas y los conocimientos que se les han facilitado en su trabajo de manera periódica seis meses después de haber seguido la formación



#### Recursos de la OIM

- 2017a [Manual para proyectos de la OIM](#). Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2019b [PD creates Project Proposal – IOM Template, Results Matrix](#). Manual de formación para el usuario final de PRIMA de la OIM (enlace interno únicamente).
- s.f.a [IOM PRIMA for All User Guide](#) (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

Banco Mundial

- 2010 [Constructing and targeting indicators using QQT](#). In: *The LogFrame Handbook: A Logical Approach to Project Cycle Management*. Washington, D.C., págs. 38–47.

División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSTAT)

- 2020 [E-Handbook on the Sustainable Development Goals](#).

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

- 2010 [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados](#). París.

People in Need

- s.f. [IndiKit: Guidance on SMART Indicators for Relief and Development Projects](#).

#### Herramienta de apoyo para la elaboración de indicadores

- s.f. [Microsoft Visio](#).

<sup>36</sup> Banco Mundial, 2010.

## Fuentes de datos y método de recopilación de datos

Remítase a la visualización de la matriz de resultados de la OIM *supra* para localizar [las fuentes y métodos de recopilación de datos en la matriz de resultados](#).

Para efectuar el seguimiento de los indicadores, es preciso contar con una fuente de información a fin de verificar los distintos indicadores. En la OIM, estas fuentes de información se denominan **fuentes de datos**, y se definen como “[la] indica[ci]ón de dónde y cómo se extraerá la información necesaria para medir los indicadores especificados<sup>37</sup>”. Además de las fuentes de datos, otros términos habitualmente empleados son **medios de verificación o fuentes de verificación**.

Las fuentes de datos deberían indicar **qué** información se recopilará, **de qué modo** se recopilará esa información y en qué formato (método de recopilación) y con qué **frecuencia**. Las fuentes de datos pueden incluir documentos (como informes, publicaciones gubernamentales y registros), bases de datos (por ejemplo, datos del censo nacional o datos de seguimiento de proyectos), registros (como las hojas de asistencia a cursos de formación y los expedientes de los beneficiarios) y personas (beneficiarios, poblaciones afectadas, interlocutores, personal del proyecto y funcionarios gubernamentales, entre otros).

### EJEMPLO



Indicador	Fuente de datos	Método de recopilación
Porcentaje de hogares que ganan más dinero tras la implementación del proyecto	Miembros de los hogares	Encuesta de hogares

Las fuentes de datos pueden ser primarias o secundarias. Los **datos primarios** son recopilados por la organización encargada de la ejecución y pueden proceder del personal, el presupuesto, datos administrativos, encuestas, entrevistas y observaciones directas. Los **datos secundarios** son recopilados por otras personas distintas de la organización encargada de la ejecución.

### CONSEJO



Al elegir una fuente de datos, se debería tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Se tendrá acceso a la información?
- ¿De dónde se obtendrá la información?
- ¿Puede la fuente de datos proporcionar datos de calidad?
- ¿Cómo se conseguirá la información, habida cuenta de los recursos limitados?
- ¿Cuán costosa y viable es la recopilación de la información?

Cada método conocido de recopilación de fuentes de datos debe especificarse en la matriz de resultados inicial, dado que el tiempo, la capacidad y el presupuesto deben contemplarse en la intervención para llevarla a cabo con éxito. Durante la fase de preparación de una intervención también se deberían determinar los recursos disponibles y la frecuencia de la recopilación. Esto es especialmente importante a los efectos del seguimiento y la evaluación, ya que también puede tener repercusiones financieras concretas.

Es igualmente importante recopilar únicamente los datos necesarios para medir los indicadores y los datos destinados a un uso posterior. La recopilación de otra información puede redundar en un costo añadido o un tiempo adicional. En el capítulo 4 se facilitará más información sobre las metodologías y herramientas de recopilación de datos.

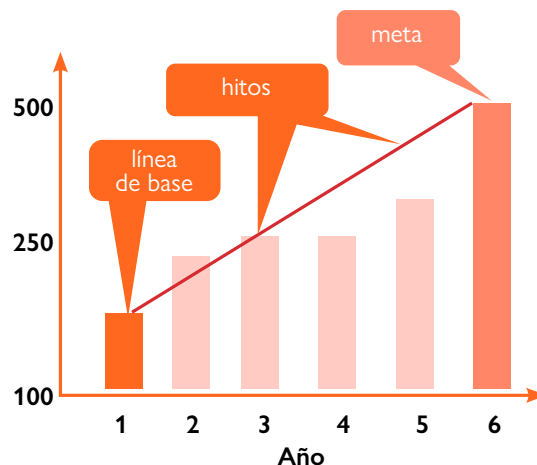
<sup>37</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 50 (enlace interno únicamente).

## Valores de línea de base y metas

Remítase a la visualización de la matriz de resultados de la OIM *supra* para localizar las columnas relativas a los valores de línea de base y las metas en la matriz de resultados.

Los **valores de línea de base** y las **metas** pueden definirse así: “Los valores de línea de base proporcionan una base para medir los cambios a lo largo del tiempo, mientras que las metas fijan con exactitud el objetivo que el proyecto pretende alcanzar<sup>38</sup>.”

Figura 3.12. Valores de línea de base, hitos y meta



Los **valores de línea de base** pueden considerarse el punto de partida, que muestra las condiciones iniciales antes de la ejecución de una intervención. La línea de base proporciona la primera medida de un indicador, y establece las condiciones respecto de las cuales se medirán los cambios en el futuro.



### Principales consideraciones al establecer los valores de línea de base de los indicadores

Dependiendo del contexto y la naturaleza de una intervención, no siempre se dispone de valores de línea de base durante la fase de preparación. En tales casos, puede ser adecuado proponer la recopilación de valores de línea de base (y, posteriormente, de metas) al comienzo de la intervención, en concierto con otros interlocutores y donantes principales.

En algunos casos puede ser necesario realizar un **estudio o evaluación de referencia** para identificar los valores de línea de base apropiados, en caso de que exista un presupuesto a dicho fin, ya que ello puede tener consecuencias costosas. Así, por ejemplo, en aquellos casos en que se esté interesado en los cambios para la población en general, puede utilizarse un censo como línea de base; ahora bien, no siempre se dispone de un censo, y sería costoso elaborar uno que guarde relación con la intervención. En otros casos, puede no ser posible realizar un estudio de referencia necesario debido a las restricciones en materia de seguridad u a otros motivos que escapan al control de la OIM. En esos casos, los datos recopilados durante la primera visita de seguimiento, momento en que un indicador específico se mide por primera vez, pueden considerarse una línea de base para ese indicador.

En otros casos, en particular en los programas que constan de varias fases, puede disponerse de los valores de línea de base a través de otras intervenciones implementadas anteriormente. Ahora bien, en todos los casos es fundamental ser **coherentes en la manera de presentar los datos en el marco de la intervención**, tanto en la fase de preparación como en el conjunto de la presentación de informes, y tener una comprensión y justificación sólidas del motivo por el cual los datos se presentan de una manera determinada.

<sup>38</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 52 (enlace interno únicamente).



El establecimiento de **metas** permite fijar el umbral para un indicador en particular, y establece lo que desea lograr la intervención, medido en relación con un valor de línea de base. Si se alcanzan las metas para todos los indicadores de resultados, puede considerarse que la intervención ha logrado su resultado satisfactoriamente. La meta fijada para un indicador en concreto debería ser **apropiada en un determinado contexto o ubicación**, teniendo presente que una meta adecuada en una situación, ubicación o contexto, puede no serlo para otro contexto. Entre las principales consideraciones que hay que tener en cuenta al establecer una meta cabe mencionar las consideraciones presupuestarias (qué es lo máximo que puede lograrse con los recursos disponibles), las prioridades de los donantes o de los principales homólogos (qué se pide que logre la intervención) y las limitaciones contextuales (qué es viable habida cuenta del entorno en el que se ejecuta la intervención). Para algunos resultados, el establecimiento de metas puede resultar sencillo, mientras que para otros resultados puede ser bastante complejo<sup>39</sup>.



#### Recursos de la OIM

- 2017a [Preparación de la matriz de resultados, Módulo 2](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra, págs. 27-60 (enlace interno únicamente).
- s.f.b [Samples of Completed IOM Results Matrices. Monitoring and Evaluation Sharepoint folder](#) (enlace interno únicamente).

### 3.4.4. Marco de seguimiento de resultados

Una vez preparada y finalizada la matriz de resultados, esta puede convertirse en una herramienta de seguimiento que podrá utilizarse durante la ejecución de una intervención, a saber, el **marco de seguimiento de resultados**. Este marco se elabora al comenzar la ejecución, después de que un proyecto haya sido financiado y puesto en marcha. El marco de seguimiento de resultados es la principal herramienta para efectuar el seguimiento de los resultados de cualquier intervención. Permite que todos los miembros del equipo encargado de la ejecución y los interlocutores sigan de cerca los progresos que se están realizando hacia la consecución de los resultados previstos. Al especificar el método de recopilación de datos, el marco de seguimiento de resultados también pone de relieve los requisitos necesarios para obtener datos de gran calidad. El marco puede utilizarse, junto con el plan de trabajo detallado, para el seguimiento de las actividades, las herramientas de presentación de informes financieros para el seguimiento del cumplimiento del presupuesto y el plan de gestión de riesgos para el seguimiento de los riesgos, a fin de garantizar la adopción de un enfoque holístico en materia de seguimiento.

<sup>39</sup> En el [Módulo 2 del Manual para proyectos de la OIM](#), págs. 52, 53 y 55-59, se dan ejemplos de las metas y los valores de línea de base fijados en los distintos niveles de resultados (enlace interno únicamente).

## Marco de seguimiento de resultados



### Herramienta 4.2: Marco de seguimiento de resultados

Resultados	Indicadores	Fuente y método de recopilación de datos	Análisis de datos	Frecuencia	Responsable	Línea de base	Meta	Logro	Progreso
<b>Objetivo:</b> Tomado de la matriz de resultados.	Tomado de la matriz de resultados.	Tomados de la matriz de resultados.	Modo en que se analizarán los datos de desempeño.	Frecuencia con que se recopilarán datos.	Persona encargada de organizar las labores de recopilación, verificación y almacenamiento de datos.	Tomada de la matriz de resultados.	Tomada de la matriz de resultados.	Progreso realizado hacia la consecución de la meta.	Grado de progreso hacia la consecución de la meta.
<b>Efecto 1:</b> Tomado de la matriz de resultados									
<b>Producto 1.1:</b> Tomado de la matriz de resultados.									
<b>Producto 1.2:</b> Tomado de la matriz de resultados									

Fuente: *Módulo 4 del Manual para proyectos de la OIM*, pág. 16 (enlace interno únicamente).

El marco de seguimiento de resultados refleja en gran parte la información contenida en la matriz de resultados, pero incluye cinco columnas adicionales: análisis de datos, frecuencia, responsable, logro y progreso. Además, suprime la columna relativa a los supuestos de la matriz de resultados<sup>40</sup>. A continuación se muestra la diferencia entre las dos herramientas.

Figura 3.13. Comparación entre la matriz de resultados y el marco de seguimiento de resultados

### Matriz de resultados

Resultados	Indicadores	Fuente y método de recopilación de datos	Línea de base	Meta	Supuestos
Objetivo					
Efecto					
Producto					

### Marco de seguimiento de resultados

Resultados	Indicadores	Fuente y método de recopilación de datos <sup>41</sup>	Análisis de datos	Frecuencia	Responsable	Línea de base	Meta	Logro	Progreso
Objetivo									
Efecto									
Producto									

<sup>40</sup> Véase el modelo propuesto en el *Módulo 4 del Manual para proyectos de la OIM*, pág. 17 (enlace interno únicamente).

<sup>41</sup> Los métodos de recopilación y análisis de datos se examinarán de manera más detallada en el capítulo 4 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

Las cinco columnas nuevas se completan como se indica a continuación:

### Análisis de datos

Esta columna debe rellenarse con una **explicación sobre el modo en que se analizarán los datos recopilados**. Existen dos categorías principales de análisis: los análisis cualitativos y los análisis cuantitativos.

Por ejemplo, si el indicador fuera “existencia de legislación que refleje las mejores prácticas internacionales”, la **fuentes de los datos** sería el origen de la información (copia de la legislación), mientras que **el método de recopilación** sería un análisis documental (examen de la legislación). El análisis de los datos sería de carácter cualitativo, por ejemplo, si un experto se encargara de evaluar la medida en que la legislación se ajusta a las mejores prácticas internacionales.

Si el indicador fuera “porcentaje de hogares que ganan más dinero tras la implementación de la intervención”, la fuente de los datos serían los miembros de los hogares, el método de recopilación de datos sería una encuesta de hogares, y los datos se someterían principalmente a un análisis cuantitativo, es decir, se calcularía el porcentaje de hogares que hubieran indicado un aumento en los ingresos<sup>42</sup>.

➔ Algunos indicadores cualitativos o de nivel superior pueden requerir **un tipo de análisis más especializado o una recopilación de datos más exigente en términos de recursos y tiempo** de lo que puede proporcionar el equipo de intervención más cercano. En esos casos, una buena práctica es incorporar este análisis de datos en las evaluaciones previstas, en las que pueden utilizarse conocimientos especializados y recursos externos al equipo.

### Frecuencia

La **frecuencia** se refiere a la asiduidad con que se recopilarán los datos (por ejemplo, semanal, mensual, anual, trimestral, puntual o al final de la intervención). Debe corresponderse con las actividades y los indicadores.

Por ejemplo, si se prevé impartir un curso de capacitación y el indicador que se debe medir es el “porcentaje de participantes, por sexo, que aprobaron el examen final de capacitación”, entonces la medición se realizará **una sola vez** (de forma “puntual”), cuando el curso y el examen hayan finalizado.

Si se efectúa el seguimiento de una actividad en curso, por ejemplo la “asistencia de transporte para refugiados durante una situación de crisis prolongada”, tendría sentido realizar un seguimiento **periódico** (por ejemplo, una vez a la semana o incluso diariamente) del número de personas transportadas<sup>43</sup>.

### Responsable

En esta columna se debe indicar el nombre del miembro del equipo de la intervención que se encargará de organizar la recopilación, el análisis y el almacenamiento de los datos de conformidad con lo dispuesto en el Manual de la OIM para la protección de datos.

En los casos en que se traten datos personales, esta persona asumirá la función de controlador de datos, de conformidad con el Manual de la OIM para la protección de datos (*IOM Data Protection Manual*<sup>44</sup>).

<sup>42</sup> Módulo 4 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 13 (enlace interno únicamente).

<sup>43</sup> *Ibid.*, págs. 13-14.

<sup>44</sup> *Ibid.*

### Logro

Esta columna debe rellenarse, periódicamente o a medida que se disponga de datos, con **información que indique el progreso realizado hacia la consecución de la meta**. Por ejemplo, si la meta es capacitar a 100 trabajadores humanitarios sobre la prevención de la trata de personas en situaciones de emergencia y ya se ha capacitado a 75 trabajadores, indique 75 [de una meta de 100]<sup>45</sup>.

- ➔ Cuando sea necesario, una buena práctica es desglosar esta columna en varios periodos (por ejemplo, por mes, trimestre o año) a fin de permitir el seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo. Lo ideal sería que ello correspondiera a los periodos de presentación de informes en el marco de la intervención, lo que facilitaría tanto el seguimiento como la presentación de informes.

### Progreso

Esta columna debe rellenarse, periódicamente o a medida que se disponga de datos, con **información que indique el grado de progreso hacia la consecución de la meta**. Si lo estima adecuado, puede expresarlo como un porcentaje (por ejemplo, si se ha capacitado a 75 de 100 trabajadores humanitarios, el grado de progreso hacia la consecución de la meta es del 75%).

En algunos casos, puede ser más adecuado describir el progreso de forma narrativa, en particular cuando se utilizan indicadores cualitativos. Por ejemplo, si el indicador de la meta es “existencia de legislación que refleje las mejores prácticas internacionales”, la confirmación de la existencia de legislación solo refleja parcialmente las mejores prácticas internacionales, y convendría realizar una breve descripción del modo en que la legislación refleja las mejores prácticas y de las deficiencias que persisten<sup>46</sup>.

- ➔ Sírvase tomar nota de que la columna relativa al progreso no debería utilizarse para describir las actividades llevadas a cabo. En ella solo se debería describir información relacionada con el logro de resultados y, más concretamente, con la medición del indicador específico.



Si bien el marco de seguimiento de resultados es la principal herramienta para tener a la mano la información necesaria para el seguimiento de una intervención, pueden precisarse otras herramientas que faciliten la recopilación de datos para cada indicador, en función del método de recopilación de datos especificado. En el capítulo 4 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se dan otros **ejemplos de herramientas de recopilación de datos pertinentes**, como las encuestas, los grupos dirigidos de discusión o las entrevistas con informantes clave, entre otras.



#### Recursos de la OIM

2010 *IOM Data Protection Manual*. Ginebra.

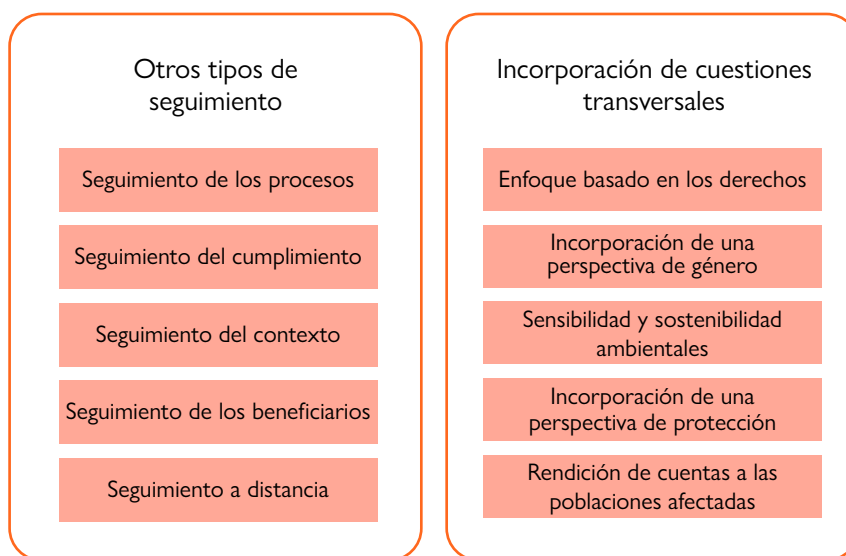
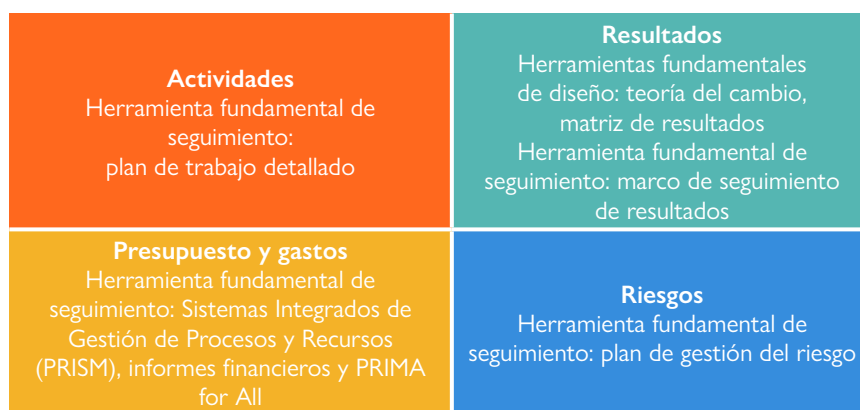
2017 *Módulo 2 y Módulo 4*. En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> *Ibid.*, pág.14.

### 3.5. Tipos de seguimiento: Visión de conjunto

Al efectuar el seguimiento de una intervención de la OIM, cabe considerar **cuatro ámbitos esenciales de seguimiento** y las **herramientas fundamentales** asociadas a cada uno de ellos.



En el marco de una intervención se puede efectuar el seguimiento de diversos elementos, y lo que se ha de seguir variará en función de las necesidades de información específicas de una intervención.



Además del seguimiento del presupuesto y los gastos, PRIMA puede servir de herramienta para efectuar el seguimiento de los resultados. Concretamente, puede utilizarse para presentar información en una matriz de resultados y en el marco de seguimiento de resultados, ya que pueden supervisarse por medio de este sistema, así como para presentar resultados útiles en un panel de control.

El seguimiento de los resultados en PRIMA comprende dos etapas: a) la planificación del seguimiento de los resultados del proyecto, y b) la actualización/seguimiento de los resultados del proyecto midiendo los progresos en relación con los indicadores establecidos en la matriz de resultados. La pestaña “Plan” del módulo de seguimiento de resultados permite a los administradores introducir información en las columnas adicionales agregadas a la matriz de resultados inicial para crear el marco de seguimiento de resultados. Estas columnas son: a) Análisis de datos (que incluye distintas opciones para desglosar los datos); b) Frecuencia; y c) Responsable. Las otras dos columnas del marco de seguimiento de resultados – Logro (que en PRIMA se indica como un progreso acumulado) y Progreso – se actualizan utilizando la pestaña “Indicator Results” del módulo de seguimiento de resultados de PRIMA. Una vez completados, los datos introducidos en el marco de seguimiento de resultados en PRIMA también pueden exportarse a los informes para los donantes generados por el sistema.

Para obtener más información sobre cómo utilizar PRIMA para el seguimiento de los resultados, véase [PRIMA User Guide – Results Monitoring](#).

### 3.5.1. Tipos de seguimiento

En el cuadro que figura a continuación se examinan de manera más detenida los distintos tipos de seguimiento, y se esbozan las herramientas más útiles para llevarlos a cabo.

**Cuadro 3.3. Los cuatro tipos de seguimiento en la OIM<sup>47</sup>**

Tipo de seguimiento	Descripción	Herramientas
<b>Seguimiento de las actividades</b>	<p>El seguimiento <b>de las actividades</b> permite supervisar los progresos, las lagunas y los retrasos en las actividades en relación con un plan de trabajo detallado.</p> <p>Un administrador ya debería disponer de un <b>plan de trabajo básico</b> procedente de la propuesta de intervención. Al comenzar la ejecución, este plan de trabajo básico debería transformarse en un plan de trabajo detallado. El <b>plan de trabajo detallado</b> incluye las actividades y las tareas identificadas en la matriz de resultados, además de otras actividades y tareas relacionadas con la ejecución. Incluye, por ejemplo, una sección relativa a las actividades en curso en materia de seguimiento, evaluación y presentación de informes. Lo ideal sería que el equipo encargado de la intervención elaborara el plan de trabajo detallado, bajo la dirección general del administrador.</p>	<p><a href="#">Modelo de plan de trabajo de la OIM</a> (Módulo 4 del <i>Manual para proyectos de la OIM</i>, pág. 51) (enlace interno únicamente).</p> <p>El plan de trabajo ayuda a planificar y supervisar la ejecución de las actividades, distribuye de manera clara las tareas entre los miembros del equipo encargado de la intervención y ayuda a garantizar que los productos se obtengan dentro de los plazos y con el presupuesto previstos.</p>
<b>Seguimiento de los resultados</b>	<p>El seguimiento <b>de los resultados</b> permite supervisar los resultados. Este tipo de seguimiento se utiliza para determinar si una intervención va o no por buen camino para lograr los resultados previstos (productos, efectos, objetivo). También permite reflexionar sobre los efectos positivos o negativos involuntarios e identificarlos. Un ejemplo de esto último podría ser que los participantes en una formación crearan un grupo de trabajo independientemente de esa formación y siguieran reuniéndose más allá del plazo previsto para la misma.</p> <p>En las secciones anteriores se ha mostrado cómo efectuar el seguimiento de los resultados de manera más detallada utilizando el marco de seguimiento de resultados de la OIM o la matriz de resultados.</p>	<p><a href="#">Modelo de marco de seguimiento de resultados de la OIM</a> (Módulo 4 del <i>Manual para proyectos de la OIM</i>, pág. 16) (enlace interno únicamente).</p> <p>El marco de seguimiento de resultados siempre debería reflejar la versión más reciente de la matriz de resultados acordada, y debería ser objeto de revisiones periódicas.</p> <p>En el capítulo 4 se mencionan varias herramientas de recopilación de datos.</p>
<b>Seguimiento financiero (del presupuesto y los gastos)</b>	<p>El seguimiento <b>financiero</b> permite un control de los gastos por insumo en relación con los gastos previstos indicados en el presupuesto aprobado<sup>48</sup>. A menudo se lleva a cabo conjuntamente con el seguimiento del cumplimiento y los procesos (descrita <i>infra</i>).</p> <p>Al presentar los correspondientes informes, se utiliza PRISM para generar informes financieros intermedios y finales y, por lo tanto, este programa puede ser un recurso para el seguimiento financiero.</p>	<p>Informes financieros de PRISM (véase el <a href="#">Módulo 4</a> del <i>Manual para proyectos de la OIM</i>, págs. 61-68) (enlace interno únicamente)<sup>49</sup>.</p> <p>PRIMA</p>

<sup>47</sup> Adaptado de Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011.

<sup>48</sup> Véase el [Módulo 4](#) del *Manual para proyectos de la OIM*, págs. 17-24 (enlace interno únicamente).

<sup>49</sup> PRISM es el sistema de planificación de recursos institucionales basado en SAP que utiliza la OIM (software institucional de la OIM).

<p><b>Seguimiento de los riesgos</b></p>	<p>El <b>seguimiento de los riesgos</b> permite examinar si los riesgos identificados anteriormente siguen siendo pertinentes, o si han aparecido nuevos riesgos, y evalúa si la probabilidad y la cronología de los riesgos identificados anteriormente siguen siendo exactos.</p> <p>El seguimiento de los riesgos también implica identificar y asignar medidas de tratamiento del riesgo, lo que forma parte de la elaboración de un plan de gestión del riesgo. El seguimiento de los riesgos suele llevarse a cabo conjuntamente con el seguimiento del contexto<sup>50</sup>. Véase asimismo un ejemplo de registro de riesgos en el Módulo 1 del <i>Manual para proyectos de la OIM</i> (pág. 38) para más información.</p>	<p><a href="#">Plan de gestión del riesgo de la OIM (Módulo 4 del <i>Manual para proyectos de la OIM</i>, pág. 69 (enlace interno únicamente).</a></p> <p>PRIMA incluye un módulo de gestión del riesgo a dicho fin. Para más información, véase la guía del usuario (<a href="#">PRIMA User Guide</a>), a la que el personal de la Organización puede acceder internamente a través de la intranet de la OIM.</p>
--	---	--

<p style="text-align: center;"><b>Otros tipos de seguimiento que cabe considerar</b></p>	
<p><b>Seguimiento de los procesos</b></p>	<p>El <b>seguimiento de los procesos</b> permite supervisar el uso de los insumos y otros recursos, el progreso de las actividades de una intervención y la obtención de productos. Evalúa cómo se realizan las actividades. Este tipo de seguimiento suele llevarse a cabo conjuntamente con el seguimiento del cumplimiento (definido <i>infra</i>). Las herramientas de seguimiento de procesos podrían ser <b>listas de verificación</b> para asegurarse de que se emprendan los procesos; los <b>formularios de inscripción</b> y los <b>formularios de seguimiento</b> también podrían servir de herramientas para el seguimiento de procesos.</p>
<p><b>Seguimiento del cumplimiento</b></p>	<p>El seguimiento <b>del cumplimiento</b> garantiza la debida aplicación de los reglamentos institucionales y de los donantes y de los resultados previstos de la intervención, así como de los reglamentos y leyes gubernamentales locales, los requisitos contractuales y las normas éticas establecidas. Un ejemplo de una herramienta de seguimiento del cumplimiento es una lista de verificación.</p>
<p><b>Seguimiento del contexto</b></p>	<p>El <b>seguimiento del contexto</b> permite examinar la situación en que se lleva a cabo la intervención y se centra en la identificación de los riesgos y los supuestos, teniendo en cuenta las consideraciones imprevistas que puedan surgir. De este modo, el seguimiento del contexto está estrechamente relacionado con el seguimiento de los riesgos. El seguimiento del contexto abarca el ámbito directo de intervención, así como el contexto institucional, político, de financiación y en materia de políticas más amplio que afecta a la ejecución de una intervención. Entre las herramientas de la OIM que pueden servir para el seguimiento del contexto cabe mencionar el plan de gestión del riesgo mencionado <i>supra</i>.</p>
<p><b>Seguimiento de los beneficiarios</b></p>	<p>El <b>seguimiento de los beneficiarios</b> permite examinar las percepciones de los beneficiarios con respecto a una intervención en curso o concluida. Este tipo de seguimiento fomenta la participación de los beneficiarios y evalúa su satisfacción o sus quejas, su nivel de participación/inclusión, su acceso a los recursos, cómo se les trató en el marco de la intervención y su experiencia general del cambio. Las <b>encuestas</b> y los <b>cuestionarios</b> son ejemplos de herramientas que pueden servir para el seguimiento de los beneficiarios.</p>

<sup>50</sup> Véase el [Módulo 4 del \*Manual para proyectos de la OIM\*](#), en el que se ofrecen más orientaciones (enlace interno únicamente).

### Recursos de la OIM

- 2017a *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- [Modelo de plan de trabajo de la OIM](#) (Módulo 4, pág. 53).
  - [Modelo de marco de supervisión de resultados de la OIM](#) (Módulo 4, pág. 16).
  - [Plan de gestión del riesgo de la OIM](#) (Módulo 4, pág. 69).
- s.f.c [PRIMA User Guide – Results Monitoring](#) (enlace interno únicamente).
- s.f.d [PRIMA User Guide Sharepoint folder](#) (enlace interno únicamente).

### 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.

## 3.5.2. Seguimiento a nivel de las estrategias y políticas

La diferencia entre el seguimiento de una política o estrategia y aquel de un proyecto o programa es que el primero se centra en una visión más amplia o en el nivel más general de lo que la Organización trata de lograr. A pesar de esta diferencia, al efectuar el seguimiento de una estrategia pueden utilizarse enfoques similares. Es conveniente, a los efectos del seguimiento, diferenciar las estrategias formuladas en los planos nacional, regional y mundial. Habida cuenta de que las estrategias tratan de lograr resultados, habitualmente por medio de resultados de nivel superior a los que podemos encontrar en los proyectos y programas, también puede aplicarse una matriz de resultados a una estrategia. En el cuadro que figura a continuación se esbozan las **principales consideraciones para la elaboración de estrategias** a fin de facilitar el seguimiento, y se ofrecen orientaciones sobre el seguimiento universal de las estrategias formuladas en diferentes niveles. Al final de esta sección se proporcionan recursos en relación con las herramientas pertinentes para la elaboración de estrategias.

**Cuadro 3.4. Seguimiento de una estrategia**

Tipo de estrategia	Consideraciones relativas a la elaboración de una estrategia que facilitan el seguimiento	Cómo efectuar el seguimiento
<b>Estrategia mundial</b> (por ejemplo, una estrategia temática o elaborada por un departamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara formulación de cómo las intervenciones de la OIM responden a las necesidades migratorias a nivel mundial.</li> <li>• Clara formulación de qué cambio o resultado se prevé a nivel mundial.</li> </ul>	<p>El <b>seguimiento</b> de las estrategias u otras intervenciones <b>se debería efectuar de manera periódica</b>, con independencia del nivel en el que se estén ejecutando. Al formular o elaborar una estrategia, habría que incluir una sección sobre cómo efectuar el seguimiento.</p>
<b>Estrategia regional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar estrategias o marcos mundiales para establecer los indicadores y metas, a fin de asegurar la coherencia entre distintos países, como el Marco de Gobernanza sobre la Migración (MiGOF) o los ODS.</li> <li>• Explicar claramente la situación existente en la región, qué necesidades, deficiencias o problemas han de abordarse, la dirección que la región tiene la intención de tomar en relación con las cuestiones que son objeto de debate y cómo se establecen expectativas a nivel regional para su seguimiento.</li> <li>• Explicar cómo las expectativas y los procesos regionales pueden integrarse en las estrategias e intervenciones nacionales e interactuar con estas para permitir su seguimiento.</li> </ul>	<p>Algunos de los métodos utilizados para el seguimiento de las estrategias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios institucionales;</li> <li>• Elaboración de una matriz de resultados para los objetivos, efectos y productos de la estrategia;</li> <li>• Exámenes a mitad de periodo, oficiales u oficiosos, de la estrategia.</li> </ul>



### Estrategia nacional

- Explicar claramente cuál es la situación existente en el país, lo que se utilizará como base para seleccionar y elaborar las metas, los resultados, o los indicadores propuestos objeto de seguimiento.
- Utilizar estrategias o marcos mundiales y regionales para garantizar la coherencia (incluidos los ODS y el MCNUDS para el país).
- Durante la elaboración, vincular claramente las intervenciones en curso con los resultados establecidos a fin de mostrar cómo la OIM está respondiendo a las necesidades específicas del país.
- Presentación periódica de informes (oficiales y oficiosos, externos e internos) sobre la ejecución de la estrategia;
- El seguimiento periódico debería garantizar que las intervenciones en curso y nuevamente desarrolladas estén claramente vinculadas a los resultados estratégicos pertinentes.



### Política de seguimiento

Las políticas suelen formularse a nivel sistémico, institucional y organizativo, y pueden facilitar los esfuerzos destinados a abordar problemas complejos. Sin embargo, es preciso contar con políticas acertadas y basadas en datos empíricos para abordar esos problemas y lograr objetivos institucionales y organizativos más a largo plazo. Por consiguiente, es fundamental integrar el seguimiento y la evaluación en el ciclo de elaboración de políticas, casi por los mismos motivos que en las intervenciones a nivel de los proyectos, programas y estrategias y, en particular, para fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Teniendo esto presente, muchas de las mismas consideraciones que promueven el seguimiento fructífero de una estrategia también pueden facilitar el seguimiento de una política. Del mismo modo, herramientas tales como la elaboración y el uso de una matriz de resultados pueden aplicarse al seguimiento de las políticas.

En la sección relativa a los recursos *infra* se presentan más recursos en lo que respecta al seguimiento (y evaluación) de una política.



Cuando no se haya elaborado una matriz de resultados o un marco de seguimiento de resultados para una determinada estrategia o política, sigue siendo posible efectuar el seguimiento de la intervención por medio de la presentación de informes y de exámenes estratégicos frecuentes, de un modo que puede tener un carácter más cualitativo. Entre las herramientas que pueden contribuir a esto figuran las siguientes: a) el plan de acción; b) el examen de la estrategia a mitad de periodo; c) las reuniones periódicas de interlocutores estratégicos clave sobre la dirección estratégica, y d) la vinculación de proyectos específicos a la estrategia a fin de detectar las posibles lagunas en materia de ejecución o financiación.



### Ejemplo de elaboración de un plan de seguimiento de una estrategia

La [estrategia nacional de Tailandia](#) es un buen ejemplo de cómo elaborar un plan de seguimiento de una estrategia. Esta muestra cómo los elementos esenciales del seguimiento de un proyecto o programa, como la matriz de resultados, se aplican a las estrategias. Además, muestra varias matrices de resultados, que abarcan diferentes ámbitos temáticos que responden a las necesidades concretas en materia de migración, e indica cómo están vinculadas con otros marcos mundiales, como los ODS.



### Recursos de la OIM

- 2017b [IOM Thailand Internal National Strategy 2017–2020](#). Sin lugar de publicación. Seguimiento y evaluación, carpeta creada en SharePoint (enlace interno únicamente).
- 2018a [IOM Country Strategy Draft Outline](#). Modelo interno en materia de seguimiento y evaluación, carpeta creada en SharePoint (enlace interno únicamente).
- 2018b [IOM Country Strategy – Quick Guide](#). Modelo interno en materia de seguimiento y evaluación, carpeta creada en SharePoint (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

National Center for Injury Prevention and Control

2013 [Step by step – Evaluating violence and injury prevention policies, Brief 1: Overview of policy evaluation](#). Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), Atlanta.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

s.f. [Policy monitoring and evaluation](#).

### 3.6. Gestión y seguimiento a distancia y seguimiento por terceros

Esta sección se centra en los entornos operacionales y de seguimiento en los que es difícil llegar a las poblaciones vulnerables, incluidos los contextos caracterizados por un nivel de inseguridad de mediano a alto, al tiempo que se preserva la seguridad del personal de la Organización. También se abordan casos de programas de gran envergadura y complejos, algunos de ellos con una amplia cobertura, incluidos aquellos para cuya ejecución se recurre al seguimiento por terceros. **Las estrategias de gestión y seguimiento a distancia y el seguimiento por terceros** pueden contribuir a atenuar los problemas que se plantean en esas situaciones y ayudar a la OIM a prestar asistencia específica de manera continuada, a la vez que reducen el riesgo para el personal.

Una estructura de gestión que puede haberse establecido como un modo de funcionamiento temporal puede convertirse rápidamente en un enfoque semipermanente o permanente de la implementación en aquellos países que experimentan un deterioro de su situación en materia de seguridad. Si bien la proliferación de enfoques de gestión a distancia puede haber ofrecido una serie de recomendaciones a los profesionales para que mejoren sus resultados en las zonas de difícil acceso, también ha puesto de manifiesto sus limitaciones, incluidas las relacionadas con el seguimiento de la intervención y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Esta sección examinará la gestión a distancia, el seguimiento a distancia, y el seguimiento de las intervenciones por terceros.

#### 3.6.1. Gestión a distancia

Los enfoques de gestión a distancia tienen importantes repercusiones en las prácticas en materia de seguimiento y rendición de cuentas, así como para la capacidad de la organización encargada de la ejecución de ofrecer garantías de la consecución de los resultados del proyecto o programa. Cuando se den situaciones que puedan impedir que los miembros del personal se reúnan con los beneficiarios o efectúen el seguimiento directo de las actividades, se deberá recurrir a otros enfoques de dotación de personal o a asociados externos. Por consiguiente, se requerirán enfoques de gestión a distancia en aquellos casos en que los administradores no estén físicamente presentes, lo que restringe los controles técnicos, el seguimiento y la rendición de cuentas, así como en aquellas situaciones en que exista un mayor riesgo de fraude o corrupción. A continuación se enumeran algunas de las situaciones más habituales en que cabe adoptar enfoques de gestión a distancia.

a) La OIM realiza operaciones directas, pero con un personal limitado o reducido en el terreno.



En esta situación se sigue pudiendo llegar a los beneficiarios, pero el personal limitado de la OIM en el terreno es plenamente responsable de la gestión.

b) La OIM trabaja en colaboración con una organización internacional asociada, y gestiona las intervenciones desde distintos lugares.



Esto suele ocurrir cuando las Naciones Unidas imponen restricciones en materia de seguridad, mientras que otros agentes, como las organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales, no están sujetos a las mismas limitaciones. En este caso, la OIM gestiona la intervención, pero lleva a cabo las actividades por medio de la organización asociada.

c) La OIM trabaja en colaboración con un asociado local, y gestiona la intervención desde distintos lugares.



En este caso, la OIM sigue encargándose de la gestión, pero lleva a cabo las actividades a través de un asociado local que se halla en el terreno. Este enfoque puede ser particularmente rentable y beneficioso, ya que facilita el acceso a los beneficiarios y, al mismo tiempo, fomenta la capacidad del asociado local.

d) La organización encargada de la ejecución subcontrata totalmente la ejecución a otro asociado.



En este caso, la OIM no se ocupa de la gestión inmediata de la intervención subcontratada. Si esta es la única opción, se recomienda encarecidamente gestionar de cerca esta relación a fin de asegurar un alto grado de rendición de cuentas. Ello se recomienda con objeto de incluir mecanismos de comunicación eficaces y periódicos relacionados con el seguimiento y la evaluación, mecanismos de seguimiento a distancia y mecanismos claramente definidos de aseguramiento de la calidad. Se darán ejemplos más detallados de la utilización de estos tres mecanismos para atenuar los problemas que pueden plantearse cuando la ejecución se subcontrata totalmente a otra organización.



### Circunstancias excepcionales

La **pandemia de COVID-19** que se produjo en 2020 planteó otros problemas en la gestión y ejecución de las intervenciones y, por consiguiente, en todos los esfuerzos posteriores en materia de seguimiento y evaluación. Esta dio lugar a otra situación de gestión a distancia, en la que la mayor parte de las actividades y de los desplazamientos de todos los agentes se vieron fuertemente restringidos. Estas condiciones hacen que sea aún más necesario contar con mecanismos de seguimiento eficaces y flexibles que sirvan de apoyo para la ejecución de las intervenciones. En respuesta a los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, la OIM preparó un documento de orientación sobre la continuidad de las intervenciones en materia de seguimiento y evaluación durante la COVID-19 ([Continuity of Monitoring and Evaluation Interventions during COVID-19](#)), en el que se presentan otras opciones para la recopilación de datos que pueden ser igualmente útiles en las situaciones de gestión y seguimiento a distancia.

En general, la gestión a distancia, incluidos el seguimiento a distancia y algunos aspectos del seguimiento por terceros, puede ser una respuesta temporal o una respuesta más definitiva a los problemas que se plantean en materia de seguridad y logística en la ejecución directa de los programas<sup>51</sup>. En función de la magnitud de la distancia, podrá ser necesario aplicar distintas estrategias. La oficina que gestiona la intervención debe identificar una serie de parámetros y umbrales generales que definen cuando no es posible o aconsejable la ejecución directa (por ejemplo, cuáles son los riesgos que la Organización está dispuesta a asumir). Si fuera necesario, el personal de la oficina en el país puede solicitar la asistencia de su respectiva oficina regional o de la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General de la Sede para establecer estos parámetros y umbrales.

Algunas consideraciones que cabe tener en cuenta son:

- a) Entorno físico de seguridad/operaciones – Una evaluación elaborada de los riesgos y la seguridad debería incluir lo siguiente:
  - i) Un análisis sólido del contexto y del entorno de seguridad, que incluya la dinámica del conflicto (Dependencia de Gestión de Riesgos de las Naciones Unidas), la distancia a los emplazamientos de los proyectos, los tipos de transporte, la disponibilidad y las limitaciones, y la infraestructura;
  - ii) Un análisis del nivel de riesgo relacionado con la seguridad (bajo/medio/elevado);
  - iii) Un análisis del acceso a los emplazamientos del proyecto: inexistente/irregular/regular pero limitado.
- b) Análisis de los costos de las distintas opciones – Un análisis de los costos debería incluir lo siguiente:
  - i) Cuánto se puede invertir para delegar la responsabilidad de la ejecución con una repercusión mínima en la calidad del programa; para ello, puede ser necesario analizar otras opciones eficaces en función de los costos o que reduzcan los costos.

<sup>51</sup> Esta sección se basa en la información recabada por la División de Transición y Recuperación y la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General de la OIM en 2018 sobre el seguimiento por terceros.

- ii) Las posibilidades de supervisar/realizar visitas sobre el terreno, dadas las circunstancias, (entorno de seguridad, grado de distancia y otros factores que afecten al riesgo); la disponibilidad de sistemas de información; la identificación de asociados en la ejecución eficientes; la garantía del fomento de la capacidad de los asociados locales; cómo mantener una relación eficaz con los beneficiarios, por ejemplo mediante sistemas de creación de redes comunitarias, y las posibilidades de determinar el impacto del programa por medio de la gestión a distancia.
- c) Estrategia de salida – Habida cuenta de que los sistemas de gestión a distancia suelen ser más onerosos y menos fiables que la gestión directa, se debería contemplar, cuando proceda, una estrategia de salida que permita efectuar la transición de la gestión a distancia a la gestión directa, y esta se debería revisar periódicamente para sustentar las decisiones pertinentes en materia de ejecución.



En una oficina de la OIM encargada de la gestión convendría considerar, en consulta con los responsables de la adopción de decisiones pertinentes de las oficinas regionales y la Sede, a quién incumbe la decisión de llevar a cabo una programación a distancia y en qué procesos se basa esa decisión, incluido el marco jurídico.

### 3.6.2. Seguimiento a distancia

El seguimiento a distancia puede tener importantes repercusiones en la estructura organizativa, la rendición de cuentas, el seguimiento y el aseguramiento de la calidad de las intervenciones. Cuando una situación requiere una gestión a distancia, la configuración y el uso de los enfoques en materia de seguimiento deben ser objeto de una mayor atención. Debido a las dificultades logísticas de realizar el seguimiento en entornos complejos y distantes, puede ser necesario impartir formación adicional y celebrar acuerdos contractuales con otras líneas jerárquicas. Es fundamental que los enfoques adoptados en relación con el seguimiento a distancia sean sólidos para apoyar dicho seguimiento y contribuir al mismo.

Un problema habitual del seguimiento a distancia es la asignación de recursos suficientes para la planificación y la presupuestación de sistemas de seguimiento rigurosos y eficaces. Por lo tanto, es importante **identificar las limitaciones operativas y en materia de presupuestación a las que se hace frente en esos entornos frágiles y complejos**. Esto también puede prevenir, a la larga, el uso abusivo de las prolongaciones sin costo alguno. La consideración de esas restricciones y limitaciones en la sección relativa al seguimiento de cada propuesta de proyecto también puede tranquilizar al donante en cuanto a que se está prestando atención seguimiento con objeto de garantizar la calidad global de una intervención.

**Gracias a la utilización de enfoques específicos de gestión a distancia, el seguimiento de la ejecución puede proseguir.** En el cuadro que figura a continuación se esbozan los principales problemas en el contexto del seguimiento a distancia y las posibles soluciones para resolverlos.

**Cuadro 3.5. Seguimiento a distancia: principales problemas y posibles soluciones**

Problema	Explicación	Soluciones propuestas
<p><b>Posible deterioro de la calidad de los programas</b></p>	<p>Asegurar una calidad elevada en la programación puede ser especialmente difícil cuando los proyectos son técnicamente complejos.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las medidas de prevención deberían incluir un marco de desempeño claro y sólido, provisto de un plan de comunicaciones adecuado y de mecanismos de aseguramiento de la calidad.</li> <li>• Desglosar las cuestiones complejas en componentes sencillos y comprensibles, como por ejemplo procedimientos operativos normalizados que sean fáciles de seguir en el caso de proyectos técnicamente complejos.</li> <li>• Programar reuniones <b>periódicas y recurrentes</b> con el equipo del proyecto o programa; formar al personal, incluidos los asociados en la ejecución, y actualizar sus conocimientos sobre el tema, y realizar controles cruzados y ofrecer asistencia y orientación técnica constantes sobre el tema.</li> <li>• Realizar más visitas de seguimiento, cuando sea posible, ya que ello puede contribuir al seguimiento a distancia, la orientación técnica y la comprobación cruzada de datos.</li> </ul>
<p><b>Mecanismos deficientes de seguimiento y control</b></p>	<p>El seguimiento riguroso puede desatenderse cuando un proyecto se enfrenta a prioridades y plazos contrapuestos o a restricciones presupuestarias. La falta de capacidad del personal, de herramientas de seguimiento y enfoques normalizados, las visitas de seguimiento infrecuentes, la baja calidad de los datos recopilados y la falta de triangulación de los datos son factores que pueden debilitar el seguimiento y dar lugar a la adopción de decisiones poco acertadas, un posible deterioro de la calidad de los programas y la corrupción.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar una capacidad de seguimiento específica tanto a nivel del programa o proyecto como a nivel de la ejecución.</li> <li>• Elaborar un plan de seguimiento y evaluación, en el que se esbocen la estrategia general en materia de seguimiento, sus enfoques normalizados, las fuentes, los plazos y los procesos y procedimientos de gestión.</li> <li>• Proporcionar herramientas normalizadas de seguimiento que se examinen y actualicen periódicamente.</li> <li>• Llevar a cabo periódicamente actividades de fomento de la capacidad del personal que tiene a su cargo el seguimiento.</li> <li>• Introducir controles en el proceso de seguimiento, cuando sea necesario.</li> <li>• Aumentar la triangulación de los datos e integrar la cultura de seguimiento entre los distintos miembros del personal encargados de la ejecución, los beneficiarios y las partes interesadas.</li> <li>• Establecer mecanismos de comunicación e intercambio de información en tiempo real.</li> <li>• Implantar sistemas estrictos de seguimiento financiero a fin de mitigar el riesgo de corrupción.</li> </ul>

<p><b>Datos o presentación de informes insuficientes o inexactos</b></p>	<p>La baja calidad de los datos puede afectar a la calidad de la presentación de informes. Esta puede deberse a la capacidad limitada del personal o al tiempo pasado en el terreno por problemas de seguridad al recopilar los datos.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurar herramientas de recopilación de datos que sean fáciles de utilizar, así como planes de recopilación de datos en el terreno con distintas opciones, que muestren el plan A y el plan B, en consonancia con los posibles problemas detectados.</li> <li>• Instaurar un mecanismo eficaz de control de la calidad de los datos al final de cada jornada de recopilación de datos, así como durante la introducción y presentación de los mismos.</li> <li>• Prever un tiempo suficiente para la formación y la aplicación experimental de herramientas. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Evitar las herramientas complejas o de excesiva duración y centrarse únicamente en la recopilación de la información más importante.</li> </ul> </li> <li>• Durante todo el proceso de recopilación de datos, llamar diariamente al punto focal en el terreno para obtener información actualizada o solucionar problemas. Ello permitirá asegurarse de que todo va por buen camino, y puede ser particularmente útil al trabajar con los asociados.</li> <li>• Llevar a cabo triangulaciones frecuentes de los datos.</li> <li>• Introducir sistemas de presentación de datos a los que pueda accederse en línea o desde un teléfono móvil y que permitan proporcionar información en tiempo real para salvar la distancia física.</li> </ul>
<p><b>Número de visitas y acceso reducidos a los lugares donde se ejecutan los proyectos</b></p>	<p>Algunas veces puede resultar difícil realizar visitas de seguimiento a los lugares donde se ejecutan los proyectos o las oficinas en el terreno. Ello puede tener como resultado una comunicación deficiente, la falta de intercambio de información o la ausencia de control de la información lo que, en última instancia, puede afectar negativamente a la calidad de la ejecución.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar un equipo de seguimiento que no se haya visto afectado por las restricciones de seguridad para que realice visitas sobre el terreno en nombre del equipo encargado de la ejecución (formarlo previamente si se trata de un equipo externo).</li> <li>• Asegurar un flujo de información coherente mediante el establecimiento de mecanismos que ofrezcan espacios de colaboración en tiempo real, permitan una mayor seguridad de los datos, la coordinación fluida y la mejora de los mecanismos de gestión y control.</li> <li>• Asegurar la realización periódica de visitas de seguimiento, siempre que sea posible. Sírvase tomar nota de que la regularidad y la frecuencia de las visitas de seguimiento suelen estar relacionadas con las necesidades de información, que pueden evaluarse por medio del marco de seguimiento de resultados.</li> <li>• Privilegiar los mecanismos de seguimiento en línea mencionados supra, incluidos la recepción de fotografías y los mecanismos de seguimiento por GPS para la distribución de las mercancías.</li> <li>• Considerar la posibilidad de recurrir a terceros para realizar las vistas de seguimiento de la labor de la OIM. Se trataría de entidades que tienen un mayor acceso o que se han visto menos afectadas por las restricciones de seguridad.</li> </ul>

<p><b>Capacidad limitada del personal o los asociados</b></p>	<p>Las limitaciones más habituales están relacionadas con las competencias en materia de gestión, análisis de datos y presentación de informes, así como con una buena comprensión de conceptos tales como el seguimiento y la evaluación, la acción humanitaria y la rendición de cuentas a los beneficiarios.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir estos conceptos al comienzo de una intervención, durante las actividades de fomento de la capacidad del personal, a fin de asegurar una comprensión común de las necesidades y las expectativas.</li> <li>• Considerar la posibilidad de elaborar un programa de formación interna periódica, invertir en actividades de formación organizadas conjuntamente con agentes locales o internacionales, promover las presentaciones de buenas prácticas y utilizar herramientas y modelos sistematizados.</li> </ul>
<p><b>Seguimiento técnico deficiente de la ejecución</b></p>	<p>Proporcionar un apoyo técnico adecuado mediante el seguimiento a distancia puede resultar complicado.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar la posibilidad de buscar a un especialista en materia de seguimiento y evaluación dentro del equipo (oficina sobre el terreno o en el país). De no haberlo, considerar la posibilidad de acudir a las oficinas regionales pertinentes o a colegas competentes de la Sede para solicitar su ayuda.</li> </ul>
<p><b>Comunicación potencialmente deficiente entre la oficina principal en el país o la oficina principal deslocalizada y las oficinas sobre el terreno</b></p>	<p>La comunicación puede verse afectada en los contextos de gestión a distancia.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir al personal de las oficinas principales y de las oficinas sobre el terreno o los asociados, ya sea presencialmente o para comunicarse por medios virtuales haciendo un uso óptimo del tiempo a fin de resolver el problema de las conexiones deficientes.</li> <li>• Utilizar modelos de presentación de informes e intercambiar documentos en tiempo real a través de las plataformas en línea, ya que ello puede contribuir a mejorar la comunicación, la rendición de cuentas, el seguimiento y el intercambio de información.</li> <li>• Instaurar protocolos en materia de comunicación.</li> </ul>
<p><b>Mayor riesgo de fraude y corrupción</b></p>	<p>Los riesgos de fraude y corrupción están presentes durante toda la ejecución de una intervención y pueden surgir en contextos de gestión a distancia, en los que el seguimiento es más difícil. El fraude o la corrupción pueden producirse en distintos niveles: a nivel organizativo con el propio personal, a nivel de los beneficiarios o a nivel de los asociados en la ejecución. Determinados factores socioeconómicos y políticos pueden conducir a una mayor probabilidad de fraude o corrupción.</p>	<p>Siempre que sea posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta los factores contextuales pertinentes al establecer sistemas rigurosos de control, seguimiento y supervisión.</li> <li>• Incorporar suficientes controles y mecanismos de control, adaptados a los procedimientos y procesos propios de la intervención.</li> </ul>



### Sistemas de seguimiento a distancia

En la medida de lo posible, los **sistemas de seguimiento a distancia** deberían permitir obtener información en tiempo real. Esos sistemas presentan múltiples ventajas: pueden permitir una comunicación bidireccional en tiempo real o casi en tiempo real en entornos a distancia, por lo que no solo sirven como herramienta de gestión, sino también como mecanismo de control y aseguramiento de la calidad. Al recibir información o datos en tiempo real o casi real, el personal de la OIM puede detectar los problemas y responder a los mismos mediante medidas correctivas y de forma mucho más rápida.





Microsoft Office 365, que está a disposición de todo el personal de la OIM, contiene herramientas que pueden utilizarse para el seguimiento (a distancia). Algunas de estas herramientas útiles son:

Colaboración o intercambio en tiempo real	Plataformas o espacios de colaboración
<ul style="list-style-type: none"> <li> • OneDrive</li> <li> • Formularios de Microsoft (para la recopilación de datos, y accesibles desde el teléfono móvil)</li> <li> • Word (para intercambiar documentos y colaborar en tiempo real)</li> <li> • Excel de Microsoft (para intercambiar documentos y colaborar en tiempo real)</li> <li> • Planificador de Microsoft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> • SharePoint</li> <li> • Teams de Microsoft</li> <li> • Yammer</li> </ul>
	Llamadas virtuales
	<ul style="list-style-type: none"> <li> • Skype para empresas</li> <li> • Teams de Microsoft</li> </ul>



#### Recursos de la OIM

2020 [Continuity of Monitoring and Evaluation Interventions during COVID-19](#). Versión del 8 de abril. Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.

#### Otros recursos

Comité Internacional de Rescate

2016 [IRC – Syria, Remote Management Guidelines](#). Actualizado por última vez en agosto de 2016.

Norman, B.

2012 [Monitoring and Accountability Practices for Remotely Managed Projects Implemented in Volatile Operating Environments](#). Tearfund, Teddington, Reino Unido.

Price, R.

2018 [Approaches to remote monitoring in fragile states](#). GSDRC Helpdesk Research Report. Universidad de Birmingham.

➔ Recursos principalmente **relacionados con la COVID-19** que también pueden aplicarse a otros contextos

Kopper, S. y A. Sautmann

2020 [Best practices for conducting phone surveys](#). Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-Pal), 20 de marzo.

### 3.6.3. Seguimiento por terceros

El **seguimiento por terceros** es el sistema por el que se contrata a terceros para llevar a cabo el seguimiento o para que efectúen funciones de seguimiento, como la recopilación (y, en algunas ocasiones, la verificación) de datos, en nombre del organismo de ejecución o del donante. Sin embargo, esta definición puede contextualizarse todavía más, y las modalidades del seguimiento por terceros pueden adoptar distintas formas, sobre todo en los entornos no permisivos. Así pues, al hablar del seguimiento por terceros, conviene aclarar cuál es la situación que se está examinando concretamente.

- La OIM, en su calidad de entidad gestora, utiliza el seguimiento por terceros para supervisar sus intervenciones: la Organización contrata a un equipo de seguimiento externo para supervisar su propio desempeño o el de los asociados en la ejecución.
- La OIM es el tercero encargado del seguimiento – Otra entidad gestora recurre a la OIM para el seguimiento de sus intervenciones: la Organización es la entidad que realiza el seguimiento por terceros y supervisa las intervenciones ajenas a la OIM.



- c) La OIM es objeto de seguimiento por terceros a cargo de otra entidad – Una entidad (por lo general, un organismo de donantes) recurre a entidades externas que se encargan del seguimiento por terceros para supervisar el desempeño de la Organización: una entidad encargada del seguimiento por terceros, que trabaja directamente para el donante de la intervención, supervisa una intervención gestionada por la OIM.



La OIM tiene experiencia en las tres situaciones, como se describe en los siguientes ejemplos de la Oficina de la OIM en el Pakistán:

- a) La OIM recurre al seguimiento por terceros – Ello para supervisar la ejecución de su propia intervención y la labor de los asociados en la ejecución (como las ONG locales): En un programa a gran escala de estabilización de la comunidad financiado por USAID, la situación en materia de seguridad y los protocolos de seguridad restringen el acceso del personal de la OIM a las actividades sobre el terreno. Por ello, el programa contrató a personal local por medio de contratos a terceros para que efectuara el seguimiento de los proyectos en curso en las zonas de acceso restringido. El personal fue formado y supervisado por el personal de la OIM encargado del seguimiento y la evaluación por medio de la gestión y el seguimiento a distancia, para lo cual se utilizó un sistema de información en esta esfera específicamente diseñado para este programa que permitía llevar a cabo el seguimiento en tiempo real.
- b) La OIM es el tercero encargado del seguimiento – Otra entidad recurre a la OIM como tercer encargado del seguimiento para supervisar sus intervenciones: La Organización es el tercer encargado del seguimiento de un proyecto ejecutado por la INL, para lo cual utiliza un sistema de seguimiento específico<sup>52</sup>. La OIM no participa en la ejecución del proyecto en forma alguna, sino que simplemente efectúa el seguimiento del desempeño del proyecto como tercer encargado.
- c) La OIM es objeto de seguimiento por terceros – Un organismo de donantes utiliza el seguimiento por terceros para supervisar el desempeño de la OIM: Las actividades de la Organización fueron objeto de seguimiento por un tercero, financiado por USAID. Este rindió cuentas directamente a USAID. Todo problema señalado por el tercero a USAID fue remitido a la OIM para que esta diera una respuesta. En aquellos casos en que los hallazgos eran contradictorios, se solicitó a la OIM que presentara al donante informes de seguimiento basados en datos empíricos.

El seguimiento por terceros no solo se utiliza en situaciones de emergencia, sino también en programas a gran escala, por ejemplo en el Programa de Admisión de Refugiados de los Estados Unidos, que recurre al seguimiento por terceros para supervisar sus actividades, llevadas a cabo en todo el mundo por distintos organismos, o en el programa del Fondo Fiduciario de la Unión Europea, en el que otra entidad supervisa el desempeño de la OIM.



### Principales consideraciones en relación con los acuerdos de seguimiento por terceros

Cuando se produzca una situación de seguimiento por terceros, es esencial que las partes involucradas tengan expectativas claras y realistas. Los acuerdos contractuales definen los parámetros y las condiciones de cualquier situación de seguimiento por terceros, incluidas las obligaciones y los requisitos de las distintas partes involucradas. Al celebrar un acuerdo con un tercero a los efectos del seguimiento, en cualquiera de las tres situaciones descritas supra, habría que tener presente estas **consideraciones principales**:

- a) **Funciones y responsabilidades**: Cerciorarse de que se esbocen claramente las funciones y responsabilidades de cada una de las partes en esa situación, incluidos la frecuencia del seguimiento y la presentación de informes, las líneas jerárquicas, las líneas y medios de comunicación entre las partes, la dotación de personal necesaria para la ejecución, los resultados esperados y la división del trabajo entre las partes. También se pueden identificar e incluir otras obligaciones importantes, según el contexto.
- b) **Protección de datos**: Identificar los posibles problemas en materia de protección de datos y resolverlos directamente en el marco del acuerdo y al comenzar la labor de seguimiento. Si bien la OIM se compromete a ser transparente con los asociados en el seguimiento por terceros, los acuerdos deben respetar los [Principios de la OIM de Protección de Datos](#), siguiendo las orientaciones facilitadas en el Manual de la OIM para la protección de datos ([IOM Data Protection Manual](#)) y las orientaciones de la Oficina de Asuntos Jurídicos en lo que respecta a los términos en materia de confidencialidad empleados en los acuerdos contractuales.

<sup>52</sup> INL es el acrónimo en inglés de la Oficina de Asuntos Internacionales de Narcóticos y Aplicación de la Ley de los Estados Unidos.

- ➔ A fin de reforzar el compromiso de la OIM con la transparencia, considere la posibilidad de esbozar cualquier limitación específica prevista en materia de intercambio de datos desde un principio al celebrar un acuerdo de seguimiento por terceros, idealmente durante las negociaciones iniciales entre las partes.
- c) **Indicadores:** Es importante estar de acuerdo sobre lo que es objeto de seguimiento y sobre cómo se medirán los resultados desde el principio. El hecho de añadir indicadores o de modificarlos más allá de lo inicialmente acordado contractualmente con el donante, y sin el acuerdo de todas las partes, puede complicar o impedir la presentación rigurosa de los resultados y, en algunos casos, complicar considerablemente los mecanismos de recopilación de datos establecidos.
- d) **Múltiples acuerdos:** En casi todas las situaciones, un acuerdo de seguimiento por terceros se celebrará en el contexto de un proyecto o programa existente. En tales casos, ya existirá un acuerdo con un donante. Por consiguiente, es esencial que todos los acuerdos de seguimiento por terceros se ajusten a las obligaciones de la OIM esbozadas en el acuerdo original con el donante. Siempre que sea posible, cuando la situación de seguimiento por terceros haya sido exigida por el donante, trate de ponerse de acuerdo sobre los parámetros, incluidas las consideraciones éticas de la OIM relativas a la protección de datos, y las funciones y responsabilidades de todas las partes, antes de celebrar el acuerdo inicial con el donante.
- ➔ Por último, cuando surjan cuestiones o desacuerdos en relación con los acuerdos de seguimiento por terceros y los términos empleados en estos, recuerde que puede recurrir a la Oficina de Asuntos Jurídicos. En la instrucción [IN/284](#) se ofrecen más orientaciones sobre cuestiones relacionadas con las adquisiciones en el contexto del seguimiento por terceros.

### Dificultades y riesgos del seguimiento por terceros<sup>53</sup>

Si bien el seguimiento por terceros permite indirectamente el seguimiento, la verificación y la validación de los datos, así como su recopilación en tiempo real, y rectificar el rumbo de las intervenciones de la OIM, también tiene algunas limitaciones. Entre esas limitaciones cabe mencionar la presentación de informes de baja calidad sobre las visitas de seguimiento realizadas, los gastos imprevistos (entre otras cosas, los relacionados con la mejora de la calidad), la falta de transparencia y las dificultades para utilizar el seguimiento por terceros para recopilar datos en el nivel de los efectos. Muchos de los riesgos inherentes a la gestión a distancia también se aplican al seguimiento por terceros.

Otros posibles riesgos relacionados con el seguimiento por terceros	
<b>Programáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño inadecuado: el presupuesto no incluye los viajes aéreos, un sistema adecuado de seguimiento y evaluación o actividades de formación, entre otras cosas.</li> <li>• Control de la ejecución/técnico: el seguimiento se realiza únicamente a distancia.</li> <li>• Información y participación deficientes: si no se dispone de información directa y periódica para el seguimiento (por ejemplo, debido a la menor regularidad de las visitas a proyectos o a marcos inadecuados de seguimiento y evaluación), los resultados del programa pueden estar corriendo un riesgo, como el riesgo de corrupción y de contratación de personal no competente o la gestión inadecuada.</li> <li>• Comunicación: recopilación de datos y presentación de informes no exactos, incoherentes o no oportunos; la triangulación de los datos es muy complicada; escasa comunicación con el personal sobre el terreno y de las oficinas principales.</li> <li>• Escasa relación con la comunidad, aceptación y participación limitadas.</li> </ul>
<b>Institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros: si un sistema de seguimiento por terceros es deficiente debido a la financiación limitada, tanto el seguimiento como la presentación de informes podrán verse afectadas, y restar valor al recurso del seguimiento por terceros.</li> <li>• De reputación: los terceros en cargados del seguimiento deben elegirse teniendo debidamente en cuenta los comportamientos éticos, la profesionalidad, la sensibilidad cultural y la reputación. Una mala elección puede afectar a la reputación de la organización que recurre al seguimiento por terceros.</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de intereses en el seguimiento por terceros, con un seguimiento sesgado en beneficio propio y otras oportunidades contractuales.</li> </ul>

<sup>53</sup> Las siguientes secciones se basan en la información recopilada por la División de Transición y Recuperación y elaborada en consulta con la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General en 2018.



### Enseñanzas extraídas de la experiencia de la OIM en la ejecución del seguimiento por terceros

- a) Asignar suficientes recursos para el fomento de la capacidad del personal que participa en el seguimiento por terceros a fin de garantizar un trabajo de calidad en todos los procesos de seguimiento. Para esos sistemas de seguimiento a distancia, se recomienda encarecidamente el uso de manuales, guías, notas orientativas y modelos diversos. Es importante regirse por las normas de la Organización, como los [Principios de la OIM de Protección de Datos](#), a fin de garantizar el cumplimiento.
- b) Al concertar un acuerdo de seguimiento por terceros es importante acordar, ya sea en el propio acuerdo o en un documento anexo o complementario, los parámetros relativos a la recopilación, gestión y utilización éticas de los datos, en particular mediante la vinculación de los esfuerzos de seguimiento por terceros al Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas de la OIM (véase el [capítulo 5 sobre la incorporación de las cuestiones transversales en la OIM: rendición de cuentas a las poblaciones afectadas](#)).
- c) Al aclarar las funciones y responsabilidades en un acuerdo de seguimiento por terceros, asegúrese de que todas las partes tengan un conocimiento realista de todos los recursos humanos u otros recursos necesarios para facilitar todas las actividades de seguimiento por terceros. Independientemente de si la OIM realiza el seguimiento por terceros o es objeto de esta, los requisitos en materia de recopilación de datos, como la facilitación de visitas de seguimiento o la redacción de informes, no deberían limitar la capacidad de la organización encargada de la ejecución para llevar a cabo la intervención.



En lo que respecta al seguimiento por terceros, también cabe considerar, en función de la situación, los recursos a los que se ha hecho referencia *supra* en relación con el seguimiento y la evaluación.

#### Recursos de la OIM

- 2010a [IOM Data Protection Manual](#). Ginebra.
- 2010b [Annex X: IOM Data Protection Principles](#) (enlace interno únicamente).
- 2021 [Changes to Procurement, Implementing Partners Selection and Related Contracting Procedures \(IN/284\)](#) (enlace interno únicamente).

## 3.7. Cómo combinarlo todo: El plan de seguimiento y evaluación

En este capítulo se han presentado, hasta ahora, distintos tipos de seguimiento, entre ellos los cuatro ámbitos esenciales cuyo seguimiento es esencial, a saber, los resultados, las actividades, el presupuesto y los gastos, y el riesgo.



Como se ha señalado en la sección de este capítulo relativa a los [tipos de seguimiento](#), también puede utilizarse PRIMA como herramienta para efectuar el seguimiento de los resultados, utilizando la matriz de resultados y el marco seguimiento de resultados.


Para obtener más información sobre cómo utilizar PRIMA para efectuar el seguimiento de los resultados, véase [PRIMA User Guide, Annex 5: Results monitoring](#) (enlace interno únicamente).

Tomados conjuntamente, estos constituyen los principales elementos que se deberían utilizar al planificar y llevar a cabo el seguimiento de los proyectos, programas, estrategias y políticas. Junto con la evaluación de la planificación, que se examina en el capítulo 5 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, estos elementos constituyen el **plan de seguimiento y evaluación**, en el que se esboza el plan general en materia de seguimiento y evaluación para el conjunto de la intervención. En él se deberían especificar la estrategia en materia de seguimiento, los enfoques utilizados, los estudios, exámenes o evaluaciones que habrán de realizarse, indicando las fuentes de datos, y los plazos y procesos de gestión, además de resumir la teoría programática general, incluidas la teoría del cambio o la matriz de resultados.

Si bien existen varias definiciones de los términos “plan de seguimiento y evaluación” y “marco de seguimiento y evaluación”, estos suelen utilizarse indistintamente. Sin embargo, aunque puedan parecer idénticos, se refieren a dos conceptos distintos.

En el cuadro 3.6 se muestran algunos de los principales elementos.

**Cuadro 3.6. Comparación de los principales elementos:  
Plan de seguimiento y evaluación y marco de seguimiento y evaluación**

Plan de seguimiento y evaluación	Marco de seguimiento y evaluación
<p>En algunos casos, puede ser necesaria una descripción detallada de la lógica del proyecto, las evaluaciones previstas y las actividades de seguimiento, así como de las herramientas de seguimiento y evaluación. Algunos de los casos en que esto puede ser necesario son: cuando se precisa medir el éxito de un proyecto de gran envergadura o complejo, cuando se implique a diversos asociados en las actividades de seguimiento y evaluación, o cuando el donante exija específicamente un plan más detallado sobre cómo se harán efectivos el seguimiento y la evaluación al comienzo de la intervención.</p> <p> Esta versión más detallada se denominaría <b>plan de seguimiento y evaluación</b>, y englobaría todas las actividades previstas en materia de seguimiento y evaluación. También puede abarcar otras esferas, como el aprendizaje o la presentación de informes.</p>	<p>La definición más común de <b>marco de seguimiento y evaluación</b> es un cuadro en el que se enumeran todos los indicadores (con una breve definición de cada uno de ellos), así como la fuente de datos, la línea de base, la meta, la frecuencia de la medición, los métodos y herramientas de recopilación de datos, y quién es el responsable de la medición de los resultados. <b>Para la OIM, el concepto más afín a un marco de seguimiento y evaluación es el marco de seguimiento de resultados.</b> En muchos casos, el <b>marco de seguimiento de resultados</b> puede ser suficiente para seguir de cerca los resultados de una intervención en la OIM, junto con los planes descritos en las secciones relativas al seguimiento y la evaluación del documento del proyecto.</p>
<p>Idealmente, un plan de seguimiento y evaluación debería elaborarse en la <b>fase inicial</b> de un proyecto, antes de comenzar con la ejecución, y se debería revisar periódicamente a fin de reflejar los cambios en el contexto de la ejecución, o después de que se hayan realizado modificaciones importantes en el diseño del proyecto.</p>	<p>El marco de seguimiento y evaluación también se elabora al inicio del proyecto. También puede ser necesario revisarlo periódicamente para reflejar los cambios en la ejecución.</p>
<p>El marco de seguimiento y evaluación puede ser un componente del plan de seguimiento y evaluación e incluirse en este último.</p>	



Aunque aquí los dos conceptos se han presentado como distintos, siempre es aconsejable pedir aclaraciones a un donante o asociado en particular para asegurarse de que se tenga una comprensión común de la terminología utilizada y de las expectativas conexas.

Un plan de seguimiento y evaluación permite enlazar todos los componentes del seguimiento y la evaluación, como los planes de visitas sobre el terreno, el marco de seguimiento de resultados, la recopilación y análisis de datos y los requisitos de uso, las actividades de aprendizaje y reflexión u otra información. En algunos casos, un plan de seguimiento y evaluación también puede incluir descripciones detalladas de los indicadores de la intervención. Resulta útil reunir los distintos elementos que harán posible el seguimiento y la evaluación en el marco de una intervención en un documento o carpeta para gestionar mejor los procesos de seguimiento y evaluación, fomentar el acceso a todos los documentos y una comprensión común entre el equipo del proyecto, y facilitar las eventuales revisiones y evaluaciones.

Si bien existen diversos modelos de planes de seguimiento y evaluación, en los modelos que se muestran a continuación se esbozan los principales componentes de un plan de seguimiento y evaluación básico y avanzado.

## Modelo de plan básico de seguimiento y evaluación

- a) Marco de seguimiento de resultados  
Inclúyase en el documento un ejemplar del marco de seguimiento de resultados elaborado. Sus columnas finales – Logro y Progreso – pueden dejarse en blanco. Puede conservarse un ejemplar aparte del marco de seguimiento de resultados para hacer un seguimiento de los progresos.
- b) Planificación del seguimiento de las actividades, los aspectos financieros y los riesgos  
A veces no se considera que el seguimiento de las actividades, de los aspectos financieros y de los riesgos formen parte del plan de seguimiento y evaluación, sino que se consideran una parte independiente de la gestión de proyectos. Sin embargo, en el plan de seguimiento y evaluación se puede hacer referencia a cómo se están supervisando esos elementos.

En el caso de la OIM, las principales herramientas a las que se hace referencia en el *Manual para proyectos de la OIM* son el plan de trabajo detallado, los informes de PRISM u otras herramientas fabricadas a medida y el plan de gestión del riesgo. Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos también se deberían mencionar en esta sección del plan de seguimiento y evaluación. Para más información sobre las herramientas de recopilación de datos, véase el [capítulo 4](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

- c) Plan de trabajo detallado  
El plan de seguimiento y evaluación debería estar plenamente vinculado al plan de trabajo detallado, lo que incluye asegurarse de que las actividades de seguimiento y evaluación se hayan incluido en el plan de trabajo general. Un plan de trabajo detallado es exhaustivo y realista, asigna a las personas adecuadas a cada tarea, y tiene en cuenta los flujos de trabajo y los posibles problemas de programación desde el inicio del proyecto. También puede ayudar a encontrar sinergias entre las actividades operativas y las actividades de seguimiento y evaluación, por ejemplo programando las visitas de seguimiento en relación con otras actividades previstas en el marco de la intervención. El gestor de proyectos puede utilizar el plan de trabajo detallado para mantener informadas a todas las partes de los progresos en la ejecución, en particular al equipo del proyecto, el Jefe de Misión y el donante (véase el [Módulo 4 del Manual para proyectos de la OIM](#), en el que se ofrece información más detallada a este respecto).
- d) Planificación del examen y la evaluación  
Sobre la base de la información incluida en la propuesta de proyecto, se puede proporcionar información más detallada sobre los planes de evaluación, entre otras cosas sobre el tipo de evaluación, la fecha estimada, el uso o los usuarios a los que está destinada, los métodos, las herramientas de recopilación de datos, las evaluaciones internas o externas y el presupuesto. Esta información detallada también puede incluirse en los ejercicios de examen previstos (por ejemplo, en los exámenes del desempeño del proyecto), que se consideran una forma de seguimiento.

## Modelo de plan avanzado de seguimiento y evaluación

- a) Perspectiva general y antecedentes  
Descripción del contexto y los antecedentes del proyecto y breve descripción del proyecto
- b) Descripción de la teoría del cambio  
Otro elemento que podría desarrollarse como parte del plan de seguimiento y evaluación es una teoría del cambio. Sobre la base de lo que se indica en el documento del proyecto, la teoría del cambio puede desarrollarse en mayor medida añadiendo una descripción narrativa o una representación gráfica de los cambios previstos y los supuestos o hipótesis que permiten establecer relaciones causales entre las actividades, los productos y los efectos. Es importante recordar que la teoría del cambio va más allá de la matriz de resultados de la OIM, y que ofrece una visión de cómo se produce el cambio, incluidas sendas de resultados que pueden escapar al control de la intervención en curso. Para más información sobre la teoría del cambio, sírvase consultar la sección de este capítulo titulada [Theory of Change](#).
- c) Marco de seguimiento de resultados  
Inclúyase un ejemplar del marco de seguimiento de resultados en el documento. Las columnas finales – Logro y Progreso – pueden dejarse en blanco, y puede conservarse un ejemplar aparte del marco de seguimiento de resultados para supervisar los progresos.

d) Planificación del seguimiento de los resultados  
Sobre la base de los planes incluidos en el marco de seguimiento de resultados, se puede proporcionar información más detallada sobre los métodos, los enfoques y las herramientas conexas, incluidas las herramientas de recopilación de datos, que se utilizarán para el seguimiento de los indicadores, así como para el seguimiento de otras esferas, como el contexto de la intervención y las necesidades o la satisfacción de los beneficiarios.

e) Planificación del seguimiento de las actividades, los aspectos financieros y los riesgos  
A veces no se considera que el seguimiento de las actividades, de los aspectos financieros y de los riesgos formen parte del plan de seguimiento y evaluación, sino que se consideran una parte independiente de la gestión de proyectos. Sin embargo, en el plan de seguimiento y evaluación se puede hacer referencia a cómo se están supervisando esos elementos.

En el caso de la OIM, las principales herramientas a las que se hace referencia en el *Manual para proyectos de la OIM* son el plan de trabajo detallado, los informes de PRISM u otras herramientas fabricadas a medida y el plan de gestión del riesgo<sup>54</sup>. Las herramientas utilizadas para la recopilación de datos también se deberían mencionar en esta sección del plan de seguimiento y evaluación. Para más información sobre las herramientas de recopilación de datos, véase el [capítulo 4](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

f) Plan de trabajo detallado  
El plan de seguimiento y evaluación debería estar plenamente vinculado al plan de trabajo detallado, lo que incluye asegurarse de que las actividades de seguimiento y evaluación se hayan incluido en el plan de trabajo general. Un plan de trabajo detallado es exhaustivo y realista, asigna a las personas adecuadas a cada tarea, y tiene en cuenta los flujos de trabajo y los posibles problemas de programación desde el inicio del proyecto. También puede ayudar a encontrar sinergias entre las actividades operativas y las actividades de seguimiento y evaluación, por ejemplo programando las visitas de seguimiento en relación con otras actividades previstas en el marco de la intervención. El gestor de proyectos puede utilizar el plan de trabajo detallado para mantener informadas a todas las partes de los progresos en la ejecución, en particular al equipo del proyecto, el Jefe de Misión y el donante (véase el [Módulo 4 del Manual para proyectos de la OIM](#), en el que se ofrece información más detallada a este respecto).

g) Datos: gestión, funciones y responsabilidades  
Describase cómo se recopilarán, almacenarán (incluida la introducción en sistemas de gestión de datos como PRIMA) y se gestionarán los datos relativos al seguimiento. Ello se aplica no solo a los datos utilizados para informar sobre los indicadores, sino también a los datos recopilados para el seguimiento de otras esferas. Esta sección puede incluir las posibles limitaciones o dificultades, información sobre el desglose de datos y planes para intercambiar y examinar datos con los asociados internos o externos. También habría que considerar la cuestión de la privacidad de los datos, entre otras cosas mencionando que la intervención se ajusta a la Política de Protección de Datos de la OIM. Pueden describirse asimismo las normas y planes que garantizarán la calidad de los datos. Por último, en esta sección pueden indicarse las funciones y responsabilidades de cada equipo del proyecto en relación con la recopilación y el análisis de datos.

h) Planificación de las visitas de seguimiento a cargo del personal de programas  
Se puede ofrecer orientación sobre cómo llevar a cabo las vistas de seguimiento, y hacer referencia a los formularios normalizados que habrán de utilizarse para recopilar datos sobre las actividades, los resultados u otras esferas que deban ser objeto de seguimiento, y sobre cómo documentar las visitas de seguimiento e informar sobre las mismas.

i) Planes para trabajar en colaboración con los asociados en la ejecución en los ámbitos del seguimiento y la evaluación  
También se puede añadir una sección en la que se describan los planes para cerciorarse de que los asociados en la ejecución dispongan de sistemas de seguimiento sólidos para proporcionar periódicamente a la OIM datos e información exactos sobre el progreso y la eficacia de las actividades puestas en marcha. Ello puede incluir una descripción de la recopilación de datos, entre otras cosas de la frecuencia, los formularios normalizados que habrán de utilizarse y los cursos de formación que se impartirán a los asociados en la ejecución. Esto puede ser particularmente útil en situaciones de gestión a distancia.

<sup>54</sup> Para obtener más información sobre el desarrollo de herramientas para el seguimiento de las actividades, los resultados, el presupuesto y los gastos, y los riesgos, véase el [Módulo 4 del Manual para proyectos de la OIM](#), págs. 7-12 (enlace interno únicamente).

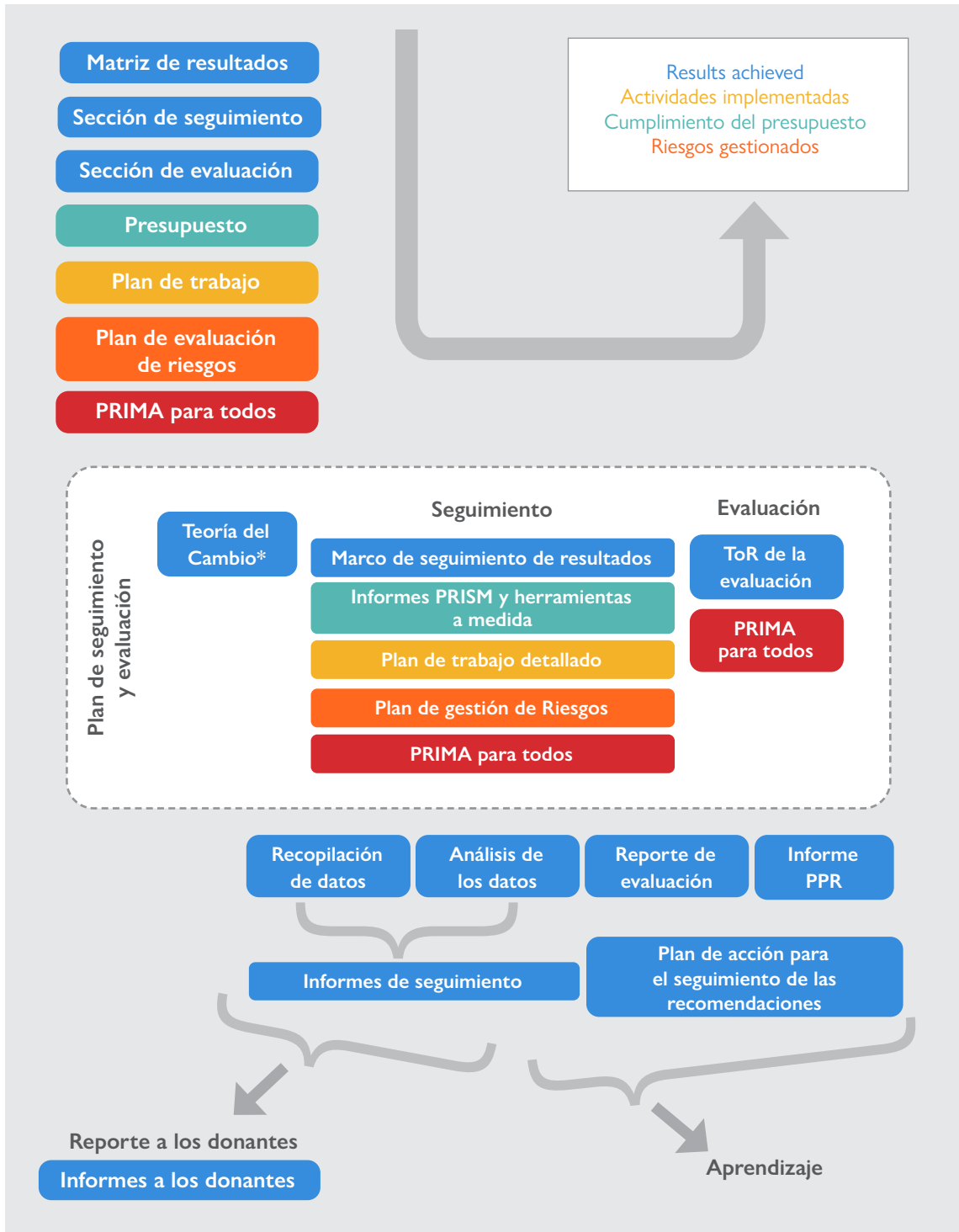


- j) **Planificación de la presentación de informes**  
Se puede hacer referencia, entre otras cosas, a las fechas de presentación de informes a los donantes y los modelos conexos, o a los mecanismos conjuntos de presentación de informes. Los planes para la presentación de informes también pueden incluir informes de seguimiento internos, así como toda presentación sistemática de informes que se requieran, como los informes destinados a la Sede, a las oficinas regionales o al equipo en el país de las Naciones Unidas. También podría incluir planes para el intercambio y la utilización de informes. Además, se podrían añadir gráficos para ilustrar cómo los distintos datos recopilados se incorporarán a los diversos informes. En la sección siguiente de este capítulo se ofrece información más detallada sobre la presentación de informes.
- k) **Planificación del examen y la evaluación**  
Sobre la base de la información incluida en la propuesta de proyecto, se puede proporcionar información más detallada sobre los planes de evaluación, entre otras cosas sobre el tipo de evaluación, la fecha estimada, el uso o los usuarios a los que está destinada, los métodos, las herramientas de recopilación de datos, las evaluaciones internas o externas y el presupuesto. También podría adjuntarse o citarse un proyecto de pliego de condiciones de la evaluación, que se grabaría en los archivos del proyecto una vez estuviera disponible. Asimismo, pueden darse detalles sobre los ejercicios de examen previstos, como los exámenes del desempeño del proyecto o los exámenes posteriores a la acción (en el [capítulo 5](#) se ofrece más información sobre estos ejercicios).
- l) **Planificación de la reflexión y el aprendizaje**  
También cabría considerar la posibilidad de incluir, en el plan de seguimiento y evaluación avanzado, una sección en la que se describiera cualquier otro mecanismo para la reflexión y el aprendizaje a partir de los hallazgos en materia de seguimiento y evaluación, incluidas las recomendaciones derivadas de los exámenes y las evaluaciones. Ello podría incluir referencias a los mecanismos de coordinación del proyecto, como las reuniones del equipo del proyecto o los comités directivos del proyecto, así como a otros medios, oficiales u oficiosos, para facilitar el aprendizaje, ya fuera internamente entre los miembros del equipo del proyecto o externamente con los asociados, por ejemplo talleres de examen anuales o talleres para extraer enseñanzas. También se debería planificar cuándo y cómo se examinará y actualizará el plan de seguimiento y evaluación, de ser necesario.
- m) **Recursos para el seguimiento y la evaluación**  
Por último, en el plan de seguimiento y evaluación se podría proporcionar información sobre el presupuesto total asignado al seguimiento y la evaluación, que debería desglosarse en caso de que existieran distintos presupuestos relacionados con actividades de seguimiento y evaluación, y se deberían indicar los demás recursos necesarios para el desempeño de dichas funciones, como los recursos humanos o los materiales o equipos. Esta sección debería explicar de manera detallada los recursos financieros, los recursos humanos y los materiales disponibles para el seguimiento y la evaluación.



En el diagrama que figura a continuación se hace un resumen gráfico de un plan de seguimiento y evaluación, en particular de cómo se articula en torno al desarrollo de proyecto y contribuye a asegurar la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Figura 3.14. Plan de seguimiento y evaluación



Nota: Modificado a partir de un gráfico elaborado por la Oficina Regional de la OIM en Viena (2017).



## 3.8. Seguimiento y presentación de informes sobre los resultados

La presentación de informes sobre los resultados de la intervención es un componente esencial de la garantía del cumplimiento mediante la adopción de un enfoque basado en los resultados. Esta se lleva a cabo en diferentes momentos durante el ciclo de vida de una intervención. La presentación de informes, que se basa en los conocimientos operacionales y las mejores prácticas, también contribuye a la ampliación de los conocimientos institucionales de la OIM. Es un medio para comunicar información sobre los progresos realizados en el marco de la intervención, los resultados logrados, las enseñanzas extraídas, los problemas encontrados, las medidas adoptadas para superar y abordar los desafíos y las buenas prácticas identificadas durante la ejecución.

La presentación de informes es un componente obligatorio de la gestión de una intervención. Informar periódicamente a los donantes, los Estados Miembros y otras partes interesadas sobre la situación de una intervención ayuda a demostrar la transparencia y la rendición de cuentas, y garantiza el cumplimiento de los acuerdos contractuales. La presentación de informes a nivel interno, por ejemplo mediante informes relativos al seguimiento, informes presentados por los asociados en la ejecución, actas de reuniones y registros de enseñanzas extraídas, es otro elemento importante de la gestión de proyectos que puede facilitar asimismo la posible presentación de informes externos. La presentación de informes hace necesario mantener un registro de todas las medidas adoptadas durante la ejecución. Por consiguiente, también constituye una importante fuente de información para los auditores y los evaluadores a la hora de valorar si una intervención se ha llevado a cabo con éxito, de conformidad con los reglamentos y las normas pertinentes de la OIM y el acuerdo celebrado con el donante<sup>55</sup>.



### Implantación de un plan para la presentación de informes

Las oficinas de la OIM deberían considerar la posibilidad de elaborar un **plan para la presentación de informes** a fin de prever las necesidades en materia de presentación de informes y cerciorarse de que se reserve suficiente tiempo para la recopilación de datos y la preparación de informes. Ello podría incluirse en un plan de seguimiento y evaluación (véase la sección anterior, titulada [Cómo combinarlo todo: El plan de seguimiento y evaluación](#), o podría elaborarse como un plan independiente.

Un plan para la presentación de informes puede abarcar las funciones en la presentación de informes (quién es el responsable de la presentación de informes), los tipos de informes necesarios, la frecuencia con la que deben elaborarse, los procedimientos de examen de informes y los destinatarios del informe<sup>56</sup>. Los planes para la presentación de informes pueden incluir informes sobre intervenciones específicas, así como la presentación sistemática de informes que requiere la oficina encargada, como los informes destinados a la Sede, las oficinas regionales o el equipo de las Naciones Unidas en el país.

En el [Módulo 5 del Manual para proyectos de la OIM](#) se presenta una guía detallada sobre la presentación de informes a los donantes, y sus tres fases principales: a) preparación; b) examen y aprobación, y c) presentación. La presente sección se centra en cómo informar sobre los resultados utilizando los hallazgos observados durante el seguimiento, en las secciones específicas del informe descriptivo para los donantes destinadas a mejorar la presentación de informes sobre los resultados, y en cómo la presentación de informes puede contribuir al aprendizaje institucional.

### 3.8.1. Presentación de informes sobre los resultados






La redacción de informes tiene que ver con la comunicación de **resultados**.

<sup>55</sup> Módulo 5 del [Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 4 (enlace interno únicamente).

<sup>56</sup> Adaptado de UNICEF, 2017, pág. 161 (enlace interno únicamente).

La presentación de informes es un componente esencial del seguimiento y la evaluación, ya que permite presentar los datos recopilados y los hallazgos generados para su utilización por las principales partes interesadas y su desempeño general. La presentación de informes sobre los resultados proporciona datos e información a los encargados de la adopción de decisiones para fundamentar sus procesos de toma de decisiones. Los informes de seguimiento internos y los informes externos para los donantes pueden utilizarse con distintos fines, en función de las necesidades de información de una intervención, así como de la información derivada del seguimiento y la evaluación, a la que puede darse distintos usos. La información en materia de seguimiento y evaluación puede servir para<sup>57</sup>:

	Demostrar la rendición de cuentas
	Ofrecer resultados de acuerdo con los compromisos suscritos con las distintas partes interesadas.
	Convencer
	Utilizar los datos de los hallazgos.
	Enseñar
	Difundir los hallazgos para contribuir al aprendizaje institucional.
	Aprender
	Ver lo que funciona, lo que no funciona y por qué.
	Documentar
	Registrar y crear una memoria institucional.
	Implicar
	Implicar a las partes interesadas mediante un proceso participativo.
	Obtener apoyo
	Demostrar los resultados para obtener el apoyo de las partes interesadas.
	Adoptar decisiones
	Proporcionar información a los encargados de la adopción de decisiones.

### Recopilación de datos para la elaboración de informes basados en resultados

Los datos necesarios para informar sobre los progresos realizados en la consecución de las metas establecidas para los distintos indicadores deberían recopilarse y analizarse antes de la presentación de informes. Ello incluye los datos que deben facilitar las partes interesadas del proyecto y los asociados en la ejecución. Por lo tanto, es importante determinar **por qué, cuándo y cómo** se recopilarán los datos necesarios para la presentación de informes.

La matriz de resultados, al igual que el marco de seguimiento de resultados, recoge información fundamental y, por consiguiente, se puede utilizar como recurso para la presentación de informes basados en resultados<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> Adaptado de Kusek y Rist, 2004.

<sup>58</sup> Para obtener información más detallada sobre el marco de seguimiento de resultados, sírvase consultar la sección [Marco de seguimiento de resultados](#) de este capítulo.



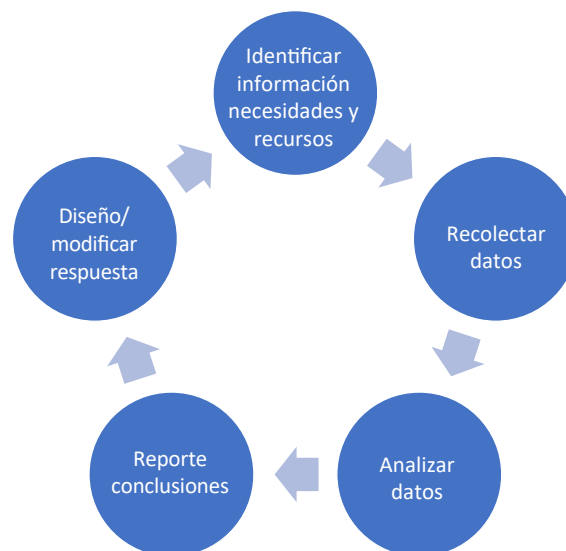
### Recopilar datos para garantizar la presentación de informes orientados hacia los resultados frente a la presentación de informes basados en actividades

En el caso de un resultado relacionado con el fomento de la capacidad, si el centro de atención son los conocimientos adquiridos, con un indicador que mida el porcentaje de participantes que ampliaron sus conocimientos o el porcentaje de participantes que informaron de que eran capaces de aplicar los conocimientos adquiridos, una vez recopilados estos datos, la presentación de informes también podrá centrarse en esta información y **demostrar que se ha producido un cambio** en la capacidad mediante la mejora de los conocimientos.

Por otro lado, si no se utiliza el indicador y no se recopilan los datos pertinentes, el informe sólo podrá indicar a cuántas personas se impartió formación o cuántas formaciones se llevaron a cabo, información que sería insuficiente para demostrar que se ha producido un cambio, es decir, que la formación impartida logró un cambio y se alcanzó el resultado previsto de la actividad de capacitación.

Independientemente de en qué medida se hayan recopilado y analizado los datos, estos también deben presentarse de manera adecuada, teniendo presentes a los destinatarios. Si los datos están mal presentados, la presentación de informes no resultará tan útil, lo que es una pérdida de recursos y tiempo. Al determinar la finalidad de la recopilación de datos, es importante planificar desde un principio unas estructuras sólidas de presentación de informes. En el diagrama que figura a continuación se ilustra el ciclo de recopilación, análisis, presentación y uso de datos:

Figura 3.15. Ciclo de recopilación, análisis, presentación y uso de datos



### Cómo redactar un informe basado en los resultados

Al examinar la presentación de informes desde una perspectiva de seguimiento y evaluación, pueden utilizarse algunas prácticas adicionales para garantizar la presentación de informes basada en resultados<sup>59</sup>. Es importante emplear una terminología dinámica que refleje el proceso de cambio, y explicar un cambio mensurable, visible y concreto en un determinado contexto. Los términos utilizados en el informe deberían centrarse en qué ha cambiado a resultas de la intervención, en lugar de en qué se está llevando a cabo para generar ese cambio.

<sup>59</sup> En las págs. 17-18 y 38-55 del *Módulo 5 del Manual para proyectos de la OIM* se ofrece información sobre el contenido de la presentación de informes, incluidos consejos generales para la redacción de los informes (enlace interno únicamente).

En el pasado, la presentación de informes solía centrarse excesivamente en las actividades llevadas a cabo, en lugar de en los resultados logrados en el nivel de los productos y de los efectos, y tampoco se centraba en el impacto de la intervención en la consecución del objetivo de una intervención. La presentación de informes debería:

- Contar la historia de la ejecución, pasando de las actividades a los resultados y demostrando cómo se utilizaron los recursos para lograr esos resultados;
- Esta historia debería ofrecer una visión general de los datos cuantitativos y cualitativos que demuestran la consecución de los resultados;
- Poner de relieve los problemas encontrados en el marco del proyecto o programa y qué mejoras podrían ser necesarias<sup>60</sup>.

Además, se ofrecen otros consejos recomendados para redactar informes basados en resultados, que reflejen adecuadamente el cambio.

#### Sugerencias adicionales sobre cómo escribir para reflejar el cambio<sup>61</sup>

- Al presentar informes sobre las actividades concluidas, asegúrese de analizar sus efectos e informar sobre estos. Es preciso centrarse en la presentación de informes sobre los resultados, en lugar de presentar descripciones detalladas de las actividades, lo que podría hacerse más bien en anexos separados.
- Presente pruebas del cambio y analice los progresos utilizando indicadores, líneas de base y metas al redactar el texto narrativo del informe. Las pruebas del cambio pueden presentarse en forma de relatos de interés humano, testimonios personales, estudios de casos, verificaciones independientes o investigaciones, fotos o análisis estadísticos, entre otros.
- Sitúe en contexto los progresos y cambios logrados, y haga referencia a la teoría del cambio.
- Incorpore las enseñanzas extraídas y las prácticas fructíferas en todos los niveles de la presentación de informes.
- Ponga de relieve cómo se superaron las deficiencias y los cuellos de botella.
- Reflexione de manera crítica sobre la contribución de las actividades del proyecto a la obtención de resultados, y sobre qué otros factores pueden estar contribuyendo al logro de resultados.

#### EJEMPLO



Ejemplos de un lenguaje basado en los resultados:

Actividad	Presentación de informes basada en resultados
La OIM adquirió e instaló 20 contenedores acondicionados para el invierno en la zona fronteriza.	En diciembre se registró un aumento del 25 por ciento del número de migrantes que dormían en alojamientos acondicionados para el invierno en el país.
La OIM matriculó a niños migrantes en las escuelas locales y les proporcionó transporte en la zona del centro de acogida.	En 2021, la escolarización de niños migrantes que vivían en centros de acogida para migrantes aumentó del 30 por ciento al 90 por ciento.

Encontrará más ejemplos e información en el [Módulo 5 del Manual para proyectos de la OIM](#).

<sup>60</sup> Capítulo 6 de UNICEF, 2017, págs. 146-148.

<sup>61</sup> Adaptado de UNICEF, 2017, pág. 150.

También cabe mantener un equilibrio adecuado entre la redacción descriptiva y la **redacción analítica** en todo el proceso de presentación de informes. La **redacción descriptiva** permite describir lo que ha ocurrido, mientras que la **redacción analítica** la complementa añadiendo un análisis que puede servir para explicar por qué ocurrió esto, lo que se ha logrado (más allá de las actividades y de los productos inmediatos) y qué repercusiones puede tener.

Redacción descriptiva	Redacción analítica
Describe lo que ocurrió	Determina la importancia de los hallazgos
Describe el orden en que ocurrieron las cosas	Evalúa los puntos fuertes y débiles
Explica cómo funciona algo	Emite juicios razonados
Da detalles	Explica los motivos por los que se ha elegido cada opción

Además de **basarse en resultados** e incorporar la redacción descriptiva y analítica, cabe añadir otras consideraciones que refuerzan la calidad de la presentación de informes. La presentación eficaz de informes es **pertinente, oportuna, completa, precisa, concisa y sencilla, coherente y eficaz en función del costo**. También presenta datos fidedignos o de calidad. En el diagrama que figura a continuación se facilita una lista de preguntas para ayudar a determinar si la presentación de informes satisface estos criterios<sup>62</sup>:

Pertinente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A qué uso o fin específico está destinado el informe?</li> <li>• ¿Se evita la presentación de informes excesiva e innecesaria?</li> </ul>
Oportuno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es oportuno el informe para el uso al que está destinado?</li> </ul>
Completo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Presenta el informe una cantidad de información suficiente para el uso al que está destinado?</li> </ul>
Preciso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Presenta el informe hechos y cifras adecuados?</li> </ul>
Conciso y sencillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La redacción del informe es apropiada para el público al que está destinado?</li> <li>• ¿El lenguaje es claro, conciso y fácil de entender?</li> </ul>
Coherente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El informe usa unidades y formatos que estén disponibles y puedan compararse a lo largo del tiempo a fin de supervisar los progresos de acuerdo con estos?</li> </ul>
Eficaz en función del costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El tiempo y los recursos se han asignado teniendo en cuenta la pertinencia y la utilización del informe?</li> </ul>

Una rigurosa labor de presentación de informes puede ser provechosa para las relaciones que la OIM mantiene con los donantes, mejorar el apoyo de los donantes y facilitar el seguimiento de un proyecto. La presentación inadecuada de informes puede ser un indicador de la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, con posibles consecuencias para la relación con un donante u otras partes interesadas<sup>63</sup>.

La planificación de la presentación adecuada de informes puede utilizarse para **identificar las necesidades concretas de los destinatarios en materia de presentación de informes e información en una fase temprana del proceso**. La información también puede utilizarse para un determinado fin, como la planificación estratégica, la implementación en curso de un proyecto, el cumplimiento de los requisitos de los donantes, la evaluación o el aprendizaje institucional. La presentación de informes centrada en la utilización, es decir, la presentación de información basada en las necesidades de información y que será utilizada, permite optimizar el uso de los hallazgos de los informes y evita la presentación de informes innecesaria.



Al preparar la presentación de informes, es útil saber quién será el destinatario de esa información, y en qué formato y con qué frecuencia se presentará dicha información, así como identificar a la persona que preparará y entregará la información.

<sup>62</sup> Adaptado de Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011.

<sup>63</sup> En el **Módulo 5** del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 4, se dan ejemplos de estas consecuencias (enlace interno únicamente).

### 3.8.2. La presentación de información en un informe descriptivo para los donantes

El gestor de proyectos se encarga de redactar, preparar y coordinar los informes para los donantes en tiempo oportuno<sup>64</sup>. En la OIM existen dos tipos principales de informes para los donantes en función de la frecuencia de su presentación, a saber, los informes intermedios y los informes finales. En el [Módulo 5 del Manual para proyectos de la OIM](#) se detallan los pasos necesarios para redactar y preparar un informe descriptivo para los donantes<sup>65</sup>. En resumen, estos pasos son:

- **Examinar los documentos del proyecto** (tanto los documentos originales como las revisiones subsiguientes) para asegurarse de que en el informe se presente la información más actualizada, concretamente la versión más reciente de la matriz de resultados acordada, y los requisitos y los plazos de presentación de informes.
- **Revisar los informes intermedios anteriores** a fin de asegurar la coherencia de la información presentada y proporcionar información actualizada sobre cualquier dificultad señalada en informes anteriores.
- **Examinar el acuerdo con el donante y sus modificaciones** a fin de confirmar los principales requisitos en materia de presentación de informes estipulados en el acuerdo, en particular, la frecuencia, el formato y el idioma de la presentación de informes. Si estos no se estipulan en el acuerdo, en la página 9 del Módulo 5 del *Manual para proyectos de la OIM* se dan instrucciones adicionales sobre cómo proceder.



Al examinar los documentos del proyecto, asegúrese de consultar asimismo la matriz de resultados y la teoría del cambio correspondiente, el marco de seguimiento de resultados y el plan de seguimiento y evaluación para obtener informaciones esenciales (en caso de que se hayan aportado). Si existe un plan para la presentación de informes, refiérase a los plazos y los formatos de presentación de informes ya establecidos. La redacción exacta del objetivo, los resultados previstos (efectos y productos), así como de los indicadores, las líneas de base y las metas que se recogen en la matriz de resultados deberían incluirse en la parte descriptiva del informe a fin de hacer hincapié en la presentación de los resultados. Un examen cuidadoso de estos documentos facilita asimismo la identificación de los resultados imprevistos, que también deberían incluirse en la presentación de informes.

#### La sección II del modelo de la OIM para la presentación de informes (Progreso realizado en relación con los efectos y los productos del proyecto)<sup>66</sup>

En la sección II del modelo para la presentación de informes se describen los resultados (efectos y productos) y las actividades conexas de la implementación durante el periodo abarcado por el informe. Si el seguimiento en el marco de la intervención ha sido frecuente, puede obtenerse información relativa a los resultados, como los efectos y los productos, a partir de los informes de seguimiento, la matriz de resultados o el marco de seguimiento de resultados. Los progresos realizados en la incorporación de las cuestiones transversales también deberían mencionarse en esta sección del informe<sup>67</sup>.

#### La sección III del modelo de la OIM para la presentación de informes (Progreso realizado con respecto a los indicadores de la matriz de resultados)<sup>68</sup>

La sección III del modelo para la presentación de informes se centra en la **presentación de información sobre los progresos realizados con respecto a los indicadores de la matriz de resultados**, y en ella se ofrece información detallada sobre cómo rellenar cada casilla.

<sup>64</sup> Módulo 5 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 6 (enlace interno únicamente).

<sup>65</sup> Véase el *Módulo 5 del Manual para proyectos de la OIM*, págs. 8 y 9 (enlace interno únicamente).

<sup>66</sup> *Ibid.*, pág. 13.

<sup>67</sup> En el Anexo 5.3 del capítulo 5 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se incluyen preguntas orientativas para la incorporación de las cuestiones transversales en la presentación de informes para los donantes.

<sup>68</sup> Módulo 5 del *Manual para proyectos de la OIM*, págs. 14-17 (enlace interno únicamente).

## La matriz de resultados de la OIM incluida en el modelo de presentación de informes

Resultados	Indicadores	Línea de base	Meta	Progreso realizado durante el periodo que abarca el informe	Progreso acumulado
<p><b>Objetivo</b> Indique el objetivo del proyecto, según se haya establecido en el documento de proyecto.</p>	<p>Inserte el indicador, según se haya establecido en la matriz de resultados.</p>	<p>Inserte el valor de línea de base correspondiente al objetivo.</p>	<p>Inserte la meta definida para el objetivo, según conste en el documento de proyecto y la matriz de resultados.</p>	<p>Informe sobre el progreso realizado <b>durante el periodo que abarca el informe</b> hacia la consecución del objetivo del proyecto, sobre la base del indicador y en relación con la meta definida.</p>	<p>Indique el progreso total acumulado <b>desde el principio del proyecto hasta el periodo sobre el que se informa</b>, sobre la base de los valores de línea de base y en relación con la meta del indicador.</p> <p>No se añadirá información en esta columna si se trata del primer informe.</p>
<p><b>Efecto 1</b> Inserte el (primer) efecto, según se haya establecido en el documento de proyecto.</p>	<p>Inserte los indicadores establecidos en la matriz de resultados para el Efecto 1. Asegúrese de añadir todos los indicadores que se hayan añadido posteriormente.</p>	<p>Inserte los valores de línea de base pertinentes para el Efecto 1.</p>	<p>Inserte la meta definida para el Efecto 1, según conste en el documento de proyecto y la matriz de resultados.</p>	<p>Informe sobre el progreso realizado <b>durante el periodo que abarca el informe</b> para contribuir al logro del efecto previsto, sobre la base del indicador y en relación con la meta definida.</p>	<p>Indique el progreso total acumulado <b>desde el principio del proyecto hasta el periodo sobre el que se informa</b>, sobre la base de los valores de línea de base y en relación con la meta del indicador del efecto.</p> <p>No se añadirá información en esta columna si se trata del primer informe.</p>
<p><b>Producto 1.1</b> Inserte el (primer) producto, según se haya establecido en el documento de proyecto.</p>	<p>Inserte los indicadores establecidos en la matriz de resultados para el Producto 1.1. Asegúrese de añadir todos los indicadores que se hayan establecido posteriormente.</p>	<p>Inserte los valores de línea de base pertinentes para el Producto 1.1.</p>	<p>Inserte la meta definida para el Producto 1.1, según conste en el documento de proyecto y la matriz de resultados.</p>	<p>Informe sobre el progreso realizado <b>durante el periodo que abarca el informe</b>, sobre la base del indicador y en relación con la meta definida.</p> <p>Ejemplo para un proyecto de 12 meses: Informe intermedio 1 (de enero a marzo): 500 oficiales de fronteras, desglosados por sexo, han sido capacitados para reconocer documentos de viaje falsos.</p> <p>Informe final (de oct. a dic.): 350 oficiales de fronteras, desglosados por sexo, han sido capacitados para reconocer documentos de viaje falsos.</p>	<p>Indique el progreso total acumulado <b>desde el principio del proyecto hasta el periodo sobre el que se informa</b>, sobre la base de los valores de línea de base y en relación con la meta del indicador del producto.</p> <p>Ejemplo para un proyecto de 12 meses: Informe intermedio 1 (de enero a marzo): No se añadirá información en esta columna si se trata del primer informe intermedio.</p>
<p><b>Actividades</b> Enumere las actividades realizadas durante el periodo que abarca el informe para obtener el Producto 1.1, sobre la base de las actividades iniciales que figuran en el marco de resultados.</p>					



Los progresos realizados hacia la consecución del objetivo, los efectos y los productos se registran de manera concisa en la columna “Progreso realizado durante el periodo que abarca el informe”, mientras que los progresos realizados hacia el logro de resultados durante la intervención se incluyen en la columna “Progreso acumulado”.

Una matriz de resultados adecuadamente diseñada, y el correspondiente marco de seguimiento de resultados, con fuentes de datos e indicadores detallados, puede indicar cómo efectuar el seguimiento de los datos en cada nivel de resultados (producto, efecto y objetivo). Una vez hecho esto, los datos procedentes de los hallazgos del seguimiento se registran mediante su introducción en la columna “Logro” del marco de seguimiento de resultados y, al presentar informes, en la columna “Progreso realizado durante el periodo que abarca el informe” para cada nivel (producto, efecto u objetivo, según se indica *supra*). A medida que se avance en la ejecución, los informes relativos a la supervisión y el seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo en el marco de seguimiento de resultados mostrarán cómo los progresos realizados con respecto a los indicadores conducen poco a poco a resultados generales en los distintos niveles que servirán de base para la presentación de informes.

### **La sección IV del modelo de la OIM para la presentación de informes (Dificultades encontradas y medidas adoptadas)<sup>69</sup>**

Esta sección del modelo para la presentación de informes es una parte importante de la presentación de los resultados, ya que ofrece un espacio para explicar cómo se vieron afectados los resultados por consecuencias imprevistas durante la implementación. En esta sección se describen y analizan las dificultades o los retrasos destacados a los que se ha tenido que hacer frente durante la implementación del proyecto y se presentan de manera resumida las medidas correctivas que se han adoptado o se prevé adoptar para abordar y corregir la situación. En esta sección también debe incluirse un análisis de los supuestos de la matriz de resultados que no resultaron ciertos o de los riesgos que se detectaron durante el periodo abarcado por el informe. Debería realizarse un seguimiento periódico del efecto del supuesto que no tuvo lugar o del riesgo detectado en la obtención de resultados concretos y del impacto de la implementación del proyecto en general a fin de reducir cualquier efecto negativo. El seguimiento también puede contribuir a determinar si el problema escapaba al control de la OIM, como en el caso de un acontecimiento político o de un desastre natural. También se debería mencionar si el problema se debió a un efecto u omisión en el diseño del proyecto o a la existencia de medidas de mitigación insuficientes en el plan de gestión de riesgos. Por último, es importante describir las medidas o planes de tratamiento que se prevé aplicar o se han aplicado para abordar la situación y cómo se efectuará el seguimiento. El modelo para la presentación de informes incluye un cuadro que puede servir de guía a los usuarios para hacer corresponder cada dificultad con las medidas adoptadas<sup>70</sup>. La presentación de informes sobre estas cuestiones también es un elemento importante para las evaluaciones futuras. Además, puede ser una buena ocasión para actualizar el plan de gestión de riesgos, de ser necesario.

### **La sección V del modelo de la OIM para la presentación de informes (Conclusión)<sup>71</sup>**

En esta sección se deberían resumir brevemente los principales logros alcanzados durante el periodo que se examina, y deberían describirse a grandes rasgos los siguientes pasos en la implementación del proyecto. Si se trata de un informe intermedio, reitere brevemente toda dificultad significativa o persistente prevista para el próximo periodo. Puede resultar útil mostrar cómo se prevé realizar estas actividades fundamentales en el futuro a fin de lograr más resultados. En el caso de los informes finales, también deberían destacarse las buenas prácticas o las enseñanzas extraídas durante la implementación. Para poder plasmar las enseñanzas extraídas, es importante identificar con precisión las dificultades y las medidas correctivas adoptadas que conducirán al logro de resultados positivos en las actividades futuras. Los registros de enseñanzas extraídas, de haberlos, pueden ser de utilidad para esta sección del informe. Las evaluaciones también pueden contribuir al proceso de enseñanzas extraídas y complementar el informe final.

<sup>69</sup> Módulo 5 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 17 (enlace interno únicamente).

<sup>70</sup> *Ibid.*, págs. 17-18.

<sup>71</sup> *Ibid.*, pág. 18.



### 3.8.3. Presentación de informes y aprendizaje

Como se ha indicado *supra*, la presentación de informes basada en los hallazgos y datos en materia de seguimiento puede contribuir al aprendizaje institucional y ayudar a mejorar la calidad de las intervenciones en general. Mientras que en el capítulo 5 de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se ofrece información más detallada sobre el aprendizaje por medio de la evaluación, en la presente sección se pone de relieve el vínculo existente entre la presentación de informes y el aprendizaje, haciendo hincapié en la presentación de informes basada en los hallazgos y los datos generados por medio de las actividades de seguimiento y evaluación.

La presentación de informes basada en resultados es fundamental para la adopción de decisiones y la planificación durante la ejecución de una intervención, ya que puede proporcionar la información necesaria para la adopción de decisiones basadas en datos empíricos. Los hallazgos y los datos generados por medio de las actividades de seguimiento y evaluación proporcionan una información crucial para la gestión de proyectos y fundamentan la toma de decisiones. Además, la reflexión acerca de los hallazgos derivados del seguimiento y la evaluación permite aprender de las actividades diarias y, a su vez, las enseñanzas extraídas de las actividades diarias ayudan a mejorar la calidad de las actividades en curso o futuras, así como de los programas futuros.

La presentación de informes, la reflexión y el aprendizaje deben tener lugar durante todo el ciclo de vida de la intervención. Mientras que en la **fase de conceptualización** los hallazgos y las enseñanzas extraídas pueden incorporarse a partir de evaluaciones anteriores, en la **fase de implementación**, el seguimiento o una evaluación a mitad de periodo pueden proporcionar información para ayudar a adoptar decisiones que mejoren el desempeño y el impacto y contribuyan al aprendizaje. Por último, en la **fase de finalización**, el personal de proyectos o programas puede reflexionar acerca de la intervención a fin de prepararse para la presentación de informes a los donantes, y una evaluación facilita la recopilación de enseñanzas extraídas de nivel superior.



#### Recursos de la OIM

2017a [Módulo 5](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra, págs. 3-75 (enlace interno únicamente).

#### 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.

Kusek, J.Z. y R. Rist

2004 [Ten Steps to Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners](#). Banco Mundial, Washington, D.C.

UNICEF

2017 [Results-Based Management Handbook: Working together for children](#). Nueva York.





## CAPÍTULO 4

# Métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación

# 4



## MÉTODOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Lista de abreviaturas y acrónimos.....	107
<b>4.1. Visión general del capítulo 4.....</b>	<b>108</b>
<b>4.2. Normas profesionales y directrices éticas.....</b>	<b>109</b>
4.2.1. Comportamiento ético.....	109
4.2.2. Evaluación y política.....	109
<b>4.3. Planificación y diseño de las herramientas de recopilación de datos .....</b>	<b>111</b>
4.3.1. Planificación de la recopilación de datos.....	112
4.3.2. Fuentes de datos.....	115
4.3.3. Análisis documental.....	115
4.3.4. Tipo de medición.....	116
4.3.5. Calidad de la medición.....	117
4.3.6. Niveles de medición.....	118
4.3.7. Muestreo.....	121
4.3.8. Determinación del tamaño de la muestra .....	127
<b>4.4. Métodos, enfoques y herramientas de seguimiento y evaluación .....</b>	<b>129</b>
4.4.1. Encuestas.....	131
4.4.2. Entrevistas.....	132
4.4.3. Grupos focales.....	133
4.4.4. Estudios de casos.....	134
4.4.5. Observación .....	135
4.4.6. Otros métodos de recopilación de datos para el seguimiento y la evaluación.....	136
<b>4.5. Recopilación y gestión de datos.....</b>	<b>141</b>
4.5.1. Recopilación de datos.....	141
4.5.2. Introducción de datos .....	142
4.5.3. Depuración de datos .....	143
4.5.4. Diagnóstico .....	144
4.5.5. Tratamiento .....	145
4.5.6. Datos faltantes.....	145
4.5.7. Recodificación y creación de nuevas variables.....	147
4.5.8. Documentación de los cambios.....	148
<b>4.6. Análisis de datos.....</b>	<b>148</b>
4.6.1. Análisis de datos cualitativos .....	148
4.6.2. Análisis de datos cuantitativos.....	151
4.6.3. Análisis de variables numéricas.....	152
4.6.4. Triangulación de las fuentes de datos.....	154
<b>4.7. Presentación de las conclusiones.....</b>	<b>155</b>
4.7.1. Cómo visualizar las conclusiones.....	155
<b>Anexos .....</b>	<b>157</b>

El siguiente capítulo contiene enlaces a recursos 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.

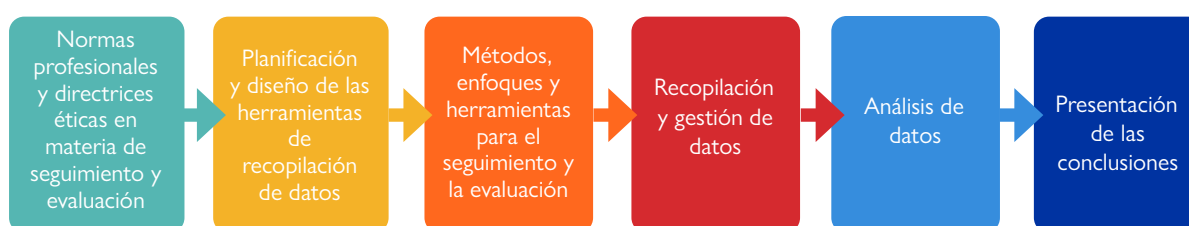
## Lista de abreviaturas y acrónimos

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
ALNAP/ODI	Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados/ Overseas Development Institute
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
DAFO	debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
SIG	sistema de información geográfica
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

## Capítulo 4 | Métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación

La calidad y la utilidad de los datos obtenidos en el marco del seguimiento o la evaluación de una intervención de la OIM dependen de las etapas de planificación de la recolección de los datos, diseño, ejecución y gestión y del análisis de estos procesos. Entender cada una de estas etapas, y los vínculos existentes entre ellas, es importante para recopilar datos pertinentes y de gran calidad que puedan utilizarse para la adopción de decisiones con base empírica y el aprendizaje. En el siguiente capítulo se examinarán los métodos empleados para planificar, diseñar y usar varias herramientas de recopilación de datos a los efectos del seguimiento y la evaluación. El capítulo se centra asimismo en la gestión y el análisis de los datos recopilados y, por último, en cómo presentar las conclusiones.

### 4.1. Visión general del capítulo 4



En este capítulo se presentan los fundamentos metodológicos necesarios para la recopilación y el análisis de datos. A lo largo del capítulo se abordan cuestiones y consideraciones específicas en relación con la variación entre los métodos. El conocimiento de los fundamentos metodológicos ayuda a fijar las normas y a garantizar la coherencia en la metodología, la calidad de los datos y la presentación de informes en toda la Organización. Fomenta la solidez y rigurosidad de los productos de la OIM en materia de seguimiento y evaluación, y facilita la comparación y agregación de los resultados.

La obtención de datos es necesaria tanto en el caso del seguimiento como de la evaluación; ahora bien, es importante señalar que los métodos pueden variar en función de sus necesidades respectivas de información<sup>1</sup>. Esto puede influir en la determinación posterior de la finalidad de la recopilación de datos, que depende de la disponibilidad de datos, el contexto local, los recursos y el tiempo, así como de otras variables.

El alcance de este capítulo se ha limitado a conceptos que permitirán a los usuarios tener una comprensión general de los métodos de recopilación y análisis de datos en materia de seguimiento y evaluación y, al final de cada sección, se incluyen enlaces a recursos adicionales.

El **personal con funciones de seguimiento y evaluación** podrá comprender los métodos utilizados en su ámbito de desempeño, en particular cómo elegir, diseñar y aplicar métodos pertinentes para su labor, y dispondrá de un buen bagaje de información para tomar decisiones fundamentadas.

<sup>1</sup> Véase el [capítulo 1](#) sobre las funciones relacionadas con el seguimiento y la evaluación y su distinción.

## 4.2. Normas profesionales y directrices éticas

Durante las distintas etapas del seguimiento o la evaluación, incluidas la recopilación y la utilización de datos, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debe adoptar comportamientos éticos que impidan que se vean influidos por presiones internas y externas que pueden tratar de modificar las conclusiones antes de que sean divulgadas o utilizarlas de manera inadecuada<sup>2</sup>.

### 4.2.1. Comportamiento ético

La **ética** es un conjunto de valores y creencias que se basan en la opinión de una persona sobre lo que es correcto, incorrecto, bueno y malo y que influye en las decisiones que toman las personas. Puede estar dictada por la organización o por la legislación del país en el que trabaja el personal con funciones de seguimiento y evaluación y lo que las personas consideran ético en ese contexto.



Los profesionales del seguimiento y la evaluación también deben actuar de conformidad con las siguientes fuentes:

#### Recursos de la OIM

2014 [IOM Standards of Conduct](#). IN/15 Rev. 1 (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2016 [Normas y estándares de evaluación](#). Nueva York<sup>3</sup>.

➔ Para obtener más información sobre cómo las normas y las reglas profesionales en materia de seguimiento y evaluación, incluida la ética, pueden orientar la labor de la OIM, véase el [capítulo 2: Normas, reglas y gestión de la supervisión y la evaluación](#).

### 4.2.2. Evaluación y política

Los datos recopilados ofrecen una importante fuente de información a los encargados de la adopción de decisiones sobre la intervención que se está supervisando o evaluando. Si bien las evaluaciones positivas pueden ayudar a obtener más fondos, a ampliar un proyecto piloto o a mejorar la reputación, la detección de problemas graves puede llevar a situaciones difíciles, en las que está en juego la credibilidad de la labor realizada. Comprender y saber gestionar las situaciones e influencia políticas es fundamental para preservar la integridad de la labor de seguimiento y evaluación, y unos métodos de recopilación de datos adecuadamente definidos y sólidos desempeñan una función decisiva<sup>4</sup>.

#### Directrices y principios éticos

Al planificar, diseñar, gestionar y notificar actividades de seguimiento y evaluación, los profesionales en este ámbito deberían asegurarse de que sus acciones se rijan por directrices éticas, en particular las esbozadas *infra*:

- [IOM Evaluation Policy y Monitoring Policy](#) (septiembre de 2018);
- [Principios de la OIM de Protección de Datos](#) (IN/00138) (mayo de 2009) (enlace interno únicamente);
- [Normas de Conducta de la OIM](#) (IN/15 Rev.1) (enlace interno únicamente);
- [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#) (marzo de 2008, revisado en 2020).

<sup>2</sup> Véase asimismo el [capítulo 2, Normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación](#).

<sup>3</sup> La OIM es miembro del UNEG, el cual debe actuar de conformidad con las normas y estándares profesionales y las directrices éticas establecidas.

<sup>4</sup> Morra Imas y Rist, 2009. Véase asimismo el [capítulo 2](#) relativo a las normas, estándares y gestión del seguimiento y la evaluación.

Algunos de los principios éticos comunes presentados en los documentos mencionados supra “deben aplicarse con el debido respeto de los derechos humanos, la protección de datos y la confidencialidad, así como del género, la etnia, la edad, la orientación sexual, el idioma, la discapacidad y otras cuestiones pertinentes<sup>5</sup>”. Estos pueden resumirse como sigue:

Figura 4.1. Principios éticos en materia de seguimiento y evaluación



La adhesión a estos principios éticos comunes también contribuye a garantizar que la información reunida sea exacta, pertinente, oportuna y se utilice de forma responsable (véase el [capítulo 2](#), así como el [Anexo 2.1. Lista de verificación de las consideraciones éticas en el seguimiento y la evaluación](#)).

➔ Independencia significa también evitar los conflictos de intereses, conservar la capacidad de emitir juicios independientes y no dejarse influir por la presión de ninguna parte para modificar los hallazgos de la evaluación.



#### Recursos de la OIM

2017b *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

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.

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

2004 *Programme Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. Tercera edición. Pearson Education Inc., Nueva York.

<sup>5</sup> OIM, 2017b, pág. 23.



- House, E.R.  
1995 Principled evaluation: A critique of the AEA Guiding Principles. *New Directions for Programme Evaluation*, 66:27-34.
- 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. y R. Cohn  
1993 Programme evaluators and ethical challenges: A national survey. *Evaluation Review*, 17:621-642.
- 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, Chippenham y Eastbourne.

### 4.3. Planificación y diseño de las herramientas de recopilación de datos

La planificación y el diseño rigurosos de la recopilación de datos pueden mejorar la calidad del enfoque y los métodos de recopilación de datos y, por lo tanto, la calidad de los datos recabados. Es esencial determinar el enfoque que se quiere utilizar para efectuar el seguimiento o evaluar una intervención y, a continuación, establecer un plan para la recopilación de datos. La elección de un enfoque adecuado permitirá asimismo realizar una valoración pertinente de las preguntas relativas al seguimiento o la evaluación por las que se guía cualquier examen, teniendo en cuenta el contexto específico, las limitaciones existentes, el acceso, el calendario, el presupuesto y la disponibilidad de datos.



#### Gestión de datos sobre migración en la OIM

##### ¿En qué consiste?

**La gestión de datos** constituye el marco que utiliza la OIM para gestionar las estructuras, las políticas, los principios básicos y la calidad institucionales, y que garantiza que se disponga de datos e información migratorios exactos y exentos de riesgos. Establece las normas, las obligaciones en materia de rendición de cuentas y las atribuciones y se asegura de que el uso de los datos y la información sobre migración sea lo más valioso posible para la OIM, al tiempo que gestiona el costo y la calidad del manejo de la información. La gestión de datos garantiza el uso coherente, integrado y disciplinado de los datos sobre migración por parte de la OIM.

##### ¿En qué medida es pertinente para la labor de la OIM?

La gestión de datos permite a la OIM considerar los datos como un activo en cada intervención de la Organización y, lo que es más importante, es la base sobre la que pueden reposar todas las iniciativas de la OIM. Es importante tener presente el ciclo de vida de los datos sobre migración durante todo el ciclo de vida del proyecto. Ello incluye la planificación y el diseño, la recopilación y la elaboración, la organización, el almacenamiento y la protección, el uso, el seguimiento y el examen y, en última instancia, la mejora o la eliminación de los datos.

Conceptos fundamentales a los que deberá estar atento:

- Administrador de los datos
- Funciones y responsabilidades
- Calidad de los datos
- Clasificación de los datos en aras de la seguridad y la privacidad
- Procesamiento de los datos, incluidos la recopilación y el uso

➔ Para una descripción más detallada de la información presentada en relación con la gestión de datos sobre migración, véase el [Anexo 4.1. Gestión de datos sobre migración y seguimiento y evaluación en la OIM](#).

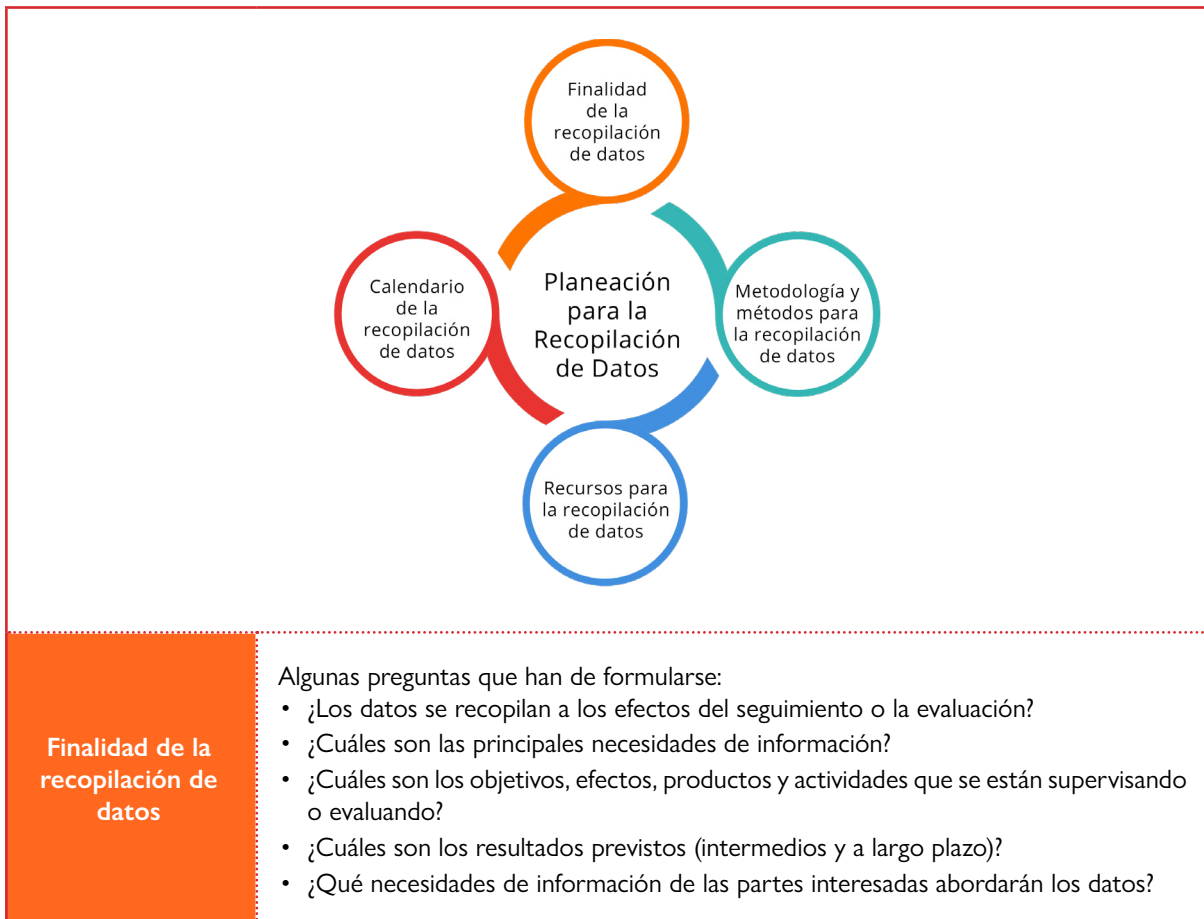
**Recursos de la OIM**

- 2009 [Principios de la OIM de Protección de Datos](#). IN/00138 (enlace interno únicamente).
- 2010 [IOM Data Protection Manual](#). Ginebra.
- 2017a [Política de Gestión de Datos sobre Migración](#) (en inglés). IN/253 (enlace interno únicamente).
- 2020a [IOM Migration Data Strategy: Informing Policy and Action on Migration, Mobility and Displacement 2020–2025](#).
- s.f. [Preguntas frecuentes en materia de protección de datos](#) (en inglés) (enlace interno únicamente).

**4.3.1. Planificación de la recopilación de datos**

Al planificar la recopilación de datos, algunas consideraciones básicas garantizan que los datos que han de ser recopilados y analizados sean válidos y fiables. Estas consideraciones son: finalidad de la recopilación de datos, metodología para la recopilación de datos, recursos para la recopilación de datos y calendario de la recopilación de datos.

Figura 4.2. Principales consideraciones al planificar la recopilación de datos



<p><b>Metodología y métodos para la recopilación de datos</b></p>	<p>Deben considerarse varios aspectos, como la determinación de la fuente de los datos, la frecuencia de la recopilación de datos, saber cómo se medirán los datos, quién los medirá y cuántas personas se encargarán de recopilarlos, y elegir la metodología apropiada con objeto de diseñar una o varias herramientas adecuadas de recopilación de datos.</p> <p>Algunas preguntas que han de formularse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los criterios y las cuestiones que cabe abordar en las herramientas de recopilación de datos?</li> <li>• ¿Qué tipos de datos se necesitan para responder a las necesidades de información?</li> <li>• ¿Se utilizan/precisan múltiples fuentes de datos para responder a las necesidades de información?</li> <li>• ¿Qué tipos de datos existen?</li> <li>• ¿Qué datos faltan?</li> <li>• ¿Las medidas utilizadas en la recopilación de datos son válidas y fiables?</li> <li>• ¿Se utilizará un enfoque estructurado o semiestructurado para recopilar los datos?</li> <li>• ¿Qué método de muestreo debe utilizarse para el seguimiento de los progresos o para responder a las preguntas de evaluación?</li> </ul>
<p><b>Recursos para la recopilación de datos</b></p>	<p>Los recursos harán posible la puesta en práctica de las decisiones.</p> <p>Algunas preguntas que han de formularse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen suficientes recursos, por ejemplo recursos humanos y presupuestarios, para recopilar los datos de manera sistemática?</li> <li>• ¿Quién se encarga de recopilar los datos? ¿Se contratará a encuestadores externos?</li> <li>• ¿Cómo podrán acceder los encuestadores a los lugares en que se recopilen los datos?</li> <li>• ¿La recopilación y el análisis de datos conllevarán gastos adicionales?</li> </ul>
<p><b>Calendario de la recopilación de datos</b></p>	<p>El calendario puede influir en la disponibilidad de recursos, así como en la pertinencia de los datos (evitar la obsolescencia de los datos).</p> <p>Algunas preguntas que han de formularse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué fase del ciclo de implementación se recopilarán los datos?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo se prevé que dure la recopilación de datos?</li> <li>• ¿Se recopilarán los datos en tiempo oportuno para que reflejen la situación actual?</li> </ul>

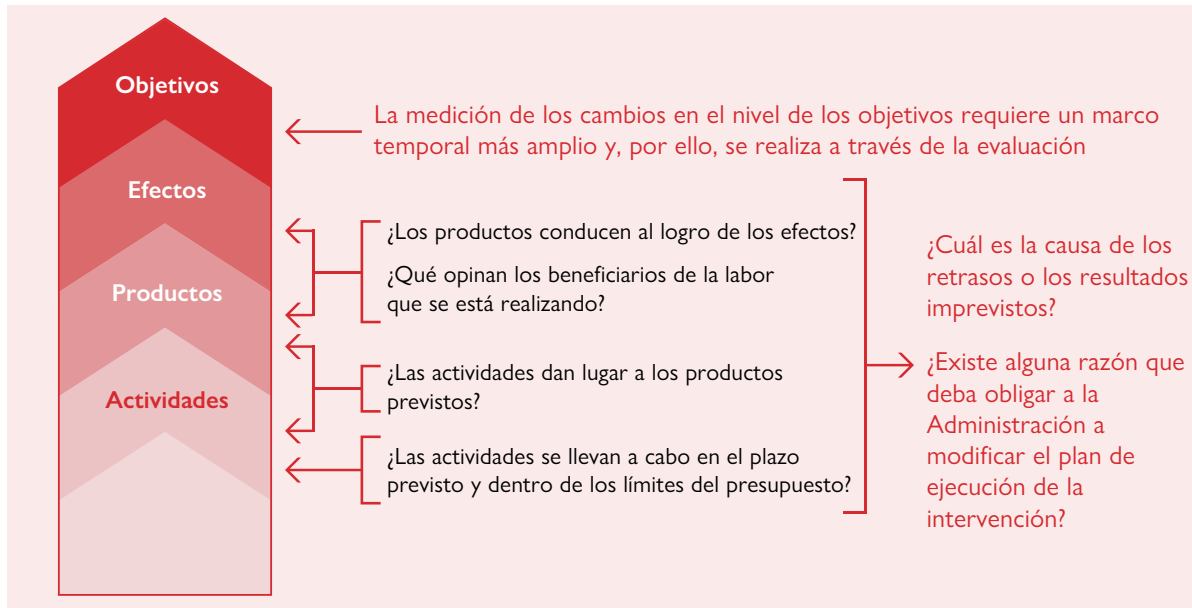
## Determinar la finalidad de la recopilación de datos

La determinación de la **finalidad de la recopilación de datos** tiene por objeto abordar las distintas necesidades de información, y las necesidades de información del seguimiento también pueden diferir de las de la evaluación.

La **recopilación de datos para el seguimiento**, que se lleva a cabo durante la ejecución, permite satisfacer las necesidades de información relacionadas con la ejecución, utilizando para ello herramientas de recopilación de datos diseñadas para recopilar datos a fin de medir los progresos hacia la consecución de resultados con respecto a indicadores previamente establecidos. La **recopilación de datos para la evaluación** tiene por finalidad evaluar los resultados de la intervención y los cambios que puede haber aportado a escala más amplia, utilizando herramientas de recopilación de datos diseñadas para responder a las preguntas de evaluación incluidas en el pliego de condiciones de la evaluación, la matriz de resultados o el informe inicial (véase asimismo el [capítulo 5, Planificación de la evaluación](#)).

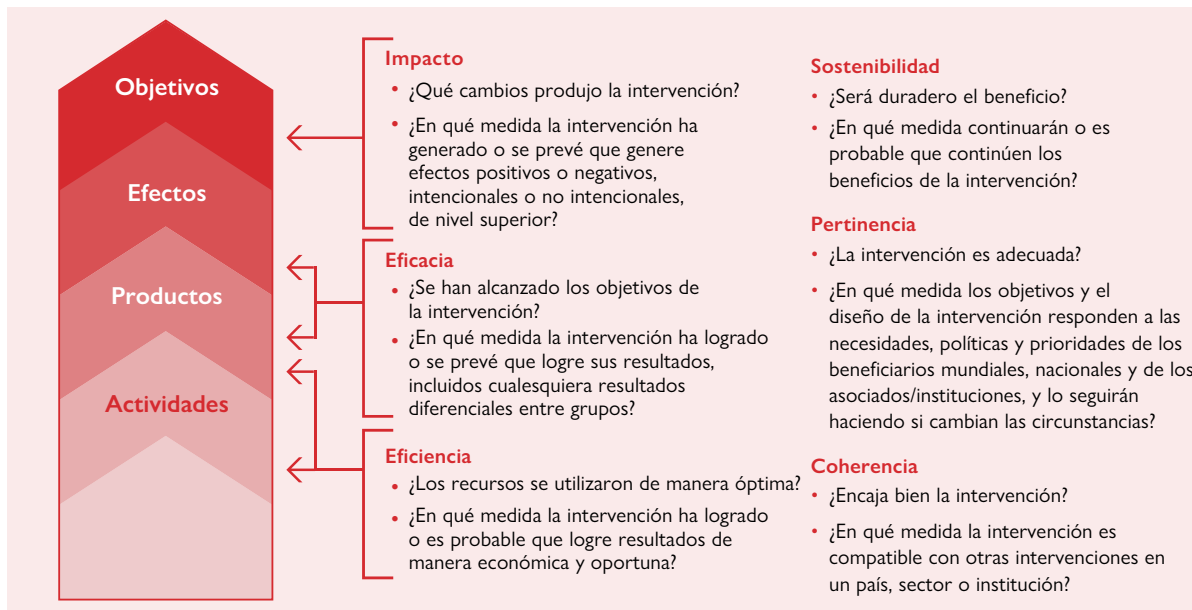
El proceso de planificación y diseño de las herramientas respectivas para la recopilación de datos en materia de seguimiento y evaluación puede ser similar, ya que los datos recopilados para el seguimiento también pueden utilizarse para la evaluación, lo que permitirá satisfacer las distintas necesidades de información de una u otra. La determinación de si la recopilación de datos se realiza a los efectos del seguimiento o de la evaluación es un primer paso en la planificación, que influirá seguidamente en la elección de la metodología y las herramientas apropiadas para la recopilación y el análisis de datos. En los diagramas que figuran a continuación se muestra cómo las preguntas pueden ayudar a determinar qué **tipo de datos** han de recopilarse, respectivamente, para el seguimiento y la evaluación.

Figura 4.3. Seguimiento y lógica vertical



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

Figura 4.4. Evaluación y lógica vertical



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



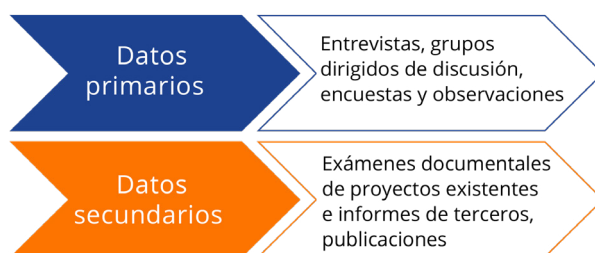
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja  
2011 *Project/Programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide*. Ginebra.

### 4.3.2. Fuentes de datos

Según el *Manual para proyectos de la OIM*, las **fuentes de datos** indican de dónde y cómo se extraerá la información necesaria para medir los indicadores especificados<sup>6</sup>.

En general, existen dos fuentes de datos que se pueden utilizar a los efectos del seguimiento o la evaluación:

- Los **datos primarios** son los datos que el personal con funciones de seguimiento y evaluación recopila directamente utilizando varios instrumentos, como entrevistas con informantes clave, encuestas, grupos focales u observaciones.
- Los **datos secundarios** son los datos obtenidos de otras fuentes preexistentes, como el censo de un país o los datos de encuestas de asociados, donantes o gobiernos.



- ➔ Sírvase tomar nota de que, en aquellos casos en que la OIM trabaja con asociados en la ejecución directamente administrados por la Organización, los datos recopilados siguen considerándose datos primarios recopilados por la OIM.



#### Disponibilidad y calidad de los datos secundarios

Es importante evaluar la disponibilidad y la calidad de los datos secundarios, ya que ello permite al personal con funciones de seguimiento y evaluación orientar sus esfuerzos hacia la recopilación de datos adicionales. Por ejemplo, es importante averiguar si se dispone de valores de línea de base (como los datos censales) y, en caso afirmativo, determinar su calidad. Cuando no se disponga de estos valores o la calidad de los datos sea deficiente, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debe planificar la recopilación de valores de línea de base.

### 4.3.3. Análisis documental

Al elegir las fuentes de datos, resulta útil comenzar con un **análisis documental** para evaluar mejor qué tipo de datos utilizar. En el caso del seguimiento, esto corresponde a la información incluida en la columna “Fuente y método de recopilación de datos” de la matriz de resultados de la OIM y el marco de seguimiento de resultados (véase el [capítulo 3](#)). En el caso de la evaluación, el tipo de datos se aclarará en el pliego de condiciones de la evaluación, el informe inicial o la matriz de evaluación, y también puede incluir datos derivados del seguimiento.


Un análisis documental se centra habitualmente en analizar las fuentes de datos primarios y secundarios existentes y pertinentes, y puede ser estructurado o no estructurado. Los **exámenes documentales estructurados** utilizan una estructura formal para el análisis documental, mientras que los **exámenes no estructurados** son lectura preparatorias. En el [Anexo 4.2. Cómo llevar a cabo un análisis documental](#) se ofrecen orientaciones detalladas sobre la realización de este tipo de examen.

<sup>6</sup> Módulo 2 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 50.

### 4.3.4. Tipo de medición

Al planificar la recopilación y análisis de datos, conocer los distintos tipos de medición, es decir, **cómo se medirán los datos**, puede influir en la decisión de elegir la metodología apropiada. Esto es especialmente importante para fundamentar el diseño de las herramientas de recopilación de datos, por ejemplo las encuestas.

**Cuestiones que cabe considerar**



- ¿Qué es lo que se quiere medir?
- ¿Cuál es la finalidad de la medición?
- ¿Cómo se va a proceder para medirlo?

Las medidas de los indicadores enumerados en una matriz de resultados o una matriz de evaluación pueden incluir **variables categóricas (cualitativas)** y/o **variables numéricas (cuantitativas)**. Una variable es cualquier característica o atributo que difiere y puede medirse para cada unidad en una muestra o una población (véase la sección relativa al “muestreo”).

- Las **variables categóricas** representan tipos de datos cualitativos que pueden dividirse en grupos o categorías<sup>7</sup>. Esos grupos pueden consistir en etiquetas alfabéticas (como el género, el color del pelo o la religión) o numéricas (por ejemplo, mujer = 1, hombre = 0), o etiquetas binarias (como “sí” o “no”) que no contienen información más allá de los cálculos de frecuencia relacionados con la pertenencia al grupo<sup>8</sup>.
- Las variables **numéricas** (también denominadas variables cuantitativas) se utilizan para medir cosas que pueden expresarse en términos numéricos como cifras absolutas, por ejemplo el número de personas a las que se ha impartido formación, desglosadas por sexo, un porcentaje, un índice o tasa, o una proporción o razón.

Al diseñar los indicadores, las tareas más importantes consisten en vincularlos de manera lógica con los resultados de la intervención y determinar cómo medirán los indicadores estos resultados.



Efecto A	Los migrantes hacen valer sus derechos por vías legales.	¿Qué se quiere medir?
Indicador correspondiente al efecto A	Número de migrantes que recurren a los tribunales para hacer valer sus derechos humanos.	¿Cuál es la finalidad de la medición? <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los progresos hacia el logro del efecto</li> </ul>
Posible método para recoger información	Preguntar a los beneficiarios si en los últimos años han recurrido o no a los tribunales para hacer valer que se respeten sus derechos humanos y, en caso afirmativo, cuántas veces lo han hecho <sup>9</sup> .	¿Cómo se va a proceder para medirlo? <ul style="list-style-type: none"> <li>Mediante la realización de una encuesta</li> </ul>

<sup>7</sup> Las variables categóricas pueden clasificarse, además, en variables nominales, dicotómicas (binarias) y ordinales.

<sup>8</sup> Para más información sobre los tipos de variables, véase [Laerd Statistics, s.f.](#)

<sup>9</sup> 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.

### 4.3.5. Calidad de la medición

Toda medición que se tenga la intención de utilizar debe ser pertinente, creíble, válida, fiable y eficaz en función del costo:

- a) Calidad del vínculo lógico entre el indicador y lo que se está midiendo (como el objetivo, el efecto, el producto o el impacto de una intervención)
  - ¿Qué se está midiendo y por qué? ¿Cuáles son los posibles indicadores?
  - ¿Por qué mide(n) el/los indicador(es) el objetivo, el efecto, el producto o el impacto?
  - ¿Cómo mide el indicador el objetivo, el efecto, el producto o el impacto?
  
- b) Calidad de la medición
  - ¿Están midiendo los indicadores lo que se supone que deben medir (validez)?
  - ¿Se obtienen los mismos resultados al repetir las mediciones (fiabilidad)?
  
- c) Calidad de la ejecución
  - ¿Los costos financieros de la medición de los indicadores justifican la información que ha de recopilarse (eficacia en función de los costos)?
  - ¿Los instrumentos de recopilación de datos son los más apropiados habida cuenta de los indicadores establecidos para medir los objetivos, efectos, productos o el impacto de la intervención (pertinencia)? Unos recursos limitados (tiempo, personal y dinero) pueden impedir a menudo que se utilicen los instrumentos de recopilación de datos más apropiados.
  
- d) Calidad del reconocimiento de los resultados de la medición y su interpretación
  - ¿En qué medida los resultados de la medición y su interpretación se aceptan como base de la adopción de decisiones por las personas implicadas (credibilidad)?

Table 4.1 provides a checklist for ensuring good quality measures.

**Cuadro 4.1. Lista de verificación para la medición de la calidad**

Crterios	Lista de verificación para reflexionar	✓
Pertinencia	¿Se mide lo que es realmente importante, y no lo que es más fácil de medir?	
Credibilidad	¿Ello proporcionará información creíble sobre la situación real?	
Validez	¿El contenido de la medida parece medir lo que se supone que debe medir? ¿La medida captará adecuadamente lo que se tiene la intención de medir?	
Fiabilidad	¿Se obtendrán los mismos resultados si los datos de lo que se está midiendo se recopilan de la misma manera, a partir de la misma fuente y utilizando los mismos criterios de decisión cada vez?	
Eficacia en función del costo	¿Cuál es el costo asociado a la recopilación y análisis de datos? ¿La medida es eficaz en función del costo?	

Fuente: Adaptado de Morra lmas y Rist, 2009, pág. 293.



### Recursos de la OIM

2017b *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).

### Otros recursos

Laerd Statistics

s.f. *Types of variable*.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

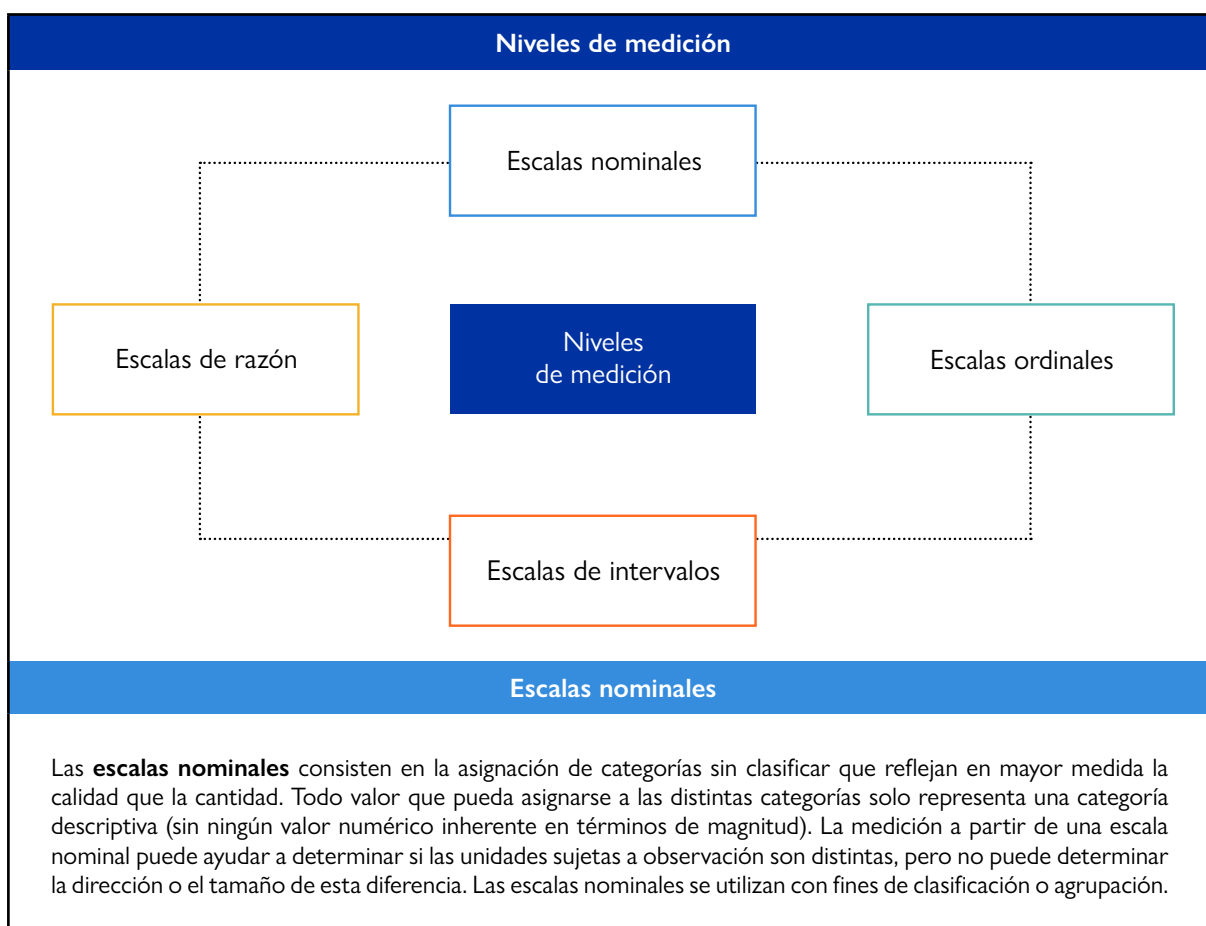
2019 *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE.

Stockmann, R. (Publicado bajo la dirección de)

2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham y Northampton.

## 4.3.6. Niveles de medición

Los valores que adopta una variable forman una escala de medición, que se utiliza para clasificar y/o cuantificar los indicadores. Estas escalas pueden ser nominales, ordinales, de intervalos o de razón. Los niveles de medición utilizados determinarán el tipo de técnicas de análisis de datos que cabe o no emplear.





**EJEMPLO****Pregunta**

Tipo de  
emplazamiento  
(Seleccionar una  
opción)

- a) Comunidades de acogida
- b) Asentamiento/centro colectivo
- c) Centro transitorio
- d) Campamento/emplazamiento
- e) Otros (sírvase especificar): \_\_\_\_\_

**Escalas ordinales**

Las **escalas ordinales** son una forma ordenada de medición, consistente en categorías clasificadas. Sin embargo, las diferencias entre las categorías no son significativas. Cada valor de la escala ordinal tiene un único significado, y mantiene una relación ordenada con cada uno de los valores de la escala. La medición a partir de una escala ordinal puede ayudar a determinar si las unidades sujetas a observación difieren entre sí, así como la dirección de esta diferencia. Las escalas ordinales se utilizan con fines de comparación o clasificación.

**EJEMPLO****Pregunta**

¿Con qué frecuencia  
interactúa con la  
población local?

- a) Cada día (5)
- b) Varias veces a la semana (4)
- c) Varias veces al mes (3)
- d) Varias veces al año (2)
- e) Nunca (1)

Habida cuenta de que las escalas ordinales son muy similares a las escalas de intervalos, suelen asignarse puntuaciones numéricas a las distintas categorías (como se muestra en el ejemplo supra). La asignación de estas puntuaciones permite utilizar técnicas cuantitativas de análisis de datos más eficaces de lo que sería posible con los datos numéricos.

**Escalas de intervalos**

Las **escalas de intervalos** consisten en datos numéricos que no poseen un verdadero punto cero, y en que las diferencias entre cada intervalo son las mismas, independientemente de dónde se sitúe este en la escala. La medición a partir de una escala de intervalos puede ayudar a determinar la magnitud y el sentido de la diferencia entre unidades. Sin embargo, al no existir un verdadero punto cero, no se pueden formular afirmaciones acerca de cuántas veces mayor es una puntuación con respecto a otra (por ejemplo, una puntuación de 8 en la escala infra no es dos veces superior a una puntuación de 4). Por consiguiente, las escalas de intervalos se utilizan para determinar el grado de diferencia entre los valores.

**EJEMPLO****Pregunta**

En comparación con su situación financiera antes de marcharse ¿cómo evaluaría su situación financiera actual?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Mala Buena

## Escalas de razón

Las **escalas de razón** consisten en datos numéricos con un verdadero punto cero que es significativo (es decir, hay algo que no existe), y no existen cifras negativas en esta escala. Al igual que las escalas de intervalos, las escalas de razón determinan la magnitud absoluta (esto es, miden la distancia a partir del verdadero punto cero) y el sentido de la diferencia entre unidades. Este tipo de medición permite asimismo describir la diferencia entre unidades en términos de razones, cosa que no permiten las escalas de intervalos. Por consiguiente, las escalas de razón se utilizan para determinar la cantidad absoluta de una variable y comparar las mediciones en términos de una razón.



### Pregunta

¿Cuáles fueron sus ingresos el mes pasado? \_\_\_\_\_

➔ *Nota:* Unos ingresos anuales de 20.000 dólares EE.UU. son cuatro veces mayores que unos ingresos anuales de 5.000 dólares EE.UU.

**Cuadro 4.2. Resumen de las escalas de medición**

Escala	Valores	Tipo	Qué proporciona	Ejemplos
<b>Nominal</b>	Discretos	Categórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores no siguen un orden</li> <li>• Frecuencia</li> <li>• Moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Género: Hombre (1); Mujer (2)</li> <li>• Estado civil: Casados (4); Solteros (3); Divorciados (2); Viudos (1)</li> </ul>
<b>Ordinal</b>	Discretos	Categórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de los valores conocido</li> <li>• Frecuencia de la distribución</li> <li>• Moda</li> <li>• Mediana</li> <li>• Media*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asistencia recibida fue apropiada y oportuna.</li> <li>• Totalmente de acuerdo (4); De acuerdo (3); En desacuerdo (2); Totalmente en desacuerdo (1)</li> </ul>
<b>De intervalos</b>	Discretos	Numerical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de los valores conocido</li> <li>• Frecuencia de la distribución</li> <li>• Moda</li> <li>• Mediana</li> <li>• Media</li> <li>• Cuantifica la diferencia entre cada valor</li> <li>• Puede añadir o restar valores</li> <li>• No posee un verdadero punto cero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntuación en materia de salud mental</li> <li>• Orientación política</li> </ul>
<b>De razón</b>	Continuos	Numerical	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de los valores conocido</li> <li>• Frecuencia de la distribución</li> <li>• Moda</li> <li>• Mediana</li> <li>• Media</li> <li>• Cuantifica la diferencia entre cada valor</li> <li>• Puede añadir o restar valores</li> <li>• Puede multiplicar y dividir valores</li> <li>• Posee un verdadero punto cero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distancia recorrida desde el punto de origen hasta el destino</li> <li>• Ingresos</li> </ul>

\* Las escalas ordinales suelen tratarse de manera cuantitativa, asignándose puntuaciones a las distintas categorías y utilizando resúmenes numéricos, como la media o la desviación estándar.

La tarea más importante de un indicador es garantizar la mejor asignación posible de las características que son objeto de medición con la escala de medición. Esta separación de las características “y su dispersión estadística mensurable (varianza) en la escala son los principales conocimientos adquiridos gracias al indicador (las variables)”<sup>10</sup>.

### 4.3.7. Muestreo

Al planificar la recopilación de datos y pensar en el tipo de datos que se recogerán, es importante determinar los destinatarios respecto de los cuales se recopilarán los datos. Una consideración fundamental que puede influir en la adopción de decisiones es determinar el tamaño de la muestra y la estrategia de muestreo a fin de seleccionar una muestra representativa de encuestados, ya que ello tiene repercusiones financieras.

Si bien algunas veces puede ser factible incluir al conjunto de la población en el proceso de recopilación de datos, otras veces esto puede no ser necesario o factible debido a las limitaciones de tiempo, recursos o específicas del contexto, por lo que se selecciona una muestra.



Una **población**, habitualmente designada con la letra N, está compuesta por los miembros de un grupo especificado. Así, por ejemplo, si se quisiera calcular el promedio de edad de los desplazados internos que viven en un campamento en una ciudad X, la población estaría compuesta por todos los desplazados internos que viven en ese campamento.

Habida cuenta de que los recursos disponibles tal vez no permitan recopilar información de todos los desplazados internos que viven en un campamento de una ciudad X, se deberá seleccionar una muestra de esta población. Una **muestra** se refiere a un conjunto de observaciones extraídas de una población. Es la parte de la población que se utiliza para hacer inferencias sobre el conjunto de la población o que es representativa de la misma.

Figura 4.5. Población (N) y muestra (n)



El **muestreo** es el proceso consistente en seleccionar unidades de una población (esto es, una muestra) para describir o hacer inferencias sobre esa población (es decir, para estimar cómo es la población sobre la base de los resultados de la muestra).

<sup>10</sup> Stockmann, *A Practitioner Handbook on Evaluation*, pág. 204.

## Preguntas que deben formularse al realizar un muestreo



Muestreo

- ¿Quiénes serán los entrevistados para la recopilación de datos?
- ¿De cuántas personas se recopilarán datos?
- ¿Por qué es mejor recopilar datos del grupo A que del grupo B?
- ¿Cuántas respuestas habrá que recopilar para que los hallazgos sean fiables, válidas y representativas para una población o un grupo más grandes?
- ¿Cuántos datos habrá que recopilar para poder realizar un análisis en profundidad?
- ¿Será suficiente hablar con unos pocos beneficiarios sobre los resultados de una determinada actividad, o se necesitará al conjunto de la población objetivo?
- ¿Cuál es el equilibrio ideal entre la información que pueden proporcionar los participantes y el número de participantes que se requiere hasta que se haya obtenido la información necesaria?

El muestreo se aplica tanto a los métodos de seguimiento o evaluación cualitativos como cuantitativos. Mientras que el **muestreo aleatorio** (también denominado **muestreo probabilístico**) suele aplicarse cuando se utilizan principalmente herramientas de recopilación de datos cuantitativos, el **muestreo no aleatorio** (también denominado muestreo no probabilístico o intencional) suele aplicarse a la labor de seguimiento o evaluación que se basa en gran medida en datos cualitativos<sup>11</sup>.

La selección adecuada de una muestra, idealmente de manera aleatoria, puede reducir la probabilidad de introducir sesgos en los datos, por lo que mejora la medida en que los datos recopilados reflejan la situación actual de una intervención. Los sesgos son cualquier proceso en cualquiera de las etapas del diseño, planificación, ejecución, análisis y presentación de los datos que produce resultados o conclusiones que difieren sistemáticamente de la verdad<sup>12</sup>. Para obtener más información sobre los tipos de sesgos, véase el [Anexo 4.3. Tipos de sesgos](#).

### EJEMPLO



El país Y tiene un emplazamiento que acoge a 1.536 desplazados internos; esta es la población total (N).

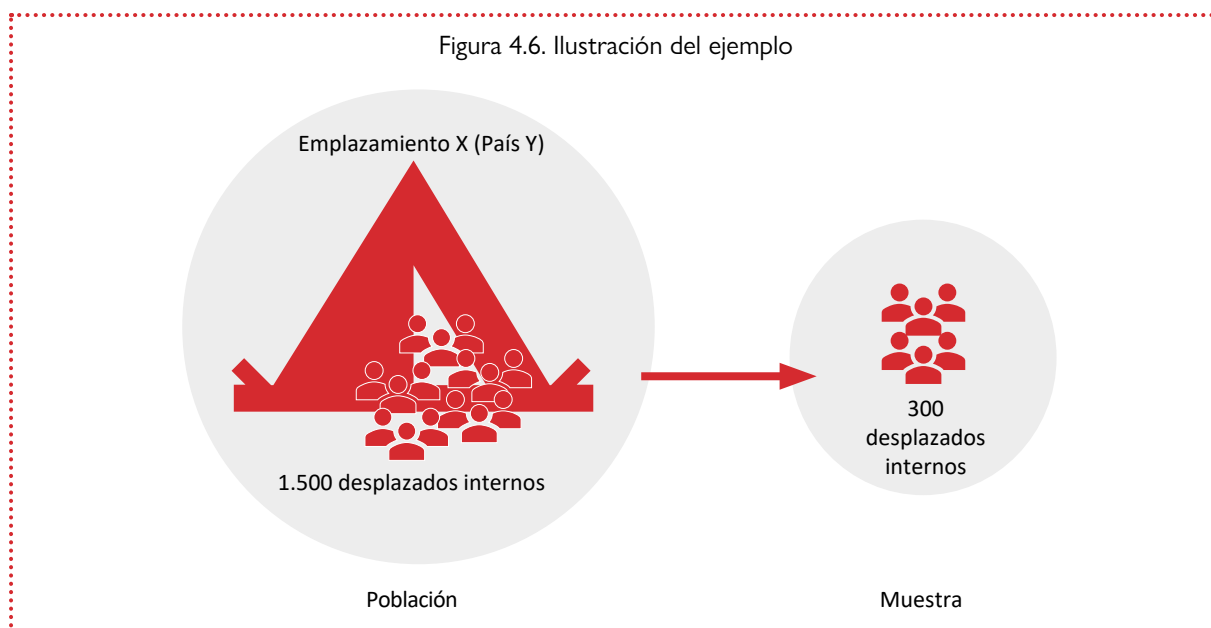
La OIM está llevando a cabo varias actividades, junto con otros agentes humanitarios, para responder a las necesidades de alojamiento de los desplazados internos en este emplazamiento. Usted está interesado en el seguimiento o evaluación de estas actividades. En particular, está tratando de recabar las opiniones de una persona promedio que se beneficia de esta intervención.

Debido a las limitaciones de tiempo y presupuestarias, es imposible entrevistar a cada desplazado interno que se beneficia de los servicios de la OIM. Por consiguiente, selecciona una muestra (n) que representa la opinión general de los 1.536 desplazados internos que se benefician de la intervención. Habida cuenta de los recursos disponibles, en este caso se decidió que la muestra representativa para la población objetivo era de 300 personas.

<sup>11</sup> Adaptado de Trochim, 2020a y Lærd Dissertation, s.f.

<sup>12</sup> Adaptado de Sackett, 1979.

Figura 4.6. Ilustración del ejemplo



## Muestreo aleatorio

El **muestreo aleatorio** es un enfoque de muestreo que se utiliza cuando se requiere un elevado número de entrevistados y cuando se usan los resultados del muestreo para hacer generalizaciones con respecto al conjunto de la población objetivo. Dicho de otro modo, a fin de asegurarse de que la muestra represente verdaderamente a la población objetivo en general, y de que no refleje únicamente las opiniones de un grupo muy reducido incluido en la muestra, se elige aleatoriamente a las personas representativas. El muestreo aleatorio es un método eficaz para evitar los sesgos en el muestreo.

El muestreo aleatorio requiere un **marco muestral**, que es una lista del conjunto de la población objetivo a partir de la cual se selecciona la muestra. Muchas veces, esto es difícil de aplicar, por lo que existen otras técnicas de muestreo aleatorio que no requieren un marco muestral completo (muestreo aleatorio sistemático, estratificado y por conglomerados).

Cuadro 4.3 Resumen de los distintos tipos de muestreo aleatorio

Tipos de muestreo aleatorio	Definición	Finalidad	Ventajas	Inconvenientes
Muestreo aleatorio simple	El muestreo aleatorio simple es una técnica en la que cada miembro de la población tiene las mismas probabilidades de ser seleccionado como sujeto.	Se utiliza cuando la población objetivo es reducida, homogénea y fácilmente accesible.	Alto grado de representatividad de la población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo y costoso</li> <li>• Requiere un marco muestral</li> <li>• Los resultados pueden variar considerablemente si la población objetivo es muy heterogénea</li> </ul>
Muestreo aleatorio sistemático	El muestreo aleatorio sistemático es una técnica en la que se selecciona aleatoriamente un número próximo al inicio de la lista del marco muestral, se saltan varios números, se selecciona otro número, se saltan varios números más, se selecciona el siguiente nombre, y así sucesivamente. El número de nombres omitidos en cada fase depende del tamaño deseado de la muestra.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de realizar en el caso de poblaciones numerosas/dispersas</li> <li>• Algunas poblaciones pequeñas que presentan interés pueden no estar representadas en la muestra en cantidades suficientes</li> </ul>

<b>Muestreo aleatorio estratificado</b>	El muestreo aleatorio estratificado divide el marco muestral en dos o más subgrupos o estratos (subpoblaciones) en función de características significativas, como el tipo de migrante o el género, a partir de los cuales se selecciona aleatoriamente a los participantes.	Se utiliza cuando la población es heterogénea y contiene varias subpoblaciones distintas, algunas de las cuales presentan interés para el ejercicio de seguimiento o evaluación.	Alto grado de representatividad de las subpoblaciones de la población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo y costoso</li> <li>• Más complejo que el muestreo aleatorio simple y sistemático</li> <li>• Los estratos deben definirse cuidadosamente</li> </ul>
<b>Muestreo aleatorio por conglomerados</b>	El muestreo aleatorio por conglomerados divide a la población en muchos conglomerados o grupos (como los barrios de una ciudad) y, a continuación, toma una muestra aleatoria simple de los conglomerados. Las unidades de cada conglomerado constituyen la muestra.	Se utiliza cuando la población objetivo y la muestra deseada son de gran tamaño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil y práctico</li> <li>• Permite seleccionar una muestra aleatoria cuando los marcos muestrales de la población objetivo son muy localizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los conglomerados pueden no ser representativos de la población objetivo</li> <li>• Puede dejarse de lado a subpoblaciones importantes</li> <li>• El análisis estadístico es más complejo</li> </ul>
<b>Muestreo aleatorio polietápico</b>	El muestreo aleatorio polietápico combina dos o más técnicas de muestreo aleatorio de manera sucesiva (por ejemplo, empieza con una muestra aleatoria por conglomerados, seguida de una muestra aleatoria simple o de una muestra aleatoria estratificada).	Se utiliza cuando no existe un marco muestral o este es inadecuado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite realizar múltiples asignaciones aleatorias</li> <li>• Permite seleccionar una muestra aleatoria cuando las listas de la población objetivo son muy localizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser menos costoso, pero más complejo que el muestreo por conglomerados</li> </ul>

## Muestreo no aleatorio o intencional

Figura 4.7. Muestra no aleatoria



Fuente: Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.

El muestreo no aleatorio o intencional es apropiado cuando se realiza **un estudio de una pequeña muestra (“n”)**, la investigación es exploratoria, se utilizan métodos cualitativos, el acceso es complejo o la población se encuentra muy dispersa. Para obtener más información acerca de cuándo es apropiado utilizar el muestreo no aleatorio, véanse Patton (2015) y Daniel (2012). La técnica de muestreo elegida dependerá de las necesidades de información, la metodología (cuantitativa o cualitativa) y las herramientas de recopilación de datos que serán necesarias.

**Cuadro 4.4. Resumen de los tipos más comunes de técnicas de muestreo no aleatorio o intencional**

Tipos de muestreo no aleatorio	Definición	Finalidad	Ventajas	Inconvenientes
<b>Muestreo intencional</b>	En el muestreo intencional se seleccionan individuos de entre la población objetivo en función de una serie de criterios.	Se utiliza cuando la muestra tiene que cumplir un propósito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza un equilibrio entre los tamaños de los grupos cuando haya que seleccionar varios grupos</li> <li>• Garantía de que la muestra satisface determinados criterios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es fácil defender que la muestra sea representativa de la población objetivo debido a los posibles sesgos del investigador</li> </ul>
<b>Muestreo por “bola de nieve”</b>	En el muestreo por “bola de nieve” se establece contacto con un individuo de la población objetivo, que dará el nombre de otros individuos pertinentes de la población objetivo con los que se podrá contactar.	Se utiliza cuando es difícil ponerse en contacto con los individuos de la población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite incluir a individuos o grupos para los que no existe un marco muestral o para los que no pueden identificarse conglomerados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil saber si la muestra es representativa de la población objetivo</li> </ul>
<b>Muestreo por cuotas</b>	En el muestreo por cuotas, los individuos se seleccionan de entre categorías o subpoblaciones de manera directamente proporcional a su existencia en la población objetivo.	Se utiliza cuando existen estratos en la población objetivo, pero no puede realizarse un muestreo estratificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza la selección de un número adecuado de individuos de entre la población objetivo que reúnen las características apropiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere un buen conocimiento de la población objetivo</li> <li>• La muestra por cuotas puede no ser representativa</li> </ul>
<b>Muestreo de conveniencia</b>	En el muestreo de conveniencia, se solicita la participación de una serie de individuos de la población objetivo que estén disponibles en ese momento.	Se utiliza cuando los individuos de la población objetivo son convenientes para la muestra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma sencilla y poco costosa de garantizar un número de participantes suficiente para un ejercicio de seguimiento o evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra probablemente no representativa</li> <li>• No pueden hacerse generalizaciones para la población objetivo</li> </ul>

Fuente: En el cuadro se muestran los tipos más comunes de muestreo no aleatorio o intencional, pero existen otros tipos de muestreo no aleatorio o intencional, descritos en Patton, 2015.

## Limitaciones del muestreo no aleatorio o intencional

La utilización de muestras no aleatorias o intencionales, en particular de muestras de conveniencia o de “bola de nieve”, tiene varias limitaciones. En primer lugar, no pueden hacerse generalizaciones para el conjunto de la población objetivo. En segundo lugar, las pruebas estadísticas para hacer inferencias no puedan aplicarse a los datos cuantitativos. Por último, las muestras no aleatorias pueden estar sujetas a varios sesgos que se reducen cuando la muestra se selecciona aleatoriamente. Si utilizan una muestra no aleatoria, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debería preguntarse lo siguiente: “¿Hay algo en esta muestra en particular que pueda ser distinto del conjunto de la población?”. Si la respuesta es sí, la muestra puede no ser representativa de algunos grupos de la población. La presentación de las características demográficas de la muestra puede proporcionar información sobre cuán representativa es de la población objetivo de la que se extrajo la muestra.



**Cuadro 4.5. El muestreo no aleatorio o intencional frente al muestreo aleatorio**

Muestreo no aleatorio o probabilístico	Muestreo aleatorio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección de la muestra se basa en el criterio subjetivo del investigador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La muestra se selecciona de manera aleatoria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método subjetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método objetivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferencia analítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferencia estadística</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los individuos de la población tienen las mismas probabilidades de ser elegidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los individuos tienen las mismas posibilidades de ser elegidos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sesgos en el muestreo pueden no tenerse en cuenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil para reducir los sesgos en el muestreo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta útil cuando la población presenta características similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta útil cuando la población es diversa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La muestra no representa con exactitud a la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil para crear una muestra exacta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta fácil identificar a los entrevistados adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil identificar a los entrevistados adecuados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones exploratorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constataciones concluyentes</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Sheppard, 2020.



Independientemente de qué enfoque y técnica de muestreo decida utilizar, es importante que tenga claros los criterios de selección de la muestra, los procedimientos y las limitaciones.



En el [Anexo 4.4. Aplicación de los distintos tipos de muestreo](#) se proporcionan recursos para el muestreo aleatorio y el muestreo no aleatorio o intencional.

- Daniel, J.  
2012 *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Lærd Dissertation  
s.f. [Purposive sampling](#).
- Patton, M.Q.  
2015 *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Cuarta edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Sackett, D.L.  
1979 [Bias in analytic research](#). *Journal of Chronic Diseases*, 32:51–63.
- Sheppard, V.  
2020 [Chapter 7: Sampling techniques](#). En: *Research Methods for Social Sciences: An Introduction*. Pressbooks.
- Stockmann, R. (Publicado bajo la dirección de)  
2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham y Northampton.
- Trochim, W.M.K.  
2020a [Nonprobability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.  
2020b [Probability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.



### 4.3.8. Determinación del tamaño de la muestra



- ¿Qué se está tratando de medir?
- ¿Cuál es la finalidad?
- ¿Cómo se medirá?

El tamaño de la muestra vendrá determinado por lo que se quiere medir, con qué finalidad y cómo se medirá. El tamaño de la muestra también deberá garantizar, con el mayor nivel de confianza posible, que un cambio o una diferencia observados entre los grupos es el resultado de la intervención, y no fruto de la casualidad. Sin embargo, esto puede no ser siempre así en el caso del muestreo no aleatorio o intencional.

#### Determinación del tamaño de la muestra: Muestreo aleatorio

Cuando se requiere un gran número de encuestados, el tamaño adecuado de la muestra se decide teniendo en cuenta el **nivel de confianza** y el **error de muestreo**.

**Cuadro 4.6. Nivel de confianza y error de muestreo**

Nivel de confianza	Error de muestreo
<p>¿En qué medida la persona que recopila los datos debería confiar en los resultados de la muestra y en su exactitud a la hora de reflejar al conjunto de la población?</p> <p>Por lo general, el nivel de confianza se fija en el 95 por ciento, es decir, <b>que hay un 5 por ciento de posibilidades de que los resultados no reflejen fielmente al conjunto de la población.</b></p> <p>Dicho de otro modo, si una encuesta se lleva a cabo y se repite varias veces, los resultados coincidirán con los de la población real el 95 por ciento de las veces.</p> <p>➔ Para lograr un nivel de confianza del 99 por ciento, el tamaño de la muestra debe ser mayor que el tamaño necesario para alcanzar un nivel de confianza del 90 por ciento.</p> <p>Para aumentar el nivel de confianza, es necesario aumentar el tamaño de la muestra.</p>	<p>Es importante determinar cuán precisas deberían ser las estimaciones a los efectos de la recopilación de datos. Es lo que se denomina error de muestreo o margen de error.</p> <p>El <b>error de muestreo o margen de error</b> es la estimación del error que se produce cuando los datos recopilados proceden de una muestra en lugar del conjunto de la población.</p> <p>Un error de muestreo o margen de error se produce cuando se selecciona una muestra que no representa al conjunto de la población.</p>

## EJEMPLO



### Nivel de confianza y error de muestreo

Actualmente, la OIM está implementando un proyecto para mejorar los medios de sustento en la región M del país Y. Se lleva a cabo un sondeo en la región M, del que se desprende que el 62 por ciento de las personas se muestran satisfechas con las actividades organizadas a través de este proyecto, y que el 38 por ciento de las personas encuestadas no están satisfechas con la asistencia recibida.

El oficial de seguimiento y evaluación encargado de la recopilación ha decidido que, en este caso, el error de muestreo para el sondeo es de **+/- 3 puntos porcentuales**. Ello significa que, si se encuestara a todas las personas de la región M, el 59 (62 -3) y el 65 (62 +3) por ciento estarían satisfechas y entre el 35 (38 -3) y el 41 (38 +3) por ciento no estarían satisfechas con la asistencia recibida en el **nivel de confianza del 95 por ciento**. Los +/- 3 puntos porcentuales constituyen el **intervalo de confianza**, que es el rango de valores entre los que se encuentra el verdadero valor de la población con una determinada probabilidad (es decir, un nivel de confianza del 95%). Dicho de otro modo, los +/- 3 puntos porcentuales son el intervalo de confianza y representan la amplitud del nivel de confianza, que da más información sobre si estamos más o menos seguros acerca de la verdadera cifra en la población. Cuando se combinan el intervalo de confianza y el nivel de confianza, obtenemos un margen de porcentaje.

## RECURSOS



### Calculadora en línea del tamaño de la muestra

Existe una serie de herramientas en línea que pueden servirnos para calcular el tamaño de la muestra requerido para un determinado nivel de confianza y margen de error. Dos herramientas útiles son la [calculadora del tamaño de la muestra](#) y la [calculadora del tamaño de la muestra - proporción de la población](#).

## EJEMPLO



### Cómo calcular el tamaño de la muestra con una calculadora en línea

En el emplazamiento de desplazados internos del país Y hay 1.536 desplazados internos. Usted quiere asegurarse de que la muestra seleccionada sea la adecuada, y decide que un nivel de confianza en los resultados de la muestra del 95 por ciento y un margen de error del 5 por ciento son aceptables. La exactitud y precisión con que se quiere representar la población de interés le indican que necesita un tamaño muestral de 307 desplazados internos para poder hacer generalizaciones que se apliquen al conjunto de la población de desplazados internos de ese emplazamiento.

**Determinación del tamaño de la muestra**

Nivel de confianza:  95 %  99 %

Intervalo de confianza:

Población:

Tamaño de la muestra requerido:

- ➔ En el caso de un estudio que requiera un reducido número de participantes, la selección de pequeñas muestras aleatorias puede dar lugar a estimaciones sumamente engañosas de la población objetivo. Por consiguiente, el muestreo no aleatorio será más adecuado.

## Determinación del tamaño de la muestra: Muestreo no aleatorio o intencional

En el muestreo no aleatorio o intencional, un indicador de si se ha conseguido o no una muestra adecuada es la  **saturación de los datos** . Una vez alcanzado este punto, no es necesario recopilar más datos. Sin embargo, habida cuenta de las escasas orientaciones acerca de cuántas entrevistas se necesitan para llegar al punto de saturación, a veces puede ser difícil identificarlo.

Las preguntas que figuran a continuación pueden ayudar a determinar cuántas personas habrá que incluir en la muestra para llegar al punto de saturación de los datos y para que estos sean creíbles:

- ¿Deberían incluirse todos los segmentos de población en la muestra?
- ¿Deberían incluirse personas con distintas perspectivas en la muestra?
- ¿Deberían triangularse las conclusiones (véase la sección relativa a la triangulación)?

## 4.4. Métodos, enfoques y herramientas de seguimiento y evaluación

Una vez planificada la recopilación de datos y una vez establecidas las fuentes de datos y las técnicas de muestreo, es hora de centrarse en los enfoques y métodos utilizados para el diseño de las herramientas de recopilación de datos. Los indicadores de la matriz de resultados, así como los criterios de evaluación y las cuestiones conexas, determinarán el enfoque y las herramientas que habrán de utilizarse para recopilar los datos necesarios para efectuar el seguimiento de la intervención.

Las limitaciones de tiempo y presupuestarias, así como los problemas éticos o logísticos, se tendrán en cuenta en el enfoque y las herramientas que se utilizarán para la recopilación de datos. El uso de múltiples herramientas para recopilar la información, también denominado  **triangulación de las fuentes** , puede aumentar la precisión de la información recabada acerca de la intervención. Así, por ejemplo, si la intervención se gestiona a distancia debido a la falta de acceso al terreno y se basa en equipos encargados de la recopilación de datos, la triangulación de la información a distancia es un mecanismo esencial de control de la calidad.

Si bien la triangulación es lo ideal, también puede ser muy costosa. En general, el personal con funciones de seguimiento y evaluación combina las encuestas, las entrevistas, los grupos focales y las observaciones. Los estudios que solo utilizan una herramienta son más susceptibles de presentar sesgos relacionados con ese método en particular.

Los métodos y enfoques para la recopilación de datos son procedimientos sistemáticos que pueden ser útiles para respaldar el proceso de diseño de las herramientas de recopilación de datos. Por lo general, se utiliza una combinación de métodos y enfoques cualitativos y cuantitativos para el seguimiento y la evaluación. Si bien existen múltiples definiciones de estos conceptos, cabe considerar que los  **métodos y enfoques cuantitativos**  se basan en datos numéricos que pueden analizarse mediante el uso de estadísticas. Se centran en determinar qué, cuándo, dónde, con qué frecuencia y durante cuánto tiempo ocurre algo, y pueden presentar hechos objetivos y concretos, pero no pueden explicar por qué ocurre algo. Los métodos y enfoques cualitativos para la recopilación de datos se basan en datos de carácter descriptivo, más que en datos que puedan medirse o contabilizarse. Los  **métodos de investigación cualitativos**  pueden utilizar términos descriptivos que pueden examinarse en busca de patrones o de un significado y que, por lo tanto, se centran en cómo o por qué ocurre algo.






En el cuadro que figura a continuación se ofrece una visión de conjunto de cuándo debería utilizarse un enfoque cuantitativo o cualitativo, y de las correspondientes herramientas para la recopilación de datos a los efectos del seguimiento o la evaluación:

**Cuadro 4.7. El enfoque cuantitativo frente al enfoque cualitativo a los efectos del seguimiento y la evaluación**

	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurado</li> <li>Se centra en la fiabilidad</li> <li>Más difícil de desarrollar</li> <li>Más fácil de analizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos estructurado</li> <li>Se centra en la validez</li> <li>Más fácil de desarrollar</li> <li>Puede proporcionar “datos abundantes”, pero requiere más mano de obra para la recopilación y el análisis</li> </ul>
<b>Por qué utilizarlo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se quiere contabilizar algo para explicar lo que se observa</li> <li>Se quiere hacer generalizaciones para el conjunto de la población objetivo</li> <li>Se quiere realizar predicciones o dar explicaciones causales</li> <li>Para saber qué se quiere medir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para obtener una descripción completa y detallada de lo que se está observando</li> <li>Se quiere entender lo que se observa</li> <li>Se quiere obtener información descriptiva o exhaustiva</li> <li>No se está seguro de lo que se puede medir</li> <li>Se quiere lograr una comprensión o un conocimiento más a fondo</li> </ul>
<b>Herramientas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Entrevistas</li> <li>Observaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas</li> <li>Entrevistas</li> <li>Grupos dirigidos de discusión</li> <li>Estudios de casos</li> <li>Observaciones</li> </ul>
<b>Muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia muestra (“n”) que es representativa de la población objetivo</li> <li>Los encuestados se seleccionan utilizando algún tipo de muestreo aleatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeña muestra (“n”) que no es representativa de la población objetivo</li> <li>Los encuestados suelen seleccionarse en función de su experiencia</li> </ul>
<b>Producto</b>	Datos numéricos	Palabras e imágenes
<b>Análisis</b>	Estadístico	Interpretativo

Fuente: Adaptado de Morra-Imas y Rist, 2009.

En el diagrama que figura a continuación se ofrece una visión de conjunto de los métodos de recopilación de datos que se utilizan para el seguimiento y la evaluación.

Métodos de recopilación de datos frecuentemente utilizados				
Encuestas 	Entrevistas 	Grupos dirigidos de discusión 	Estudios de casos 	Observación 
Otros métodos de recopilación de datos				
Lluvia de ideas ( <i>brainstorming</i> )	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)	Anhelos o visualización	Simulación de situaciones	Fotos y vídeos
		Trazado de mapas mediante sistemas de información geográfica (SIG)		

## 4.4.1. Encuestas



Las **encuestas** son una técnica habitual para recopilar datos. Permiten recabar información específica sobre una muestra extraída de la población objetivo para un proyecto, un programa o una política, especialmente datos sobre las percepciones, opiniones e ideas. Si bien las encuestas también pueden utilizarse para medir el comportamiento previsto, siempre hay margen para la interpretación, y cualquier dato recopilado puede ser menos “fáctico”, ya que lo que las personas dicen que tienen previsto hacer puede no reflejar lo que harán en realidad.

Por lo general, una encuesta se lleva a cabo con una muestra relativamente grande seleccionada aleatoriamente de modo que los resultados sean representativos de la población objetivo más amplia (véase la sección relativa al [muestreo](#)). El formato de la encuesta puede ser estructurado o semiestructurado, dependiendo de la finalidad de la recopilación de datos (véase el cuadro 4.8), y esta puede realizarse de manera puntual (encuesta transversal) o a lo largo de un periodo de tiempo (encuesta longitudinal).

Las **encuestas transversales** se utilizan para recopilar información sobre la población objetivo en un momento dado, por ejemplo al final de un proyecto. Esta forma de encuesta puede emplearse para determinar la relación existente entre dos factores, por ejemplo, el impacto de un proyecto destinado a mejorar los medios de vida en el nivel de conocimientos del encuestado para que este pueda iniciar una actividad generadora de ingresos.

Las **encuestas longitudinales** recogen datos a lo largo de un periodo de tiempo, lo que permite realizar un análisis de los cambios que se producen en la población objetivo, así como de la relación existente entre los factores, a lo largo del tiempo. Existen distintos tipos de encuestas longitudinales, entre los que cabe mencionar los estudios de panel y de cohorte<sup>13</sup>.

**Cuadro 4.8. Las encuestas estructuradas frente a las encuestas semiestructuradas**

Encuestas estructuradas	Encuestas semiestructuradas
<p><b>Contenido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas cerradas con un conjunto predeterminado de opciones de respuesta.</li> <li>• Se formulan las mismas preguntas, y de manera idéntica, a cada encuestado, y se les dan las mismas opciones de respuesta.</li> </ul>	<p><b>Contenido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una combinación de preguntas cerradas y abiertas, con algunas opciones de respuesta predeterminadas.</li> <li>• Se formulan las mismas preguntas, y de manera idéntica, a cada encuestado. Sin embargo, para las preguntas abiertas, no se les da un conjunto predeterminado de opciones de respuesta.</li> </ul>
<p><b>Finalidad</b></p> <p>Agregar los datos y realizar comparaciones entre grupos y/o a lo largo del tiempo, sobre cuestiones con respecto a las cuales ya existe un conocimiento profundo.</p>	<p><b>Finalidad</b></p> <p>Adquirir un conocimiento profundo de las cuestiones que se están supervisando o evaluando.</p>

<sup>13</sup> Los estudios de panel y los estudios de cohorte son dos enfoques para el diseño de estudios longitudinales. Los estudios de cohorte hacen un seguimiento de las personas identificadas mediante características específicas a lo largo de un periodo de tiempo definido, mientras que los estudios de panel tienen por objeto abarcar al conjunto de la población (Lugtig y Smith, 2019).



Para más información sobre los distintos tipos de encuestas longitudinales, su diseño y aplicación, sírvase consultar:

#### Recursos de la OIM

2019a [Post training completion evaluation form](#) (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

Lugtig, P. y P.A. Smith

2019 [The choice between a panel and cohort study design](#).

Lynn, P. (Publicado bajo la dirección de)

2009 *Methodology of Longitudinal Surveys*. Wiley, West Sussex.

Morra-lmas, L.G. y R.C. Rist

2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banco Mundial, Washington, D.C.

(Esto podrá adaptarse en función de las necesidades).

Las encuestas pueden administrarse de distintas maneras, por ejemplo en forma de entrevistas personales, entrevistas telefónicas o de cuestionarios impresos o en línea, en los que los participantes deberán escribir sus respuestas.



Entrevistas personales



Entrevistas telefónicas



Entrevistas en línea



Cuestionarios impresos

Para más información sobre cómo diseñar y llevar a cabo una encuesta, véase el [Anexo 4.5. Diseño y administración de la encuesta](#) y el [Anexo 4.6. Ejemplo de encuesta](#).

### 4.4.2. Entrevistas

Las **entrevistas** son una técnica de investigación cualitativa que se utiliza para arrojar luz sobre experiencias vividas subjetivamente y los puntos de vista de los entrevistados sobre una cuestión determinada, o varios conjuntos de cuestiones, que son objeto de seguimiento y evaluación en el marco de una intervención. Las entrevistas ofrecen oportunidades recíprocas para el descubrimiento, la comprensión, la reflexión y la explicación. Las entrevistas pueden ser de tres tipos: a) estructuradas; b) semiestructuradas y c) no estructuradas. En el cuadro 4.9 se ofrece una visión de conjunto de cada uno de estos enfoques, se explica cuándo deben utilizarse y se dan algunos ejemplos.

**Cuadro 4.9. Tipos de entrevistas**

	Estructuradas	Semiestructuradas	No estructuradas
¿En qué consisten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente preguntas cerradas.</li> <li>• Se formulan las mismas preguntas, y en un orden idéntico, a todos los entrevistados.</li> <li>• No se indaga más allá del conjunto de preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una combinación de preguntas cerradas y abiertas.</li> <li>• Puede prescindir de algunas preguntas, mezclar el orden de las preguntas o formular algunas preguntas tipo de distintas maneras, en función del contexto.</li> <li>• Permite indagar y pedir aclaraciones más allá del conjunto inicial preestablecido de preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No incluye preguntas ni opciones de respuesta predeterminadas.</li> <li>• Conversación abierta, que se guía por un ámbito temático o un tema (como la vida del entrevistado), y deja que el entrevistado guíe la entrevista.</li> <li>• Permite indagar y pedir aclaraciones.</li> </ul>
¿Cuándo deben utilizarse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando ya exista un conocimiento profundo de una o varias cuestiones complejas que son objeto de seguimiento o evaluación.</li> <li>• Cuando se desee o sea necesario obtener datos comparables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un conocimiento profundo de una o varias cuestiones complejas que sean objeto de seguimiento o evaluación.</li> <li>• Cuando no sea tan necesario obtener datos comparables.</li> </ul>	



### Cómo formular las preguntas de una entrevista

Las preguntas de una entrevista de buena calidad deberían tener las siguientes características:

- Ser sencillas y claras y no usar acrónimos, abreviaturas o términos especializados;
- No ser preguntas compuestas, es decir, que se refieran a más de un tema pero admitan una sola respuesta;
- Privilegiar las respuestas abiertas y elaboradas. Cuando se formulen preguntas que requieran una respuesta afirmativa o negativa (sí/no), a continuación se deberían pedir más explicaciones, como ¿por qué? o ¿de qué manera?, o estas se deberían reformular para permitir una respuesta más elaborada.
- Ser claras (sin dobles negaciones), neutras y no tendenciosas;
- No resultar amenazadoras o embarazosas para el entrevistado;
- Acompañarse de preguntas complementarias apropiadas<sup>14</sup>.

Para obtener más información sobre las entrevistas, la estructura de la entrevista y las indagaciones, véase el [Anexo 4.7. Estructura y preguntas de la entrevista](#) (ejemplos facilitados a lo largo de todo el anexo) y el [Anexo 4.8. Ejemplo de entrevista](#).

#### 4.4.3. Grupos focales

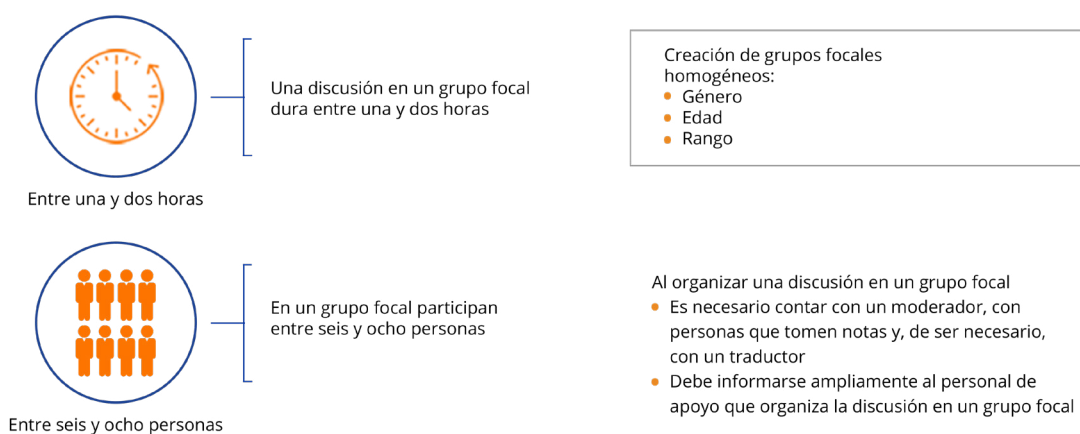
Un **grupo focal** es otra técnica de investigación cualitativa consistente en una discusión en grupo prevista entre un número limitado de personas, con un moderador y, de ser posible, con personas que tomen notas y observadores (si se utiliza la observación)<sup>15</sup>. La finalidad de un grupo focal es obtener ideas y percepciones

<sup>14</sup> Las *indagaciones* son preguntas reactivas formuladas para aclarar lo que ha planteado el entrevistado. El objetivo es obtener más claridad, detalles o conocimientos en profundidad del entrevistado sobre la cuestiones que se están supervisando o evaluando. Para obtener más información, véase el [Anexo 4.7. Estructura y preguntas de la entrevista](#).

<sup>15</sup> Los grupos focales no deberían contar, por lo general, con más de 15 participantes. Si el número de participantes es más elevado, pueden utilizarse las técnicas de entrevista a grupos comunitarios.



diversas sobre un tema de interés en un entorno relajado y tolerante que permita expresar distintos puntos de vista, sin que existan presiones para llegar a un consenso. Los grupos de discusión también se utilizan para conocer en mayor profundidad un tema o una cuestión, lo que generalmente no es posible si se utiliza una encuesta. Así, por ejemplo, una encuesta puede mostrar que el 63 por ciento de la población prefiere la actividad Y, pero un grupo de discusión puede revelar las razones que explican esta preferencia. Los grupos de discusión también pueden ayudar a comprobar si existen sesgos de **conveniencia social**, que es la tendencia entre los encuestados a responder lo que creen que el encuestador desea oír, en lugar de expresar sus verdaderas opiniones. Por ejemplo, durante la discusión en un grupo focal, uno puede descubrir que la verdadera preferencia de los participantes es la actividad X, y no la actividad Y, a partir de sus respuestas a la encuesta. Ahora bien, los grupos dirigidos ofrecen en menor medida la oportunidad de generar relatos individuales detallados sobre el tema o la cuestión que se está examinando. Cuando se requiera este tipo de datos, se deberían utilizar entrevistas. Si una persona responde con demasiada frecuencia, es importante ver si este comportamiento intimida a los demás participantes y moderar las discusiones, invitando a los demás participantes a contribuir. También es importante entender quién es esa persona, por ejemplo, un dirigente político que trata de imponer las respuestas al grupo.



Para obtener más información sobre los grupos dirigidos de discusión, véase el [Anexo 4.9. Preparación, organización y moderación de un grupo focal](#) y el [Anexo 4.10. Ejemplo de la OIM – Guía sobre los grupos dirigidos de discusión](#).

#### 4.4.4. Estudios de casos

Un **estudio de caso** es un método de recopilación de datos cualitativos que se utiliza para examinar situaciones de la vida real y si las conclusiones del caso pueden ilustrar determinados aspectos de la intervención que es objeto de seguimiento o evaluación. Consiste en un examen exhaustivo de casos a fin de obtener información detallada, con el objetivo de comprender la dinámica operacional, las actividades, los productos, los efectos y las interacciones de una intervención.

Los estudios de casos conllevan un análisis contextual detallado de un número limitado de sucesos o condiciones y de sus relaciones, que sirve de base para la aplicación de ideas y la ampliación de los métodos. Los datos recopilados por medio de un estudio de caso pueden ayudar a entender una cuestión o un objeto complejos y conferir una mayor validez a lo que ya se sabe.

Un estudio de caso es útil para estudiar los factores que contribuyen a la obtención de productos y efectos. Sin embargo, este método de recopilación de datos puede exigir invertir un tiempo y recursos considerables, y el análisis y la extrapolación de la información obtenida de estudios de casos pueden ser complejos.





Si desea más información sobre los estudios de casos y cómo realizarlos, puede consultar:

Gerring, J.  
2007 *Case Study Research Principles and Practices*. Cambridge University Press, Nueva York.

Neuman, W.L.  
2014 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Seventh edition. Pearson Education Limited, Essex.

#### 4.4.5. Observación

La **observación** es una técnica de investigación que el personal con funciones de seguimiento y evaluación puede utilizar para comprender mejor el comportamiento de los participantes y el entorno físico en el que se está llevando a cabo un proyecto, un programa o una política. Observar significa ver detenidamente a las personas y sus entornos y constatar sus comportamientos e interacciones utilizando los cinco sentidos: la vista, el tacto, el gusto, el oído y el olfato.

Se debería recurrir a las observaciones en los siguientes casos:

- Para recopilar datos sobre los comportamientos individuales o las interacciones entre las personas y su entorno;
- Cuando sea necesario conocer un entorno físico;
- Cuando no sea factible recopilar datos de entrevistas o encuestas a personas<sup>16</sup>.

Las observaciones pueden realizarse adoptando un enfoque estructurado, semiestructurado o no estructurado.

**Cuadro 4.10. Visión de conjunto de los enfoques de observación**

	Estructurado	Semiestructurado	No estructurado
En qué consiste	Observar un comportamiento, objeto o suceso determinado.	Observar un comportamiento, objeto o suceso determinado, cómo se presentan o se realizan, y qué otras cuestiones específicas se plantean.	Observar cómo se hacen las cosas y qué cuestiones se plantean, sin limitarse a un comportamiento, objeto o suceso específico
Por qué	Recopilar información sobre la medida en que se produce un determinado comportamiento o suceso, incluida información sobre la frecuencia, la intensidad y la duración de los comportamientos.	Recopilar información sobre la medida en que se producen determinados comportamientos o sucesos y por qué, sin criterios predeterminados, como la frecuencia, la intensidad o la duración.	Observar y entender comportamientos y sucesos en su contexto físico y sociocultural sin una intención o criterios predeterminados
Cómo	Un conjunto de preguntas cerradas y/o una lista de verificación que funcionen a modo de recordatorio y como herramienta de registro.	Un conjunto de preguntas cerradas y abiertas y/o una lista de verificación.	Un conjunto de preguntas abiertas y/o de cuestiones que se responderán/examinarán sobre la base de las observaciones

Si desea obtener más información sobre las observaciones, o consejos y ejemplos relacionados con estas, así como sobre la planificación y la realización de las observaciones, véase el [Anexo 4.11. Ejemplos de observaciones y planificación y realización de las observaciones](#).

<sup>16</sup> CDC, 2018.

#### 4.4.6. Otros métodos de recopilación de datos para el seguimiento y la evaluación

Otros métodos de recopilación de datos <sup>17</sup>	
Método	Definición
Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)	El propósito de un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es identificar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de un proyecto o grupo, y la medida en que esta valoración cambiará con el tiempo. Este método es útil para realizar evaluaciones cualitativas, por ejemplo de los servicios prestados en el marco de la ejecución y las relaciones entre las principales partes interesadas involucradas.
Anhelos o visiones	La finalidad de este método es entender los anhelos o visiones compartidas respecto del futuro de una intervención por medio de una discusión dirigida. Es un buen método para identificar indicadores, saber si los interesados directos creen que su bienestar mejora o no y ayudar a los interesados a reflexionar sobre la pertinencia de la intervención basada en las visiones respecto del desarrollo.
Fotografías y vídeos	Este método de recopilación de datos contribuye al seguimiento de los cambios observados en series históricas de fotografías o vídeos. Desde una perspectiva de seguimiento y evaluación, ayuda a centrarse en indicadores específicos o en preguntas de desempeño, o puede ser de carácter más abierto de ser necesario, por ejemplo, cuando se pide a los interesados que documenten/evalúen los cambios desde su punto de vista.
Lluvia de ideas	Lluvia de ideas significa obtener con rapidez un gran número de ideas de un grupo sin enfrascarse en un debate más a fondo y más pormenorizado. Este sistema anima a la gente a pensar de un modo crítico y creativo, en vez de limitarse a confeccionar listas de opciones, respuestas o intereses. Desde una perspectiva de seguimiento y evaluación, este método suele ser el primer paso en un debate, que va seguido de otros métodos.
Simulación de situaciones y juegos de roles	La simulación de situaciones y el juego de roles se utiliza para alentar a grupos de personas a que escenifiquen momentos de sus vidas con las opiniones, cuestiones y problemas que sean consecuencia de la intervención del proyecto, y someterlas a debate. El método de simulación de situaciones y juego de roles puede ayudar al grupo a identificar indicadores útiles para el seguimiento o la evaluación y para los cambios resultantes de la intervención del proyecto.
Trazado de mapas mediante sistemas de información geográfica (SIG)	La utilización de un sistema de información geográfica (SIG) informático que representa las coordenadas geográficas en un mapa muy preciso puede ayudar a presentar información sobre los cambios en los indicadores geográficos, sociales o de desarrollo. Desde una perspectiva del seguimiento y evaluación, un SIG puede ayudar a analizar datos complejos recogidos, superponiendo las diversas capas temáticas de información espacial para facilitar el examen de las relaciones entre los diferentes temas.

<sup>17</sup> La información incluida a continuación se ha adaptado de [FIDA, 2002](#).

Las evaluaciones del impacto tienen por finalidad definir un escenario contrafactual plausible y determinar si el impacto puede atribuirse con confianza a una intervención<sup>18</sup>. Concretamente, esto puede hacerse valorando la situación de los beneficiarios “antes y después” y “con o sin intervención”. Al comparar los escenarios “antes y después” y/o “con o sin intervención”, las diferencias o cambios observados pueden atribuirse a la intervención, con algunas salvedades, ya que no siempre está claro, y puede ser más complejo evaluar la atribución que responder a los escenarios mencionados *supra*.

Un primer paso que suele adoptarse es determinar el tamaño de la muestra y la estrategia de muestreo para seleccionar una muestra representativa tanto del grupo de tratamiento (que participa en la intervención) como del grupo de comparación (que no participa en la intervención). El cálculo de una muestra sólida y representativa depende de varios factores.

Si bien existe una variedad de diseños de la evaluación del impacto, también existe una variedad de métodos que pueden aplicarse en esos diseños<sup>19</sup>. Los métodos utilizados para responder a las preguntas específicas en materia de evaluación son flexibles y pueden combinarse de distintas maneras en los diseños de la evaluación del impacto. Los métodos **experimentales**, **cuasiexperimentales** y **no experimentales** son tres tipos de diseño de la evaluación del impacto.

### Métodos experimentales

Los **métodos experimentales**, también denominados **ensayos controlados aleatorizados**, utilizan técnicas de aleatorización al principio de la intervención para seleccionar la muestra del grupo que es objeto de la intervención y del grupo de comparación<sup>20</sup>. Si bien existen diferentes métodos para aleatorizar una población, una condición general es que los dos grupos sean lo más similares posible en términos de características socioeconómicas y que su tamaño sea aproximadamente equivalente. Esto hace que los grupos sean comparables y maximiza el grado estadístico de precisión del impacto en el grupo objetivo<sup>21</sup>.

Habida cuenta del riguroso método de selección de los grupos de tratamiento y de control y de la frecuencia de recopilación de datos primarios para crear los conjuntos de datos necesarios, se considera que los métodos experimentales son los más sólidos para evaluar una intervención y atribuirle un impacto. Sin embargo, tienen repercusiones en términos de costos y de tiempo, y podrían plantear consideraciones éticas (dada la exclusión intencional de un grupo de personas de los beneficios del proyecto) que hay que considerar de antemano. Los métodos que permiten seleccionar a los participantes de una manera justa incluyen el uso de la lotería, la introducción gradual de una intervención y la rotación de los participantes a lo largo de la intervención a fin de garantizar que todo el mundo pueda beneficiarse de esta.

### Métodos cuasiexperimentales

Los **diseños cuasiexperimentales** identifican a un grupo de comparación que es lo más parecido posible al grupo que es objeto de la intervención desde el punto de vista de sus características previas a la intervención, con la principal diferencia de que en el diseño cuasiexperimental no se realizan asignaciones aleatorias<sup>22</sup>. Los principales enfoques cuasiexperimentales son el método **pre-post**, la **diferencia simple**, la **doble diferencia (diferencias en diferencias)**, la **regresión multivariada**, la **correspondencia de puntaje de propensión** y el **diseño por regresión discontinua** (véanse las correspondientes definiciones en el cuadro 4.10)<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> La información que figura a continuación se ha adaptado de FIDA, 2015 y de BetterEvaluation, s.f.

<sup>19</sup> UNEG, 2013.

<sup>20</sup> Un *ensayo controlado aleatorizado* es una forma experimental de evaluación del impacto en la cual la población que es objeto de la intervención (el grupo que participa en la intervención) se selecciona al azar de entre la población elegible, y en la cual también se selecciona al azar un grupo de control (que no es objeto de la intervención) de entre la misma población elegible. Ambos grupos se seleccionan de manera aleatoria y tienen las mismas posibilidades de participar en la intervención (véase White y otros., 2014).

<sup>21</sup> FIDA, 2002.

<sup>22</sup> White y Sabarwal, 2014.

<sup>23</sup> White y Raitzer, 2017.

## Métodos no experimentales

En los métodos no experimentales empleados en las evaluaciones del impacto *ex post*, los grupos de participantes y de comparación no se seleccionan aleatoriamente antes de la intervención, sino que el grupo de comparación se reconstruye *ex post*, en el momento de la evaluación. Con objeto de determinar los cambios *ex post* que podrían haberse producido como resultado de la intervención, las evaluaciones del impacto que utilizan métodos no experimentales realizan al menos dos análisis complementarios, uno “antes y después” y otro “con o sin”.

La posibilidad de emplear métodos no experimentales suele considerarse cuando la decisión de realizar una evaluación del impacto se toma después de haber llevado a cabo la intervención<sup>24</sup>.

En el diseño no experimental se emplean diferentes métodos no experimentales para asegurar que los grupos sean lo más similares posible y reducir al mínimo el sesgo de selección, entre los que cabe mencionar la **correspondencia de puntaje de propensión**, el **diseño por regresión discontinua**, las **diferencias en diferencias** y las **variables instrumentales**<sup>25</sup>. En el cuadro que figura a continuación se describen las diferentes técnicas.

**Cuadro 4.11. Métodos cuasiexperimentales y no experimentales**

Metodología	Descripción	¿Cuál es el grupo de comparación?	Supuestos	Datos requeridos
Pre-post	Mide cómo mejoraron (o cambiaron) los participantes en el programa a lo largo del tiempo.	Los participantes en el programa antes de ser incluidos en él.	Que el programa haya sido el único factor de algún cambio en los efectos directos medidos a lo largo del tiempo.	Datos previos y posteriores sobre los participantes en el programa.
Diferencia simple	Mide diferencias entre participantes y no participantes en el programa después de haberlo finalizado.	Individuos que no han participado en el programa (por cualquier motivo), pero cuyos datos fueron recopilados con posterioridad a la ejecución del programa.	Los no participantes son idénticos a los participantes, a excepción de la participación en el programa. Su probabilidad de ingresar al programa era igual antes de su inicio.	Datos “posteriores” del escenario “antes y después” tanto de los participantes como de los no participantes en el programa.
Diferencias en diferencias	Mide la mejora (cambio) a lo largo del tiempo de los participantes en el programa en relación con las mejoras (cambio) de los no participantes.	Individuos que no han participado en el programa (por cualquier motivo), pero cuyos datos fueron recopilados antes y después del programa.	Sin el programa, los dos grupos deberían haber tenido la misma trayectoria durante el periodo.	Datos previos y posteriores tanto de los participantes como de los no participantes.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Gertler y otros (2011) se proporciona una descripción exhaustiva de los métodos no experimentales.

<b>Regresión multivariada</b>	Se comparan los individuos que recibieron tratamiento con los que no lo recibieron, y se controla por otros factores que podrían explicar las diferencias en los resultados.	Individuos que no han participado en el programa (por cualquier motivo), pero cuyos datos fueron recopilados antes y después del programa. En este caso, los datos no consisten solo en indicadores de efectos directos, sino que son también otras variables "explicativas".	Los factores que quedaron excluidos (porque no son observables o bien no se han medido) no sesgan los resultados porque o bien no correlacionan con el efecto directo o no difieren entre participantes y no participantes.	Los efectos directos, así como las "variables de control", tanto para participantes como para no participantes.
<b>Correspondencia estadística</b>	Se compara a los individuos del grupo de control con individuos similares del grupo experimental.	Correspondencia exacta: para cada participante, al menos un no participante que tiene características seleccionadas idénticas. Correspondencia de puntaje de propensión: no participantes que tienen una mezcla de características que predicen que deberían tener las mismas probabilidades de participar que los participantes.	Los factores que quedaron excluidos (porque no son observables o bien no se han medido) no sesgan los resultados porque o bien no correlacionan con el efecto directo o no difieren entre participantes y no participantes.	Efectos directos y "variables de correspondencia" tanto para participantes como para no participantes.
<b>Análisis de regresión discontinua</b>	Se categoriza a los individuos según criterios específicos y medibles. Existe una línea de corte que determina si un individuo reúne los requisitos para participar. Luego, se compara a los participantes y los no participantes y se controla por el criterio de admisibilidad.	Individuos que están cerca de la línea de corte, pero quedan del lado "malo" y, por lo tanto, no participan en el programa.	Después de controlar por los criterios (y otras medidas de selección), las diferencias que permanecen entre individuos directamente por encima y por debajo de la línea de corte no son estadísticamente significativas y no sesgarán los resultados. Una exigencia necesaria pero suficiente para sostener esto es haberse adherido estrictamente a los criterios de la línea de corte.	Efectos directos y medidas de los criterios (y cualquier otro control).
<b>Variables instrumentales</b>	La participación puede predecirse por un factor incidental (casi aleatorio), o variable "instrumental", que no correlaciona con el efecto directo más que por el hecho de que predice la participación (y los efectos de la participación en el efecto directo).	Individuos de los cuales, dada su cercanía con el factor aleatorio, se predice que no participarán y (posiblemente como un resultado) no han participado.	Si no fuera por la capacidad de la variable instrumental de predecir la participación, este "instrumento" no habría tenido efecto en el resultado ni se podría haber establecido una correlación con el mismo.	Resultados, el "instrumento" y otras variables de control.

<b>Evaluación aleatoria</b>	Método experimental para medir una relación causal entre dos variables.	Los participantes se asignan aleatoriamente a los grupos de control.	La aleatorización “funcionó”. Es decir, ambos grupos son estadísticamente idénticos (en relación con factores observados y no observados).	Datos de resultados para grupos de control y experimentales; las variables de control pueden ayudar a absorber la varianza y mejorar la potencia.
-----------------------------	---	--	--	---

Fuente: FIDA, 2015.

- ➔ Para obtener más información sobre la evaluación del impacto, véase asimismo el [capítulo 5, Tipos de evaluación – Principales consideraciones en relación con las evaluaciones del impacto](#).



BetterEvaluation

s.f. [Compare results to the counterfactual](#).

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos

2018 [Data collection methods for program evaluation: Observation](#). Evaluation Brief no. 16.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

2002 [Anexo D: Métodos de seguimiento y evaluación](#). En: *Gestión orientada al impacto en el desarrollo rural*: Guía para el SyE de proyectos. Roma.

2014 [Republic of India, Impact Evaluation of Jharkhand – Chhattisgarh Tribal Development Programme \(JCTDP\). Approach Paper](#). Oficina de Evaluación Independiente.

2015 [Manual de evaluación](#). Segunda edición. Oficina de Evaluación Independiente del FIDA, Roma.

Gertler, P.J., S. Martinez, P. Premand, L.B. Rawlings y C.M.J. Vermeersch

2011 [La evaluación de impacto en la práctica](#). Banco Mundial, Washington, D.C.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2013 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). Documento de orientación.

Leeuw, F. y J. Vaessen

2009 [Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation](#). Banco Mundial, Washington, D.C.

White, H. y D. Raitzer

2017 [Impact Evaluation of Development Interventions: A Practical Guide](#). Banco Asiático de Desarrollo, Área Metropolitana de Manila.

White, H. y S. Sabarwal

2014 [Quasi-experimental design and methods](#). Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 8. UNICEF, Florencia.

White, H., S. Sabarwal y T. de Hoop

2014 [Randomized controlled trials \(RCTs\)](#). Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 7. UNICEF, Florencia.

## 4.5. Recopilación y gestión de datos

### 4.5.1. Recopilación de datos

Una vez determinado el diseño del seguimiento y evaluación y una vez desarrollados los métodos y las herramientas, la recopilación de datos puede comenzar. Se recomienda asimismo impartir formación sobre la metodología a los equipos encargados de la recopilación de datos. Esta formación debería examinar de manera detallada las distintas herramientas de recopilación de datos que se utilizarán e incluir ejercicios prácticos sobre cómo aplicarlas.

La elaboración de una guía de recopilación de datos, en la que se den instrucciones claras a los encuestadores, es una herramienta de referencia útil, tanto antes de la formación como después de esta, para la recopilación efectiva de datos (véase el ejemplo que figura a continuación, en el que se reproduce un extracto de una encuesta incluida en una guía de recopilación de datos). Si sigue estos pasos, se asegurará de que los datos recogidos sean exactos, con una mínima posibilidad de error. Sin embargo, en algunos casos puede no ser factible organizar una formación completa debido a las limitaciones de tiempo y de recursos, por lo que una guía de recopilación de datos puede constituir una importante referencia.



#### Extracto de una guía de recopilación de datos

##### Sección 1: Situación económica

En esta sección se examina la situación económica o financiera del encuestado.

1. ¿Cuenta con una fuente regular de ingresos?	Sí	No		
<b>Objetivo:</b> Averiguar si el encuestado cuenta o no con una entrada regular de dinero. Las posibles fuentes de ingreso son el empleo, un pequeño negocio o la participación en un grupo de ahorro y crédito.				
<b>Instrucciones:</b> Primero lea en voz alta la pregunta y las opciones de respuesta y, seguidamente, marque con un círculo la respuesta del encuestado (sí o no).				
a) (Si la respuesta a la primera pregunta es SÍ) ¿Cuáles han sido sus ingresos mensuales medios en los últimos seis meses? _____				
<b>Instrucciones:</b> Primero lea la pregunta en voz alta y, seguidamente, anote los ingresos mensuales medios del encuestado en el espacio facilitado al lado de la pregunta. Esta pregunta solo debe formularse si el encuestado respondió "Sí" a la primera pregunta.				
b) (Si la respuesta a la primera pregunta es NO) ¿Cuáles fueron sus ingresos el mes pasado? _____				
<b>Instrucciones:</b> Primero lea la pregunta en voz alta y, seguidamente, anote el monto de los ingresos del encuestado en el espacio facilitado junto a la pregunta. Esta pregunta solo debe formularse si el encuestado respondió "No" a la primera pregunta.				
2. ¿Con qué frecuencia recibe ayuda financiera de un tercero?	Siempre	Muy a menudo	Raras veces	Nunca
<b>Objetivo:</b> Averiguar con qué frecuencia el encuestado recibe ayuda financiera de un tercero, ya sea una persona o una organización.				
<b>Instrucciones:</b> Primero lea en voz alta la pregunta y las opciones de respuesta y, seguidamente, marque con un círculo la respuesta del encuestado (una de las cuatro opciones enumeradas junto a la pregunta).				



Cada equipo de recopilación de datos debería contar con un supervisor que pueda controlar la recopilación de datos y los posibles errores. Durante la recopilación de datos, es esencial que el supervisor del equipo que recopila los datos compruebe periódicamente lo siguiente:

- ¿Falta algún formulario?
- ¿Hay algún formulario duplicado para un mismo encuestado?
- ¿Se ha dejado en blanco alguna casilla u opción de respuesta?
- ¿Se ha seleccionado más de una opción para una pregunta cerrada que solo admite una respuesta?
- ¿Se han indicado valores correctos en casillas equivocadas?
- ¿Son legibles las respuestas?
- ¿Se ha cometido algún error de redacción?
- ¿Alguna respuesta no está comprendida en el rango previsto (valores atípicos)?

La realización de estas comprobaciones contribuirá a reducir la cantidad de errores en la recopilación de datos.

## 4.5.2. Introducción de datos

Los datos recopilados se deberán transferir, seguidamente, a una aplicación informática, como Microsoft Word o Excel. La presentación de los datos en formato electrónico facilitará la depuración de los datos y su análisis. En el caso de los **datos cuantitativos**, el primer paso en la introducción de datos es crear el/los archivo(s) de datos con objeto de facilitar su transferencia entre una hoja de cálculo y un paquete de programas estadísticos, como **SPSS** o **Stata**, para la realización de análisis estadísticos.

### Cómo estructurar una hoja de cálculo de datos

- **Estructura de los datos para los datos transversales:** Un cuadro con cifras y texto en el que cada línea corresponde a un determinado sujeto (o unidad de análisis) y cada columna corresponde a una variable o medición distinta. Hay un registro (línea) para cada sujeto.
- **Estructura de los datos para los datos longitudinales:** Los datos pueden estructurarse en un formato ancho o en un formato largo de archivo de datos. En el formato ancho (ver el Cuadro 4.12 Ejemplo de archivo de datos de formato ancho), las respuestas repetidas de un sujeto estarán en una sola fila, y cada respuesta estará en una columna separada. En el formato largo (ver el Cuadro 14 Ejemplo de archivo de datos de formato largo), cada fila es un punto de enlace por sujeto. Por lo tanto, cada sujeto (país) tendrá datos en varias filas. Cualquier variable que no cambie a lo largo del tiempo tendrá el mismo valor en todas las filas.

**Cuadro 4.12. Ejemplo de archivo de datos en formato ancho**

	ID	Edad	Ingresos en 2015	Ingresos en 2016	Ingresos en 2017
1	067	43	30 000	30 000	32 000
2	135	37	28 000	31 000	30 000

**Cuadro 4.13. Ejemplo de archivo de datos en formato largo**

	ID	Edad	Ingresos	Año
1	067	43	30 000	2015
2	067	43	30 000	2016
3	067	43	32 000	2017
4	135	37	28 000	2015
5	135	37	31 000	2016
6	135	37	30 000	2017



En el caso de los **datos cualitativos**, el primer paso en el proceso de introducción de datos es transferir todas las notas tomadas en las entrevistas, los grupos focales y las observaciones a un documento Word para realizar un análisis del contenido mediante la utilización de paquetes de programas de datos cualitativos, como NVivo o MAXQDA.

Otro componente de la introducción de datos es la asignación a cada sujeto (o unidad de análisis) de un identificador único (ID) (por ejemplo: 01, 02, 03, etc.), a menos que esto se haga directamente durante el proceso de recopilación de datos. Para ello, se debería crear un archivo aparte que haga corresponder la información de identificación de cada sujeto (unidad de análisis) con su identificador único. La asignación de un identificador único a cada encuestado garantiza que los datos no puedan atribuirse a estos últimos en caso de sean divulgados a otras partes.

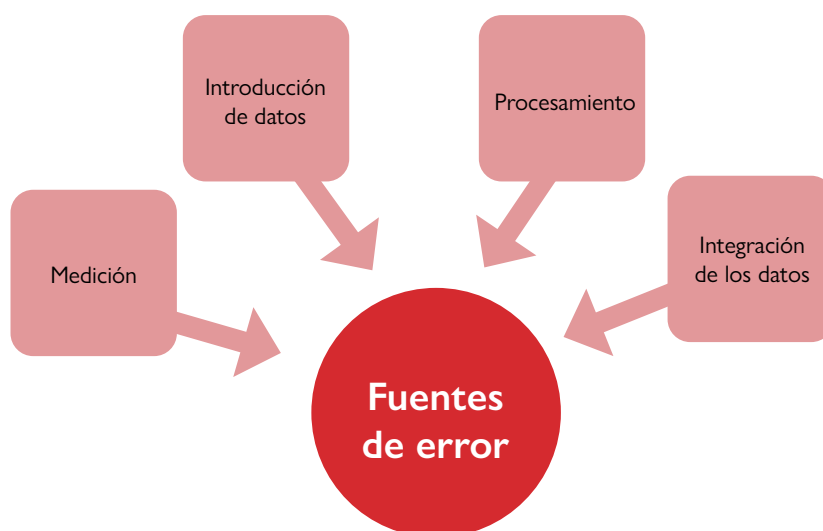
### 4.5.3. Depuración de datos

Una vez que los datos se hayan transferido del medio empleado para registrar la información a una aplicación informática (Word o Excel), estos deben examinarse para ver si contienen errores. Una vez hecho esto, los errores se deberán diagnosticar y tratar.

Los errores en los datos pueden producirse en distintas etapas del diseño, aplicación y análisis de datos (véase la figura 4.8):

- Al diseñar los instrumentos de recopilación de datos (estrategias de muestreo inadecuadas, medidas no válidas, sesgos u otros);
- Al recopilar o introducir datos;
- Al transformar/extraer/transferir datos;
- Al estudiar o analizar los datos;
- Al presentar el proyecto de informe para una revisión inter pares<sup>26</sup>.

Figura 4.8. Fuentes de error



<sup>26</sup> ACNUR, 2015.

### Principales errores que se deben buscar al cribar los datos<sup>27</sup>

- **Irregularidades de escritura y formateo:** ¿Se han escrito incorrectamente las variables categóricas? ¿Son uniformes los formatos?
- **Falta de datos:** ¿Algunas preguntas tienen menos respuestas que otras preguntas adyacentes?
- **Exceso de datos:** ¿Hay entradas duplicadas? ¿Hay más respuestas que las inicialmente permitidas?
- **Valores atípicos/incoherencias:** ¿Hay valores tan alejados de la distribución típica que puedan parecer erróneos?
- **Comportamientos extraños:** ¿Se observan comportamientos que puedan dar a entender que se ha hecho trampa y que las respuestas no son sinceras (es decir, varios cuestionarios con exactamente las mismas respuestas)?
- **Resultados sospechosos del análisis:** ¿Parecen las respuestas a algunas preguntas ir contra el sentido común o ser sumamente improbables?

Cuadro 4.14. Método elegido para el cribado de datos

Datos cuantitativos	Datos cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examine los cuadros de datos después de ordenarlos</li> <li>• Calcule estadísticas resumidas</li> <li>• Cuando el tiempo lo permita, valide la entrada de datos</li> <li>• Cree distribuciones de frecuencia y tabulaciones cruzadas</li> <li>• Examine gráficamente la distribución de datos mediante la utilización de diagramas de caja, histogramas y diagramas de dispersión con ayuda de un programa informático de análisis visual, como <a href="#">Tableau desktop</a></li> <li>• Detecte los valores atípicos*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compruebe si hay errores ortográficos</li> <li>• Compare los datos con los supuestos o criterios</li> <li>• Cuento las palabras y las frases</li> <li>• Cree distribuciones de frecuencia y tabulaciones cruzadas</li> </ul>
<p>Dependiendo del número de herramientas de recopilación de datos utilizadas y de la cantidad de datos recopilados, puede ser necesario contratar y formar a agentes para que introduzcan los datos (y los depuren).</p>	

\* ACNUR, 2015.

#### 4.5.4. Diagnóstico

Una vez identificados los datos sospechosos, el siguiente paso es revisar todas las respuestas de los encuestados con objeto de determinar si los datos tienen sentido dado el contexto en el que se recopilaron. A raíz de esta revisión, hay varios diagnósticos posibles para cada punto de datos sospechoso detectado:

- El punto de datos **falta**. Los datos faltantes pueden ser el resultado de respuestas omitidas por los encuestados (falta de respuesta), de preguntas que hayan pasado por alto el encuestador (entrada errónea u omisión) o los agentes encargados de la recopilación de datos, o pueden producirse abandonos (en el caso de los estudios longitudinales).
- El punto de datos es un **verdadero valor extremo**. Los verdaderos valores extremos son respuestas que parecen excesivas pero que pueden justificarse por otras respuestas.
- El punto de datos es un **verdadero valor normal**. Los verdaderos valores normales son respuestas válidas.
- El punto de datos es un **error**. Los errores pueden ser errores tipográficos o respuestas inadecuadas (los encuestados no entendieron bien las preguntas formuladas). A veces, los errores pueden detectarse rápidamente cuando existen límites predefinidos, ya que los valores son lógica o biológicamente imposibles. Por ejemplo, si la muestra comprende únicamente a encuestados de entre 18 y 35 años de edad, pero en la encuesta se ha indicado que un encuestado tiene 80 años, lo que es imposible<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> *Ibid.*

### 4.5.5. Tratamiento

Una vez detectadas las observaciones problemáticas, estas deben tratarse antes de pasar al análisis de datos. A continuación se enumeran algunos de los principales enfoques para abordar los errores en los datos:

- **No modificar los datos.** Este enfoque es el más conservador, ya que implica aceptar los datos erróneos como respuesta(s) válida(s) y no realizar ningún cambio. En el caso de los estudios en que la muestra (“n”) es grande, dejar una respuesta errónea puede no afectar al análisis. Sin embargo, cuando la muestra es pequeña, la decisión de no modificar los datos puede ser más problemática.
- **Corregir los datos,** pero sin modificar la intención del encuestado o el sentido que estos tienen para él.
- **Suprimir los datos.** Es importante recordar que la omisión de datos puede dar la impresión de que los datos se escogen a fin de obtener los resultados deseados. Una alternativa es crear una variable binaria (1 = registro sospechoso; 0 = registro no sospechoso) y usar esta nueva variable como filtro de registro en las tablas dinámicas o en los filtros de datos de una tabla para comprender la incidencia de los datos potencialmente erróneos en los resultados finales.
- **Volver a medir** los datos sospechosos o erróneos, si el tiempo y los recursos lo permiten<sup>29</sup>.

#### Reglas generales para la toma de decisiones<sup>30</sup>:

- Si la persona que introduce los datos ha introducido valores distintos de los indicados en la encuesta, el valor debería cambiarse por el valor anotado en el formulario de la encuesta.
- Cuando los valores de las variables no tengan sentido y no se haya cometido ningún error al introducir los datos ni existan notas que permitan determinar donde se ha originado el error, el valor debería dejarse así, ya que su modificación sesgaría los datos.
- Cuando haya casos en blanco para preguntas que requerían una respuesta, o no puedan corregirse los valores erróneos, estos podrán suprimirse del archivo de datos.
- Cuando siga habiendo valores sospechosos o verdaderamente extremos una vez concluida la fase de diagnóstico, será necesario examinar la influencia de estos puntos de datos en los resultados, tanto individualmente como en grupo, antes de tomar una decisión acerca de si los datos deben o no modificarse.
- Todos los puntos de datos que hayan sido eliminados del conjunto de datos deberían notificarse como “excluidos del análisis” en el capítulo del informe final consagrado a la metodología.

### 4.5.6. Datos faltantes

Los valores faltantes no pueden ignorarse sencillamente, sino que hay que prestarles atención. El primer paso es decidir qué celdas en blanco deben rellenarse con ceros (porque representan una observación negativa, por ejemplo “no”; “no presente” u “opción no seleccionada”) y cuáles deben dejarse en blanco (si se utilizan espacios en blanco para indicar los valores faltantes o que no se aplican). Las celdas en blanco también pueden rellenarse con códigos de valores faltantes, por ejemplo, 96 (no sabe), 97 (no responde), 98 (omitir pregunta/ no se aplica) o 99 (en blanco/faltante).

Si la proporción de casos faltantes o incompletos es considerable para una determinada categoría de casos, ello supondrá un problema importante para el seguimiento y la evaluación. Una vez sabido que falta un conjunto de datos, es importante determinar si los datos faltantes son aleatorios o si varían de forma sistemática, y hasta qué punto existe un problema. Los valores faltantes aleatorios pueden producirse porque el sujeto no respondió a algunas preguntas involuntariamente. La evaluación puede ser excesivamente compleja o larga, o el encuestador puede estar cansado o no prestar atención, por lo que se salta la pregunta. Los **valores faltantes aleatorios** también pueden deberse a errores al introducir los datos. Si solo hay un número reducido de valores faltantes en el conjunto de datos (normalmente, menos del 5%), en ese caso es probable que estos sean aleatorios. Los **valores faltantes no aleatorios** pueden producirse porque el informante clave

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

no respondió intencionalmente a algunas preguntas (pregunta confusa o sensible, o inexistencia de opciones apropiadas, como “sin opinión” o “no se aplica”).

La opción por defecto para tratar los datos faltantes es filtrarlos y excluirlos del análisis:

- a) **Supresión por línea/por caso:** Se excluyen los casos con valores faltantes en la(s) variable(s) analizada(s). Si se analiza solamente una variable, la supresión por línea consiste simplemente en analizar los datos existentes. Si se analizan múltiples variables, la supresión por línea elimina casos si existe un valor faltante en cualquiera de las variables. El inconveniente es la pérdida de datos, ya que se suprimen todos los datos de los sujetos que pueden haber respondido a algunas de las preguntas, pero no a otras (datos faltantes).
  - b) **Supresión por pares:** Se incluyen todos los datos disponibles. A diferencia de la supresión por línea, que suprime todos los casos (sujetos) con valores faltantes en cualquiera de las variables que se están analizando, la supresión por pares solo elimina del análisis los valores faltantes específicos (y no el caso entero). Es decir, se incluyen todos los datos disponibles. Si se está realizando un análisis de correlación entre múltiples variables, esta técnica permite realizar el análisis de correlación bivariada entre todos los puntos de datos disponibles y pasar por alto esos datos faltantes cuando existan en algunas variables. En este caso, la supresión por pares implicará diferentes tamaños de muestras para cada correlación. La supresión por pares es útil cuando el tamaño de la muestra es pequeño o los valores faltantes son numerosos ya que, para empezar, no existen muchos valores, por lo que no tendría sentido omitir aún más valores con la supresión por pares.
- ➔ **Nota:** El término **supresión** se refiere a la exclusión en un procedimiento estadístico, y no a la supresión (de variables o casos) del conjunto de datos.
- c) **Supresión de todos los casos con valores faltantes:** Solo se conservan los casos con valores completos. Este enfoque reduce el tamaño muestral de los datos, lo que se traduce en una pérdida de potencia y en un incremento del error en la estimación (intervalos de confianza más amplios). Si bien esto puede no suponer ningún problema en el caso de los conjuntos de datos grandes, es una importante desventaja para los conjuntos de datos pequeños. Además, los resultados pueden estar sesgados si los sujetos con valores faltantes son distintos de los sujetos sin valores faltantes (es decir, no aleatorios), lo que tiene como resultado una muestra no representativa.
  - d) **Imputación** (sustitución de los valores faltantes): Se conservan todos los casos sustituyendo los datos faltantes por un valor probable basado en otra información disponible (como la media o la mediana de las observaciones para la variable respecto de la que falta el valor). Una vez imputados todos los valores faltantes, puede analizarse el conjunto de datos utilizando técnicas estándar para que los datos sean completos. Existen métodos de imputación más complejos, en los que se utilizan ecuaciones para tratar de predecir los valores de los datos faltantes en función de una serie de variables para las que se dispone de datos. Cada método de imputación puede dar lugar a estimaciones sesgadas. La descripción de los aspectos técnicos, la adecuación y la validez de cada una de estas técnicas va más allá del alcance de este documento. En definitiva, la elección de la técnica adecuada dependerá de lo siguiente: i) cuántos datos faltan (y por qué); ii) los patrones, la aleatoriedad y la distribución de los valores faltantes, y iii) los efectos de los valores faltantes y la manera en que se utilizarán los datos en el análisis. Se recomienda encarecidamente consultar a un estadístico si el personal con funciones de seguimiento y evaluación se encuentra con un conjunto de datos pequeño con un gran cantidad de valores faltantes.

En la práctica, cuando se disponga de pocos recursos estadísticos a los efectos del seguimiento y la evaluación, la creación de una copia de la variable y la sustitución de los valores faltantes por la media o la mediana a menudo pueden ser suficientes y preferibles a la pérdida de casos por la utilización de métodos de supresión.

### 4.5.7. Recodificación y creación de nuevas variables

Durante el proceso de depuración de datos, puede ser necesario volver a codificar algunas variables y crear nuevas variables para satisfacer las necesidades analíticas del ejercicio de seguimiento y evaluación. Las variables pueden volver a codificarse de distintas formas, entre las que cabe mencionar:

- Formatear: Fecha (día, mes y año), prefijos para mejorar la ordenación en los cuadros y el redondeo (en el caso de las variables continuas).
- Sintaxis: Traducción, estilo lingüístico y simplificación.
- Recodificación de una variable categórica (como el origen étnico, la ocupación y otras correcciones de las categorías y ortográficas).
- Recodificación de una variable continua (como la edad) en una variable categórica (como el grupo de edad).
- Combinar los valores de una variable en un número más reducido de categorías (por ejemplo, agrupar todos los problemas causados por las cuestiones relacionadas con el acceso).
- Combinar varias variables para crear una nueva variable (como la elaboración de un índice basado en un conjunto de variables).
- Definir una condición sobre la base de determinados valores límite (como población “en situación de riesgo” frente a “población en situación de grave riesgo”).
- Cambiar el nivel de medición (por ejemplo, pasar de una escala de intervalos a una escala ordinal).
- Es preciso hacer una distinción entre los valores (conceptualmente).

Las variables categóricas pueden recodificarse de tres maneras:

- a) Comprimir una variable categórica en menos categorías, combinando aquellas categorías que guarden una relación lógica o eliminando las categorías que tengan un menor número de observaciones;
- b) Dividir una variable categórica en varias variables con menos categorías;
- c) Combinar varias variables categóricas en menos variables con más categorías.

#### Directrices para contraer los datos

- Las variables ordinales deben contraerse sin alterar el orden de las categorías.
- Combine únicamente aquellas categorías guarden relación.
- La manera en que se comprimen las categorías puede afectar fácilmente al nivel de significación de las pruebas estadísticas. Las categorías deberían contraerse a priori para evitar la crítica de que los datos fueron manipulados para obtener un determinado resultado.
- No simplifique en exceso los datos. La reducción innecesaria del número de categorías puede reducir la capacidad estadística y hacer que las relaciones entre los datos sean ambiguas. Por lo general, debería mantenerse intacta toda categoría que incluya un 10 por ciento o más de los datos (o 5 casos cuando se trate de muestras muy pequeñas).



#### Consejos para una recodificación eficaz

- Utilice nombres de variables claros y fáciles de recordar.
- Preste atención a los valores faltantes. Una vez terminada la recodificación, el número de casos con datos faltantes debería ser el mismo que antes de la recodificación.
- Utilice gráficos para comprobar la exactitud de la recodificación.
- Utilice los códigos de las variables de manera coherente. Por ejemplo, con las variables dicotómicas “sí/no”, utilice siempre 0 = no y 1 = sí. En el caso de una variable que pueda tener más de un valor, la categoría de referencia deberá ser siempre 0.
- Lleve un registro permanente de la recodificación.

### 4.5.8. Documentación de los cambios

Dos buenas prácticas en materia de gestión son la transparencia y la documentación adecuada de todos los procedimientos seguidos, incluido el proceso de depuración de datos.

La documentación de los errores, los cambios y las adiciones es esencial para lo siguiente:

- Determinar y mantener la calidad de los datos;
- Evitar que distintas personas encargadas de la introducción de datos comprueben la repetición de errores;
- Saber qué controles de la calidad de los datos se han realizado y quién los ha llevado a cabo;
- Detectar y corregir los errores de depuración de datos;
- Informar a los usuarios de los datos de los cambios introducidos en la última versión de los datos consultados.

Para poder seguir de cerca los cambios realizados en los datos, cabe crear un registro de cambios. El hecho de llevar un registro de todas las modificaciones realizadas permite volver atrás y recuperar los valores iniciales, en caso necesario. A continuación se enumeran algunos de los campos incluidos en un registro de cambios:

- Tabla (si se usan varias tablas)
- Columna, fila
- Fecha de la modificación
- Modificado por
- Valor anterior
- Nuevo valor
- Observaciones



Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)  
2015 [Dealing with messy data](#). Coordination Toolkit.

Ruel, E., W.E. Wagner III y B.J. Gillespie  
2016a Chapter 12: Data entry. In: *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California, págs. 195-207.

2016b Chapter 13: Data cleaning. In: *The Practice of Survey Research: Theory and Applications*. SAGE Publications, Thousand Oaks, California, págs. 208-237.

## 4.6. Análisis de datos

Una vez recopilados y depurados los datos, estos pueden comenzar a analizarse. El análisis de datos permite evaluar si, de qué manera y por qué la intervención objeto de seguimiento o evaluación va por buen camino para lograr los objetivos establecidos o los ha logrado. En esta parte del capítulo se examinarán y ofrecerán ejemplos de cómo analizar los datos cualitativos y cuantitativos en materia de seguimiento y evaluación, así como de la triangulación de las fuentes de datos.

### 4.6.1. Análisis de datos cualitativos

El **análisis de datos cualitativos** es un proceso destinado a reducir y descifrar grandes cantidades de información cualitativa – que muchas veces proviene de múltiples fuentes, como las notas tomadas en los grupos dirigidos de discusión, en las entrevistas individuales y en las observaciones – con objeto de deducir temas y patrones pertinentes que aborden las cuestiones planteadas por el seguimiento y la evaluación. Al analizar datos cualitativos, la atención se centra en las palabras pronunciadas por los encuestados, el contexto en el que se recopilaron los datos, la coherencia y las contradicciones de los puntos de vista de los



encuestados, la frecuencia e intensidad de las observaciones de los participantes, su especificidad y los temas y patrones emergentes. Por ejemplo, en el marco del seguimiento de un proyecto en curso, se decide organizar 10 grupos focales con algunos de los beneficiarios. ¿Qué debería hacerse una vez que se hayan recopilado todas las notas de la discusión? ¿Los datos se deberían analizar de manera puntual o sistemática, es decir, se debería resaltar la información pertinente o codificarla?

Los **códigos** son palabras o frases cortas que asignan simbólicamente un atributo sumativo, destacado, que capta la esencia y/o evocador para una porción de datos visuales o basados en palabras<sup>31</sup>. La **codificación** es el proceso de calificar como “perteneciente a” o representativo de algún tipo de fenómeno, que puede ser un concepto, una creencia, una acción, un tema, una práctica cultural o una relación. La codificación puede realizarse manualmente, utilizando papel y resaltadores, o usando una computadora, en un documento de Word, una hoja de cálculo de Excel o un programa informático de análisis de datos cualitativos como NVivo.

Para empezar a codificar los datos manualmente, recopile los ejemplares impresos de todos los datos, marque el texto con bolígrafos, lápices, resaltadores y rotuladores y, por último, corte, pegue, perfore, apile y junte todos los datos. Es preferible dejar márgenes amplios y mucho espacio en blanco para las anotaciones.



Figura 4.9. Ejemplo de codificación manual y de observaciones al margen

**REACTION** { It was really good. There was a variety of activities, the overhead and information where they talked about it, and the opportunity to practice the activities together. I liked it. The 5 hours went really quickly. We had a good group, and felt very comfortable because everyone was open and sharing. And the lunch was wonderful. Having lunch was a good idea. } STRUCTURE ACTIVITIES  
COMFORT LEVEL

Yes, the structure helped my grasp the information, and I enjoyed the group size and variety of activities. 5.5 hours was good enough, and it went quickly. It all seemed to follow their outline, and it gave the opportunity to listen and then practice and get to know other people, because I was there by myself. } STRUCTURE VARIETY  
SOCIAL NETWORKING

**ONSITE SOCIAL ASPECT** { I think I would have gotten the same information either way with the overheads and printouts, but the interpersonal and opportunity to relate to other people and have back and forth and the ability to ask questions was more personal and enjoyable. In a webinar, I don't feel comfortable asking questions to someone I don't know, so the personal, face to face was better than if I did the webinar. I imagine I would have gotten the same information, but it wouldn't have been as enjoyable, and without the activities and other people's questions, I probably wouldn't remember as much. } FACE-TO-FACE VS REMOTE  
ONSITE IMPACT

1. What was your overall impression of the training in terms of its usefulness to your work?

**REACTION** { It is great because I do survey development and work with people that develop surveys. It was really helpful. Afterward, I analyzed surveys and it made me wish I had attended the training before, because now I know there's better ways to do it. Yes, it has definitely met my expectations. } EXPECTATIONS

2. Has your confidence level about designing or adapting surveys changed at all because of what you learned in the training?

**CONFIDENCE INCREASE IN KNOWLEDGE** { I think my confidence increased because before I just did it, and now I know the reason why I should be doing such things. I am more confident in my abilities. I feel more knowledgeable. The one trap I know to be very careful of the double barreled questions and to use simpler words in the surveys so it's more easily understood. I also like the idea of putting similar kinds of questions together, like putting yes/no questions together and putting multiple choice questions together, and other formatting issues that make it pleasing to the eye and easy to follow. The double barrel one is the one that I have encountered in the past. } SURVEY FRAMEWORK TRAPS & "BILLMAN"

And another thing I've never done, and made me wish I had the training before I did a survey, was that I would have known to field test the survey first to make sure that the questions are clear and easily understood and you're getting a clear idea of what their thoughts are instead of things that can be ambiguous. } PILOT TESTING

Fuente: Center for Evaluation and Research, s.f.

<sup>31</sup> Saldana, 2009, pág. 3.

Habida cuenta de que casi todos los profesionales tienen acceso a programas de procesamiento de textos y hojas de cálculo, estos son bastante populares en el análisis de datos cualitativos (véase la figura 4.10, en la que se muestra la codificación en un documento Word).



Figura 4.10. Ejemplo de codificación en un documento Word

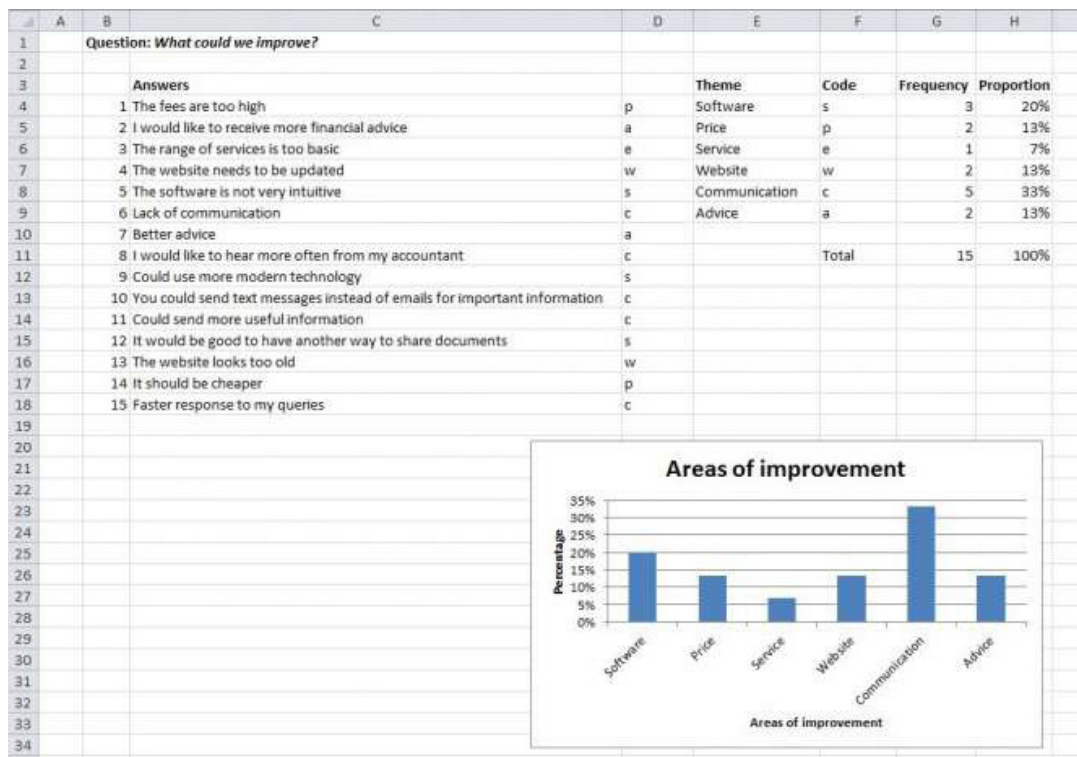
How do you keep track of the status of an operation?

You know by the surgeon's voice, by his actions. Just by what he asks for, you know if he's come upon things he's not expecting(1). You have a procedure you follow and there are certain things you expect to happen(2) so you just go on and you go on and then when something isn't right, you know it isn't right because, if you can't see, which often you can't, he'll ask for something you're not expecting(3). At that point he usually says something to his assistant or to the anaesthetist(4) so you just gauge it. Or perhaps it's the anaesthetist who has recognised something on the monitor, and you can hear it sometimes, different to the way it should be(5). It depends on the experience of the surgeon too, because if you have an inexperienced surgeon when things like that change they'll maybe get a bit hot under the collar and you've got to be the one to keep it calm(6). The junior surgeons do look to you(7), mostly although some of them can get a bit stroppy in his voice and in his manner, those who want to remain in charge and you think, right, things aren't going to plan here. But most of them will say something like, "what do they normally use here?" or "what does Mr X use here?" so they look to you to tell them that(8). So, that's when you know that it's not going clockwork.(9)

Cognitive skills e.g. situation awareness, decision making  
 Social/ Interpersonal skills e.g. communication, teamwork, leadership  
 Task Management skills e.g. planning and preparation, prioritising  
 Stress/Fatigue management skills

Fuente: Ng, s.f.

Figura 4.11. Ejemplo de codificación en una hoja de cálculo



Fuente: AccountingWEB, 2017.



Cuando la cantidad de datos sea considerable, por ejemplo en el caso de 20 o más transcripciones de entrevistas, puede adquirirse una licencia para un paquete de programas informáticos de análisis de datos como NVivo. Sírvase consultar la guía de iniciación *Getting Started Guide* de QSR International (2014), donde se realiza una introducción a NVivo y se incluye una guía introductoria para la configuración de este programa informático y la codificación de datos.

En el [Anexo 4.12. Etapas para analizar los datos cualitativos](#), se proporcionan orientaciones sobre cómo analizar los datos cualitativos.

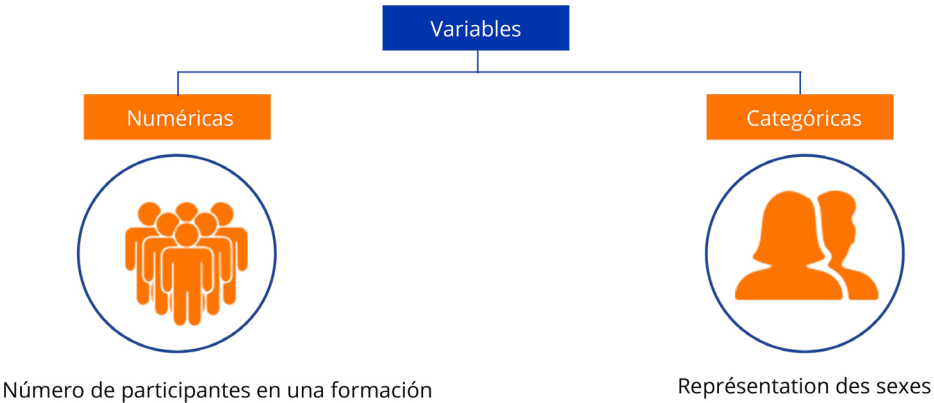
### 4.6.2. Análisis de datos cuantitativos

Una vez introducidos los datos cuantitativos en una hoja de cálculo, esta podrá utilizarse para generar información a fin de responder a las preguntas planteadas en materia de seguimiento o evaluación. Las estadísticas ayudan a transformar los datos cuantitativos en información útil que será de ayuda para la toma de decisiones al proporcionar, entre otras cosas, un resumen de los datos o una descripción de los patrones, relaciones y conexiones. Las estadísticas pueden ser descriptivas o inferenciales. Como su nombre indica, las **estadísticas descriptivas** proporcionan información que ayuda a describir y resumir los datos. Otros métodos de estadísticas descriptivas son las representaciones gráficas en forma de histogramas, diagramas circulares o diagramas de barras, por nombrar algunos. Ello ofrece un método rápido para realizar comparaciones entre diferentes conjuntos de datos y detectar los valores más pequeños y los más grandes, las tendencias o los cambios a lo largo de un periodo de tiempo. Las **estadísticas inferenciales** utilizan los datos extraídos de una muestra de la población para hacer generalizaciones acerca de las poblaciones.

Habida cuenta de que la mayor parte de las estadísticas empleadas en los ejercicios de seguimiento y evaluación son descriptivas, en el examen realizado a continuación se ofrecerán herramientas y ejemplos de cómo calcular estos tipos de estadísticas.

Como ya se ha mencionado en la sección relativa a la medición, los datos se recopilan a partir de unidades, que pueden ser individuos, hogares, escuelas, comunidades u otros. Las diferentes mediciones, preguntas o elementos de información recopilados de estas unidades o acerca de estas son las **variables**. Existen dos tipos de variables, las **variables numéricas cuantitativas** y las **variables categóricas**. Mientras que las variables categóricas están compuestas por un grupo de categorías (como el sexo, hombre/mujer), las variables numéricas consisten en cifras, como el número de participantes en una formación.

Figura 4.12. Los dos tipos de variables



Los grupos de datos categóricos son todas las unidades incluidas en las distintas categorías, que pueden resumirse determinando la frecuencia de una categoría. Por ejemplo, el número de mujeres de una comunidad, que puede describirse como la frecuencia de las mujeres en la comunidad. Esta información se presenta utilizando un **cuadro de frecuencias**. El cuadro de frecuencias muestra cuántos individuos de la comunidad pertenecen a cada categoría (hombre/mujer), lo que también puede representarse como un porcentaje o proporción del total.

Los cuadros de frecuencias pueden utilizarse para presentar las conclusiones en un informe o pueden convertirse en un gráfico para una presentación más visual. Una **proporción** describe la frecuencia relativa de cada categoría y se calcula dividiendo cada frecuencia por el número total.

Los **porcentajes** se calculan multiplicando la proporción por 100. Las proporciones y los porcentajes pueden ser más fáciles de entender e interpretar que un examen de los datos brutos de frecuencia, por lo que a menudo se añaden al cuadro de frecuencias (véase el cuadro 4.15).



**Cuadro 4.15. Cuadro de frecuencias**

Pregunta 32. Porcentaje de padres que registraron el nacimiento de sus hijos en el registro de nacimientos y defunciones			
Respuesta	Frecuencia	Proporción	Porcentaje
Registraron a sus hijos antes del proyecto	32	0,25	25%
Registraron a sus hijos después del proyecto	2	0,02	1.6%
No tenían hijos o no respondieron	94	0,73	73,4%
Total	128	1,00	100%

Fuente: Evaluación interna de la OIM del proyecto titulado “Prestación de apoyo técnico al Gobierno de Ghana para hacer frente a la trata de niños y a otros abusos cometidos contra la protección de la infancia en los distritos de Ketu del Sur, Tongu del Norte y Tongu del Sur de la región de Volta.

### 4.6.3. Análisis de variables numéricas

El **centro** y la **dispersión de los datos** son dos estadísticas descriptivas habitualmente empleadas. Si bien el **centro** describe un valor típico, la **dispersión** describe la distancia de un punto de datos desde el centro de los datos.

Dos estadísticas descriptivas habitualmente empleadas



La dispersión describe la distancia de un punto de datos desde el centro de los datos

Las estadísticas más habituales para describir el centro son la **media** (es decir, el promedio) y la **mediana**. La **mediana** es el valor medio de un conjunto de datos; la mitad de los datos son mayores que la mediana y la mitad inferiores. La media se calcula sumando todos los valores y luego dividiendo el resultado por el número total de valores.

Las estadísticas más habituales utilizadas para describir el centro son la media y la mediana.

### Media

La media se calcula sumando todos los valores y dividiendo el resultado por el número total de valores.

### Mediana

La mediana es el valor medio de un conjunto de datos; la mitad de los datos son mayores que la mediana y la mitad inferiores.



Se realiza una encuesta a 25 jóvenes (de edades comprendidas entre los 18 y los 25 años) que participan en un proyecto objeto de seguimiento. Entre otras cosas, se registra su edad. Cada cifra corresponde a la edad del individuo, y las edades se colocan por orden.



#### Mediana

18, 18, 19, 19, 19, 19, 19, 20, 20, 20, 20, 21, 21, 21, 22, 22, 22, 23, 23, 24, 24, 25, 25, 25,

#### Media

$18 + 18 + 19 + 19 + 19 + 19 + 19 + 20 + 20 + 20 + 20 + 21 + 21 + 21 + 22 + 22 + 22 + 23 + 23 + 24 + 24 + 25 + 25 + 25 = 533 / 25 = 21$

#### Moda

18, 18, 19, 19, 19, 19, 20, 20, 20, 21, 21, 21, 22, 22, 22, 23, 23, 24, 24, 25, 25, 25,

La media y la mediana serían distintas para este conjunto de datos. Para calcular la mediana, coloque a los jóvenes por orden de edad y encuentre el punto situado a medio camino. En este ejemplo, 21 es la edad mediana de los jóvenes; 12 jóvenes son menores de 21 años y 11 son mayores de 21 años. Para calcular la media, sume todas las edades y divida el resultado por el número de jóvenes. En este ejemplo, 21 años también es la media de edad de los jóvenes encuestados. El rango de los datos del ejemplo sería de 7 años (valor mínimo = 18, valor máximo = 25).

Otras estadísticas que describen la dispersión son el rango intercuartílico y la desviación estándar.

- ➔ El **rango intercuartílico** es la diferencia entre el cuartil superior y el cuartil inferior de los datos. Una cuarta parte (o el 25%) de los datos están situados por encima del cuartil superior y una cuarta parte por debajo del cuartil inferior.
- ➔ La **desviación estándar** muestra la diferencia media entre cada uno de los puntos de datos (en el ejemplo anterior, la edad de los jóvenes) y el promedio de edad. Si todos los puntos de datos están situados cerca de la media, entonces la desviación estándar es baja, lo que muestra que hay poca diferencia entre los valores. Una desviación estándar grande indica que los datos están muy dispersos.

Para más información sobre el cálculo de estadísticas descriptivas con Microsoft Excel, véase el [Anexo 4.13. Cálculo de estadísticas descriptivas](#).

#### 4.6.4. Triangulación de las fuentes de datos

La **triangulación** es el proceso de comparar diferentes fuentes de datos y métodos para corroborar los hallazgos y compensar las cualquier debilidad en los datos con otros datos más sólidos.

La triangulación puede mejorar la validez y la fiabilidad de las observaciones existentes con respecto a una determinada cuestión. La capacidad para comparar y contrastar diferentes hallazgos y perspectivas sobre la misma situación o fenómeno es una manera eficaz de constatar incoherencias en los datos e identificar aquellas esferas que requieren un análisis más detenido. Cuando las conclusiones convergen, ello puede llevar a nuevas conclusiones creíbles sobre una cuestión y a nuevas maneras de entenderla.

Si bien no existen reglas fijas para analizar los datos a los efectos de la triangulación, en el centro del proceso figuran varias actividades:

- **Analizar los datos de manera crítica.** Por ejemplo, priorizar aquellas conclusiones que sean más pertinentes para el/los objetivo(s) de la triangulación, identificar la forma en que distintas fuentes están relacionadas entre sí y señalar las lagunas en los datos.
- **Identificar las tendencias y si estas proceden de una o varias fuentes de datos.**
- **Elaborar hipótesis de trabajo relacionadas con el/los objetivo(s) de la triangulación de datos.** Por ejemplo, si el objetivo es comprender si están cambiando determinados comportamientos entre los beneficiarios y si los cambios pueden relacionarse directamente con la intervención, deberían elaborarse hipótesis que estén relacionadas con este objetivo a partir de los datos disponibles. Las hipótesis pueden respaldar el objetivo; por ejemplo, una hipótesis que lo respalde podría ser “la prestación de apoyo psicosocial ha reducido los síntomas del trastorno por estrés postraumático entre los beneficiarios”.
- **Confirmar o refutar las hipótesis.** Se trata de un punto fundamental de la triangulación, en el que es probable que surjan nuevas ideas, perspectivas y explicaciones. También es el punto en que se identifican las lagunas en los datos, lo que podría llevar a buscar datos adicionales. Si no se dispone de otros datos, puede ser necesario modificar o descartar una hipótesis. Las hipótesis modificadas se tendrán que confirmar de nuevo.
- **Utilizar la convergencia de los datos que respaldan o no la hipótesis para extraer conclusiones razonadas del ejercicio de triangulación.** Las conclusiones deberían estar lo más estrechamente relacionadas con el/los objetivo(s) enunciados de la triangulación. Un elemento fundamental en este proceso es justificar debidamente una hipótesis/objetivo en función de los datos disponibles. Puede ser útil considerar las siguientes preguntas durante el proceso:
  - ¿Qué hipótesis están respaldadas por los datos más rigurosos?
  - ¿Qué hipótesis están respaldadas por fuentes independientes?
  - ¿Qué hipótesis están respaldadas por datos cuantitativos y cualitativos?
  - ¿Hay sesgos o limitaciones importantes en los datos disponibles?
  - ¿Hay otras explicaciones posibles no abarcadas por las hipótesis?
  - ¿Cuán seguro está usted de la conclusión?
  - ¿Es factible la conclusión (es decir, conduce a una mejora específica en la respuesta)?
- **Documentar cuidadosa y minuciosamente las conclusiones antes de difundirlas.**



- AccountingWEB  
2017 [Open-ended survey text analysis in Excel](#). 24 de agosto.
- Bazeley, P. y K. Jackson  
2013 *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications Ltd., Londres.
- Center for Evaluation and Research  
s.f. [Tips and tools #18: Coding qualitative data](#). Impact.
- Ng, Y.-L.  
s.f. [A brief introduction to NVivo](#). Workshop document. Hong Kong Baptist University Library.
- QSR International  
2014 *NVivo for Windows 10 Getting Started Guide*.
- Saldana, J.  
2009 *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Tracy, S.  
2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

## 4.7. Presentación de las conclusiones

Los esfuerzos en materia de seguimiento y evaluación tienen por objeto generar y poner a disposición información pertinente para la adopción de decisiones y la gestión de la intervención considerada. Todas las visualizaciones de datos deberían resumir los datos recopilados y comunicar las conclusiones extraídas de manera sencilla e intuitiva para el lector. En la parte final de este capítulo se examinarán los diferentes tipos de técnicas y herramientas disponibles para la visualización de los datos y se ofrecerán ejemplos de estas, según lo que se quiera demostrar con cada una y transmitir al lector.

### 4.7.1. Cómo visualizar las conclusiones

#### **Paso 1: Determinar el objetivo de la visualización de datos**

Antes de que el personal con funciones de seguimiento y evaluación comience a diseñar la visualización de datos, se deberían formular las preguntas siguientes:

- ¿Qué tratan de comunicar los datos?
- ¿Cómo se involucrará o convencerá al público para que actúe con respecto a la información presentada?
- ¿Cuál es el mensaje con el que se debería quedar el público?

Es importante tener claro(s) el/los objetivo(s) de la presentación visual de los datos para diseñar correctamente dicha visualización. Definir el mensaje es una etapa fundamental de este proceso, y el gráfico debería consolidar lo que es la organización o la intervención y lo que hace.

#### **Paso 2: Conocer al público**

Conocer al público significa preguntar lo que ya sabe, qué información adicional desea tener para aprender y qué nivel de detalle necesita para comprender el mensaje que se está transmitiendo.

#### **Paso 3: Pensar en cómo visualizar la historia**

Una vez depurados y analizados los datos recopilados, se debería tener una idea más clara de las conclusiones que han de presentarse. En el cuadro 4.15 se ofrece un panorama general de las principales técnicas de visualización que se pueden utilizar, en función de lo que revelen los datos.

**Cuadro 4.16. Resumen de las diferentes técnicas de visualización y de para qué pueden utilizarse**

Qué muestran los datos	Utilización de la técnica de visualización apropiada
Resumen	Cuadro recapitulativo
Hechos y cifras	Los símbolos e imágenes atraen la atención hacia los valores de los datos
Comparación, rango y distribución	Los diagramas de barras y los mapas cromáticos que utilizan formas y colores representan valores numéricos
Proporción o parte de un todo	Los diagramas circulares o de anillo, los gráficos de barras apiladas y los mapas de árbol muestran la distribución dentro de un grupo
Variación a lo largo del tiempo	Gráficos lineales para análisis de series temporales con líneas de tendencia opcionales
Relaciones y tendencias	Los diagramas de dispersión y los gráficos de burbujas pueden ayudar a mostrar la correlación
Análisis textual	Nubes de palabras para mostrar visualmente las palabras más comunes en un conjunto de datos cualitativos

Fuente: Carrington y Handley, 2017.

For additional information regarding each type of visualization, see [Annex 4.14. Types of visualizations](#).



Carrington, O. y S. Handley  
2017 Data visualization: What's it all about? New Philanthropy Capital (NPC) Briefing, agosto. Londres.

## Anexos

### Anexo 4.1. Gestión de datos sobre migración y seguimiento y evaluación en la OIM

#### ¿En qué consiste?

La gestión de datos constituye el marco que utiliza la OIM para gestionar las estructuras, las políticas, los principios básicos y la calidad institucionales que garantizarán el acceso a información exacta. Establece las normas, las obligaciones en materia de rendición de cuentas y las atribuciones y se asegura de que el uso de los datos y e información sobre migración sea lo más valioso posible para la OIM, al tiempo que gestiona el costo y la calidad del manejo de la información. La gestión de datos garantiza el uso coherente, integrado y disciplinado de los datos sobre migración por parte de la OIM.

#### ¿En qué medida es pertinente para la labor de la OIM?

La gestión de datos permite considerar los datos como un activo en cada intervención de la OIM y, lo que es más importante, es la base sobre la que pueden reposar todas las iniciativas de la Organización. La programación basada en datos empíricos solo se convierte en una realidad cuando los datos pueden demostrar **cuál es el problema y cómo resolverlo**. Ello significa poder medir lo que no se conoce y saber lo que está disponible y con qué es posible trabajar.

El **ciclo de vida de los datos sobre migración** a lo largo de todo el ciclo del proyecto incluye la planificación y el diseño, la recopilación y la elaboración, la organización, el almacenamiento y la protección, el uso, la verificación y el examen y, en última instancia, la mejora o la eliminación de los datos.

Elementos a los que se debe prestar atención:

- a) **Administrador de los datos:** Durante la fase de ejecución de la intervención, los datos que han de recopilarse deben contar con un claro administrador de los datos. Si la intervención es un proyecto ejecutado a nivel de una oficina en el país, el Jefe de Misión será el administrador de los datos. Si abarca más de un país, lo más probable es que el administrador de los datos sea el Director Regional. Si se trata de un proyecto mundial, se deberá determinar a qué esfera temática pertenece el proyecto y, en ese caso, el Jefe de División sería el administrador de los datos. Cuando los datos sean transversales, es probable que el administrador de los datos sea el Jefe de Departamento.
- b) **Funciones y responsabilidades:** Todo el personal de proyectos debería conocer sus funciones y responsabilidades con respecto a los datos y tener únicamente acceso a los datos que necesite para desempeñar su trabajo.
- c) **Calidad de los datos:** Los datos deben ser exactos, válidos, fiables, oportunos, pertinentes y completos.
- d) **Clasificación de los datos en aras de la seguridad y la privacidad:** Se debería determinar el nivel de riesgo para la recopilación de datos, y estos se deberían clasificar en consecuencia, de modo que puedan almacenarse con controles de acceso rigurosos.
- e) **Procesamiento de datos, incluidos la recopilación y el uso:** Se deberían desarrollar herramientas que permitan recopilar únicamente los datos necesarios a los efectos de su utilización.

➔ En el recuadro de texto titulado [Gestión de datos sobre migración en la OIM](#) de este capítulo figura una lista de los recursos pertinentes.

### Anexo 4.2. Cómo llevar a cabo un análisis documental

#### Pasos para realizar un análisis documental

Paso 1: Identificar todas las fuentes posibles.

Paso 2: Organizar los documentos por categorías.

Habida cuenta de que algunos documentos son más pertinentes que otros, no se debería conceder la misma importancia o atención a todos los documentos. Para facilitar el análisis documental, los documentos disponibles pueden clasificarse en niveles:

- Nivel I: Documentos que abordan específicamente el tema del ejercicio de seguimiento o evaluación, como los informes de situación, sobre los progresos realizados o de seguimiento y las propuestas de proyectos;

- Nivel II: Documentos de antecedentes, como artículos de prensa o informes de otros organismos;
- Nivel III: Documentos no relacionados con proyectos.

Paso 3: Decidir el enfoque (estructurado/no estructurado).

Muchas veces, por razones de tiempo, las actividades de seguimiento y evaluación se limitan a los documentos de primer nivel y parcialmente de segundo nivel, para los que es conveniente adoptar un enfoque no estructurado. Un análisis documental que incluya documentos del segundo y tercer nivel requiere un enfoque estructurado, como el siguiente:

- Formulario de examen estructurado a fin de registrar los comentarios leídos en los documentos;
- Uso de rúbricas con objeto de asignar una puntuación a distintas partes de la documentación, por ejemplo utilizando una escala de cuatro puntos para dividir los documentos en las siguientes categorías:
  - Los que no abordan el tema en absoluto.
  - Los que abordan el tema parcialmente.
  - Los que abordan el tema de alguna manera significativa.
  - Los que se centran principalmente en el tema.
- Indexación y búsqueda de documentos para analizar el contenido.



#### Información adicional y ejemplos prácticos de cómo realizar un análisis documental

Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner  
2016 *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. ALNAP/ODI, Londres.

## Anexo 4.3. Tipos de sesgos

La exactitud de los datos recogidos y de las conclusiones extraídas depende del profesional encargado del seguimiento y la evaluación y de los encuestados, y de cómo estos abordan y cumplen las distintas etapas de los procesos de recopilación, análisis y presentación de datos. Ningún estudio está totalmente exento de sesgos. Por consiguiente, es importante ser transparentes con respecto a cualquier sesgo existente en los datos recopilados en los informes de seguimiento o evaluación. En todos los informes de seguimiento o evaluación se debería incluir una declaración relativa a los posibles sesgos y las medidas adoptadas para controlarlos.

### Sesgos de quien responde

**Sesgos de no respuesta:** Este sesgo se produce cuando los individuos seleccionados se niegan a participar, o no pueden participar, en la encuesta. El resultado es que los datos recopilados diferirán de manera significativa de los de la población objetivo. Para evitarlo, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debería cerciorarse de que la muestra seleccionada sea representativa de la población objetivo o ajustar la muestra si este sesgo se vuelve demasiado importante.

**Sesgos de asentimiento:** El sesgo de asentimiento se produce cuando un encuestado tiende a estar de acuerdo y a ser positivo acerca de lo que pregunta el entrevistador. Para evitarlo, se deberían revisar las preguntas que sugieren esa respuesta a fin de conocer el verdadero punto de vista del encuestado sobre las cuestiones de interés<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Sarniak, 2015.



**Sesgo de aceptación social:** Este sesgo implica que los encuestados responden a las preguntas de un modo en el que creen que serán aceptados y amados. Para evitarlo, pueden formularse preguntas indirectas, es decir, preguntar qué piensa, qué siente y cómo se comportará una tercera persona. Este enfoque permite a los encuestados proyectar sus propios sentimientos en los de otras personas, sin dejar de proporcionar respuestas sinceras y representativas<sup>33</sup>.

**Sesgo de habituación:** En este caso, el encuestado da la misma respuesta a todas las preguntas redactadas en términos similares. Para evitarlo, las preguntas se deberían redactar/formular de manera distinta, con diversas opciones de respuesta<sup>34</sup>.

**Sesgo de patrocinio:** Habida cuenta de que los encuestados saben, por lo general, quién es la organización que financia la intervención, sus sentimientos y opiniones acerca de esa organización pueden sesgar sus respuestas. Por ejemplo, los encuestados pueden presentar una situación extrema con la esperanza de obtener financiación adicional o futura de la organización. Este sesgo puede ser más difícil de corregir, pero puede utilizarse el mismo enfoque que en el caso del sesgo de asentimiento<sup>35</sup>.

**Sesgo de deserción/mortalidad:** Cuando los encuestados abandonan el estudio, la muestra seleccionada puede dejar de ser representativa de la población objetivo. En ese caso, se deberá ajustar la muestra.

**Sesgo de selección:** El sesgo de selección es la distorsión de los datos por el modo en que estos fueron recopilados. La autoselección es una forma habitual de sesgo de selección, en la que las personas se ofrecen como voluntarias para participar en el estudio. En este caso, el origen del sesgo es que los participantes pueden no responder de la misma manera que aquellos que no se presentaron como voluntarios para participar en el estudio.

**Sesgo de recuerdo:** Este sesgo se produce cuando los encuestados tienen dificultades para recordar determinada información, lo que tiene como resultado la recopilación de información inexacta. Una manera de reducir al mínimo este sesgo es vincular las preguntas a eventos importantes con los que los encuestados estén familiarizados y que puedan ayudarles a recordar la información pertinente.

## Sesgos del evaluador/investigador

**Sesgo de confirmación:** Este tipo de sesgo se produce cuando el personal con funciones de seguimiento y evaluación parte de una hipótesis o creencia acerca de la intervención que se está supervisando o evaluando y utiliza la información facilitada por el encuestado para confirmar esa hipótesis o creencia. El sesgo de confirmación también puede extenderse a la etapa de análisis, ya que los evaluadores/investigadores tienden a recordar puntos que respalden su hipótesis y puntos que refuten otras hipótesis. Para reducir al mínimo este sesgo, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debería volver a evaluar periódicamente las impresiones de los encuestados y cuestionar los supuestos e hipótesis preexistentes.

**Sesgo del orden de las preguntas:** Este sesgo se produce cuando una pregunta influye en las respuestas de los encuestados a preguntas posteriores. Las palabras y las ideas presentadas en las preguntas preparan a los encuestados, por lo que influyen en sus pensamientos, sentimientos y actitudes en relación con las preguntas siguientes. Si bien en algunos casos este tipo de sesgo es inevitable, puede reducirse formulando preguntas generales antes de las específicas, no asistidas antes de las asistidas, y positivas antes de las negativas.

**Sesgo de preguntas tendenciosas y de formulación:** Este tipo de sesgo se produce cuando el personal con funciones de seguimiento y evaluación desarrolla la respuesta de un encuestado en un intento de confirmar una hipótesis, sobre la base de una relación construida con el encuestado, o sobrestiman su conocimiento del encuestado. Para minimizar este sesgo, los profesionales deberían formular preguntas que empleen el lenguaje del encuestado y evitar resumir lo que dijo el encuestado con sus propias palabras.

---

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> *Ibid.*

**Sesgo de publicación:** Este sesgo se produce cuando es menos probable que se presenten o publiquen resultados negativos que positivos. Las evaluaciones son encargadas, en su mayor parte, por organismos o donantes que tienen interés en el resultado, de manera que es posible que la estructura de incentivos tienda hacia conclusiones más positivas, incluso cuando se contrata a consultores externos para llevar a cabo la evaluación.<sup>36</sup>



#### Referencias y bibliografía complementaria sobre los sesgos

- Bernard, H.R.  
2012 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Segunda edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, J.W.  
2014 *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Cuarta edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hunter, J.E. y F.L. Schmidt  
2004 *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Segunda edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Keppel, G.  
1991 *Design and Analysis: A Researcher's Handbook*. Tercera edición. Prentice-Hall, Inc., Nueva York.
- Neuman, W.L.  
2006 *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Sexta edición. Pearson/Allyn y Bacon, Boston.
- Punch, K.F.  
2013 *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications, Londres.
- Sarniak, R.  
2015 [9 types of research bias and how to avoid them](#). Quirk's Media, agosto.

## Anexo 4.4. Aplicación de los distintos tipos de muestreo

### Muestreo aleatorio

#### Muestreo aleatorio simple

Las **muestras aleatorias** son muestras en las que cada unidad de la población objetivo determinada para el ejercicio de seguimiento o evaluación tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. Este enfoque es justo y reduce el sesgo de selección, que socava la exactitud de las predicciones realizadas acerca de la población objetivo (véase la sección relativa a los sesgos).

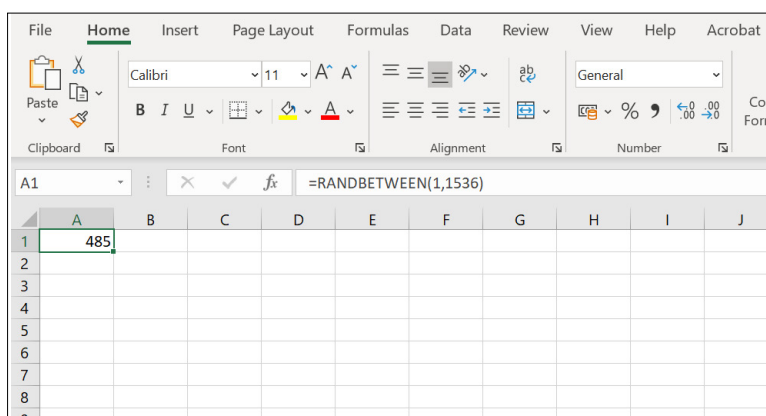
Idealmente, una muestra debería ser representativa del conjunto de la población objetivo. Para seleccionar una muestra aleatoria, se requiere un marco muestral. Se asigna un número de identificación único a cada unidad y, a continuación, utilizando una tabla o un generador de números aleatorios, se selecciona aleatoriamente un determinado número de unidades.

**Ejemplo:** En el emplazamiento X del país Y hay 1.536 desplazados internos, y 1.536 es una cifra de cuatro dígitos, de manera que se asigna a cada individuo de la población una cifra de cuatro dígitos comenzando por 0001, 0002, 0003, 0004, y así sucesivamente. A continuación, empezando por cualquier punto de la tabla de números aleatorios, se eligen cifras de cuatro dígitos sucesivas hasta obtener 300 cifras distintas entre 0001 y 1.536 o se generan 300 cifras aleatorias entre 0001 y 1.536 utilizando una aplicación informática como Microsoft Excel (véase el ejemplo *infra*).

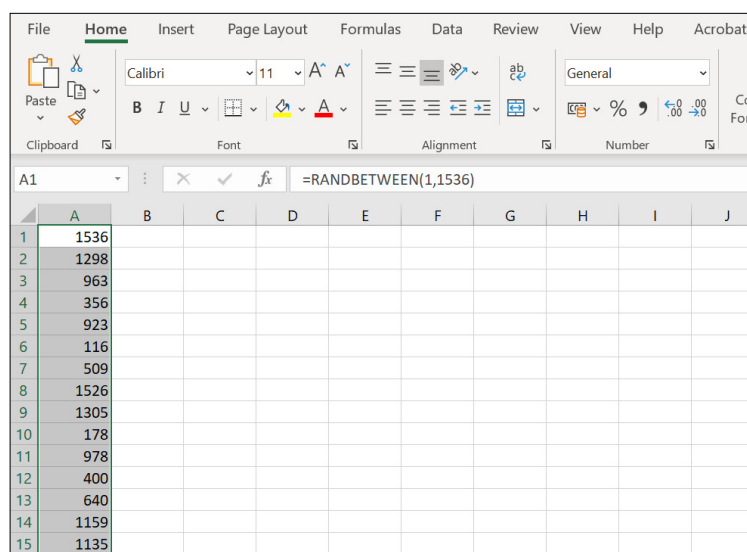
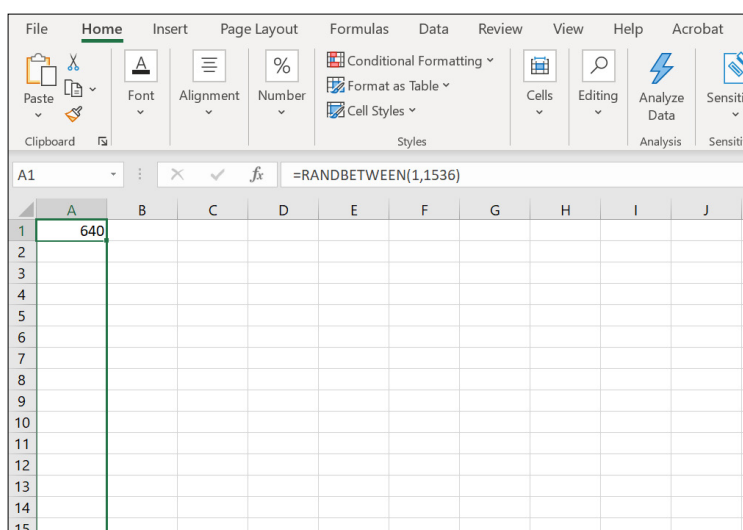
<sup>36</sup> *Ibid.*

## Cómo seleccionar una muestra aleatoria de 300 desplazados internos de una población total de 1.536 desplazados internos con Microsoft Excel

**Paso 1:** Haga clic en la celda A1, teclee `RANDBETWEEN(0001,1536)` y pulse “Enter”.



**Paso 2:** Para generar, por ejemplo, una lista de 300 cifras aleatorias, seleccione la celda A1, haga clic en la esquina inferior derecha de esta celda y arrástrela hasta la celda A300.



## Muestreo aleatorio sistemático

El **muestreo aleatorio sistemático** es una técnica en la que se selecciona aleatoriamente un número próximo al inicio de la lista del marco muestral, se saltan varios números, se selecciona otro número, se saltan varios números más, se selecciona el siguiente nombre, y así sucesivamente. El número de nombres omitidos en cada fase depende del tamaño deseado de la muestra.

### Cómo seleccionar una muestra aleatoria sistemática

**Paso 1:** Estimar el número de unidades de la población (por ejemplo, 1.536 desplazados internos en el emplazamiento X).

**Paso 2:** Determinar el tamaño de la muestra (por ejemplo, 300 desplazados internos).

**Paso 3:** Dividir el paso 1 entre el paso 2 ( $k=N/n$ ) para obtener el número correspondiente al “salto”:

**Ejemplo:**  $k = 1.536/300 = 5,12$

**Paso 4:** Seleccionar un sujeto al azar a partir del primer número  $k$  del marco muestral (por ejemplo, el quinto número).

**Paso 5:** Seleccionar cada número  $k$  situado después de ese número hasta que se haya seleccionado la muestra necesaria.

Al utilizar el muestreo aleatorio simple y, debido a que la selección se hace al azar, tal vez no se obtenga una buena representación de los subgrupos de una población. Existen otras técnicas de muestreo aleatorio para resolver esta cuestión.

## Muestreo aleatorio estratificado

El **muestreo aleatorio estratificado**, también conocido como **muestreo proporcional** o **muestreo aleatorio por cuotas**, es una técnica que divide el marco muestral en dos o más subgrupos o estratos (subpoblaciones) en función de características significativas, como el tipo de migrante o el género, a partir de las cuales se escoge aleatoriamente a los participantes. A continuación, se extrae una muestra de cada estrato. Cuando se utiliza la misma fracción de muestreo en los distintos estratos, se realiza un muestreo aleatorio estratificado proporcional. Cuando se emplean diferentes fracciones de muestreo en los estratos, se utiliza el muestreo aleatorio estratificado no proporcional. Esta técnica es útil cuando el proyecto, el programa o la política van dirigido a varios grupos que se quieren comparar.

**Ejemplo:** De entre las personas del emplazamiento para desplazados internos del país Y, ¿cuántas son niños, jóvenes, adultos jóvenes, adultos o personas mayores? Si los niños, los jóvenes y las personas mayores representan únicamente una pequeña proporción de la población total del emplazamiento para desplazados internos, una muestra aleatoria simple puede no incluir un número suficiente de esas personas para poder llevar a cabo un análisis significativo.

### Cómo seleccionar una muestra aleatoria estratificada

**Paso 1:** Dividir a la población en los estratos de interés. Por ejemplo, de los 1.536 desplazados internos, 142 son niños (de entre 0 y 12 años), 157 jóvenes (de entre 13 y 25 años), 413 adultos jóvenes (de entre 26 y 34 años), 701 adultos (de entre 35 y 60 años) y 123 personas mayores (de más de 60 años).

**Paso 2:** Seleccionar una muestra aleatoria simple de cada estrato.

**Ejemplo:**  $142/1.536 = 0,092 * 142 = 13,12$

Seleccionar una muestra aleatoria simple de 13 del estrato correspondiente a los niños.

➔ *Nota:* El número de unidades seleccionadas de cada estrato debería ser equivalente a la proporción de la población total en el estrato.

Las técnicas de muestreo aleatorio simple, sistemático y estratificado requieren un marco muestral, que es muy difícil de obtener en el caso de los individuos o familias. Cuando no se disponga de un marco muestral o las unidades de la lista estén tan dispersas que sería demasiado largo y costoso realizar un muestreo aleatorio simple, el muestreo por conglomerados es una alternativa útil.

## Muestreo aleatorio por conglomerados

En el **muestreo aleatorio por conglomerados** se divide a la población en varios conglomerados y, a continuación, se selecciona una muestra aleatoria simple de los conglomerados. Las unidades de los conglomerados seleccionados constituyen la muestra. A diferencia del muestreo aleatorio estratificado, el muestreo aleatorio por conglomerados utiliza los conglomerados para identificar las unidades, y no para compararlas. Un inconveniente de este enfoque es que los conglomerados pueden diferir en características importantes de los no incluidos en la muestra, por lo que sesgan la exactitud de las inferencias hechas respecto de la población objetivo.

### Cómo seleccionar una muestra aleatoria por conglomerados

- Paso 1:** Determinar la población de interés (por ejemplo, 1.536 desplazados internos del emplazamiento X del país Y).
- Paso 2:** Dividir a la población en un gran número de conglomerados (hay 10 zonas en el campamento de desplazados internos, con aproximadamente 150 desplazados internos cada una, de las cuales dos han sido sometidas a un muestreo aleatorio).
- Paso 3:** Elegir una muestra aleatoria simple de los conglomerados (por ejemplo, someter a muestreo aleatorio 2 de las 10 zonas, para una muestra total de aproximadamente 300 desplazados internos).

## Muestreo aleatorio polietápico

El **muestreo aleatorio polietápico** es una técnica que combina dos o más métodos de muestreo aleatorio de manera sucesiva. Por lo general, el proceso comienza tomando una muestra aleatoria por conglomerados, seguida de una muestra aleatoria simple o de una muestra aleatoria estratificada. El muestreo aleatorio polietápico también puede combinar técnicas de muestreo aleatorio y no aleatorio.

**Ejemplo:** En el país Z hay 7 emplazamientos para desplazados internos. Con objeto de evaluar el apoyo que la OIM está prestando a las poblaciones de desplazados internos de esos emplazamientos, seleccione deliberadamente 2 de los 7 emplazamientos de acuerdo con una serie de criterios. En cada uno de los dos emplazamientos hay 8 zonas con alrededor de 60 desplazados internos cada una. Seleccione aleatoriamente 2 zonas de cada uno de los dos emplazamientos, para una muestra total de 240 desplazados internos.

## Muestreo no aleatorio

### Muestreo intencional

El **muestreo intencional** consiste en seleccionar una muestra de acuerdo con una serie de criterios predeterminados que se considera que proporcionarán los datos necesarios para el seguimiento o la evaluación del proyecto, el programa o la política objeto de examen. A diferencia del muestreo aleatorio, esta técnica de muestreo se utiliza principalmente con un número reducido de personas que cuentan con la información necesaria, y el tiempo y los recursos para recopilar esa información son limitados. En contextos de emergencia como las sociedades afectadas por conflictos, este enfoque también puede resultar más apropiado ya que, si se toma de una muestra aleatoria, se corre el riesgo de agravar las tensiones.

A diferencia del muestreo aleatorio, el muestreo intencional es deliberadamente sesgado a fin de seleccionar los casos más apropiados para las preguntas formuladas en materia de seguimiento o evaluación. Por lo tanto, si se emplea esta técnica de muestreo, es necesario ser transparentes y rigurosos al seleccionar una muestra a fin de controlar e identificar los posibles sesgos en los datos que deben tenerse en cuenta en la interpretación de los resultados. Para un análisis de cómo seleccionar muestras intencionales, véase la [Guía de evaluación de la acción humanitaria](#) de Buchanan-Smith y otros (2016).

### Muestreo por “bola de nieve”

Una **muestra de “bola de nieve”** es otra forma de muestreo intencional que se utiliza cuando no se sabe a quién, qué o cuántas perspectivas incluir. Comience con una entrevista y, a continuación, pida a la persona entrevistada que identifique a otros posibles entrevistados con los que se pueda hablar. Se continúa con este proceso hasta haber alcanzado un punto de saturación. La saturación es el punto en el proceso de recopilación de datos en que no surge información nueva o pertinente en la que se aborden las preguntas

propuestas en materia de seguimiento o evaluación. El muestreo por “bola de nieve” es particularmente útil cuando se quiere llegar a poblaciones inaccesibles o difíciles de localizar.

Al usar el muestreo intencional, se deberían incluir diversos puntos de vista en la muestra a fin de garantizar la credibilidad de las conclusiones, es decir, recurrir a la triangulación de las fuentes de datos. Por ejemplo, se deberían tener en cuenta los roles, el género, el origen étnico, la religión, la ubicación geográfica y otros factores que revistan importancia para el problema que está abordando el proyecto, el programa o la política objeto de examen, a fin de reflejar diferentes perspectivas en la muestra. Cuando ello no sea posible, es necesario ser transparentes con respecto a los puntos de vista que han sido o no incluidos en el informe de seguimiento o evaluación.

### Muestreo por cuotas

El **muestreo por cuotas** es otra técnica de muestreo intencional que consiste en seleccionar un determinado número de distintos tipos de unidades de una población de manera no aleatoria según unas cuotas fijas. El muestreo por cuotas puede ser proporcional (a fin de representar las principales características de la población objetivo mediante el muestreo de una cantidad proporcional de cada una) o no proporcional (a fin de especificar el número mínimo de unidades muestreadas en cada categoría sin que sea necesario obtener cifras que se correspondan con las proporciones en la población objetivo). Así, por ejemplo, en el emplazamiento de desplazados internos se pueden seleccionar 150 mujeres y 150 hombres para entrevistarlos ( $n = 300$ , proporcional) o 200 desplazados internos, 50 migrantes que retornan y 50 refugiados ( $n = 300$ , no proporcional).

### Muestreo de conveniencia

Las **muestras de conveniencia** se seleccionan sobre la base de la disponibilidad o la autoselección de los participantes (voluntarios) o de la conveniencia del investigador. Si bien esta técnica no es intencional ni estratégica, sigue utilizándose ampliamente porque es económica, sencilla y práctica. Un ejemplo de esta técnica sería llegar a la zona de intervención del proyecto y entrevistar al personal disponible el día de la visita y a los beneficiarios que se vayan encontrando al recorrer las distintas partes del emplazamiento. Ahora bien, también es la técnica de muestreo menos fiable de todos los enfoques de muestreo no aleatorio presentados supra, ya que las personas con mayor disponibilidad están excesivamente representadas, con lo cual se subestima la variabilidad existente en la población objetivo. Si se emplea esta técnica, el uso de cuotas puede ayudar a garantizar que la muestra sea más incluyente, por ejemplo asegurándose de que se muestree el mismo número de hombres y mujeres, y de que una de cada dos entrevistas se realice a una mujer.



#### Referencias y bibliografía complementaria sobre el muestreo

- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner  
2016 *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. ALNAP/ODI, Londres.
- Daniel, J.  
2012 *Sampling Essentials: Practical Guidelines for Making Sampling Choices*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Hand, D.J.  
2008 *Statistics: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, Nueva York.
- Magnani, R.  
1999 *Sampling Guide*. Food Security and Nutrition Monitoring (IMPACT) Project, International Science and Technology Institute for the U.S. Agency for International Development. Arlington, Virginia, enero.
- Morra-Imas, L.G. y R.C. Rist  
2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banco Mundial, Washington, D.C.
- Oficina Nacional de Auditoría, Reino Unido  
2000 *A Practical Guide to Sampling*. Statistical and Technical Team.

- Sackett, D.L.  
1979 [Bias in analytic research](#). *Journal of Chronic Diseases*, 32:51–63.
- Stockmann, R. (Publicado bajo la dirección de)  
2011 *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Edward Elgar, Cheltenham y Northampton.
- Trochim, W.M.K.  
2020a [Probability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.  
2020b [Nonprobability sampling](#). Research Methods Knowledge Base.
- Wholey, J.S., H.P. Hatry y K.E. Newcomer (Publicado bajo la dirección de)  
2010 *Handbook of Practical Program Evaluation*. Tercera edición. Jossey-Bass, San Francisco, California.

## Anexo 4.5. Diseño y administración de la encuesta

### Formato de las preguntas, tipos de preguntas y opciones de respuesta

El formato de las preguntas de la encuesta puede ser cerrado o abierto. Muchas encuestas suelen incluir una combinación de ambos. Las preguntas cerradas pueden contestarse con una respuesta sencilla o una selección de opciones de respuesta. Los formatos más habituales de las preguntas cerradas incluyen opciones de respuesta que son:

- **Dicotómicas**  
Ejemplo: ¿Sus hijos asisten a la escuela?  Sí  No
- **Ordenadas**  
Ejemplo: ¿Con qué frecuencia se distribuyen alimentos (o dinero en efectivo/vales) en el emplazamiento?  
 Cada día  Dos veces a la semana  Una vez a la semana  Cada dos semanas  Una vez al mes  
 Irregular  Nunca  No sabe  No contesta ¿por qué? \_\_\_\_\_
- **Desordenadas**  
Ejemplo: Motivos del desplazamiento  
 Conflicto  Inundación  Incendio  Sequía  Corrimiento de tierras  Otros
- **Rellenar el espacio en blanco**  
Ejemplo: ¿Cuánto gana al día? \_\_\_\_\_

Para más información y ejemplos sobre los distintos formatos de las preguntas cerradas, véase el capítulo de David y Sutton relativo al diseño de encuestas en *Social Research* (2011).

Las **preguntas abiertas**, en cambio, permiten a los encuestados responder con sus propias palabras. Por ejemplo, “¿Por qué eligió concretamente este país de destino?”

Al diseñar una encuesta se pueden utilizar seis tipos distintos de preguntas<sup>37</sup>.

- a) Las **preguntas sobre el comportamiento/experiencia** examinan lo que los encuestados hacen o pretenden hacer, cómo se comportan/actúan, qué experimentan o en qué situación se encuentran, cómo responden a esta situación o simplemente qué ocurre en el contexto en el que se está ejecutando el proyecto, programa o política. Por ejemplo: ¿Tiene la intención de trasladarse a otro lugar?
- b) Las **preguntas sobre la opinión/los valores** examinan los pensamientos, las reacciones, las impresiones, las actitudes y el punto de vista acerca de las actividades o cuestiones que se están supervisando o evaluando.

<sup>37</sup> Patton, 1987. Existen otros tipos/categorías de preguntas que se utilizan para las entrevistas y que se desarrollan en mayor medida en el Anexo 4.7.



Ejemplo:

¿Cómo describiría las posibilidades de acceso de su hogar a servicios públicos tales como la educación, el alojamiento, la salud y otros servicios existentes en la zona en que reside actualmente?

- Excelente: No experimentamos ningún problema en absoluto.
- Bueno: El acceso es bueno, pero experimentamos pequeñas demoras.
- Neutral.
- Malo: Experimentamos demoras y problemas.
- Muy malo: Hay demoras y la comunidad y las autoridades locales nos niegan el acceso.

- c) Las **preguntas sobre los sentimientos** examinan las emociones o las reacciones emocionales con respecto a una experiencia, pensamiento o cuestión en particular.

Ejemplo:

¿Considera que está integrado localmente?

- Sí
- Parcialmente integrado
- No
- No sabe

- d) Las **preguntas sobre conocimientos** indagan acerca de los conocimientos del encuestado sobre una determinada cuestión. Ejemplo: ¿Cuántos miembros de su hogar padecen una enfermedad crónica?

- e) **Las preguntas sensoriales** examinan lo que el encuestado ve, oye, toca, prueba y huele. Ejemplo: ¿El emplazamiento está suficientemente iluminado por la noche?

- f) **Las preguntas sobre antecedentes/demográficas** tratan de obtener información biográfica o histórica de los encuestados.

Ejemplo:

Sexo:  Hombre  Mujer

Al elaborar las preguntas de la encuesta, es importante evitar que estas sean ambiguas, compuestas, tendenciosas o que contengan una doble negación. Una **pregunta ambigua** es aquella en que el encuestado puede interpretar la pregunta de distintas maneras porque utiliza frases o términos vagos. Una **pregunta compuesta** es aquella en que se pregunta sobre dos cuestiones distintas simultáneamente. Una pregunta que contenga “y” u “o” indica que esta puede ser compuesta. Una **pregunta tendenciosa** es aquella en que se sugiere una determinada respuesta al encuestado. La **doble negación** en una pregunta introduce una confusión innecesaria, por lo que aumenta el riesgo de que se recopilen datos poco fiables. Evitando estos errores, se garantiza que los datos recopilados son válidos y fiables.

Ejemplo de preguntas ambiguas:

a) Pregunta deficiente: ¿Estaría dispuesto a trasladarse?  Sí  No

Pregunta apropiada: ¿Estaría dispuesto a trasladarse (seleccione una opción):

- Dentro del mismo estado
- Fuera del estado (sírvase especificar): \_\_\_\_\_
- Dentro del mismo país
- Fuera del país (sírvase especificar): \_\_\_\_\_
- No está dispuesto a trasladarse
- No sabe

b) Pregunta deficiente: ¿Cómo tuvo conocimiento del proyecto? (Pregunta compuesta: Proporciona dos opciones de respuesta en una)

- A través de un amigo o familiar
- A través de la prensa
- A través de la televisión o la radio
- A través de mi esposa
- A través del trabajo



Pregunta apropiada: ¿Cómo tuvo conocimiento del proyecto?

- A través de un amigo
- A través de un familiar
- A través de los medios de comunicación

Ejemplo de preguntas compuestas:

Pregunta deficiente: En su opinión, ¿cómo evaluaría los servicios de salud y educativos existentes en el emplazamiento?

- Excelentes
- Buenos
- Razonables
- Deficientes

Pregunta apropiada: En su opinión, ¿cómo evaluaría los servicios de salud existentes en el emplazamiento?

- Excelentes
- Buenos
- Razonables
- Deficientes

En su opinión, ¿cómo evaluaría los servicios educativos existentes en el emplazamiento?

- Excelentes
- Buenos
- Razonables
- Deficientes

Ejemplo de preguntas tendenciosas:

Pregunta deficiente: En la actividad X han participado más personas que en cualquier otra actividad. ¿Ha participado usted en esta actividad?  Sí  No

Pregunta apropiada: ¿Ha participado usted en la actividad X?  Sí  No

Ejemplo de preguntas con una doble negación:

Pregunta deficiente: ¿Qué opina con respecto a la siguiente afirmación? “No deberíamos reducir el gasto militar.”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Pregunta apropiada: ¿Qué opina con respecto a la siguiente afirmación? “Deberíamos reducir el gasto militar.”

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Secuenciación de las preguntas

El orden en que se formulan las preguntas puede afectar a la calidad de las respuestas recibidas, e influir en si los encuestados cumplimentarán o no la encuesta. Así, por ejemplo, si se comienza la encuesta con preguntas sumamente delicadas, los participantes pueden proporcionar información inexacta, pueden saltarse preguntas o retirarse del conjunto de la encuesta. A continuación se ofrecen algunos consejos sobre la secuenciación de las preguntas de las encuestas:

- Comience con preguntas que sean de interés para los encuestados.
- Formule preguntas sobre el presente antes de formular preguntas sobre el pasado o el futuro.
- Reparta las preguntas fáciles a lo largo de la encuesta, ya que estas suelen provocar que los encuestados se retiren.
- Empiece por las preguntas más sencillas y coloque las preguntas más difíciles o delicadas al final.
- Coloque las preguntas personales/demográficas al final, ya que algunos encuestados pueden sentirse incómodos y no seguir con la encuesta si se les formulan determinadas preguntas de antecedentes al principio.
- Agrupe las preguntas similares o conexas.
- Asegúrese de que las preguntas sigan un hilo lógico.
- Formule las preguntas más importantes cuando llegue a las dos terceras partes de la encuesta.
- Priorice las preguntas y elimine aquellas preguntas de baja prioridad.



### Referencias y bibliografía complementaria sobre el formato de las preguntas, los tipos de preguntas y las opciones de respuesta de las encuestas

- Bradburn, N.M., B. Wansink y S. Sudman  
2004 *Asking Questions: The Definitive Guide to Questionnaire Design – For Market Research, Political Polls, and Social and Health Questionnaires*. Edición revisada. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Cowles, E.L. y E. Nelson  
2015 *An Introduction to Survey Research*. Business Expert Press, Nueva York.
- David, M. y C.D. Sutton  
2011 Survey design. In: *Social Research: An Introduction*. Segunda edición. SAGE Publications, Londres, págs. 239-270.
- Fowler Jr., F.J.  
2006 *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Morra-Imas, L.G. y R.C. Rist  
2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. World Bank, Washington, D.C.
- Patton, M.Q.  
1987 *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications, California.
- Programa Internacional de Capacitación en Evaluación del Desarrollo (IPDET), Banco Mundial y Carleton University  
2013 *IPDET Handbook*.

## Diseño de la encuesta

Al igual que la secuenciación de las preguntas de la encuesta, el diseño de la encuesta también es importante para recopilar datos de calidad (sobre todo en el caso de las encuestas autoadministradas). A continuación se enumeran algunos de los principales puntos que se deben incluir en una encuesta:

- Título, fecha y número de identificación del encuestado;
- Información de contacto y devolución;
- Declaración introductoria/carta de presentación en la que se indique la finalidad de la encuesta y se explique cómo se utilizará;
- Limite el número de títulos para los temas abarcados;
- Las preguntas deben ser sencillas, breves y concisas;
- Las preguntas y las opciones de respuesta se deberían formatear y redactar de manera coherente;
- Se debería numerar cada pregunta;
- Dé instrucciones sobre cómo responder a cada pregunta (por ejemplo, seleccionar una opción o todas las opciones que correspondan, marcar una casilla, trazar un círculo alrededor de la respuesta o redactar una respuesta breve);
- Ordene las respuestas desde el nivel inferior al nivel superior, desplazándose de la izquierda a la derecha (por ejemplo, 1 – Nunca; 2 – A veces; 3 – A menudo; 4 –Siempre).

## Declaración introductoria o carta de presentación

La declaración introductoria o carta de presentación debería ser breve y fácil de entender. Los principales puntos generalmente incluidos son:

- Finalidad e importancia de la encuesta;
- Identificación de la organización que lleva a cabo la encuesta;
- Importancia de la participación del encuestado;
- Explicación de por qué se eligió al encuestado para participar en la encuesta;
- Tiempo aproximado que llevará cumplimentar la encuesta;
- Garantía de que la información será anónima y confidencial;
- Agradecimiento por el tiempo y el esfuerzo del encuestado;
- El nombre y los datos de contacto de una persona para realizar nuevas indagaciones;
- Ofrecimiento de informar acerca de los resultados de la encuesta.

## Construcción de un vínculo

Al comenzar una encuesta (o una entrevista, véase la sección relativa a las entrevistas) es importante establecer un buen vínculo con el encuestado. Un **vínculo** es la capacidad de relacionarse con el encuestado de un modo que genere un buen nivel de confianza y entendimiento. ¿Cómo construir un buena vínculo con el encuestado?

- a) Causar una buena primera impresión.

Cuando llegue al punto de encuentro para realizar la entrevista, haga todo lo posible para que el encuestado se sienta cómodo. Con unas pocas palabras bien escogidas, se puede poner al encuestado en un estado de ánimo óptimo para participar en la encuesta. Comience con una sonrisa y un saludo como “Buenos días” o “Buenas tardes” y, a continuación, prosiga con la introducción.

- b) Obtenga el consentimiento del encuestado.
- c) Responda a las preguntas del encuestado con franqueza.
- d) Garantice el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

Si el encuestado duda en responder a una pregunta o pregunta para qué se utilizarán los datos, explique que la información recopilada será confidencial, que no se usarán nombres individuales con ningún fin, y que toda la información se agrupará al redactar cualquier informe. Además, se aconseja no mencionar ninguna otra encuesta realizada y no mostrar los formularios de encuesta cumplimentados a otros encuestadores delante de un encuestado o de cualquier otra persona.

- e) Adopte siempre un enfoque positivo.
- f) Entreviste al encuestado en privado.

La presencia de una tercera persona durante la encuesta puede impedir que se obtengan respuestas francas y sinceras del encuestado. Por consiguiente, es muy importante que la encuesta se lleve a cabo en privado y que sea el encuestado quien responda a todas las preguntas.

Si se encuentran presentes otras personas, explique al encuestado que algunas de las preguntas son privadas y pida entrevistar a la persona en el lugar más apropiado para hablar solos. A veces, el hecho de pedir privacidad puede despertar la curiosidad de otras personas, que querrán escuchar. Establecer reglas de privacidad desde el principio permitirá al encuestado ser más franco y estar más atento a las preguntas.

Si es imposible conseguir privacidad, la entrevista se puede llevar a cabo con las demás personas presentes. En ese caso, separe al encuestado de las demás personas en la medida de lo posible.

- g) Utilice a los participantes como expertos.

Se invita a determinados individuos a participar en un estudio porque se considera que estos poseen importantes conocimientos que son necesarios para el seguimiento o la evaluación de un proyecto, un programa o una política específicos. En ese caso, se aconseja hacer saber a los participantes que la encuesta se enriquecerá con sus conocimientos. Comunicar esto a los participantes ayuda a instaurar un reconocimiento respetuoso de las valiosas contribuciones que estos harán al ejercicio de seguimiento o evaluación.



#### Referencias y bibliografía complementaria sobre el diseño de encuestas

King, N. y C. Horrocks  
2018 *Interviews in Qualitative Research*. SAGE Publications, Londres.

Mack, N., C. Woodsong, K.M. MacQueen, G. Guest y E. Namey  
2005 *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International, Carolina del Norte.

## Revisión, traducción, prueba preliminar y prueba piloto de la encuesta

Una vez redactada la versión inicial de la encuesta, se recomienda involucrar a las principales partes interesadas y a los expertos locales para que realicen un examen detenido del proyecto de encuesta y lo modifiquen sobre la base de la información recibida. Este proceso puede tener que repetirse varias veces antes de realizar una prueba preliminar de la encuesta. Si la encuesta va a llevarse a cabo en el idioma local, esta debe traducirse antes de la prueba preliminar. El/los traductor(es) deberían dominar ambos idiomas y, en la medida de lo posible, estar familiarizados con las cuestiones tratadas en la encuesta. Una vez que la encuesta se haya traducido al idioma local, un segundo traductor debería traducirla de nuevo al idioma original. Este proceso garantiza una traducción fiel. Las discrepancias o malentendidos deben abordarse antes de la prueba preliminar de la encuesta.

Al realizar la prueba preliminar, es importante probar la encuesta entre un grupo de personas de diferentes horizontes que sean indicadas para las cuestiones que se están supervisando o evaluando. El objetivo de una prueba preliminar es asegurarse de que la encuesta está recopilando la información que está destinada a recopilar. Una prueba preliminar adecuada debería examinar la encuesta en tres niveles:

- En conjunto: ¿Son coherentes todas las secciones de la encuesta? ¿Hay secciones que formulen la misma pregunta?
- A nivel de cada sección: Si la encuesta consta de más de una sección, ¿recopila cada una de las secciones la información que se quiere obtener? ¿Se tienen en cuenta todas las actividades o cuestiones principales que se están supervisando o evaluando? ¿Hay alguna pregunta que no sea pertinente?
- Preguntas individuales: ¿Está clara la redacción? ¿Es correcta la traducción? ¿La pregunta da pie a respuestas ambiguas? ¿Existen otras posibles interpretaciones?

Una manera de evaluar la encuesta en estos tres niveles es sentarse con un número reducido de encuestados mientras están cumplimentando la encuesta y pedirles que razonen en voz alta mientras la rellenan. Aunque este proceso tome tiempo, puede proporcionar pautas importantes sobre la manera en que los posibles encuestados interpretarán las preguntas formuladas. Toda pregunta que sea objeto de una mala comprensión se debería revisar y probar de nuevo. Este proceso puede tener que repetirse varias veces, sobre todo si la encuesta se ha traducido a otro idioma, ya que ello puede acarrear discrepancias o malentendidos con respecto a la traducción exacta.

Una vez finalizada la encuesta, cabe someterla a una prueba piloto con una muestra apropiada de posibles encuestados que participarán en la encuesta. Ello proporcionará una buena indicación de la validez y la fiabilidad de las preguntas de la encuesta. Este ejercicio piloto también ofrece una oportunidad para ejercitarse en la aplicación de la encuesta, y puede ayudar a identificar las dificultades que pueden surgir durante la recopilación efectiva de los datos.



### Referencias y bibliografía complementaria sobre la revisión, la prueba preliminar y la prueba piloto de la encuesta

Morra-Imas, L.G. y R.C. Rist

2009 *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Banco Mundial, Washington, D.C.

Programa Internacional de Capacitación en Evaluación del Desarrollo (IPDET), Banco Mundial y Carleton University

2013 *IPDET Handbook*.

tools4dev

s.f. [How to pretest and pilot a survey questionnaire](#).

## Anexo 4.6. Ejemplo de encuesta

### Extractos del seguimiento de la distribución posterior de artículos no alimentarios por la OIM en Sudán del Sur, Wau, septiembre de 2017

Se utilizó un cuestionario para el seguimiento de hogares posterior a la distribución administrado a través de teléfonos móviles para recopilar datos de los hogares, que incluía la observación y el registro visuales (fotos) del uso y el estado de los artículos distribuidos. A partir de 3.507 hogares, se **calculó un tamaño de la muestra** inicial de 88 hogares utilizando la calculadora del tamaño de la muestra a la que se hace referencia en las directrices del grupo temático de albergue y artículos no alimentarios de Sudán del Sur. Además, siguiendo la recomendación formulada en esas directrices, se añadió el 20 por ciento del tamaño de la muestra inicial a fin de tener en cuenta las encuestas echadas a perder o la introducción errónea de los datos. Por consiguiente, se añadieron 19 hogares (el 20% del tamaño de la muestra inicial), lo que dio como resultado un tamaño de la muestra prevista de 105 hogares. El nivel de confianza era del 96 por ciento, con un margen de error del 10 por ciento. Cada encuestador disponía de tres días para encuestar a los hogares, y recopiló datos de siete hogares cada día a lo largo de tres días. Un encuestador entrevistó a dos hogares adicionales, por lo que el tamaño total de la muestra fue de 107 hogares.

#### Introducción

- Preséntese y explique claramente el objetivo de la visita al entrevistado.
- Confirme que el entrevistado obtuvo efectivamente albergue y los artículos no alimentarios (mantas, mosquiteros, bidones comprimibles y prendas de ropa (kangas) durante la distribución que realizó la OIM en mayo de 2017.
- Obtenga el consentimiento del entrevistado antes de seguir adelante con el cuestionario, e infórmele de que la entrevista durará unos 30 minutos.
- Explique que usted no va a suministrar ningún otro artículo, sino que la información proporcionada contribuirá únicamente a mejorar las distribuciones en el futuro.
- Procure que la entrevista sea lo más confidencial posible para evitar los sesgos. Ello puede significar tener que pedir educadamente a los espectadores que se alejen, o encontrar un lugar en el que las personas no puedan oír la conversación casualmente.
- Confirme que el cabeza del hogar y/o la persona inscrita y que recogió los artículos en el momento de la distribución es la persona a la que está entrevistando.

A continuación se incluyen algunos ejemplos posibles, que muestran únicamente una pequeña parte de una encuesta.

¿Recibió usted artículos no alimentarios durante la distribución realizada por la OIM en mayo de 2017 ?

Sí  No

1a. Seleccione el Estado:  Zona Administrativa de Abyei  Ecuatoria Central  
 Ecuatoria Oriental  Jonglei

1b. Lugar de la entrevista: \_\_\_\_\_

2. Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

3a. Nombre del encuestado (nombre del beneficiario): \_\_\_\_\_

3b. Sírvase indicar el sexo del encuestado:  Hombre  Mujer

3c. ¿Cuál es el tamaño de su hogar?

1  2  3  4  5  6  7  8  9  Más de 10

4a. ¿Considera que recibió los artículos a tiempo para satisfacer sus necesidades?

Sí, a tiempo  Con retraso  Demasiado tarde

4b. ¿Cuál era la calidad de la esterilla para dormir?  Buena  Media  Deficiente

4c. ¿La distribución estuvo bien organizada?

Excelentemente organizada  Bien organizada  Medianamente organizada  
 Poco organizada  Mal organizada

4d. ¿Qué cambios ha experimentado desde que le fueron distribuidos esos artículos?

(por ejemplo, protección contra la malaria, sueño más confortable)

## Anexo 4.7. Estructura y preguntas de la entrevista

### Partes de la entrevista y tipos de preguntas

**Cuadro A4.1. Visión de conjunto de la estructura y los tipos de preguntas de la entrevista**

Apertura	Cuerpo		Cierre
<b>Preguntas para la construcción de una relación de confianza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas abiertas sobre la experiencia</li> <li>• Preguntas fácticas</li> </ul>	<b>Preguntas generadoras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas generales</li> <li>• Preguntas hipotéticas</li> <li>• Preguntas sobre el comportamiento y las acciones</li> <li>• Preguntas para comparar-contrastar</li> <li>• Preguntas sobre las razones</li> </ul>	<b>Preguntas directivas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas cerradas</li> <li>• Preguntas sobre tipología</li> <li>• Preguntas basadas en la reflexión de los miembros</li> <li>• Preguntas que pueden resultar amenazadoras</li> </ul>	<b>Preguntas de cierre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas recapitulativas</li> <li>• Preguntas para potenciar la identidad</li> <li>• Preguntas demográficas</li> </ul>
Consentimiento informado			Consentimiento informado

#### La apertura

Durante los primeros minutos de una entrevista, es aconsejable informar al participante acerca de la entrevista mediante una declaración introductoria similar a la utilizada para una encuesta. La duración de la entrevista puede confirmarse diciendo algo como:

- ➔ La entrevista durará una hora aproximadamente. ¿Sigue siendo posible para usted? Mientras le animo a desarrollar sus respuestas a las preguntas que le formularé, habrá momentos en que reconduciré la entrevista para estar seguros de que podremos examinar todas las cuestiones en una hora.

Las primeras preguntas deberían centrarse en la construcción de una relación de confianza, haciendo que los participantes se sientan cómodos y capacitados. Por consiguiente, estas preguntas deberían ser no intimidatorias, abiertas, sencillas y acogedoras, como las **preguntas abiertas sobre la experiencia**, que incitarán a los entrevistados a contar relatos (por ejemplo, “¿Qué puede contarme sobre el proyecto X?”) o las **preguntas fácticas** sobre las cuestiones que se están supervisando o evaluando (por ejemplo, “¿Qué servicios básicos existen en su comunidad?”).

#### El cuerpo

Tras la apertura, puede comenzar formulando **preguntas generadoras**, éstas deberán ser de carácter no directivo ni intimidatorio y estarán destinadas a propiciar marcos para entablar una conversación. Las **preguntas generales** piden a los entrevistados que compartan recuerdos o conocimientos descriptivos familiares sobre una actividad o evento, por ejemplo: “¿Puede describirme un día corriente?”. Las preguntas generales pueden ir seguidas de preguntas complementarias en las que se piden ejemplos o se pregunta acerca de la cronología, por ejemplo: “¿Qué acontecimientos le llevaron a abandonar su hogar?”. Las **preguntas hipotéticas** piden a los entrevistados que imaginen sus comportamientos, acciones, sentimientos o pensamientos en determinadas situaciones, por ejemplo: “Imagine que recibe una cantidad X de dinero; ¿cómo lo emplearía?”. También pueden formularse **preguntas sobre el comportamiento y las acciones**, así como **preguntas para comparar o contrastar**, por ejemplo: “¿En qué se asemeja o difiere su rutina diaria respecto de la rutina diaria que tenía antes de abandonar su hogar?”. Por último, las preguntas pueden indagar acerca de las **razones** (del entrevistado o de otra persona). En estas preguntas se indaga, entre otras cosas, acerca de los sentimientos, las acciones o los comportamientos, y se redactan utilizando el formato “por qué” o “cómo”. Después de preguntar sobre las experiencias anteriores y actuales, se pueden formular preguntas para predecir el futuro a fin de obtener más información conexa, por ejemplo: “¿Dónde se ve viviendo en un futuro cercano?”

Para obtener información específica, se utilizan **preguntas directivas**. El tipo más sencillo de pregunta directiva es la **pregunta cerrada**, que tiene opciones de respuesta únicas, dicotómicas o múltiples predeterminadas. También existen **preguntas sobre tipología**, en las que se pide a los entrevistados que organicen sus conocimientos en distintos tipos de categorías, por ejemplo: “¿En qué tipos de actividades recreativas participa de manera periódica?”. Pueden utilizarse preguntas complementarias para alentar a los participantes a articular una serie de categorías o tipos. Si está interesado en pedir al participante que formule observaciones sobre los datos recopilados hasta ahora, pueden utilizarse **preguntas basadas en la reflexión de los miembros**, por ejemplo: “Sobre la base del trabajo sobre el terreno que he realizado hasta la fecha, parece que una de las razones de ... es ... ¿Qué le parece mi interpretación?”. Si tienen que formularse **preguntas que pueden resultar amenazadoras o intimidatorias** (por ejemplo, de carácter personal o político), estas deberían dejarse para el final de la entrevista, ya que pueden ser menos problemáticas si ya se ha establecido un buen vínculo con los participantes.

## El cierre

Existen varios tipos de preguntas para cerrar una entrevista. Las **preguntas recapitulativas** pueden utilizarse para reflejar o atar cabos sueltos o historias inconclusas, por ejemplo: “¿Qué pregunta no he formulado y que usted cree que debería haber formulado?” El cierre de una entrevista también es el momento para formular **preguntas que potencien la identidad**. Estas preguntas permiten que el entrevistado deje la discusión sintiéndose valorado y como un experto. Por ejemplo: “¿En su opinión, cuál fue la cosa más importante de la que hablamos hoy y por qué?” Las respuestas a estas preguntas también pueden orientar las entrevistas futuras. En lo que respecta a las **preguntas demográficas**, cuándo y cómo formularlas sigue siendo objeto de debate. Mientras que algunos investigadores y profesionales consideran que estas deberían formularse al principio, en caso de que el participante termine la entrevista antes de tiempo, otros creen que pueden interferir en la construcción de una relación de confianza. Al final de la entrevista, no se olvide de dar las gracias a los entrevistados y de tranquilizarles con respecto al **anonimato** y la **confidencialidad**.



### Referencias y bibliografía complementaria sobre la estructura y los tipos de preguntas de las entrevistas

Tracy, S.  
2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

## Cómo formular las preguntas de una entrevista

Las preguntas de una entrevista de buena calidad deberían tener las siguientes características:

- Ser sencillas y claras (no usar acrónimos, abreviaturas o términos especializados);
- No ser preguntas compuestas;
- Privilegiar las respuestas abiertas y elaboradas;
- *Nota:* Si se decide incluir preguntas afirmativas o negativas (sí/no), estas deberían ir seguidas de las preguntas “¿Por qué?” o “¿De qué manera?”, o se deberían reformular para permitir una respuesta más elaborada (por ejemplo, “En qué medida ...”).
- Ser claras (sin dobles negaciones), neutras y no tendenciosas;
- No resultar amenazadoras para el entrevistado;
- Deberían acompañarse de preguntas complementarias apropiadas.

## Preguntas complementarias

Las preguntas complementarias son preguntas reactivas que se formulan para aclarar lo que ha planteado el entrevistado. El objetivo es obtener una mayor claridad, un mayor nivel de detalle o un conocimiento en profundidad del entrevistado sobre las cuestiones que objeto de seguimiento o evaluación.



Ejemplos de preguntas complementarias **aclaratorias**:

- ¿Entendí correctamente que ...?
- ¿Cuando afirma ... qué quiere decir exactamente?

Ejemplos de preguntas complementarias **para pedir más detalles**:

- ¿Cómo lidió con ...?
- ¿Puede decirme algo más sobre ...?

Ejemplos de preguntas complementarias **analíticas**:

- ¿Cómo definiría ...?
- ¿Qué es/fue importante acerca de ...?

Ejemplos de preguntas complementarias sobre **variaciones y de contraste**:

- ¿Lidiaría con X de la misma manera la próxima vez?
- Algunas de las personas con las que he hablado dijeron que ... ¿Cuál es su opinión al respecto?

## Revisión, traducción, prueba preliminar y prueba piloto de la entrevista

Como en el caso de las encuestas, las entrevistas también se deberían revisar, traducir (en caso necesario), probar de manera preliminar y someterse a una prueba piloto. Para un examen de cómo proceder, consulte la subsección y el anexo sobre las encuestas.

### Consejos para realizar las entrevistas

- Haga saber al entrevistado el objetivo y el calendario de la entrevista, la razón por la cual se le entrevista, cómo fue seleccionado, cómo se usarán los datos (anonimato y confidencialidad), cuánto tiempo durará la entrevista, si se le facilitará una copia del informe y que tendrá a su disposición notas resumidas de la entrevista si así lo desea.
- Elija una hora y un lugar que sea seguro, al que se pueda acceder fácilmente, silencioso y sin distracciones.
- Haga que una persona tome notas de la entrevista o la grabe, cuando sea factible.
- Si toma notas, asegúrese de no distraerse de la conversación:
  - Mantenga el contacto visual en la medida de lo posible;
  - Escriba las palabras y frases principales (no de manera literal);
  - Para recoger una determinada respuesta, pida al entrevistado que la repita a fin de tener suficiente tiempo para plasmarla;
  - Cuando se trate de respuestas importantes, pida al entrevistado si se pueden utilizar/citar sus palabras exactas.
- Cíñase al enfoque elegido para la entrevista (estructurado, semiestructurado o no estructurado).
- Construya una relación de confianza y evite formular preguntas delicadas hasta que el entrevistado parezca sentirse cómodo.
- Dé al entrevistado suficiente tiempo para responder.
- Sea consciente de las normas culturales mediante el contacto visual, la incorporación de las consideraciones de género y la formulación de preguntas directas.
- Redacte las notas lo antes posible una vez realizada la entrevista.



### Referencias y bibliografía complementaria sobre la revisión, la traducción, la prueba preliminar y la prueba piloto de la entrevista

- Kvale S.  
1996 *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Oxfam  
2019 [Conducting semi-structured interviews](#). Oxford.
- Rubin, H.J. and I.S. Rubin  
1995 *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Spradley, J.P.  
1979 *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart y Winston, Nueva York.

## Anexo 4.8. Ejemplo de entrevista

### Evaluación: Proyecto de la OIM para la lucha contra la trata de personas en Timor-Leste – Protocolo de entrevista para las partes interesadas y el proyecto

Las preguntas pertinentes se extrajeron de la lista completa que figura más abajo, según la función del entrevistado (por ejemplo, encargado de la ejecución del proyecto o parte interesada) y los ámbitos de competencia.

Se me ha pedido que lleve a cabo una evaluación del proyecto de la OIM titulado “Fortalecer las respuestas del Gobierno y los proveedores de servicios contra la trata de personas en Timor-Leste: Una iniciativa de creación de capacidad”. Los objetivos de la evaluación son: a) medir los progresos realizados en el marco del proyecto; b) identificar las dificultades encontradas en la ejecución de este proyecto, y c) identificar las enseñanzas extraídas, las mejores prácticas y las posibles esferas para el diseño y la ejecución del proyecto en el futuro. La evaluación se centra en las actividades realizadas en el marco de este proyecto específicamente, y no en todo el programa de actividades que la OIM lleva a cabo en el país. Los principales entrevistados en esta evaluación son los miembros del personal de la OIM que participan en la ejecución del proyecto, las organizaciones asociadas en la ejecución, los beneficiarios de las actividades del proyecto y las partes interesadas gubernamentales y de la sociedad civil. Se garantizará la confidencialidad de las respuestas individuales, y solo compartiremos conclusiones de carácter general y observaciones anónimas.

¡Gracias por su tiempo y cooperación en este proceso!

#### Información de antecedentes

- ¿Cuál es su cargo, su función y cuáles son sus responsabilidades en relación con el proyecto de la OIM?
- ¿Desde cuándo ocupa este cargo?

#### Pertinencia

- A su entender, ¿qué trata de lograr el proyecto de la OIM?
- ¿En qué medida siguen siendo válidos los objetivos del programa?
- A su entender, ¿cuáles son las principales actividades y productos del programa?
- ¿Son las actividades y los productos del programa coherentes con los efectos y la consecución de su objetivo?
- En su opinión, ¿cuáles son los supuestos que vinculan las actividades, los productos, los efectos y los objetivos?

## Eficacia

- h) ¿Ha participado su organización en la ejecución de alguna de las actividades de este proyecto?
  - i) En caso afirmativo, ¿en cuáles?
  - ii) En caso negativo, ¿ha oído hablar de la realización de estas actividades? En caso afirmativo, ¿de cuáles?
  - iii) ¿Cuáles han sido los principales logros de estas actividades?
  - iv) De acuerdo con su experiencia, ¿qué tipos de actividades han tenido más éxito o menos? ¿Por qué?
  - v) ¿Cuáles han sido los principales factores que han afectado positiva o negativamente a su trabajo (o al de otras personas) en este proyecto?

## Sostenibilidad

- i) ¿Qué factores contribuirán a la continuidad de los logros del proyecto una vez concluido este o la impedirán?
- j) ¿En qué medida se han institucionalizado los productos del proyecto? Por ejemplo, ¿las instituciones nacionales han adoptado directrices, mandatos, documentos de política, legislación u otros?

## Progresos realizados en el marco del proyecto (para los encargados de la ejecución)

- k) En su opinión ¿cuáles han sido los principales logros del proyecto hasta la fecha?
- l) ¿Cuáles han sido las principales decepciones?
- m) ¿Hasta qué punto el proyecto se está ejecutando en los plazos previstos? ¿Por qué?
- n) ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles en la ejecución de la iniciativa piloto? (por ejemplo, en lo que se refiere a la puntualidad, la gestión de riesgos, los asociados y la asignación de recursos)
- o) ¿Cuáles han sido las principales enseñanzas extraídas hasta la fecha con respecto a la ejecución de la iniciativa piloto? ¿Qué recomendaciones o sugerencias puede formular para el período restante de ejecución del proyecto? ¿Y más allá del proyecto?

## Anexo 4.9. Preparación, organización y moderación de un grupo focal

### Preparación de un grupo focal

En un grupo focal participan, por término medio, entre 6 y 8 personas y 15 personas como máximo, las cuales se reúnen entre una y dos horas. Al elegir a los participantes en el grupo focal, es importante que el grupo sea homogéneo para que estos se sientan más cómodos al expresar sus opiniones. A fin de seleccionar grupos homogéneos de participantes, tenga en cuenta, entre otras cosas, lo siguiente:

- Género: ¿Se sentirán cómodos los hombres y las mujeres al debatir este tema en un grupo integrado por personas de ambos sexos? Por ejemplo, las mujeres pueden no sentirse cómodas al debatir un tema X si hay hombres en el grupo.
- Edad: ¿Afectará la edad a la manera en que las personas reaccionan ante este tema? Por ejemplo, una persona joven puede no sentirse cómoda al hablar de un tema X si hay gente mayor de su comunidad en el grupo.
- Jerarquía: ¿Las personas que ocupan distintas posiciones jerárquicas podrán discutir el tema en pie de igualdad? Por ejemplo, un habitante de una aldea A puede sentirse incómodo al hablar del tema X si el administrador local está presente en el grupo<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Humans of Data, 2017.

Entre las demás consideraciones que cabe tener en cuenta está mencionar la existencia de funcionarios del gobierno entre los participantes, que pueden influir en las respuestas, o las diferencias culturales, que puedan afectar a las respuestas (combinar la participación de personas indígenas con la de otras comunidades no indígenas).



### Referencias y bibliografía complementaria sobre la preparación de un grupo de discusión dirigido

Humans of Data

2017 [How to conduct a successful focus group discussion](#). 11 de septiembre.

Una vez seleccionados los participantes, es preciso obtener su consentimiento informado, ya sea oralmente o mediante un formulario por escrito. En cuanto al lugar de la discusión, es importante elegir un sitio tranquilo y seguro, y al que todos los participantes puedan acceder fácilmente. Si no es necesario realizar ninguna encuesta ni recopilar datos demográficos, puede diseñarse un formulario breve, que será administrado a los participantes al final de la discusión del grupo focal.

## Cómo dirigir una discusión de grupo

### Introducción

Al comienzo de la reunión del grupo focal, el moderador debería presentar el objetivo de la discusión y un panorama general de los temas que se abordarán, garantizar a los participantes que sus respuestas serán confidenciales y anónimas, y exponer las reglas básicas. A continuación se ofrece un ejemplo de una introducción que puede leerse a los participantes al principio de la reunión del grupo dirigido:

“Gracias por haber aceptado participar en este grupo focal. Hablaremos de ... Permítanme recordarles que la información facilitada se tratará de manera confidencial y que pueden negarse a responder cualquier pregunta y poner fin a su participación en la discusión en todo momento.

Para que la discusión en grupo transcurra de manera fluida y respetuosa para todos los participantes, se deberán observar en todo momento las siguientes reglas básicas:

- Solo hablará una persona a la vez.
- Lo que se diga en la sala no saldrá de esta.
- Todo el mundo tiene la oportunidad de compartir sus ideas, experiencia y opiniones.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Todos los participantes escucharán atentamente y respetarán a los demás.

Además de estas reglas básicas, quiero preguntarles si hay otras reglas básicas que deseen añadir a la lista.”

### Establecer un vínculo

Antes de comenzar con el cuestionario o la guía de temas del grupo focal, puede reservarse un tiempo para establecer un vínculo a fin de que los participantes se sientan cómodos los unos con los otros y seguros para sincerarse y compartir sus ideas, experiencia y opiniones. Para ello, inicie la discusión pidiendo a los participantes que se presenten (por ejemplo: “En primer lugar, quisiera que todo el mundo se presente. ¿Puede decirnos su nombre?”) o lleve a cabo un ejercicio para romper el hielo (véase el recuadro de ejemplo).



## Ejemplo de ejercicio para romper el hielo

**Descriptores de una sola palabra:** Este ejercicio para romper el hielo permite que los participantes del grupo se familiaricen unos con otros intercambiando sus pensamientos sobre un tema común. En primer lugar, divida a los participantes en subgrupos de cuatro o cinco personas pidiéndoles que se numeren. Ello permitirá que estos se acostumbren a las demás personas del grupo. Indique a los grupos que su tarea consiste en pensar en una palabra para describir X; dé un minuto a los grupos para generar una palabra. A continuación, el grupo compartirá la palabra que describe X con todo el grupo de participantes. Por ejemplo, en una sesión para probar la funcionalidad de los teléfonos móviles, pida al grupo que piense en su teléfono inteligente y lo describa en una palabra.

Fuente: eVOC Insights, 2013.

## Cuestionario/guía de temas

Similar to interviews, focus groups will vary in the extent to which discussions are structured. If having a strong sense of the issues to be explored, consider developing a questionnaire (the number of questions will depend on the length and number of participants, but should not exceed 10 questions). If not having a thorough understanding of the issue(s) to be explored, consider developing a topic guide that will allow the group itself to shape the agenda and the flow of the discussion.

## Recapitulación

- “¿Que ha oído en esta discusión que, a su juicio, sea realmente importante?”
- “Muchas gracias por su tiempo y participación. La discusión ha sido muy fructífera.”
- “Sus opiniones serán un elemento especialmente valioso para... Esperamos que la discusión le haya parecido interesante.”

## Una vez terminada la reunión del grupo focal

Si se graba la discusión, lo cual deberá especificarse el principio, transcriba la conversación cuanto antes para que no se pierdan los matices específicos del diálogo.

## Consejos para moderar un grupo focal

### a) Escuche atentamente a los participantes y sea neutral.

Una escucha atenta implica escuchar lo que está diciendo cada persona y observar la postura corporal y los gestos faciales, lo que puede aportar información acerca de la manera más apropiada de involucrar a los participantes. Es importante ser lo más imparcial posible, aunque tenga una opinión firme acerca de algo. Si los participantes perciben que tiene una opinión, querrán cambiar sus respuestas para que sean más aceptables desde un punto de vista social, en lugar de reflejar lo que realmente opinan o sienten acerca de un tema.

### b) Muestre a los participantes que sus palabras están siendo escuchadas.

Algunas señales habituales que indican que se está prestando atención son inclinarse hacia delante ligeramente, mirar directamente a los participantes mientras están hablando y asentir cuando corresponda. Desviar la mirada con frecuencia o mirar el reloj o, lo que es peor, bostezar, puede hacer que los participantes crean que no se les escucha o que resultan aburridos, lo que puede tener como resultado que se desinteresen de la discusión.

### c) Use el silencio para alentar a los participantes a que desarrollen lo que están diciendo.

Observar unos momentos de silencio durante la discusión puede alentar a los participantes a que desarrollen lo que están diciendo.

#### d) Formule preguntas complementarias.

Cuando los participantes dan respuestas incompletas o irrelevantes, pueden formularse preguntas complementarias para obtener respuestas más elaboradas y claras. Algunas técnicas sugeridas a este respecto son:

- Repita la pregunta;
- Haga una pausa antes de la respuesta;
- Repita la respuesta;
- Formule preguntas del tipo “cuándo”, “qué”, “dónde” y “cuál”;
- Haga comentarios neutros, por ejemplo: “¿Algo más?”



**Ejemplo de una buena pregunta complementaria:**  
“Puede explicar qué quiere decir con...”

**Ejemplo de una mala pregunta complementaria:**  
“Me está diciendo que .... ¿Es correcto?”

La utilización de preguntas complementarias con fines de aclaración también refuerza la impresión de que los participantes poseen conocimientos especializados, basados en sus experiencias directas con los temas o las cuestiones que se están supervisando o evaluando. Las buenas preguntas complementarias hacen saber a los participantes que se les escucha y que merece la pena saber más sobre lo que tienen que decir. Es importante evitar formular preguntas tendenciosas, ya que pueden sugerir a los participantes una opinión, y que no se quiere aprender de ellos en calidad de persona que escucha de manera imparcial. Este tipo de preguntas también pueden llevar a los participantes a responder de manera socialmente aceptable.

#### e) Deje hablar a los participantes.

Para no interrumpir a los participantes si se quiere dar seguimiento a alguna cuestión, tome nota de la cuestión mentalmente y pregunte sobre ella una vez que estos hayan terminado de expresar sus pensamientos.

#### f) Controle el tiempo.

Algunas personas tienen tendencia a hablar extensamente de sus ideas, experiencia y opiniones. El moderador tiene que estructurar la discusión del grupo focal de manera que puedan obtenerse respuestas completas de los participantes sin darles prisa, al tiempo que se respetan las limitaciones de tiempo.

#### g) Haga que la discusión avance.

Cuando los participantes comparten información menos pertinente o alejada del tema, se puede hacer avanzar la discusión de manera educada, por ejemplo poniendo de relieve algo de lo que esté hablando el participante que sea pertinente para otra pregunta (o conjunto de preguntas) preparada para la discusión. Otra forma de lograrlo es señalar que el tiempo se está acabando, y que todavía se deben examinar otros aspectos, por lo que se invita a avanzar en la discusión.

#### h) Reduzca la presión para ajustarse al punto de vista predominante.

Cuando se adopta una idea sin que se haya mantenido una discusión general o se haya expresado un desacuerdo, es probable que exista una presión del grupo para ajustarse al punto de vista predominante. Para reducir al mínimo esta dinámica de grupo, se sugiere formular preguntas complementarias a fin de obtener otros puntos de vista. Por ejemplo, “La discusión ha sido interesante, pero exploremos otras ideas o puntos de vista ¿Alguien ha tenido una idea o experiencia distinta que quiera compartir?”

### i) Tome notas

Las notas manuscritas deberían ser extensas y reflejar con precisión el contenido de la discusión del grupo focal, así como toda observación destacada en relación con el comportamiento no verbal, como las expresiones faciales, los gestos de las manos y la dinámica de grupo.



#### Referencias y bibliografía complementaria sobre la preparación de un grupo focal

eVOC Insights

2013 [Focus group icebreakers](#). 5 de septiembre.

Humans of Data

2017 [How to conduct a successful focus group discussion](#). 11 de septiembre.

## Anexo 4.10. Ejemplo de la OIM – Guía sobre los grupos dirigidos de discusión

Guía sobre los grupos dirigidos de discusión: Extractos del seguimiento de la distribución posterior de artículos no alimentarios por la OIM en Sudán del Sur (Wau, septiembre de 2017)

Se organizaron dos grupos dirigidos de discusión, uno integrado por mujeres (11 participantes) y otro por hombres (9 participantes). Las personas movilizadoras de la comunidad ayudaron a reunir a los participantes. Un intérprete local estuvo presente para traducir las discusiones del árabe de Wau al inglés y viceversa.

#### Eficacia

- ¿Qué artículos recibió?
- ¿Cómo se enteró de que se estaba realizando el registro?

#### Protección

- ¿Ha observado algún cambio después de obtener albergue/los artículos no alimentarios? (Detalle los cambios en su relación con la comunidad, familiares u otros. ¿Surgieron celos? ¿Afectó esto a su sentimiento de seguridad? ¿Hubo ladrones?)

#### Adecuación (de los artículos)

- ¿Los artículos que recibió le permitieron satisfacer sus necesidades? (¿Podría clasificar los artículos que más necesitaba en el momento de la distribución?)

#### Alcance

- ¿Se registró a todas las personas desplazadas?

#### Calidad de la intervención (servicios prestados por la Organización)

- ¿Se implicó a la comunidad, las autoridades locales y los beneficiarios en la determinación de los criterios y las necesidades en relación con los artículos no alimentarios?

#### Rendición de cuentas

- ¿Había un mostrador de reclamaciones?

## Anexo 4.11. Ejemplos de observaciones y planificación y realización de las observaciones

### Ejemplos de observaciones

Las observaciones estructuradas se llevan a cabo utilizando una hoja de registro o una lista de verificación en la que se enumeran las observaciones concretas.



**Cuadro A4.2. Ejemplo de observaciones estructuradas en un grupo focal de discusión**

Expresión global de los participantes	Se resisten a compartir sus sentimientos y pensamientos.	Tratan de compartir sus pensamientos y sentimientos.	Expresan sus pensamientos y sentimientos cuando los temas no son controvertidos.	Expresan sus pensamientos y sentimientos cuando los temas de conversación son complicados.
Escucha global de los participantes	No tienen en cuenta las aportaciones de los demás.	Escuchan a los miembros de su propio grupo, pero no a los de otros grupos.	Escuchan atentamente las aportaciones de los demás.	Formulan preguntas a los demás para obtener otros puntos de vista.

Las observaciones semiestructuradas pueden realizarse utilizando guías de observación.



**Cuadro A4.3. Ejemplo de observaciones semiestructuradas en un grupo focal**

Comportamiento verbal e interacciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién habla con quién y durante cuánto tiempo?</li> <li>• ¿Quién inicia la interacción?</li> <li>• ¿Qué tono de voz emplean los participantes?</li> <li>• ¿Los participantes esperan su turno para tomar la palabra?</li> <li>• ¿Los participantes utilizan un lenguaje tolerante?</li> </ul>	
Comportamiento físico y gestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hacen los participantes durante la discusión?</li> <li>• ¿Quién interactúa con quién?</li> <li>• ¿Quién no interactúa?</li> <li>• ¿Cuáles son las reacciones de los participantes durante la discusión, por ejemplo, se ríen (y de qué), están sorprendidos (y acerca de qué), están en desacuerdo (y con respecto a qué), están preocupados (y acerca de qué)?</li> </ul>	

Las observaciones no estructuradas deben efectuarse al dirigirse hacia el lugar de la observación o al desplazarse por éste (véase el ejemplo del cuadro A4.4).





#### Cuadro A4.4. Ejemplo de observaciones no estructuradas

A continuación se enumeran los indicadores que deberían utilizar los investigadores a fin de orientar sus observaciones cuando se encuentren en el terreno.

##### Situación política o en materia de gobernanza en la comunidad

- ¿Los participantes utilizan un lenguaje tolerante? (Visibilidad de los servicios públicos locales, como los centros de atención de salud, las escuelas o las distintas asociaciones políticas);
- Oficinas locales de organizaciones de derechos humanos o iniciativas de “fortalecimiento de la comunidad” (como los proyectos para la promoción de los derechos de las mujeres o los proyectos educativos y en materia de salud);
- Funcionalidad de las autoridades locales (visibilidad, accesibilidad por parte del público y posibles experiencias personales);
- Presencia policial o militar en las calles;
- Muestras tangibles de actividad política en la comunidad (presencia de partidos políticos, carteles de campaña);
- Nivel de confianza/desconfianza encontrado en las experiencias personales con personas locales
- Ambiente general en la localidad (sentimiento de optimismo/pesimismo).

##### Situación socioeconómica en la comunidad

- Estado de las infraestructuras locales (carreteras, servicios públicos);
- Presencia de actividades de construcción (carreteras, edificios oficiales y viviendas privadas);
- Presencia de organismos/organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (internacionales o locales).

## Planificación de las observaciones

Al planificar las observaciones, se aconseja tener en cuenta los siguientes pasos:

- Paso 1:** Determinar lo que se está supervisando o evaluando, es decir, identificar los indicadores que se están supervisando, los criterios de evaluación y las cuestiones que se están examinando.
- Paso 2:** Determinar los elementos concretos sobre los que se deben recopilar datos y cómo recopilar la información necesaria (hojas de registro y listas de comprobación, guías de observación o notas de campo).
- Paso 3:** Seleccionar los emplazamientos en que se realizarán las observaciones.
- Paso 4:** Seleccionar y formar a los observadores.
- Paso 5:** Poner a prueba con carácter experimental los procedimientos de recopilación de datos a partir de la observación.
- Paso 6:** Programar las observaciones de manera adecuada a fin de asegurarse de que se observen aquellos componentes de la actividad que permitirán responder a las preguntas de evaluación<sup>39</sup>.

El procedimiento de recopilación de datos a partir de la observación debería ponerse a prueba con carácter experimental antes de utilizarse a los efectos del seguimiento o la evaluación. Para ello, dos observadores como mínimo deberían acudir al mismo emplazamiento y rellenar la hoja de observación. Una vez rellenas, se deberían comparar las hojas. Si existen grandes diferencias en lo que respecta a las observaciones realizadas, los observadores pueden precisar más formación y aclaraciones. Si las diferencias son mínimas, el procedimiento puede utilizarse para el seguimiento o la evaluación.

## Consejos para llevar a cabo las observaciones

### Hacer

- a) Inicie el proceso de observación sin ideas preconcebidas ni expectativas fijas.
- b) Tome nota de las observaciones llevadas a cabo y de la información presentada voluntariamente que guarden relación con los temas examinados, más allá del ejercicio de evaluación formal.

<sup>39</sup> CDC, 2018.

- c) Registre la información que sea contradictoria o sorprendente desde el punto de vista de sus expectativas.
- d) Manténgase centrado para poder hacer comparaciones útiles.
- e) Manténgase activo y curioso durante el proceso de observación, que consiste en ver, escuchar, oler, probar, sentir y tocar.
- f) Sea consciente de lo que no se vio, como la ausencia de personas, servicios o infraestructuras.
- g) Respete la cultural local.

### No hagas

- a) No comience el proceso de observación con una serie de expectativas ni trate de recabar los datos principalmente para demostrar una hipótesis preexistente.
- b) No confíe en que recordará la información. Haga constar las observaciones en la hoja de observación.
- c) No se centre únicamente en la miseria y la pobreza. Sea consciente de las capacidades, las oportunidades y el capital social de la comunidad afectada.
- d) No sea indiscreto. Procure ser lo más sensible y respetuoso posible.
- e) No tome fotografías sin pedir permiso previamente.



### Referencias y bibliografía complementaria sobre las observaciones

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC) del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos  
2018 [Data collection methods for program evaluation: Observation](#). Evaluation Brief no. 16.

## Anexo 4.12. Etapas para analizar los datos cualitativos

### Etapa 1: Familiarizarse con los datos

Antes de comenzar a analizar los datos, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debe familiarizarse con ellos. Este proceso exige leer y releer todas las notas tomadas (los datos). Al recorrer los datos, es importante tomar nota de cualquier pensamiento que le venga a la mente y resumir cada transcripción y elemento de información que vaya a ser analizado. El objetivo en esta etapa es asimilar los datos recopilados y reflexionar sobre estos, tomando nota de las reflexiones y las intuiciones pero reservándose la opinión. Se pueden formular preguntas abiertas como: “¿Qué está ocurriendo aquí?” o “¿Qué le llama la atención?”<sup>40</sup>

### Etapa 2: Ronda inicial de codificación

Una vez conocido el contenido de los datos, los profesionales pueden empezar a codificar el material para condensar la información en temas clave que pueden ayudar a responder a las preguntas planteadas en materia de seguimiento y evaluación.

Existen dos enfoques principales para la codificación de datos cualitativos. El primero consiste en crear un marco que refleje los fines y objetivos del seguimiento o la evaluación, que se utilizará para analizar los datos recopilados. Se trata de un enfoque deductivo, ya que primero se identifican los conceptos y las cuestiones de interés, lo que permite centrarse en determinadas respuestas de los entrevistados y hacer caso omiso del resto.

La ronda inicial de codificación comienza con un examen de los datos y la asignación de palabras o frases que capten su esencia. Las personas que utilicen un enfoque manual podrían escribir el código al margen, y las que usen un programa de procesamiento de textos podrían teclear el código en la función “Comentario” o en otra columna.

<sup>40</sup> Tracy, 2013.

Los códigos asignados en esta primera ronda de codificación también son, por lo general, aunque no siempre, códigos de primer nivel. Los códigos de primer nivel se centran en “qué” está presente en los datos. Son descriptivos, y muestran las actividades y procesos básicos presentes en los datos, como REÍRSE), por lo que requieren poca interpretación, la cual se realizará en la segunda ronda de codificación.

A lo largo de todo el proceso de codificación es importante comparar constantemente los datos aplicables a cada código y modificar las definiciones de los códigos para dar cabida a los nuevos datos (o modificar los códigos y crear nuevos códigos). Tanto la agrupación de los datos en grandes categorías como su fragmentación en partes más pequeñas tienen ventajas e inconvenientes<sup>41</sup>. Aquellas personas que primero fragmentan los datos en partes pequeñas, cada una con su propio código, suelen incluir estas partes en categorías más amplias durante los ciclos de codificación posteriores. En cambio, aquellos que los agrupan primero suelen hacer distinciones más precisas en una etapa ulterior.

¿Qué datos se deberían codificar en primer lugar? Muchos expertos en datos cualitativos aconsejan codificar en primer lugar los datos que son típicos o interesantes de alguna manera, y pasar seguidamente a los datos comparativos. Los textos de datos codificados inicialmente influirán en el sistema de codificación resultante, por lo que en estas etapas iniciales se aconseja escoger textos que representen un amplio abanico de los datos disponibles. Además, un enfoque iterativo no requiere que todo el corpus de datos tenga que someterse a un ciclo de codificación primaria fragmentada y detallada. Después de haber leído todos los datos unas cuantas veces, y de haber realizado una codificación inicial línea por línea de una parte de los datos, cabe considerar algunas actividades para centrar el análisis de datos.

Cuando los profesionales efectúan la ronda inicial de codificación, es útil crear una lista de códigos y una breve definición o un ejemplo representativo de cada uno, sobre todo si los códigos no se explican por sí mismos. A medida que la codificación vaya siendo más específica, es conveniente elaborar un libro de códigos sistemático – una presentación de los datos en la que se enumeren los principales códigos, definiciones y ejemplos que se utilizarán en el análisis. Los libros de códigos pueden considerarse como “leyendas” para los datos, y ayudan a hacer frente a la dificultad que supone sumergirse en páginas de transcripciones, subrayados y garabatos.



Un libro de códigos puede incluir los siguientes elementos<sup>42</sup>:

- Breve descripción del código;
- Descripción detallada del código;
- Criterios de inclusión (características que deben estar presentes para incluir los datos en este código);
- Criterios de exclusión (características que excluirán automáticamente los datos de este código);
- Ejemplos típicos (Ejemplos obvios de este código);
- Ejemplos atípicos (ejemplos sorprendentes de este código);
- Ejemplos “cercaños” (ejemplos que pueden parecer ejemplos del código pero que no lo son)<sup>43</sup>.

Además de crear un libro de códigos, es importante volver con frecuencia a las preguntas planteadas en materia de seguimiento o evaluación. Habida cuenta de que casi todos el personal con funciones de seguimiento y evaluación se enfrenta a distintas limitaciones de tiempo y recursos, muchos siguen direcciones de análisis que no solo tienen en cuenta los temas emergentes en la codificación inicial, sino también aquellos que encajan bien con los objetivos, la experiencia y los plazos del seguimiento o evaluación.

A lo largo del análisis, la revisión de las preguntas de la investigación y de otros conceptos de sensibilización contribuye a garantizar que estos sigan siendo pertinentes e interesantes. Los intereses iniciales son simples puntos de partida, y pueden surgir otras cuestiones más destacadas al analizar los datos.

<sup>41</sup> Bazeley y Jackson, 2013.

<sup>42</sup> Bernard y Ryan, 2010, pág. 99.

<sup>43</sup> Tracy, 2013.

### Etapa 3: Segunda ronda de codificación

En la segunda ronda de codificación se comienzan a examinar con espíritu crítico los códigos identificados en la ronda inicial de codificación, que se organizan, se sintetizan y se categorizan en conceptos interpretativos. Esta segunda ronda tiene por objeto explicar, teorizar y sintetizar los códigos de la primera ronda identificando patrones, reglas o progresiones causa-efecto y realizando interpretaciones.

Por ejemplo, si se identifican aquellos códigos que reaparecen continuamente en los datos, el personal con funciones de seguimiento y evaluación puede decidir vincularlos entre sí de manera que respondan a las preguntas planteadas en materia de seguimiento o evaluación.

Por consiguiente y, llegados a este punto, se tendrá una mejor comprensión de qué datos serán más importantes para el análisis. Algunos datos, aun cuando ya se hayan recopilado, pueden tener sólo una relación tangencial con las cuestiones que se están examinando y, por lo tanto, no se incluirán en el análisis en cuestión. En este punto, el personal con funciones de seguimiento y evaluación también verá si es necesario recopilar datos adicionales para desarrollar un código o una explicación emergentes acerca de lo que se está observando en los datos recopilados. Una manera de determinar si se requieren datos adicionales es formular esta pregunta: “¿El análisis emergente permite abordar la pregunta planteada en materia de seguimiento o evaluación de manera interesante y significativa?” De no ser así, ello puede indicar la necesidad de obtener más datos, o podría apuntar a la necesidad de realizar otras actividades de síntesis.

A lo largo de todo el proceso de codificación, es importante apuntar sistemáticamente los pensamientos e ideas que vayan surgiendo. En primer lugar, cree un documento que registre cronológicamente todas las actividades del análisis (fecha y examen de lo que se ha logrado en términos de análisis). En segundo lugar, redacte notas analíticas, como parte del proceso de análisis y como un resultado del análisis. Las **notas analíticas** son espacios de conversación con uno mismo acerca de los datos. Estas notas ayudan al personal con funciones de seguimiento y evaluación a dilucidar los relatos fundamentales contenidos en los datos y sirven de etapa intermedia esencial entre la codificación y la redacción del borrador del análisis. Si bien pueden adoptar muy distintas formas, suelen caracterizarse por uno o varios de los siguientes elementos:

- Definen el código lo más exactamente posible;
- Explican sus propiedades;
- Ofrecen ejemplos de datos en bruto que ilustran el código;
- Especifican las condiciones en que este surge, se mantiene y cambia;
- Describen sus consecuencias;
- Muestran su relación con otros códigos;
- Formulan hipótesis sobre el código<sup>44</sup>.

➔ Las notas analíticas son muy útiles para reflexionar detenidamente sobre la relación existente entre los distintos códigos.

Los profesionales también deberían hacer de abogado del diablo consigo mismos mediante el proceso de **análisis de casos negativos**, una práctica en que se les pide que traten de buscar activamente datos anormales que no parezcan respaldar las hipótesis emergentes, y que seguidamente revisen los argumentos para que se ajusten mejor a todos los datos emergentes. El análisis de casos negativos desincentiva la práctica de elegir a su antojo ejemplos de datos que solo se ajustan a explicaciones anteriores y que pasan por alto los datos discrepantes. Por ello, el análisis de casos negativos ayuda a garantizar la fidelidad y la credibilidad de las explicaciones emergentes.

<sup>44</sup> Tracy, 2013.

Además de las notas analíticas, el personal con funciones de seguimiento y evaluación debería crear un esbozo de análisis flexible en el que se tome nota de las preguntas planteadas y de la posible forma en que los códigos emergentes responden a dichas preguntas.

Una vez codificados los datos, ha llegado el momento de extraer temas de los códigos. En esta etapa, los profesionales deben examinar los códigos y agruparlos para representar temas comunes, destacados y significativos. Una manera útil de hacerlo es escribir los títulos de los códigos en pequeños pedazos de papel y esparcirlos sobre una mesa; este proceso ofrecerá una visión de conjunto de los distintos códigos y permitirá moverlos y agruparlos por temas. Trate de encontrar los patrones y estructuras subyacentes, incluidas las diferencias entre los distintos grupos de entrevistados (por ejemplo, adultos frente a niños u hombres frente a mujeres) si estos se analizan conjuntamente. Etiquete estos grupos de códigos (o incluso los códigos únicos) con un tema más interpretativo y “básico”. En una nueva hoja de papel, escriba el título del tema básico y colóquelo junto al grupo de códigos. En la etapa final, examine los temas básicos y agrúpelos en “temas organizadores” de orden superior y más interpretativos.

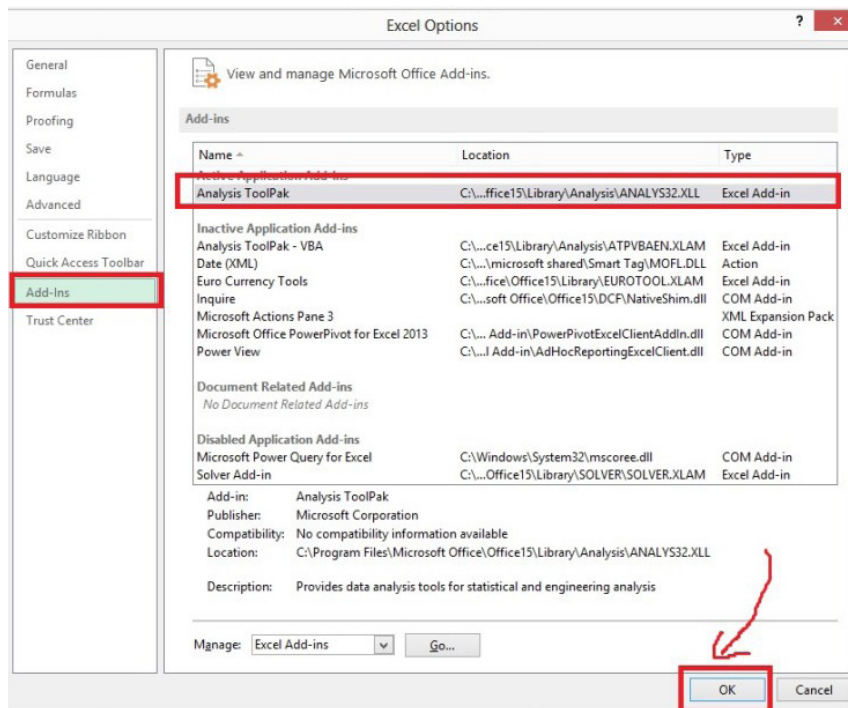


- Bazeley, P. y K. Jackson  
2013 *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications Ltd., Londres.
- Bernard, H.R. y G.W. Ryan  
2010 *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. SAGE Publications, California.
- Tracy, S.  
2013 *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell, West Sussex.

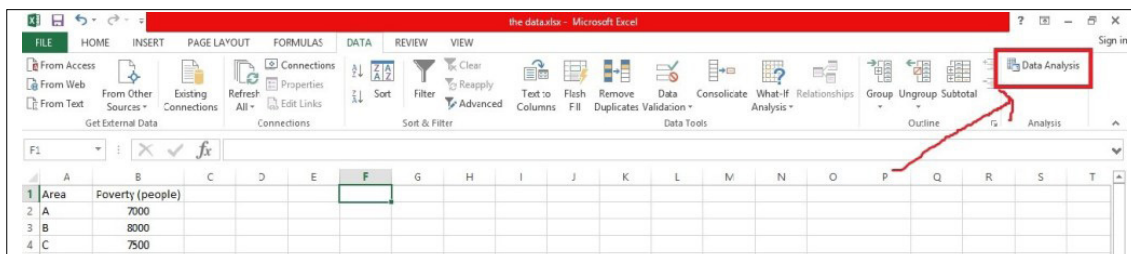
## Anexo 4.13. Cálculo de estadísticas descriptivas

El cálculo de estas estadísticas descriptivas puede realizarse fácilmente con Microsoft Excel. Para ello, instale el **conjunto de herramientas de análisis de datos**. Abra Excel, vaya a ARCHIVO (File)| OPCIONES (Options)| COMPLEMENTOS (Add-ins) y añada las Herramientas para análisis (Analysis ToolPack). Una vez hecho esto, debería aparecer Análisis de datos (Data Analysis) en el extremo derecho de la barra de herramientas. La ventaja de la herramienta de análisis de datos es que puede hacer varias cosas a la vez. Si necesita tener una rápida visión general de los datos, le facilitará una lista de estadísticas descriptivas que expliquen sus datos.

Paso 1. Instale las Herramientas para análisis de datos.



Paso 2. Compruebe que se hayan instalado correctamente.



Paso 3. Abra la herramienta de Análisis de datos.

Area	Poverty (people)
A	7000
B	8000
C	7500
D	6000
E	5000
F	9000
G	8000
H	7650
I	6700
J	10000
K	9460
L	4900

Paso 4. Lleve a cabo el análisis de datos.

Area	Poverty (people)
A	7000
B	8000
C	7500
D	6000
E	5000
F	9000
G	8000
H	7650
I	6700
J	10000
K	9460
L	4900



Paso 5. Interprete las estadísticas descriptivas.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Area	Poverty (people)		Poverty (people)			
2	A	7000					
3	B	8000		Mean	7434.167		
4	C	7500		Standard Error	468.412		
5	D	6000		Median	7575		
6	E	5000		Mode	8000		
7	F	9000		Standard Deviation	1622.627		
8	G	8000		Sample Variance	2632917		
9	H	7650		Kurtosis	-0.68485		
10	I	6700		Skewness	-0.12018		
11	J	10000		Range	5100		
12	K	9460		Minimum	4900		
13	L	4900		Maximum	10000		
14				Sum	89210		
15				Count	12		
16				Confidence Level(95.0%)	1030.968		

Fuente: World Sustainable, 2020.



World Sustainable  
2020 [Easy descriptive statistics with Excel](#). 3 de junio.

## Anexo 4.14. Tipos de visualizaciones

Existen varias formas y herramientas de visualización de los datos. A continuación se presentan algunos de los tipos y muestras más frecuentes.

### Cuadro recapitulativo

Los **cuadros recapitulativos** son útiles para mostrar los datos de forma sencilla y comprensible. El uso de un cuadro recapitulativo permite al lector analizar los datos y constatar las relaciones o los valores significativos. En la figura A4.1. se muestra un cuadro recapitulativo de los tipos de emplazamientos que albergan a desplazados internos debido al conflicto en curso en Sudán del Sur.





Figura A4.1. Ejemplo de cuadro recapitulativo

Cuadro 1. Migrantes internacionales, 1970-2015

Año	Número de migrantes	Porcentaje (%) de migrantes en la población mundial
1970	84.460.125	2,3%
1975	90.368.010	2,2%
1980	101.983.149	2,3%
1985	113.206.691	2,3%
1990	152.563.212	2,9%
1995	160.801.752	2,8%
2000	172.703.309	2,8%
2005	191.269.100	2,9%
2010	221.714.243	3,2%
2015	243.700.236	3,3%

Fuente: OIM, 2017c.

## Hechos y cifras

La **infografía** es una manera útil de atraer la atención hacia hechos y cifras importantes en los datos. Se pueden utilizar símbolos e imágenes, así como distintos tamaños de letra, para presentar los valores de los datos de forma atractiva y fácilmente comprensible (véase el ejemplo de la gráfica A4.1).



Gráfico A4.1 Ejemplo de infografía

## 2019 DE UN VISTAZO

### Retorno voluntario asistido y reintegración

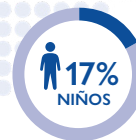
Migrantes asistidos

64.958

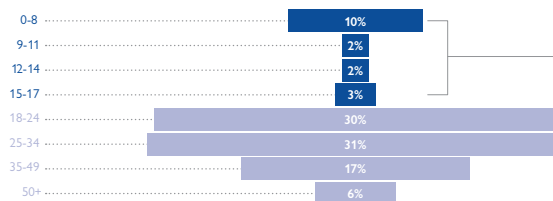
Desglose por sexo



Porcentaje de niños



Desglose por edad



Fuente: OIM, 2020b, pág. xii.



### Recursos de la OIM

2017c *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*. Ginebra.

2020b *2019 Return and Reintegration Key Highlights*. Ginebra.

### Herramientas en línea

[Noun Project](#) ofrece acceso a símbolos e imágenes gratuitos que pueden descargarse y utilizarse.

[Canva](#) y [Piktochart](#) ofrecen modelos de infografías gratuitos y fáciles de utilizar.

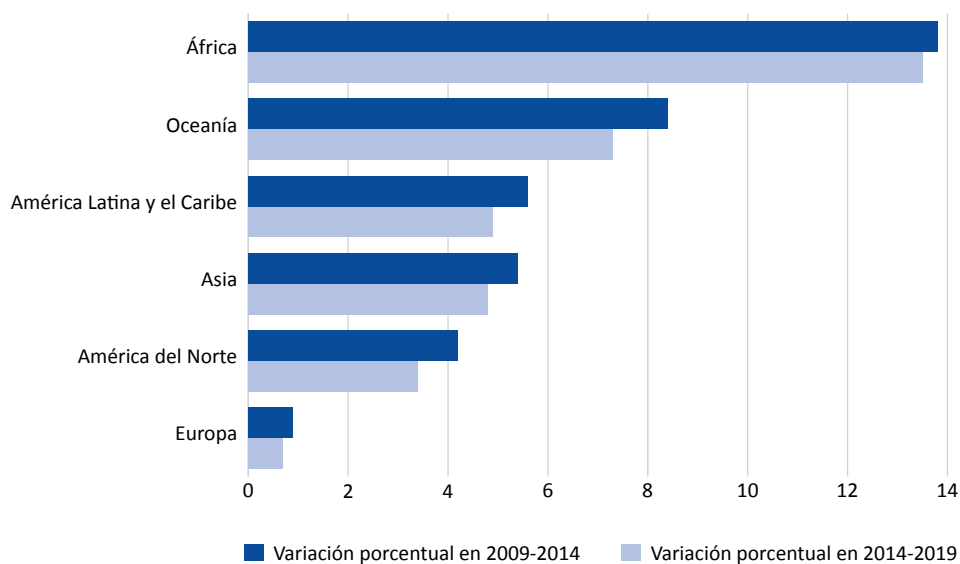
## Comparación, rango y distribución

Los **diagramas de barras** y los **mapas cromáticos** pueden usarse para comparar, ordenar y mostrar la distribución de los valores de los datos. Los **diagramas de barras** utilizan un eje horizontal (X) y un eje vertical (Y) para la representación gráfica de datos categóricos o longitudinales. Los diagramas de barras comparan u ordenan las variables agrupando los datos mediante barras. La longitud de las barras es proporcional a los valores que representa el grupo. Los diagramas de barras pueden ser verticales u horizontales. En los diagramas de barras verticales, las categorías objeto de comparación figuran en el eje horizontal y, en los diagramas de barras horizontales (véase la gráfico A4.2), los países objeto de comparación figuran en el eje vertical. Los diagramas de barras son útiles para clasificar datos categóricos, ya que permiten comparar dos o más valores o grupos en términos de magnitud relativa en un momento dado



Gráfico A4.2. Ejemplo de diagrama de barras horizontal

Gráfico 2. Variación porcentual de la población, por región, 2009-2019



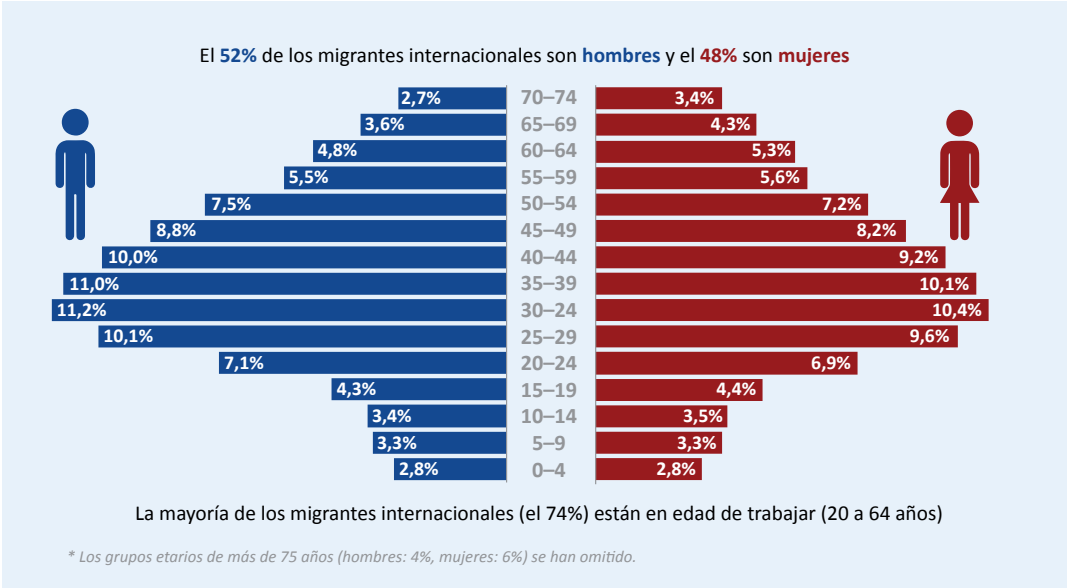
Fuente: OIM, 2019b.

Los **histogramas** son una representación gráfica de la distribución y frecuencia de los datos numéricos. Muestran con qué frecuencia se produce cada valor en un conjunto de datos cuantitativos y continuo. Los histogramas agrupan los datos en categorías específicas o intervalos a fin de mostrar la distribución y la frecuencia de cada valor.

En la gráfico A4.3 se muestra la proporción de encuestados que indican haber sido víctimas de explotación, del tipo que sea, en la ruta del Mediterráneo oriental por grupo de edad. En este gráfico, la edad de los encuestados se ha agrupado en categorías específicas, en lugar de mostrarse cada edad individualmente.



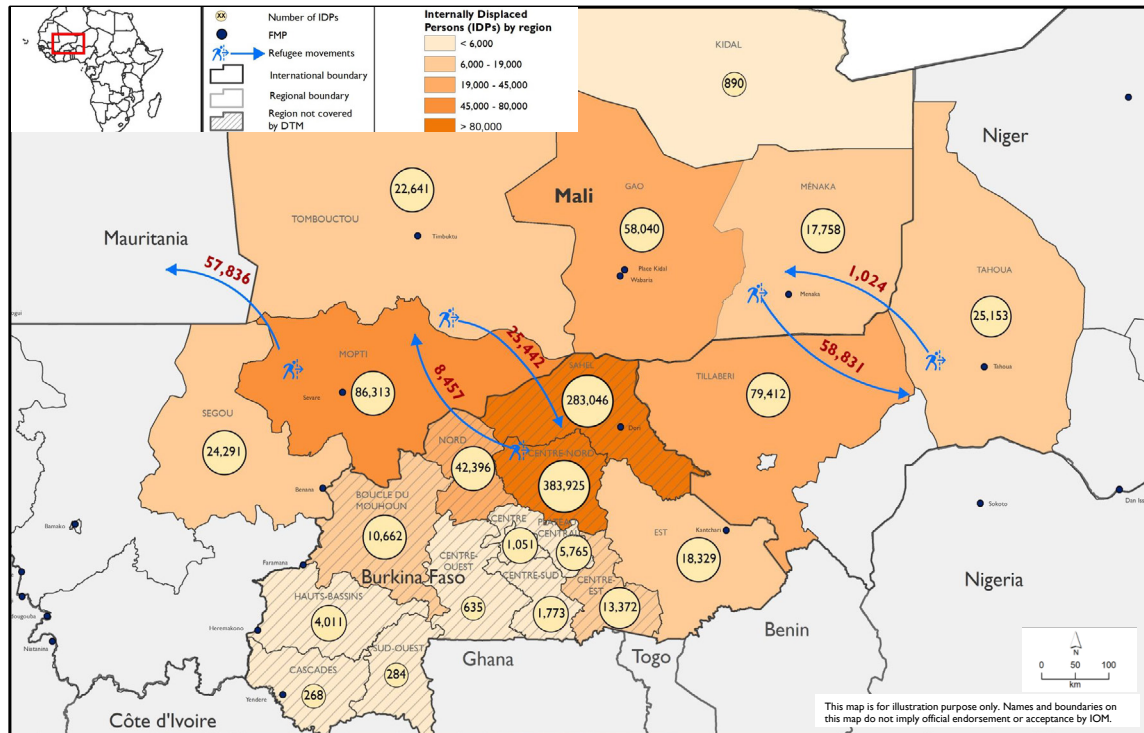
Gráfico A4.3. Ejemplo de histograma



Fuente: OIM, 2019b.

Otra forma de visualizar la distribución de los datos es utilizar **mapas cromáticos**. En la figura A4.2 se muestra la concentración de personas que retornan del Pakistán y la República Islámica del Irán a tres provincias del Afganistán (Laghman, Nangarhar y Kunar).

Figura A4.2. Ejemplo de mapas cromáticos



Fuente: OIM, 2020c.

Nota: Este mapa se presenta únicamente a título ilustrativo. Los límites territoriales y nombres mostrados y las designaciones empleadas en él no implican el respaldo o la aceptación oficial por parte de la Organización Internacional para las Migraciones.

**Recursos de la OIM**

2019b *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Ginebra.

2020c *DTM – Central Sahel and Liptako Gourma Crisis*. Monthly Dashboard #3. 13 de marzo.

**Herramientas en línea**

[Carto](#) permite presentar los datos en mapas geográficos.

**Proporción o parte de un todo**

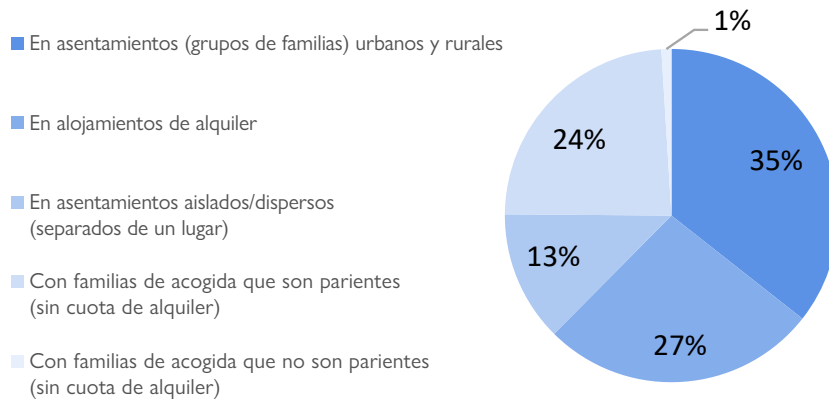
Los **diagramas circulares o de anillo** son diagramas circulares divididos en partes, donde el tamaño de cada parte muestra el valor relativo, normalmente respecto del 100 por cien. Los diagramas circulares o de anillo son útiles para ofrecer una visión de conjunto de las distintas categorías en un momento determinado (véase las gráficas A4.4 y A4.5).

Si decide utilizar un diagrama circular, asegúrese de que el número de partes sea de cinco como máximo, ya que de lo contrario se corre el riesgo de distraer al lector del punto principal. Además, puede ocurrir que el valor de algunos de los sectores sea relativamente similar, lo que dificulta la comparación de su contribución relativa. Si los valores de las partes son relativamente similares, tal vez sea más apropiado utilizar un diagrama de barras horizontal para ver claramente la diferencia entre ellos.



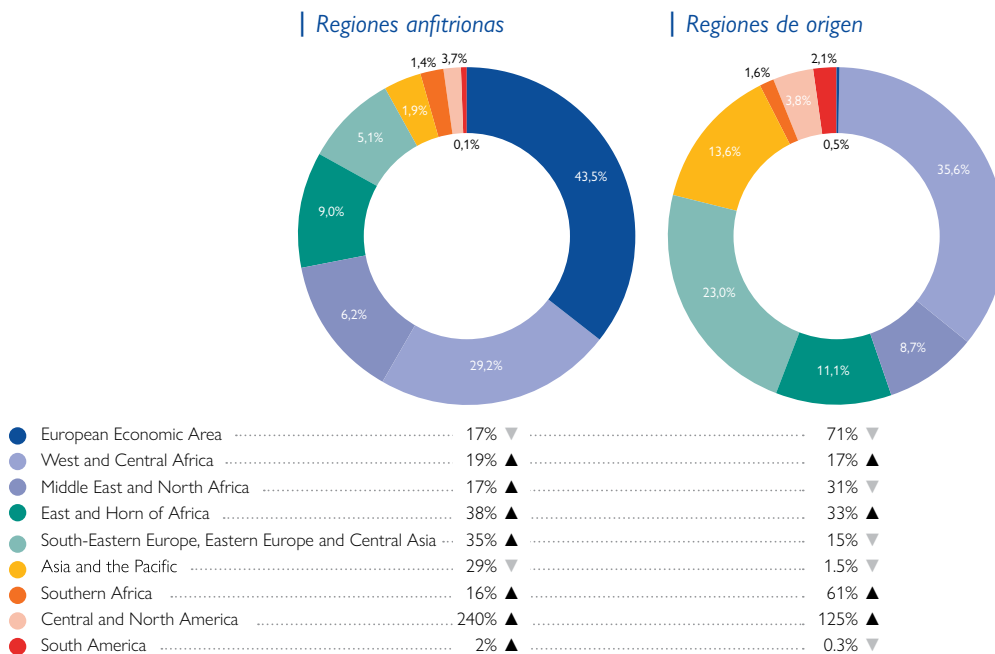
Gráfico A4.4. Ejemplo de diagrama circular o de anillo

### Tipos de albergues para desplazados internos



Fuente: OIM, 2020d.

Gráfico A4.5. Ejemplo de gráfico de anillos



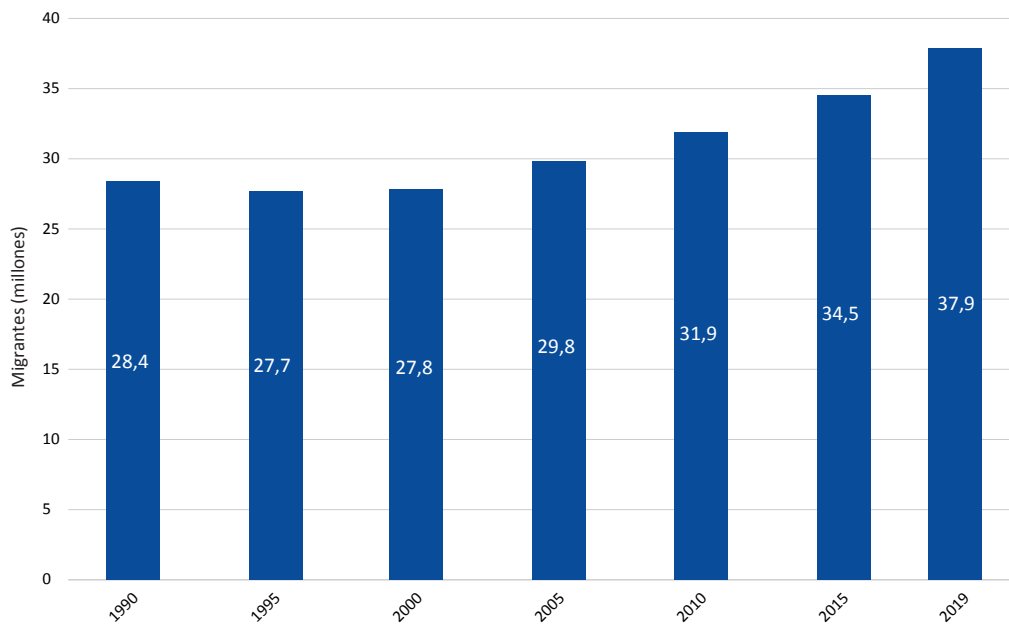
Fuente: OIM, 2020b, pág. 4.

## Variación a lo largo del tiempo

Los diagramas de barras también pueden utilizarse para representar datos longitudinales que se repiten a lo largo del tiempo a fin de ayudar a determinar las tendencias y los patrones temporales (véase la gráfico A4.6). Del mismo modo, los gráficos lineales son otra forma excelente de visualizar las tendencias (véase la gráfico A4.7).



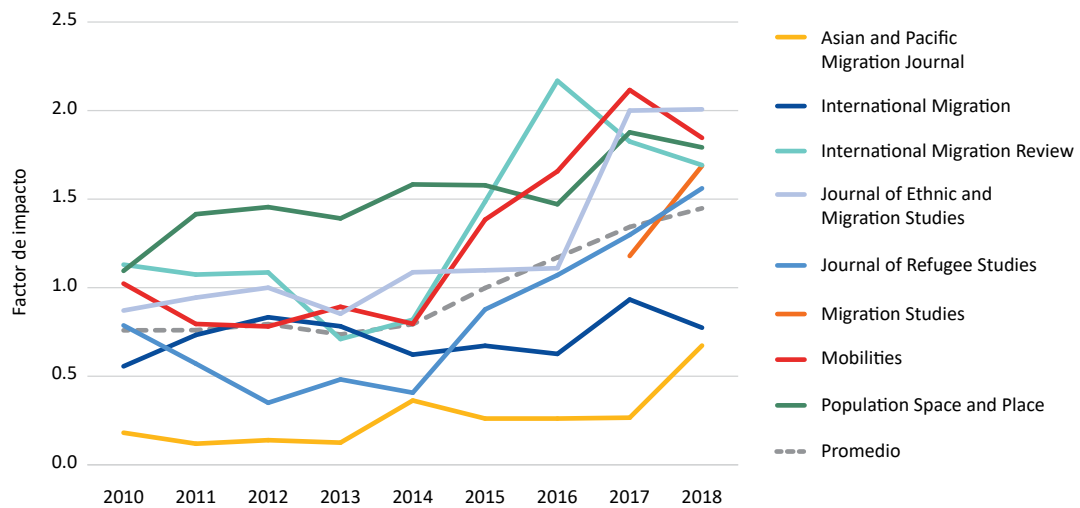
Gráfico A4.6. Ejemplo de diagrama de barras  
Gráfico 1. Total mundial de migrantes menores de 20 años



Fuente: OIM, 2019b.

Gráfico A4.7. Ejemplo de gráfico lineal

Gráfico 4. Factor de impacto de una selección de revistas



Fuente: OIM, 2019b, pág. 152.

## Relaciones y tendencias

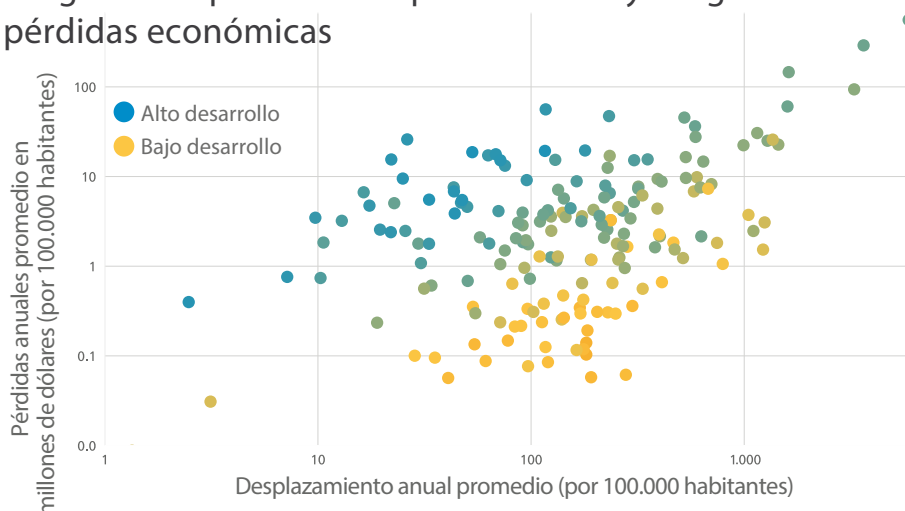
Los **diagramas de dispersión** se usan habitualmente para mostrar la relación existente entre las variables. En estos diagramas, tanto el eje horizontal como el eje vertical son ejes de valores, y no ejes categóricos. Por ejemplo, las Naciones Unidas han publicado un nuevo estudio en el que se observa una relación causal entre las sequías prolongadas en El Salvador, Guatemala y Honduras y el aumento de la migración irregular de estos países a los Estados Unidos de América. Los miembros de las familias afectadas por la sequía tienen 1,5 por ciento más de probabilidades de emigrar que los de hogares similares de otros lugares. Si bien este valor es bajo, lo que es significativo es que la correlación entre el fenómeno de la sequía y la emigración es positiva y que la probabilidad de emigrar es mayor que la de las familias que no provienen del Corredor Seco<sup>45</sup>. El diagrama de dispersión puede utilizarse para ilustrar esta relación positiva (como la duración del aumento de la sequía o los aumentos de la migración irregular). En el gráfico A4.8, el diagrama de dispersión demuestra la existencia de una relación positiva entre el número de unidades vendidas por grupo de productos y los ingresos. Cuantas más unidades vendidas, mayores serán los ingresos.

Un **gráfico de burbujas** es una variante del diagrama de dispersión en que los puntos de datos se sustituyen por burbujas y se representa una dimensión adicional de los datos usando el tamaño de las burbujas. Al igual que en el diagrama de dispersión, en el diagrama de burbujas no se utiliza un eje categórico, sino que tanto el eje horizontal como el eje vertical son ejes de valores.



Gráfico A4.8. Diagrama de dispersión

### FIGURA 12: Correlación entre desarrollo humano, riesgo de desplazamiento por desastres y riesgo de pérdidas económicas



Fuente: IDMC, 2018, pág. 61.

<sup>45</sup> Programa Mundial de Alimentos, 2017, pág. 16.

## Análisis textual

El **análisis textual** se refiere a diversos procesos que permiten modificar los datos cualitativos a fin de organizarlos y describirlos de manera clara e intuitiva. Para resumir el texto recopilado, por ejemplo en las notas de los grupos dirigidos de discusión, pueden realizarse resúmenes y análisis básicos del texto. Para ello, se suelen utilizar frecuencias de palabras (listas de palabras y sus frecuencias) o nubes de palabras (véase la figura A4.3).

EJEMPLO



Figura A4.3. Ejemplo de nubes de palabras



Fuente: OIM, 2018, pág. 106.

RECURSOS



### Recursos de la OIM

- 2018 *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2018*. Ginebra.
- 2019b *Informe sobre las Migraciones en el Mundo 2020*. Ginebra.
- 2020b *2019 Return and Reintegration Key Highlights*. Ginebra.
- 2020d *Yemen – Rapid Displacement Tracking Update*. 13–19 December.

### Otros recursos

- Observatorio de Desplazamiento Interno
- 2018 *Global Report on Internal Displacement*. Ginebra.

### Herramientas en línea

- [Visage tools](#) – cómo diseñar diagramas de dispersión
- [Voyant tools](#) – frecuencias de palabras, concordancia, nubes de palabras y visualizaciones
- [Netlytic](#) – para resumir y descubrir redes sociales a partir de las conversaciones en línea en los sitios de los medios de comunicación social
- [Wordclouds](#)
- [EdWordle](#)
- [Word tree](#)





### Aspectos que cabe recordar al crear visualizaciones de datos

- Para crear buenos gráficos, utilice solamente unos cuantos colores que contrasten pero sean compatibles, y que también sean apropiados para las personas daltónicas y puedan volver a imprimirse en blanco y negro.
- Ordene los datos de los gráficos siguiendo una secuencia lógica, con intervalos de datos apropiados que permitan a los observadores interpretar fácilmente los datos (por ejemplo, de mayor a menor o por orden cronológico).
- Tenga cuidado al usar gráficos en tres dimensiones, ya que estos pueden resultar difíciles de leer y pueden ocultar datos o distorsionarlos.
- Los gráficos y diagramas deben ser sencillos. Evite incluir distintas variables en diferentes escalas en el gráfico o sobrecargarlo con decoraciones, cuadrículas o información innecesaria. Si algo no tiene una finalidad concreta, no lo incluya.
- Si se quiere crear visualizaciones de datos verdaderamente impactantes, una de las maneras más eficaces de comunicar los datos es añadir algún contexto en forma de texto. Yuk y Diamond (2014) establecen cinco reglas principales para añadir texto a las visualizaciones de datos:
  - Utilice un texto que sea complementario;
  - Utilice palabras sencillas;
  - Sea breve;
  - Evite usar colores escogidos al azar para hacer que el texto resalte de la imagen;
  - Asegúrese de que el texto se aplica a cada uno de los casos de los datos que se están mostrando.

**Cuadro A4.5. Lista de verificación para evaluar las visualizaciones de datos**

	Puntos que cabe considerar	✓
1	¿He eliminado toda la información no esencial?	
2	¿Estoy abrumando al lector con la cantidad de datos?	
3	¿La elección del gráfico aclara u oscurece el relato que cuentan los datos?	
4	¿Queda claro para el lector cuándo se obtuvieron los datos y de dónde se obtuvieron?	
5	¿He elegido los colores de manera coherente?	
6	¿Estoy utilizando los espacios en blanco de manera eficaz para separar las partes gráficas y de texto?	
7	¿La disposición es fácilmente comprensible y no hace que se amontone la información presentada?	
8	¿La elección del gráfico es indicada para la finalidad de la visualización?	
9	¿Los símbolos ayudan realmente a destacar la información importante?	
10	¿Evito duplicar la información y los gráficos?	
11	¿Utilizo secciones claras para facilitar las visualizaciones a los usuarios?	
12	¿El tamaño del texto es apropiado (ni demasiado pequeño ni demasiado grande)?	
13	¿Las etiquetas son claras?	
14	¿El estilo de las distintas etiquetas es coherente?	
15	¿Es visible todo el texto (es decir, que no se ha cortado)?	

Para más información y ejemplos de los puntos enumerados en la lista de verificación para evaluar las visualizaciones de datos (cuadro A4.5), véase *Data Visualization for Dummies*, de Yuk y Diamond (2014), concretamente el capítulo 13, consagrado a la evaluación de las visualizaciones de datos reales.

### Referencias y bibliografía complementaria

Carrington, O. y S. Handley

2017 *Data visualization: What's it all about?* New Philanthropy Capital (NPC) Briefing, August. London.

Hewitt, M.

2016 [11 design tips for visualizing survey results](#). Visage, 1 de diciembre.

Programa Mundial de Alimentos

2017 *Seguridad alimentaria y emigración: Por qué la gente huye y el impacto que esto tiene en las familias que permanecen en El Salvador, Guatemala y Honduras*. Informe de investigación. Clayton.

Yuk, M. y S. Diamond

2014 *Data Visualization for Dummies*. John Wiley and Sons, Nueva Jersey.

### Otras herramientas en línea para la visualización de datos

Existe una amplia variedad de herramientas en línea para la visualización de datos, muchas de ellas de acceso gratuito. Recuerde asimismo que Microsoft Excel, la herramienta más utilizada para la visualización de datos, permite crear numerosos gráficos y diagramas de buena calidad. Para acceder a tutoriales gratuitos, comentarios y mejores prácticas para la creación de visualizaciones de datos en Microsoft Excel, puede consultar el blog [Excel Charts](#). A continuación se enumeran otras herramientas en línea gratuitas, además de Excel, para la creación de gráficos:

- [ChartGo](#)
- [ChartGizmo](#)
- [Online Chart Tool](#)
- [Datawrapper](#)
- [amCharts](#)
- [Highcharts](#)
- [Tableau](#)



# CAPÍTULO 5

## Evaluación

# 5



## EVALUACIÓN

<b>Lista de abreviaturas y acrónimos.....</b>	<b>203</b>
<b>5.1. Panorama general de la evaluación .....</b>	<b>204</b>
5.1.1. Funciones en la evaluación.....	206
5.1.2. Etapas de la evaluación.....	207
<b>5.2. Planificación de la evaluación.....</b>	<b>208</b>
5.2.1. Definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación.....	210
5.2.2. Preparación del pliego de condiciones de la evaluación.....	227
5.2.3. Selección de los evaluadores.....	230
<b>5.3. Realización de la evaluación .....</b>	<b>234</b>
5.3.1. Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo .....	234
5.3.2. Productos de la evaluación.....	236
5.3.3. Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación.....	238
5.3.4. Garantizar la calidad de la evaluación.....	240
<b>5.4. Seguimiento y uso de la evaluación.....</b>	<b>242</b>
5.4.1. Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y utilización del informe.....	242
5.4.2. Uso y difusión de la evaluación .....	243
<b>5.5. Rendición de cuentas y aprendizaje a partir de la evaluación .....</b>	<b>245</b>
5.5.1. Generación de conocimientos y aprendizaje mediante la evaluación .....	246
<b>Anexos .....</b>	<b>253</b>

*El siguiente capítulo contiene enlaces a recursos 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/ODI	Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados/ Overseas Development Institute
ALNAP	Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados
ASQ	American Society for Quality
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
CRPD	Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
GAO	Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno (Estados Unidos de América)
LGBTI	personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero et intersexuales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	organización no gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRIMA	Programa de Información y Gestión de Proyectos
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

## Capítulo 5 | Evaluación

En el presente capítulo se ofrece una visión de conjunto de la gestión de las evaluaciones, en particular de su planificación, realización, seguimiento y uso, así como de los beneficios en materia de aprendizaje y rendición de cuentas que se derivan de la evaluación. Se esbozan las responsabilidades y las etapas necesarias para encomendar y gestionar una evaluación, y se explica cómo diferenciar los distintos tipos de evaluación, cómo utilizar los criterios de evaluación y cómo identificar y promover enfoques de aprendizaje. El capítulo no abarca cómo realizar una evaluación en calidad de evaluador. El personal de la OIM que esté interesado en perfeccionar sus competencias en materia de evaluación para formar parte de la plantilla de evaluadores internos de la Organización puede participar en la formación para evaluadores internos de la OIM, en la que se aborda este tema.

### 5.1. Panorama general de la evaluación

La **evaluación** se define como una valoración sistemática y objetiva de una intervención en curso o concluida, incluidos el diseño, la ejecución y los resultados de un proyecto, un programa, una estrategia o una política. Le evaluación tiene que ver con la rendición de cuentas y el aprendizaje, ya que informa a las partes interesadas de la medida en que los recursos se han utilizado de manera eficiente y eficaz para el logro de resultados, y proporciona conocimientos empíricos sobre qué elementos de una intervención funcionaron o no y por qué motivo<sup>1</sup>. La evaluación puede utilizarse para mejorar la labor de la OIM mediante la adopción de decisiones basadas en datos empíricos, como herramienta de promoción de las actividades que lleva a cabo la Organización y como herramienta para la recaudación de fondos y para aumentar la visibilidad.

Al aportar conocimientos e información sobre el desempeño y la realización de las actividades, las evaluaciones permiten a los responsables de la formulación de políticas, los gestores de programas y otras partes interesadas tomar decisiones fundamentadas. Desde 2011, la OIM obliga a considerar la inclusión de las evaluaciones en sus propuestas de proyectos<sup>2</sup>.

La dimensión de la rendición de cuentas va dirigida, en general, a los donantes y otras partes interesadas, incluidos los beneficiarios, ya que esta demuestra si las actividades se han llevado a cabo según lo acordado y si se han logrado los resultados previstos, de conformidad con las normas establecidas<sup>3</sup>. Para sacar el máximo provecho del aprendizaje y asegurarse de que la Organización siga basándose en sus puntos fuertes reconocidos, es decir, su flexibilidad, fiabilidad y creatividad, se precisa y debe alentarse una sólida cultura de evaluación.

<sup>1</sup> Al hablar de la rendición de cuentas y el aprendizaje, suele utilizarse el acrónimo MEAL (en inglés, Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning) para referirse al seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y el aprendizaje, en lugar de emplearse solamente el concepto de seguimiento y evaluación. Ahora bien, es importante señalar que la evaluación en sí misma incluye la rendición de cuentas y el aprendizaje.

<sup>2</sup> Para más información, véase [OIM, 2018a](#).

<sup>3</sup> 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.



Además de la **rendición de cuentas**, el **aprendizaje**, la **adopción de decisiones** y la **promoción**, otras posibles finalidades de la evaluación son la **dirección**, la **recaudación de fondos** y la **visibilidad**.



**Rendición de cuentas**  
Demostrar los resultados a los beneficiarios y los donantes



**Aprendizaje**  
Identificar las enseñanzas extraídas para su ampliación/reproducción/adaptación



**Coordinación**  
Atenuar los efectos negativos, consolidar/reforzar los efectos positivos



La **recaudación de fondos** y la visibilidad demuestran la pertinencia para los asociados y los donantes a fin de que estos sigan prestando apoyo

Para promover una cultura de evaluación en la OIM, es importante considerar varios aspectos que ayudan a perfilar la manera en que se concibe la evaluación en la Organización. Ello incluye el establecimiento de la cultura de evaluación en sí misma, lo que puede realizarse aclarando qué es la evaluación, alentando la planificación, la gestión y la realización de las evaluaciones, y prestando una mayor atención a la utilización de la evaluación.



Las actividades de evaluación de la OIM están muy descentralizadas, como se especifica en la Política de Evaluación de la Organización<sup>4</sup>.

La OIM propone la siguiente definición de evaluación descentralizada: “Las **evaluaciones descentralizadas** son evaluaciones encomendadas y gestionadas fuera de la oficina de evaluación central de la OIM – por los departamentos de la Sede, las oficinas regionales y las oficinas en países – centradas en actividades, temas, áreas operacionales, políticas, estrategias y proyectos comprendidos en sus respectivos ámbitos de trabajo<sup>5</sup>.”

De conformidad con su mandato, la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General se encarga de brindar orientación sobre la aplicación de enfoques descentralizados en materia de evaluación<sup>6</sup>. A continuación se describen algunos aspectos de la evaluación descentralizada en la OIM:

- Las evaluaciones descentralizadas son llevadas a cabo por evaluadores internos o externos independientes, y gestionadas por las oficinas en países, las oficinas regionales y los departamentos de la Sede de la OIM, que las financian a través de sus proyectos y actividades.
- La mayoría de las veces las evaluaciones descentralizadas están relacionadas con proyectos y programas, o con áreas operacionales de alcance mundial, regional o nacional, y también pueden centrarse en estrategias y esferas temáticas de importancia nacional o regional<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> OIM, 2018a.






<sup>5</sup> *Ibid.*, pág. 4.

<sup>6</sup> OIM, 2015a.

<sup>7</sup> OIM, 2018a, págs. 4-5.

### 5.1.1. Funciones en la evaluación

Cabe distinguir cuatro funciones importantes en el proceso de evaluación: a) la persona que encarga la evaluación; b) el gestor de la evaluación; c) el evaluador; y d) el usuario de la evaluación.

	<p>La <b>persona que encarga la evaluación</b> es la parte o la parte interesada que decide que se debería llevar a cabo una evaluación. Puede tratarse del gestor de un programa de la OIM, del Jefe de Misión pertinente de la Organización, de un especialista temático de una unidad de la Sede o de una oficina regional o en el país, de un donante o de una combinación de varias de estas partes interesadas.</p>
	<p>El <b>gestor de la evaluación</b> es la persona encargada de gestionar la evaluación. El supervisor a cargo de la evaluación puede pertenecer a la misma entidad u oficina que encomendó la evaluación. En la OIM, en la mayoría de los casos el gestor de la evaluación es el gestor de un programa o proyecto.</p> <p>Cabe señalar que, a veces, varias partes interesadas pueden formar parte de un <b>comité de gestión de la evaluación</b>, en cuyo caso supervisarán conjuntamente el proceso de evaluación.</p>
	<p>El <b>evaluador</b> se encarga de realizar la evaluación. Los evaluadores pueden ser consultores externos, miembros del personal de la OIM o evaluadores contratados por la Organización, los donantes, las organizaciones asociadas o los gobiernos.</p>
	<p>Los <b>usuarios de la evaluación</b> son actores clave para garantizar el aprovechamiento pleno y los beneficios de la evaluación. Puede tratarse de <b>usuarios directos</b> que, por ejemplo, tengan un interés especial en la aplicación de las recomendaciones o la rendición de cuentas, o de <b>usuarios indirectos</b> que pueden estar más interesados en la dimensión de aprendizaje de la evaluación.</p>
<p>Además de estas funciones, la participación de otras partes interesadas y grupos de referencia puede desempeñar una importante función, por ejemplo en lo que respecta al aseguramiento de la calidad. Si desea más información sobre los grupos de referencia, sírvase consultar el <a href="#">recuadro de información</a>.</p>	
	<p>En las <a href="#">Normas y estándares de evaluación</a> (2016) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) se explica de manera más detallada la <b>participación de las partes interesadas y los grupos de referencia</b><sup>8</sup>. Concretamente, en el documento se indica que “promover una participación inclusiva y diversa de las partes interesadas en la planificación, el diseño, la realización y el seguimiento de las evaluaciones resulta fundamental para garantizar su apropiación, pertinencia, credibilidad y utilización. A tal efecto deben diseñarse grupos de referencia y otros mecanismos de participación de las partes interesadas”<sup>9</sup>.</p> <p>La participación de las partes interesadas y los grupos de referencia se recomienda cuando las evaluaciones son complejas, o abarcan varios países y programas, con una amplia gama de partes interesadas. En estos casos, esos grupos pueden ser especialmente útiles y pueden garantizar un enfoque más participativo durante la evaluación.</p>

<sup>8</sup> UNEG, 2016.

<sup>9</sup> *Ibid.*, pág. 24.





En las normas y estándares de evaluación del UNEG se definen los distintos grupos de la siguiente manera<sup>10</sup>:

**Grupos de referencia:** los grupos de referencia se componen de grupos fundamentales de partes interesadas en el objeto de la evaluación que aportan perspectivas y conocimientos diferentes sobre él. Deben ser consultados en relación con: a) el diseño de la evaluación, a fin de incrementar su pertinencia; b) las conclusiones preliminares, para dotarlas de mayor validez; c) las recomendaciones, para que sean más viables, aceptables y asumibles como propias, y d) en cualquier otro momento del proceso de evaluación que resulte oportuno. Usar grupos de referencia mejora la pertinencia, la calidad y la credibilidad de los procesos de evaluación.

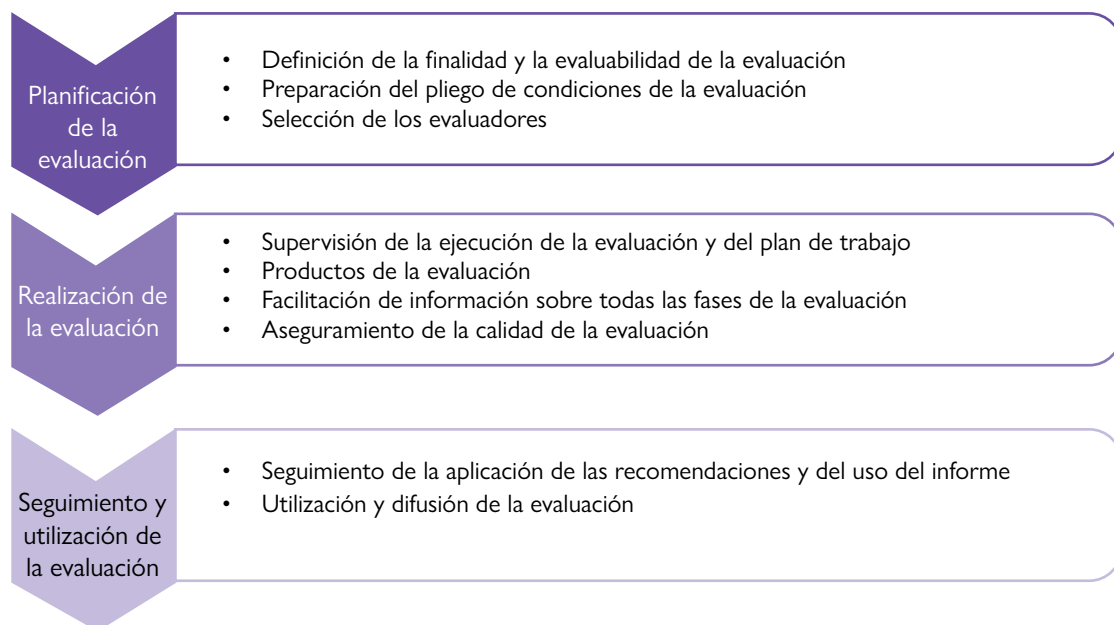
**Grupos de aprendizaje:** cabe la posibilidad de crear grupos de aprendizaje con las partes interesadas, que hagan hincapié en el uso de la evaluación. Por lo general, estos grupos no desempeñan un papel tan destacado en la mejora de la calidad o la validación de los hallazgos como los grupos de referencia.

**Grupos de coordinación:** cuando proceda, en aras de una mayor apropiación de la evaluación, puede otorgarse a ciertas partes interesadas clave una mayor prominencia como miembros de un grupo de coordinación. Estos grupos no solo asesoran, sino que proveen directrices acerca de las evaluaciones.

**Grupos de asesoramiento:** los grupos de asesoramiento están formados por especialistas en la evaluación o en el tema objeto de esta. Sus integrantes no suelen tener un interés directo en el asunto objeto de la evaluación, de manera que pueden facilitar un asesoramiento objetivo. La labor de orientación, asesoramiento, validación de hallazgos y aportación de conocimientos que desempeñan estos grupos puede incrementar la pertinencia, la calidad y la credibilidad de los procesos de evaluación.

### 5.1.2. Etapas de la evaluación

En el Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM*, publicado en 2017, se esbozaban las tres fases del proceso de evaluación: a) la planificación de las evaluaciones; b) la gestión de las evaluaciones, y c) la utilización de las evaluaciones<sup>11</sup>. En las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se propone, en cambio, un proceso en tres fases que incluye las fases siguientes<sup>12</sup>:



<sup>10</sup> *Ibid.*, pág. 24-25.

<sup>11</sup> Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 6 (enlace interno únicamente).

<sup>12</sup> Adaptado de Banco Mundial, 2015.



### Recursos de la OIM

- 2015 [Resolución No 1309 relativa a las relaciones entre la OIM y la ONU](#), adoptada el 24 de noviembre de 2015 (C/106/RES/1309).
- 2017 [Módulo 6](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2018a [IOM Evaluation Policy](#). Oficina del Inspector General, septiembre.

### Recursos externos

Banco Mundial

- 2015 [Managing Evaluations: A How-to Guide for Managers and Commissioners of Evaluations](#). Grupo de Evaluación Independiente, Grupo Banco Mundial, Washington, D.C.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

- 2016 [Normas y estándares de evaluación](#). Nueva York.

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.

## 5.2. Planificación de la evaluación

### Planificación de la evaluación

- Definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación
- Preparación del mandato
- Selección de los evaluadores

La OIM recomienda encarecidamente la realización de evaluaciones, y una utilización eficaz de la evaluación comienza con una planificación adecuada. En el *Manual para proyectos de la OIM* (IN/250) se exige que todas las propuestas consideren la inclusión de una evaluación en el proyecto; por lo tanto, la primera fase de la planificación tiene lugar **durante el desarrollo del proyecto**<sup>13</sup>. Los desarrolladores del proyecto preparan una breve descripción de la evaluación, en particular de su finalidad, momento, utilización prevista y metodología. El costo de la evaluación también debe incluirse en el presupuesto en la fase de planificación<sup>14</sup>.

Si no se ha previsto realizar ninguna evaluación del proyecto en la fase de desarrollo del proyecto, **se debe aportar una justificación adecuada**. La razón de ello puede deberse a algunos de los siguientes motivos:

- a) El donante previsto ha indicado, antes de presentarse la propuesta, que no financiará la evaluación;
- b) El donante tiene previsto realizar su propia evaluación, fuera del ciclo de implementación de la OIM;
- c) Se han acordado otros enfoques de evaluación con el donante, como la realización de exámenes del desempeño del proyecto o de examen posterior a la acción.

<sup>13</sup> [Módulo 6 del Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 7 (enlace interno únicamente).

<sup>14</sup> Para obtener más información sobre la presupuestación, sírvase consultar la sección relativa a la [preparación del pliego de condiciones de la evaluación](#) que figura en este capítulo de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*.

Si bien pueden existir otras posibles explicaciones, las razones siguientes **no se consideran justificaciones válidas o suficientes para excluir la evaluación del diseño del proyecto**: “El proyecto está funcionando bien sin una evaluación”; “El proyecto examinará la validez de una evaluación en una etapa ulterior”; “El proyecto puede gastarse ese dinero de una manera mejor”; “El donante no quiere que se lleve a cabo una evaluación”, sin más negociación con el donante. Los ejemplos que acabamos de mencionar también reflejan una cultura de evaluación deficiente, la falta de comprensión de los beneficios de la evaluación y la incapacidad de promoverlos debidamente.

Si no se puede llevar a cabo una evaluación plena debido a las limitaciones en materia de financiación o recursos, o a la corta duración de la implementación, sigue siendo posible utilizar otros enfoques de evaluación<sup>15</sup>. Por ejemplo, pueden realizarse exámenes internos u otras valoraciones de carácter evaluativo, como talleres sobre las enseñanzas extraídas, exámenes posteriores a la acción o exámenes del desempeño del proyecto. Estos enfoques de evaluación se explicarán más adelante en el presente capítulo. Ahora bien, estos otros enfoques de aprendizaje o evaluativos no son tan exhaustivos como una evaluación y no la sustituyen. Cabe considerarlos más bien como complementarios a la evaluación, incluso cuando se haya planificado llevar a cabo una evaluación.

A diferencia de otros enfoques evaluativos, la ventaja de realizar una evaluación reside en su metodología más sólida y rigurosa. La evaluación permite llevar a cabo un análisis detallado a través de un marco predefinido y lógico, así como la participación de una gama más amplia de partes interesadas, y fomenta la adopción de un enfoque sólido y basado en datos empíricos para documentar el desempeño global y los cambios aportados por una intervención, que se medirán en función de una serie de criterios de evaluación ampliamente aceptados y probados.



En el [Programa de Información y Gestión de Proyectos \(PRIMA\)](#), mencionado anteriormente, se espera que los desarrolladores de proyectos faciliten un mínimo de información sobre las evaluaciones previstas en el Módulo de Evaluación al crear una propuesta de proyecto en la plataforma<sup>16</sup>. El Módulo de Evaluación propaga la sección relativa a la evaluación del modelo de propuesta de proyecto de la OIM. La información solicitada al completar este Módulo incluye si se ha previsto o no llevar a cabo una evaluación; la finalidad de la evaluación (utilización y usuarios previstos); el tipo de evaluación (momento de la evaluación y quién la lleva a cabo); los criterios que se propone que aborde la evaluación, y la metodología propuesta. Además, los desarrolladores de proyectos también tendrán que presentar un presupuesto para las evaluaciones previstas al elaborar un presupuesto en PRIMA.

Para obtener más información sobre la planificación de la evaluación durante la fase de desarrollo del proyecto en PRIMA, véase la sección titulada [Creación de una propuesta \(Modelo de la OIM\)](#) de la Guía del usuario de PRIMA interna de la OIM.



Durante la implementación, la **planificación de la evaluación** suele realizarse pocos meses antes de que se lleve a cabo la evaluación, e incluye tres componentes principales: a) la definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación; b) la preparación del pliego de condiciones de la evaluación, y c) la selección de los evaluadores.

<sup>15</sup> Para obtener más información sobre estos enfoques, véase la sección de este capítulo de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* titulada [Generación de conocimientos y aprendizaje mediante la evaluación](#).

<sup>16</sup> PRIMA for All 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. En el [capítulo 3](#) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación* se da más información sobre este programa.

## 5.2.1. Definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación

Planificación  
de la  
evaluación

- **Definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación**
- Preparación del pliego de condiciones de la evaluación
- Selección de los evaluadores

El primer paso al planificar una evaluación es definir su finalidad y evaluabilidad. La **finalidad de la evaluación** describe el motivo general por el cual se está llevando a cabo la evaluación y sus resultados previstos. Los organismos y organizaciones pueden emplear una terminología distinta, y la OIM no tiene ningún inconveniente en aceptarla al preparar el pliego de condiciones de la evaluación.



Los organismos, las organizaciones y los materiales de referencia también se refieren a los objetivos generales de la evaluación y a los objetivos específicos. La definición del objetivo general de la evaluación es similar a la de la finalidad de la evaluación, que es la razón general por la cual se lleva a cabo la evaluación, mientras que los objetivos específicos de la evaluación se refieren generalmente a los diferentes criterios que se evalúan durante el proyecto, o al alcance de la evaluación<sup>17</sup>.

A continuación se formulan algunas preguntas orientativas que pueden utilizarse para definir la finalidad de una evaluación:

### Preguntas orientativas para definir la finalidad de una evaluación

- ¿Quiénes son los usuarios previstos de la evaluación?
- ¿Qué trata de valorar la evaluación (la intervención, determinados componentes temáticos, una estrategia, la colaboración)?
- ¿Qué aspectos de la evaluación deben analizarse de manera prioritaria, teniendo en cuenta que no deben abarcarse necesariamente todos los criterios de evaluación (por ejemplo, la pertinencia, los procesos de desempeño e implementación, el impacto, la coherencia o la sostenibilidad)?
- ¿Cuál es el resultado previsto (por ejemplo, extraer recomendaciones concretas, identificar los desafíos y las enseñanzas extraídas, recabar buenas prácticas o servir de orientación para las siguientes fases de la implementación)?



Identifique e implique a las partes interesadas pertinentes en una etapa temprana del proceso de planificación mediante la adopción de un enfoque participativo. Ello puede ofrecer oportunidades para aclarar aspectos fundamentales de la evaluación y ayudar a llegar a un acuerdo con respecto a cuestiones clave de la evaluación y su alcance.

<sup>17</sup> Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 7 (enlace interno únicamente).

El análisis de la **evaluabilidad** (es decir, de la viabilidad) de una evaluación es una parte esencial del proceso de planificación de una evaluación, que aumenta la probabilidad de que la evaluación proporcione información creíble en tiempo oportuno o permite limitar su alcance<sup>18</sup>. Alienta a los gestores de la evaluación a establecer expectativas realistas con respecto a la evaluación, sobre la base de las realidades contextuales existentes sobre el terreno, incluidas las realidades financieras y los plazos, así como sobre los mecanismos de seguimiento y recopilación de datos instaurados.

Es importante examinar los documentos o estrategias pertinentes del proyecto a fin de ver lo que ya ha sido acordado con el donante o a nivel institucional y gubernamental. Habida cuenta de que puede haber transcurrido algún tiempo desde que se comenzara a planificar la intervención que cabe evaluar, también es importante reexaminar las decisiones tomadas hasta el momento en el marco de la intervención a fin de asegurarse de que las decisiones anteriormente adoptadas sigan siendo válidas al llevar a cabo la evaluación. El gestor de programas puede tener que examinar los cambios previstos con el donante.

El proceso de planificación de una evaluación implica tener que adoptar decisiones de compromiso, ya que el gestor de la evaluación tendrá que sopesar el costo y la viabilidad de los diferentes diseños de la evaluación, así como los beneficios de la evaluación (operativos, institucionales y estratégicos).

Para definir la finalidad y analizar la evaluabilidad de una evaluación, los gestores deben conocer los tipos más comunes de evaluaciones, metodologías y criterios de evaluación. Comprender estos conceptos, así como los requisitos y aspectos técnicos, también puede ayudarles a gestionar sus evaluaciones de manera más eficaz.

### Tipos de evaluación

Los tipos de evaluación pueden definirse en función de los siguientes elementos, y las **evaluaciones pueden ser una combinación de las diferentes categorías**:

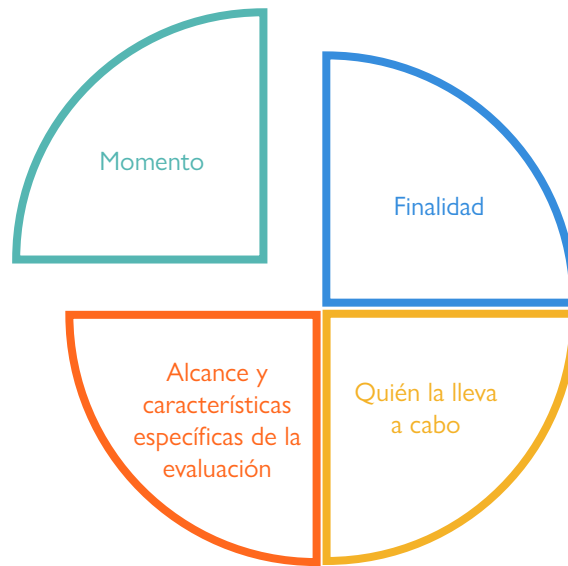
Figura 5.1. Tipos de evaluación



<sup>18</sup> UNEG, 2016.

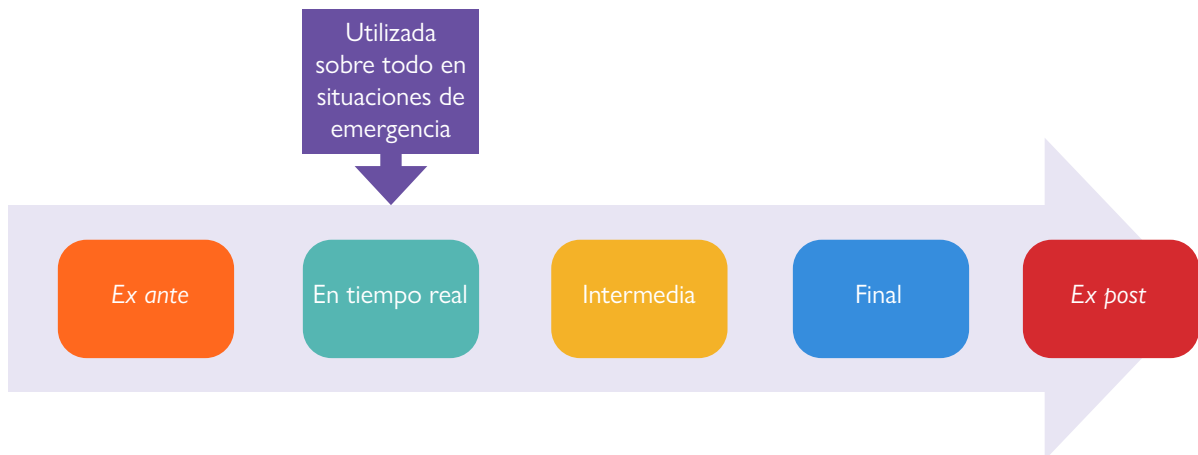
## Tipo de evaluación en función del momento

Figura 5.2. Evaluación en función del momento



Se realiza una distinción en función del **momento** del ejercicio de evaluación, es decir, de en qué momento durante el ciclo de vida de la intervención se lleva a cabo la evaluación.

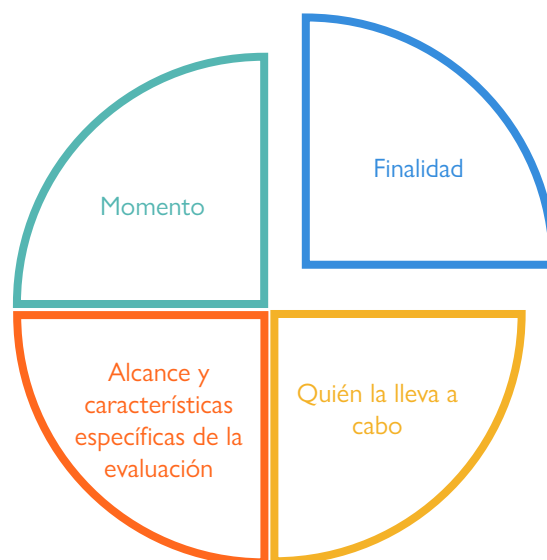
Figura 5.3. Tipos de evaluación en función del momento



Evaluación <i>ex ante</i>	Una <b>evaluación <i>ex ante</i></b> se lleva a cabo antes de la ejecución de una intervención a fin de valorar la validez del diseño, las poblaciones beneficiarias y los objetivos. Una evaluación <i>ex ante</i> incluye criterios y análisis no abarcados por las valoraciones o apreciaciones de las necesidades ni por los estudios de viabilidad.
Evaluación en tiempo real	Las <b>evaluaciones en tiempo real</b> se utilizan principalmente en situaciones de emergencia, en las etapas iniciales de la ejecución, con objeto de proporcionar información inmediata a los gestores de la intervención acerca de una operación en curso <sup>19</sup> .
Evaluación intermedia	Una <b>evaluación intermedia</b> se lleva a cabo durante la ejecución de una intervención y con la finalidad de mejorar su desempeño o, en algunos casos, para modificar su objetivo, si esta ha dejado de ser realista debido a factores imprevistos o a problemas en la ejecución.
Evaluación final	Una <b>evaluación final</b> o <b>terminal</b> se lleva a cabo al final o casi al final de una intervención con objeto de examinar el desempeño general y el logro de resultados, así como en beneficio de las partes interesadas que no intervienen directamente en la gestión y la ejecución de la intervención (como los donantes y las entidades gubernamentales).
Evaluación <i>ex post</i>	La <b>evaluación <i>ex post</i></b> se lleva a cabo algunos meses después del final de una intervención a fin de valorar los efectos inmediatos y a medio plazo y la sostenibilidad de los resultados. Ello incluye la medida en que la intervención ha contribuido al logro de cambios directos o indirectos. Este tipo de evaluación no es tan sólido como una evaluación del impacto.

## Tipos de evaluación en función de la finalidad



Figura 5.4. Evaluación en función de la finalidad



Las evaluaciones, definidas en función de su finalidad, pueden ser formativas o sumativas. La **evaluación formativa** se lleva a cabo durante la ejecución a fin de mejorar el desempeño. Tiene por objeto ayudar a los gestores a ajustar y mejorar la implementación del proyecto, programa o estrategia sobre la base de los hallazgos y de las sugerencias y necesidades de las partes interesadas. Una **evaluación sumativa** se lleva a cabo

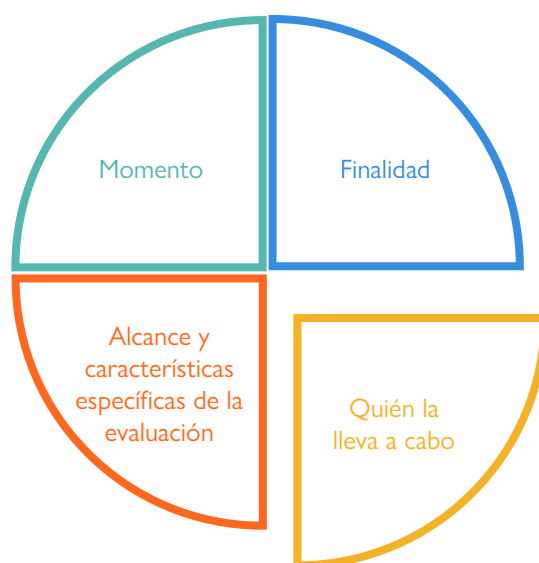
<sup>19</sup> Cosgrave y otros., 2009.

al terminar el plazo de una intervención, así como en beneficio de las partes interesadas que no participan directamente en la gestión de la implementación (por ejemplo, los donantes). Proporciona información sobre la eficacia de la intervención y ofrece la oportunidad de aplicar las mejores prácticas identificadas durante la evaluación. Una evaluación sumativa puede fundamentar la adopción de decisiones de más alto nivel, por ejemplo para ampliar una intervención, consolidarla o seguir financiando las etapas de seguimiento.

Según la finalidad de la evaluación	
<p><b>Evaluación formativa</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuada durante la implementación</li> <li>• Destinada a los gestores y los agentes directos</li> <li>• Rectifica y mejora el proyecto o programa</li> </ul>	<p><b>Evaluación sumativa</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuada al final de un proyecto o programa</li> <li>• Dirigida a aquellos que no participan</li> <li>• Proporciona información sobre la eficacia de un proyecto</li> <li>• Ofrece la oportunidad de aplicar las mejores prácticas identificadas durante la evaluación</li> <li>• Fundamenta la adopción de decisiones de más alto nivel para las actividades de seguimiento</li> </ul>

### Tipos de evaluación en función de quién la lleva a cabo

Figura 5.5. Evaluación en función de quién la lleva a cabo



Se realiza una tercera distinción en función de las personas que llevan a cabo el ejercicio de evaluación. Existen tres tipos de evaluación según quién lleve a cabo la evaluación: a) evaluación interna; b) evaluación externa, y c) evaluación mixta.



Evaluación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una <b>evaluación interna</b> es la llevada a cabo por una unidad de la OIM, un miembro individual del personal o un equipo integrado por personal de la Organización.</li> <li>• Una <b>evaluación interna independiente</b> es la llevada a cabo por alguien que no participó directamente en la conceptualización, el desarrollo o la implementación de la intervención objeto de evaluación. En la OIM, las evaluaciones internas independientes corren a cargo de la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General, los oficiales regionales de seguimiento y evaluación y el personal formado de la lista de evaluación interna de la Organización. Las evaluaciones de intervenciones realizadas por miembros del personal de la oficina encargada de la implementación también se consideran evaluaciones internas independientes, siempre y cuando los evaluadores no hayan participado en su desarrollo e implementación.</li> <li>• Una <b>autoevaluación</b> es una evaluación interna llevada a cabo por aquellas personas a quienes se ha encomendado el desarrollo o la ejecución del proyecto o programa<sup>20</sup>.</li> </ul>
Evaluación externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una <b>evaluación externa</b> es la llevada a cabo por alguien contratado a nivel externo, principalmente la organización encargada de la implementación o el donante.</li> <li>• Se suele considerar que estas evaluaciones son independientes, con ciertas reservas expresadas por algunas organizaciones, habida cuenta de la intervención de los administradores en la contratación<sup>21</sup>.</li> </ul>
Evaluación mixta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las <b>evaluaciones mixtas</b> incluyen a evaluadores internos y externos, que llevan a cabo la evaluación conjuntamente. Cada evaluador puede desempeñar una función específica dentro del equipo.</li> </ul>



### Evaluación conjunta

Las evaluaciones conjuntas son evaluaciones realizadas por un grupo de entidades, en las que pueden participar incluso donantes. Existen “varios grados de ‘asociación’, dependiendo de la medida en que cada parte coopera en el proceso de evaluación, y combina sus recursos e informes de evaluación.”<sup>22</sup> Una entidad puede participar como entidad principal encargada de la realización de la evaluación conjunta o puede actuar simplemente como un participante en el ejercicio conjunto. Un grupo de entidades también puede dirigir el proceso, y las distintas funciones y responsabilidades pueden definirse durante la etapa de planificación.

- ➔ Si bien las evaluaciones conjuntas son sumamente útiles y se alienta a realizarlas, su organización es más exigente que una única evaluación externa o interna, debido a la coordinación necesaria entre las partes participantes para la planificación, el establecimiento del mandato y la financiación del ejercicio.

El **costo** y las **implicaciones logísticas** de cada tipo de evaluación también variarán en función de quién la realice. Si se contrata a evaluadores externos (o a una empresa de evaluación) para llevar a cabo la evaluación, estos cobrarán honorarios por dicho servicio. Los honorarios de los evaluadores variarán según su experiencia, sus calificaciones y su ubicación (los evaluadores contratados localmente, con una experiencia equivalente, pueden ser menos costosos que los contratados a nivel internacional), y dependerán asimismo de la complejidad y la dificultad de la tarea encomendada. También pueden cobrarse honorarios adicionales si es necesario viajar a lugares no seguros. La suma que deberá consignarse en el presupuesto en concepto de honorarios de los evaluadores también depende de si la evaluación corre a cargo de un único evaluador o de un equipo de evaluación.

<sup>20</sup> Algunos definen las autoevaluaciones como todas las evaluaciones realizadas en una organización, incluidas las llevadas a cabo por consultores externos, que no son responsabilidad de las oficinas de evaluación centralizada e independiente ni son gestionadas por estas, y se financian con mecanismos y un presupuesto independientes.

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> OCDE, 2010, pág. 26.

Para obtener más información sobre la decisión de seleccionar a un único evaluador o a varios evaluadores, véase la subsección de este capítulo titulada [Selección de los evaluadores](#).



### Consideración del costo de una evaluación externa al desarrollar proyectos

En la fase de desarrollo del ciclo del proyecto, los desarrolladores deberían consultar a los funcionarios de adquisiciones y recursos humanos a fin de estimar las tarifas estándar de mercado de cada miembro del equipo de evaluación previsto y, de ser necesario, pedir consejo a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.

Los desarrolladores de proyectos también deberán estimar la **duración** de la evaluación en función de su objetivo y alcance a fin de anticipar el posible costo de la evaluación. Los honorarios de los evaluadores suelen calcularse utilizando una tarifa diaria, y los desarrolladores de proyectos deberían estimar cuántos días se necesitan para cada una de las siguientes actividades<sup>23</sup>:

- Examen inicial de los documentos y publicaciones;
- Viajes (cuando proceda);
- Preparación del informe inicial;
- Recopilación y análisis de datos;
- Presentación de los hallazgos iniciales;
- Preparación del proyecto de informe;
- Revisiones y ultimación del informe de evaluación.



En la OIM, el número de días de trabajo para realizar una evaluación suele ser de entre 20 y 40 días durante un periodo comprendido entre 1 y 3 meses.

Si un miembro del personal de la OIM procedente de una oficina distinta de la Organización, es decir, de una oficina que no participa en el proyecto, realiza una evaluación interna, los gastos por el tiempo pasado en el país para llevar a cabo la evaluación deberán considerarse como gastos de viaje en comisión de servicio. En el caso de una **autoevaluación interna**, o de las evaluaciones realizadas por un miembro del personal de la oficina encargada de la implementación, normalmente no se incurrirá en gastos conexos, salvo los relacionados con la recopilación y el análisis de datos (por ejemplo, en el caso de las encuestas que requieran la contratación de encuestadores o de las visitas sobre el terreno).



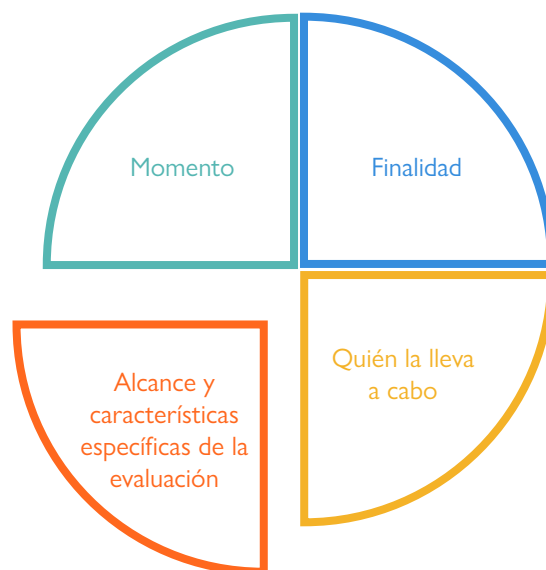
Las listas de evaluadores internos y externos son gestionadas por la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General y los oficiales regionales de seguimiento y la evaluación. Por lo general, los evaluadores internos han sido formados a través de la formación para evaluadores internos gestionada por la Oficina del Inspector General y los oficiales regionales de seguimiento y la evaluación, los cuales pueden ayudar a las oficinas a identificar a los evaluadores internos y externos, según sea necesario.

➔ Para obtener más información sobre la presupuestación de la evaluación en una intervención de la OIM, véase el [Anexo 5.1. Presupuestación de la evaluación](#).

<sup>23</sup> Ibid.

## Tipos de evaluación en función de las características específicas y el alcance

Figura 5.6. Evaluación en función de las características específicas y el alcance



El cuarto grupo de tipos de evaluación se define en función de las **características específicas** y el **alcance**. Este es el grupo más diverso, y a continuación se presentan los tipos más comunes de evaluación, con referencias adicionales facilitadas en el **recuadro de recursos** y en los anexos. El alcance de una evaluación permite comprender qué abarcará la evaluación y qué tipo de evaluación se realizará.

La OIM suele realizar **evaluaciones de programas y proyectos** que examinan, respectivamente, un conjunto de actividades agrupadas para lograr objetivos de asistencia específicos a nivel mundial, regional, nacional o sectorial, y una actividad individual diseñada para lograr objetivos específicos con un plazo y presupuesto dados. La OIM también puede realizar **evaluaciones de una estrategia o una política**. Estas pueden utilizar enfoques similares a los empleados en las evaluaciones de un programa o proyecto. Además, la OIM lleva a cabo **evaluaciones temáticas** que examinan determinados aspectos o cuestiones transversales en diferentes tipos de asistencia (como la pobreza, el medio ambiente o el género).

Los tipos de evaluación indicados a continuación son relativamente habituales en el contexto de la OIM, así como en las actividades de cooperación realizadas a nivel internacional, por lo que son dignos de mención. Una **evaluación de los procesos** examina la dinámica interna de las organizaciones encargadas de la implementación, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus prácticas en materia de gestión y las interrelaciones existentes entre estos. Una **evaluación de los programas en los países o de la asistencia en los países** es más habitual en los organismos de las Naciones Unidas y en la asistencia bilateral, que utilizan enfoques de programación por países, y se define como una evaluación de la cartera de proyectos de desarrollo de uno o más donantes o de un organismo.

Además, la OIM también realiza **metaevaluaciones**, cuyo objetivo es valorar la calidad, el fundamento, el valor y la trascendencia de una o varias evaluaciones<sup>24</sup>. También se alienta a llevar a cabo **evaluaciones de síntesis**, ya que estas ofrecen la oportunidad de identificar patrones y definir los elementos comunes<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Una *metaevaluación* es un instrumento utilizado para agregar los hallazgos de una serie de evaluaciones. También conlleva una evaluación de la calidad de esta serie de evaluaciones y de su conformidad con las buenas prácticas establecidas en materia de evaluación. Véase [Ministerio de Asuntos Exteriores \(Dinamarca\), 2004](#).

<sup>25</sup> Una *evaluación de síntesis* es "un procedimiento sistemático para organizar los hallazgos de varios estudios de evaluación dispares, lo que permite a los evaluadores reunir los resultados de diferentes informes de evaluación y formular preguntas acerca de ese grupo de informes". Véase [Oficina General de Contabilidad, 1992](#) (en 2004, esta pasó a denominarse Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno), *The Evaluation Synthesis*.

Las evaluaciones también pueden definirse en función de sus **especificidades técnicas** y del **enfoque que se utilizará durante la evaluación**, por ejemplo, una **evaluación participativa**, que puede definirse como un método de evaluación en el que los representantes de los organismos y las partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, la realización y la interpretación de una evaluación. Si bien merece la pena destacar el esfuerzo de colaboración, este también comporta algunas limitaciones de organización que hacen que este ejercicio sea relativamente complejo. También se debería realizar una distinción entre la **evaluación participativa** y las **técnicas participativas**. Estas últimas consisten, por ejemplo, en grupos focales o en reuniones preparatorias, y pueden incluirse como un enfoque de evaluación con independencia de los demás tipos de evaluación seleccionados.

- ➔ Para obtener más información sobre los tipos de evaluaciones en función del alcance y las características específicas, así como sobre otros tipos de evaluación comprendidos en esta categoría, véase el [Anexo 5.2. Lista ampliada de los tipos de evaluación en función de sus características específicas y su alcance](#).



#### Recursos de la OIM

- 2017a [Módulo 6](#). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra (enlace interno únicamente).
- 2018a [IOM Evaluation Policy](#). Oficina del Inspector General, septiembre.

#### Recursos externos

- Aubel, J.  
1999 [Participatory Program Evaluation Manual: Involving Program Stakeholders in the Evaluation Process](#). Child Survival Technical Support Project and Catholic Relief Services, Maryland.
- Cosgrave, J., B. Ramalingam y T. Beck  
2009 [Real-time Evaluations of Humanitarian Action – An ALNAP Guide](#). Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados (ALNAP).
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)  
2016a [Normas y estándares de evaluación](#). Nueva York.
- Ministerio de Asuntos Exteriores (Dinamarca), DANIDA  
2004 [Meta-Evaluation: Private and Business Sector Development Interventions](#). Copenhague.
- Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos (GAO)  
1992 [The Evaluation Synthesis](#). GAO/PEMD 10.1.2. Revisado en marzo de 1992.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)  
2010 [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado](#). CAD-OCDE, París.

Una **evaluación del impacto** consiste en determinar todos los cambios a largo plazo derivados de la intervención, incluidos los cambios positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos por la intervención de manera directa o indirecta, intencionada o involuntaria.



## Principales consideraciones relativas a las evaluaciones del impacto

Como se ha indicado *supra*, una **evaluación del impacto** consiste en determinar, concretamente, todos los efectos derivados de una intervención, incluidos los efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, y los cambios producidos por el proyecto, de manera directa o indirecta, intencionada o involuntaria.

Esas evaluaciones también tratan de **determinar la cantidad de cambios identificados que cabe atribuir a la intervención**. Las evaluaciones del impacto suelen realizarse algún tiempo después del final de la intervención.

Las evaluaciones del impacto requieren **metodologías específicas** y precisas y medidas técnicas sistemáticas a fin de elaborar conclusiones y recomendaciones válidas y comprobadas. Además, el presupuesto para la realización de una evaluación del impacto puede ser elevado, ya que es necesario llevar a cabo encuestas detalladas a muestras de la población y grupos de control amplios, y este ejercicio también puede llevar mucho tiempo. Es importante establecer una distinción clara entre un análisis del impacto o un análisis del impacto esperado, que pueden encontrarse en varios tipos de evaluaciones que utilizan el impacto como criterio de evaluación, y una evaluación del impacto o una evaluación rigurosa del impacto, que requieren metodologías y enfoques estadísticos pertinentes y rigurosos para su medición<sup>26</sup>.

➔ Un **principio básico** que cabe aplicar antes de optar por una evaluación del impacto es que los beneficios de la evaluación deben superar sus costos y limitaciones.



### Recursos externos

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

2015 [Capítulo 8: Evaluación del impacto](#). En: *Manual de evaluación*. Segunda edición. Roma, págs. 96-100.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2013 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). Documento de orientación.

Public Health England, Gobierno del Reino Unido

2018 [Guidance: Outcome Evaluation](#). 7 de agosto.

Rogers, P.

2014 [Overview of impact evaluation](#). Methodological Briefs: Impact Evaluation 1. UNICEF, Florencia.

Para obtener más información sobre los métodos de recopilación y análisis de datos para la evaluación del impacto, véase el [capítulo 4: Métodos de recopilación y análisis de datos para el seguimiento y la evaluación](#).

<sup>26</sup> El término *evaluación rigurosa* fue empleado por especialistas en evaluación del impacto, quienes consideraron que los métodos de evaluación del impacto habitualmente utilizados no eran lo suficientemente rigurosos, e hicieron un llamamiento para que se realizara esa distinción.

Un enfoque de evaluación, desarrollado por Michael Q. Patton, es la **evaluación centrada en la utilización**. Este enfoque no preconiza ningún tipo de evaluación o metodología de evaluación en particular, sino que puede aplicarse independientemente del tipo o los métodos de evaluación seleccionados.

La evaluación centrada en la utilización “parte de la premisa de que **las evaluaciones deberían juzgarse por su utilidad y uso efectivo**; por lo tanto, los evaluadores deberían facilitar el proceso de evaluación y diseñar las evaluaciones considerando con cuidado cómo cada cosa realizada, desde el principio hasta el final, afectará a la utilización ...Por consiguiente, la evaluación centrada en la utilización hace hincapié en **el uso previsto por los usuarios previstos**”<sup>27</sup>.

Dicho de otro modo, se trata de saber cuán útil será la evaluación para aquellos que la utilizarán. La evaluación centrada en la utilización alienta a los evaluadores a diseñar y realizar las evaluaciones teniendo presente este principio fundamental, y asegurándose de que cada decisión y medida se adopten de una manera que incentive la utilización. Involucra a los usuarios previstos de la evaluación en todas las etapas del proceso, y requiere una estrecha relación de colaboración entre el evaluador, el gestor de la evaluación y los usuarios previstos, al partir de la premisa de que “es más probable que los usuarios previstos utilicen las evaluaciones si estos entienden y asumen como propios el proceso y los hallazgos de la evaluación”<sup>28</sup>.

➔ Se ha elaborado una **lista de verificación en 17 pasos** a fin de facilitar la aplicación de la evaluación centrada en la utilización.



Patton, M.Q.

2008 *Utilization-Focused Evaluation*. Cuarta edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.

2012 *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. Primera edición. SAGE Publications, Thousand Oaks.

2015 *Evaluation in the field: The need for site visit standards*. *American Journal of Evaluation*, 36(4):444–460.

Ramírez, R. y D. Brodhead

2013 *Utilization Focused Evaluation: A primer for evaluators*. Southbound, Penang.

### Criterios de evaluación

La evaluación utiliza una serie de criterios para la valoración de una intervención. Los **criterios de evaluación** son normas mediante las cuales se aborda una intervención. Si bien existen varios criterios, la OIM utiliza principalmente dos referencias consolidadas en lo que se refiere a los criterios de evaluación: a) los criterios del **CAD-OCDE**, inicialmente elaborados para las intervenciones orientadas al desarrollo y ajustados en diciembre de 2019 con objeto de que también fueran pertinentes para las intervenciones humanitarias, y b) los criterios de la **Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados (ALNAP)**, que fueron elaborados para las intervenciones humanitarias.

<sup>27</sup> Patton, 2008, pág. 37.

<sup>28</sup> *Ibid.*, pág. 211.

Cuadro 5.1. Selección de los criterios de evaluación

Tipo de intervención	Intervención para el desarrollo	Intervención humanitaria
<b>Descripción</b>	Las <b>intervenciones para el desarrollo</b> se centran en responder a problemas estructurales persistentes, en particular la pobreza sistémica, que pueden obstaculizar el desarrollo socioeconómico e institucional en un contexto dado <sup>29</sup> .	Las <b>intervenciones humanitarias</b> se centran en salvar vidas, aliviar el sufrimiento y mantener la dignidad humana durante las crisis provocadas por el hombre y los desastres naturales y con posterioridad a los mismos, así como en su prevención y en la preparación ante estos <sup>30</sup> .
<b>Criterios de evaluación</b>	<p>Criterios del CAD-OCDE</p> <p>➔ Los criterios de la ALNAP también pueden aplicarse a las intervenciones para el desarrollo, cuando proceda.</p>	<p>Criterios de la ALNAP</p> <p>➔ Los criterios revisados del CAD-OCDE también pueden aplicarse en las intervenciones humanitarias, cuando proceda.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Coherencia<sup>31</sup></li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Impacto</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Impacto</li> <li>• Coherencia</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Conectividad</li> </ul>



Los criterios de evaluación se utilizan para ayudar a identificar preguntas clave que se deberían responder durante la evaluación. Las preguntas de evaluación se deberían centrar en lo que se necesita y lo que es pertinente para satisfacer los requisitos de las partes que encargan la evaluación.

La comunidad de evaluadores utiliza habitualmente los criterios del CAD-OCDE. Estos criterios fueron actualizados y ajustados en 2019 y, entre otras cosas, se añadió el nuevo criterio de la “coherencia”. En el cuadro que figura infra se reflejan esos cambios.



El CAD-OCDE señala que los criterios que esboza, y sus respectivas definiciones, deberían entenderse en un contexto más amplio y leerse conjuntamente con sus normas y directrices sobre cómo realizar una evaluación, u otras normas y directrices a este respecto.

Antes de definir sus criterios, el CAD-OCDE establece dos **principios para su utilización**, que se reproducen a continuación.

<sup>29</sup> Humanitarian Coalition, s.f.; Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM*, pág. 19 (enlace interno únicamente).

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> El CAD-OCDE adoptó sus criterios revisados el 10 de diciembre de 2019, entre los cuales figuraba el nuevo criterio de la “coherencia”. Los criterios revisados, junto con un folleto explicativo, pueden consultarse en [OCDE, s.f.](#)

### Primer principio

Los criterios deben aplicarse con minuciosidad para conseguir evaluaciones útiles y de calidad. Deben contextualizarse, es decir, entenderse en el contexto de la evaluación particular, la intervención que está siendo evaluada y los actores involucrados. Tanto las preguntas de evaluación (lo que se busca averiguar) como lo que se pretende hacer con las respuestas, deben informar la interpretación y el análisis específicos de los criterios.

### Segundo principio

El uso de los criterios depende del propósito de la evaluación. Los criterios no deben aplicarse de forma mecánica; por el contrario, deben emplearse en función de las necesidades de los actores relevantes y el contexto de la evaluación. Podrán dedicarse más o menos tiempo y recursos al análisis de la evaluación de cada criterio en función del propósito de la evaluación. La disponibilidad de datos, las limitaciones de recursos, el horizonte temporal y las consideraciones metodológicas también podrán influir en el empleo de un criterio concreto, si se utiliza y de qué forma<sup>32</sup>.

Además de las definiciones actualizadas, también se incluyen ejemplos de preguntas de evaluación en relación con cada criterio.

## Criterios de evaluación del CAD-OCDE y la ALNAP

Criterio	Definición	Ejemplos de preguntas de evaluación
<b>Pertinencia</b> (CAD-OCDE)	<p>La <b>pertinencia</b> es “[la medida] en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los asociados/instituciones y del país, así como de la comunidad internacional, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.</p> <p><i>Nota:</i> Por "responden a" se entiende que los objetivos y el diseño de la intervención tienen en cuenta las condiciones económicas, medioambientales, de equidad, sociales, de economía política y de capacidad en que la intervención tiene lugar. El término "asociados / instituciones" incluye a los gobiernos (nacionales, regionales o locales), las organizaciones de la sociedad civil, las entidades privadas y los organismos internacionales que participan en la financiación, la ejecución o la supervisión de la intervención. La <b>valoración de la pertinencia</b> implica examinar las diferencias y las disyuntivas entre las distintas prioridades o necesidades. Exige un análisis de los posibles cambios en el contexto para valorar en qué medida la intervención puede adaptarse (o se ha adaptado) para seguir siendo pertinente”<sup>33</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Los efectos y los productos previstos de la intervención siguen siendo válidos y pertinentes, ya sea tal y como se planificaron inicialmente o en su versión modificada?</li><li>• ¿Las actividades y los productos del proyecto son coherentes con los efectos y el objetivo previstos?</li><li>• ¿Las actividades y los productos del proyecto tienen en cuenta las políticas y directrices pertinentes y las necesidades de los beneficiarios?</li><li>• ¿El proyecto sigue respondiendo a las necesidades de otros grupos destinatarios/ interlocutores?</li><li>• ¿La intervención se ha diseñado adecuadamente (matriz de resultados, teoría del cambio y análisis de riesgos, en particular) para responder a las necesidades y prioridades?</li><li>• ¿El proyecto se ajusta y contribuye a las estrategias nacionales, regionales o mundiales de la OIM?</li><li>• ¿El proyecto se ajusta y contribuye a las estrategias nacionales?</li><li>• ¿El proyecto está en consonancia con las prioridades de los donantes?</li></ul>

<sup>32</sup> OCDE, 2019, pág. 6.

<sup>33</sup> *Ibid.*, pág. 7.



<p><b>Adecuación</b> (ALNAP)</p>	<p>El análisis de la <b>adecuación</b> examina “[la medida en] que las actividades humanitarias se adecúan a las necesidades locales, fortaleciendo con ello la apropiación, la rendición de cuentas y la eficacia en función de los costos”<sup>34</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida las herramientas y tecnologías utilizadas se adaptaban al contexto local?</li> <li>• ¿En qué medida se consultó a los interlocutores y beneficiarios locales y se les involucró en la realización de actividades?</li> <li>• ¿En qué medida los suministros entregados se adaptaban a las necesidades locales?</li> </ul>
<p><b>Coherencia</b> (CAD-OCDE, criterio incorporado en 2019, y ALNAP)</p>	<p>En el CAD-OCDE, la <b>coherencia</b> examina “[l]a compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.</p> <p><i>Nota:</i> La medida en que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa. Incluye la coherencia interna y externa. La <b>coherencia interna</b> se ocupa de las sinergias y los vínculos entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución/gobierno, así como de la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares internacionales pertinentes a los que se adhiere la institución/el gobierno. La <b>coherencia externa</b> tiene en cuenta la compatibilidad de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como la medida en que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos”<sup>35</sup>.</p> <p>La ALNAP también utiliza el criterio de la “coherencia”.</p> <p>En la ALNAP, la <b>coherencia</b> en este contexto se refiere a “[la medida en] que las políticas de seguridad, desarrollo, comerciales y militares, así como las políticas humanitarias, son coherentes y tienen en cuenta los aspectos humanitarios y de derechos humanos”<sup>36</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen sinergias con otras intervenciones realizadas por la OIM o sus asociados?</li> <li>• ¿En qué medida las otras intervenciones llevadas a cabo apoyan o socavan la intervención?</li> <li>• ¿En qué medida la intervención es compatible con las normas y estándares internacionales aplicables al contexto existente?</li> <li>• ¿En qué medida la intervención es compatible con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto?</li> <li>• ¿En qué medida la intervención ofrece un valor añadido/evita la duplicación en el contexto existente?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son coherentes las políticas de seguridad, desarrollo, comerciales y militares, incluidos los componentes humanitarios?</li> <li>• ¿En qué medida estas políticas se aplican de manera concreta durante las intervenciones, teniendo en cuenta los aspectos humanitarios y de derechos humanos?</li> </ul>

<sup>34</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 113.

<sup>35</sup> OCDE, 2019, pág. 9.

<sup>36</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 114.

<p><b>Eficacia</b> (CAD-OCDE y ALNAP)</p>	<p>En el CAD-OCDE, la <b>eficacia</b> considera “[la medida en] que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluidos los resultados diferenciados entre grupos.</p> <p><i>Nota:</i> El análisis de la eficacia implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados”<sup>37</sup>.</p> <p>La ALNAP también utiliza este criterio de un modo similar, y define la <b>eficacia</b> como “[la medida en] que una actividad logra su cometido, o si cabe esperar que esto suceda sobre la base de los productos”<sup>38</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida la intervención ha logrado sus objetivos, incluida la prestación oportuna de socorro?</li> <li>• ¿Los productos y efectos se han logrado conforme a los planes establecidos?</li> <li>• ¿Se llega a los beneficiarios conforme a lo previsto?</li> <li>• ¿Los beneficiarios están satisfechos con los servicios prestados?</li> <li>• ¿Cuáles son los principales factores que influyen en el logro de los efectos deseados de la intervención?</li> <li>• ¿En qué medida el proyecto se ha adaptado o puede adaptarse a las condiciones externas cambiantes para producir los efectos deseados?</li> </ul>
<p><b>Cobertura</b> (ALNAP)</p>	<p>La <b>cobertura</b> se define como “[la medida en] que la acción humanitaria llega a los principales sectores de la población que se enfrentan a un sufrimiento que puede poner en peligro su vida”<sup>39</sup>.</p> <p>➔ A menudo, la cobertura puede estar incluida en el análisis de la eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles eran los principales grupos que requerían asistencia humanitaria? De esos grupos, ¿cuáles recibieron asistencia humanitaria?</li> <li>• ¿Son la asistencia y la protección proporcionales a sus necesidades y están libres de intereses políticos?</li> </ul>
<p><b>Coordinación</b> (ALNAP)</p>	<p>La <b>coordinación</b> es “[la medida] en que las intervenciones de diferentes actores están armonizadas entre sí, promueven las sinergias y evitan las lagunas, duplicidades y conflictos de recursos”<sup>40</sup>.</p> <p>➔ A menudo, la coordinación puede estar incluida en el análisis de la eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se involucra a los diferentes agentes en la coordinación de una respuesta de emergencia?</li> <li>• ¿Se tienen en cuenta los puntos de vista de otros agentes del conjunto del sistema en la estrategia de intervención?</li> </ul>

<sup>37</sup> OCDE, 2019, pág. 10.

<sup>38</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 113.

<sup>39</sup> *Ibid.*, pág. 114.

<sup>40</sup> *Ibid.*

<p style="text-align: center;"><b>Eficacia</b> (CAD-OCDE y ALNAP)</p>	<p>En el DAC-OCDE, la <b>eficiencia</b> considera “[la medida en] que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.</p> <p><i>Nota:</i> Por "de manera económica" se entiende la transformación de insumos (fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, efectos directos e impactos de la manera más eficaz en función de los costos, en comparación con otras alternativas viables en ese contexto. La producción "a tiempo" de los resultados tiene lugar dentro del marco temporal definido o adaptado razonablemente a las exigencias de un contexto en evolución. Puede incluir la valoración de la eficiencia operativa (en qué medida se ha gestionado bien la intervención)”<sup>41</sup>.</p> <p>La ALNAP también incluye el criterio de la <b>eficiencia</b> y considera que este examina “[p]roductos – cualitativos y cuantitativos – logrados como resultado de los insumos”<sup>42</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades del proyecto se llevaron a cabo a su debido tiempo y los productos se obtuvieron dentro del plazo?</li> <li>• ¿El proyecto se implementó de la manera más eficiente posible en comparación con otros métodos de implementación?</li> <li>• ¿En qué medida los recursos (fondos, conocimientos técnicos y tiempo) se están convirtiendo en resultados?</li> <li>• ¿En qué medida los desembolsos y el suministro de insumos para las actividades se están realizando con arreglo al calendario previsto?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Impacto</b> (CAD-OCDE y ALNAP)</p>	<p>En el CAD-OCDE, el <b>impacto</b> examina “[la medida en] que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos – positivos o negativos, previstos o no previstos – en el nivel más alto.</p> <p><i>Nota:</i> El impacto se refiere a los efectos potencialmente transformadores y de importancia última de la intervención. Este criterio busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la intervención a más largo plazo o con un mayor alcance que los ya contemplados en el criterio de eficacia. Más allá de los resultados inmediatos, este criterio pretende englobar las consecuencias indirectas, secundarias y potenciales de la intervención, y lo hace examinando los cambios integrales y perdurables en los sistemas o las normas, así como sus efectos potenciales en el bienestar de las personas, los derechos humanos, la igualdad de género y el medio ambiente”<sup>43</sup>.</p> <p>El criterio del <b>impacto</b> de la ALNAP examina “[l]os efectos más amplios del proyecto – sociales, económicos, técnicos y ambientales – en los individuos, grupos de género y edad, comunidades e instituciones.” Al igual que en el criterio del CAD-OCDE, “[l]os impactos pueden ser intencionales y fortuitos, positivos y negativos, a nivel macro (sectorial) y micro (de hogares)”<sup>44</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios significativos está produciendo o se espera que produzca la intervención, ya sean positivos o negativos, previstos o no previstos?</li> <li>• ¿Los efectos se han producido como resultado de la intervención, de factores externos o de ambos?</li> <li>• ¿Se han adoptado medidas oportunas para reducir los efectos negativos imprevistos en el marco de la intervención?</li> </ul>

<sup>41</sup> OCDE, 2019, pág. 11.

<sup>42</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 113.

<sup>43</sup> OCDE, 2019, pág. 12.

<sup>44</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 113.

<p><b>Sostenibilidad</b> (CAD-OCDE)</p>	<p>La <b>sostenibilidad</b> se refiere a “[la medida] en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.</p> <p><i>Nota:</i> Incluye un examen de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales de los sistemas necesarias para que los beneficios netos se mantengan en el tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, de los riesgos y de posibles disyuntivas. Dependiendo del momento de la evaluación, puede implicar el análisis del flujo real de beneficios netos o la estimación de la probabilidad de que los beneficios netos se mantengan a medio y largo plazo”<sup>45</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen estructuras, recursos y procesos para asegurar la continuidad de los beneficios generados por el proyecto cuando cese el apoyo externo?</li> <li>• ¿El proyecto recibe el apoyo de instituciones locales y se ha integrado adecuadamente en las estructuras sociales y culturales locales?</li> <li>• ¿Los asociados que se benefician de la intervención cuentan con capacidades adecuadas (a nivel técnico, financiero y de gestión) para asegurar que los beneficios se mantengan a largo plazo, y están determinados a hacerlo?</li> <li>• ¿En qué medida se ha involucrado a los grupos de beneficiarios, y posiblemente a otros grupos de interés o partes interesadas pertinentes, en las discusiones sobre la sostenibilidad?</li> <li>• ¿Los grupos de beneficiarios tienen la intención de seguir haciendo uso de los servicios o los productos generados?</li> </ul>
<p><b>Conectividad</b> (ALNAP)</p>	<p>La <b>conectividad</b> examina “[la medida en] que las actividades de respuesta a una emergencia a corto plazo se llevan a cabo en un contexto que tenga en cuenta otros problemas interrelacionados y a más largo plazo”<sup>46</sup>.</p> <p>➔ Añade una dimensión humanitaria a la sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida las actividades del proyecto están relacionadas con problemas de desarrollo a más largo plazo?</li> <li>• ¿Qué medidas se han adoptado para promover la retención de ganancias procedentes de estas intervenciones?</li> </ul>

La atención prestada a determinados criterios puede variar en las distintas etapas del ciclo de vida de la intervención. En una evaluación *ex ante*, por ejemplo, la atención podría centrarse en la **pertinencia**, mientras que en una evaluación intermedia, esta podría pasar a centrarse en la **eficacia** y la **eficiencia** de manera que puedan formularse recomendaciones de mejora durante la implementación. Al final del ciclo de vida, las evaluaciones finales y *ex post* pueden evaluar mejor el desempeño general, la sostenibilidad y el impacto de la intervención. Ahora bien, los criterios de evaluación deben tener en cuenta en todo momento **los requisitos específicos de la evaluación y los intereses de los usuarios finales y de otras partes interesadas**.

La parte que encarga la evaluación o el gestor, en consulta con las partes interesadas pertinentes, seleccionará los criterios de evaluación que deberán utilizarse y las preguntas a las que habrá que responder. Los criterios seleccionados deben indicarse claramente en el mandato y reflejar debidamente la finalidad y el alcance de la evaluación.



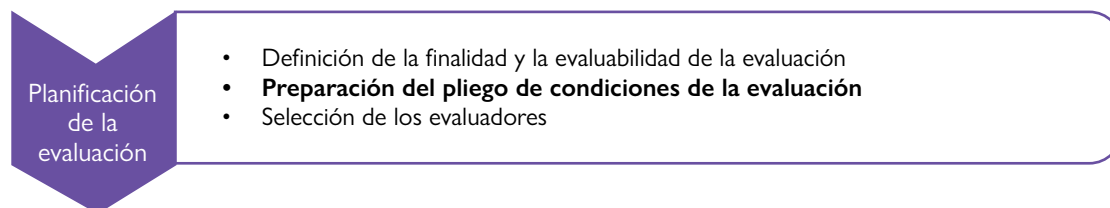
- Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner  
2016 *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Logro de Resultados/Overseas Development Institute (ALNAP/ODI), Londres.
- Humanitarian Coalition  
s.f. *From humanitarian to development aid*.

<sup>45</sup> OCDE, 2019, pág. 13.

<sup>46</sup> Buchanan-Smith y otros, 2016, pág. 114.

- 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.
- 2021 *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Publicaciones de la OCDE, París
- s.f. *Evaluation criteria*. Criterios del CAD-OCDE para evaluar la asistencia para el desarrollo.

## 5.2.2. Preparación del pliego de condiciones de la evaluación

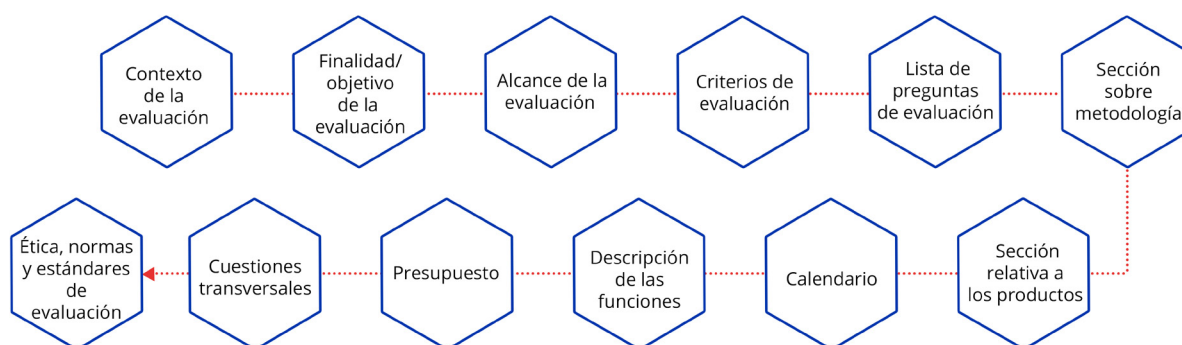


El pliego de condiciones de la evaluación es una herramienta clave de estructuración y planificación para gestionar una evaluación, ya que proporciona información clara y detallada sobre los objetivos y el alcance de la evaluación, así como sobre las funciones y responsabilidades de las partes que intervienen en la evaluación, como el gestor de la evaluación, el/los evaluador(es), los usuarios de la evaluación o los posibles asociados. También ofrece información sobre el momento, la metodología y el presupuesto de la evaluación. Un pliego de condiciones mal formulado puede causar confusión y traducirse en expectativas y un enfoque distintos entre las partes implicadas. Comprender claramente los distintos tipos y criterios de evaluación esbozados en las secciones anteriores ayudará a formular el pliego de condiciones de la evaluación. El pliego de condiciones forma parte del acuerdo contractual suscrito entre la OIM y los evaluadores contactados, ya que esboza las obligaciones del evaluador en todas las etapas del proceso, así como las expectativas de la parte que encarga la evaluación o de su gestor.



En la OIM, casi siempre es la propia Organización la que encarga la evaluación, pero en algunos casos los donantes pueden estipular que llevarán a cabo una evaluación a su nivel. **La entidad que encarga la evaluación normalmente es la responsable de preparar el pliego de condiciones de la evaluación.** En el caso de las evaluaciones encargadas conjuntamente, las entidades que intervienen en la evaluación pueden compartir esas responsabilidades. En cualquier caso, la OIM, sus asociados, si procede, y el donante deberían examinar el pliego de condiciones y llegar a un acuerdo sobre el mismo antes de su finalización.

Figure 5.7. Panorama general del pliego de condiciones de la evaluación



<p><b>Contexto de la evaluación</b></p>	<p>En la sección relativa al <b>contexto de la evaluación</b> se realiza una breve descripción de los contextos políticos, económicos, sociales, ambientales y jurídicos en los que se está ejecutando la intervención.</p> <p>Esta sección también incluye una breve descripción de la OIM, un breve resumen de su trayectoria en el país, en particular con respecto a los ámbitos temáticos concretos abarcados, y una descripción de la intervención que se está evaluando, incluidos sus objetivos y resultados previstos.</p>
<p><b>Finalidad/objetivo de la evaluación</b></p>	<p>En la sección sobre la <b>finalidad/objetivo</b> de la evaluación se explica por qué se está llevando a cabo la evaluación y el objetivo principal de la evaluación. También se explica a quién va dirigida la evaluación y cómo se utilizará. Estos son elementos importantes que ofrecen información sobre su utilización con fines de rendición de cuentas y aprendizaje, así como sobre las partes interesadas en sus recomendaciones.</p>
<p><b>Alcance de la evaluación</b></p>	<p>El <b>alcance de la evaluación</b> especifica el ámbito de aplicación de la evaluación e incluye, entre otras cosas, los componentes o las fases de la intervención que serán objeto de evaluación, el periodo abarcado de la intervención (fases pertinentes o años concretos) y cualquier otra intervención que también se debería tener en cuenta o la zona geográfica abarcada.</p> <p>Esta sección también puede incluir las expectativas en materia de recomendaciones, buenas prácticas y enseñanzas extraídas que puedan derivarse del análisis.</p> <p>En el alcance de la evaluación también se deberían indicar las exclusiones específicas de la evaluación, como determinadas áreas geográficas, o las limitaciones por razones de seguridad.</p>
<p><b>Criterios de evaluación</b></p>	<p>Los <b>criterios de evaluación</b> son los descritos en la sección anterior de este capítulo. Los criterios seleccionados para la evaluación se deberían detallar claramente en esta sección del pliego de condiciones.</p>
<p><b>Lista de preguntas de evaluación</b></p>	<p><b>Las preguntas de evaluación</b> se deberían formular a partir de los criterios seleccionados. Las preguntas se deberían agrupar por criterio.</p>
<p><b>Sección sobre metodología</b></p>	<p>En esta sección se describen los diferentes métodos de recopilación y análisis de datos que se utilizarán en la evaluación y se informa al evaluador a este respecto. Los evaluadores pueden proponer que se incluya información más precisa sobre la metodología en las propuestas presentadas durante el proceso de selección o durante la fase inicial.</p> <p>Para obtener información más detallada sobre la metodología de evaluación, sírvase consultar el <a href="#">capítulo 4</a> de las <i>Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación</i>.</p>
<p><b>Ética, normas y estándares de evaluación</b></p>	<p>Se debe incluir la siguiente declaración al final del pliego de condiciones: la OIM se rige por las <a href="#">Normas y estándares</a> del UNEG y espera que todas las partes interesadas y los consultores estén familiarizados con las directrices éticas del UNEG en materia de evaluación (<a href="#">UNEG Ethical Guidelines for Evaluation</a>) y los códigos de conducta del UNEG para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (<a href="#">UNEG Codes of Conduct for Evaluation in the UN System</a>).</p>

<p><b>Cuestiones transversales</b></p>	<p>La cobertura de las <b>cuestiones transversales</b> debería explicarse en el pliego de condiciones, en la sección relativa al alcance de la evaluación, así como en una subsección específica de las preguntas de evaluación enumeradas o mediante preguntas concretas correspondientes a cada criterio. Además, en la metodología de evaluación se podría pedir a los evaluadores que contemplen enfoques y métodos de evaluación que aborden adecuadamente las cuestiones transversales (por ejemplo, en la recopilación de datos y la presentación de datos desglosados por sexo, ubicación geográfica o ingresos).</p> <p>El pliego de condiciones de la evaluación debería tratar de abarcar todas las cuestiones transversales (en la OIM, estas son principalmente el género, los derechos humanos, el medio ambiente y la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en situaciones de emergencia) o explicar si no se han abarcado determinadas cuestiones.</p> <p>En el <a href="#">Anexo 5.3. Incorporación de las cuestiones transversales en la OIM</a> se proporciona una descripción detallada de las cuestiones transversales utilizadas en la Organización, así como preguntas orientativas para la incorporación de las cuestiones transversales en el seguimiento y la evaluación.</p>
<p><b>Presupuesto</b></p>	<p>En esta sección se detallan los <b>recursos disponibles para llevar a cabo una evaluación</b>, incluido el apoyo en especie prestado por la OIM, como el transporte o la traducción.</p> <p>También se explica qué gastos relacionados con la evaluación correrán a cargo de la OIM y cuáles correrán a cargo del consultor o el proveedor de servicios. Estos incluyen los honorarios de los consultores, los gastos de viaje, las dietas diarias y cualquier otro posible gasto derivado de la recopilación de datos o técnico.</p> <p>Para obtener más información sobre la presupuestación de la evaluación, véase el <a href="#">Anexo 5.1. Presupuestación de la evaluación</a>.</p>
<p><b>Descripción de las funciones</b></p>	<p>En esta sección se describen las <b>funciones de las diferentes partes que intervendrán en la evaluación</b> con objeto de informar a todas las partes de las tareas que deben llevar a cabo y de lo que se espera de ellas. Un ejemplo de ello puede ser proporcionar información general sobre la gestión del proyecto y los coordinadores pertinentes, como los encargados de facilitar acceso a la documentación relacionada con el proyecto, de organizar reuniones o de recopilar datos de los asociados en el proyecto.</p> <p>Una evaluación puede requerir el establecimiento de un comité, por ejemplo de un grupo de referencia, un comité de gestión o un grupo de aprendizaje. En caso de que ello ocurra, deberá indicarse aquí. Estos pueden ser particularmente útiles (y se recomienda establecerlos) cuando las evaluaciones son complejas (evaluaciones que abarcan varios países, varios programas o con múltiples partes interesadas), y pueden garantizar un enfoque participativo a lo largo de la evaluación.</p>
<p><b>Calendario</b></p>	<p>Un <b>calendario</b> indicativo detalla, por orden cronológico, las fechas en que deben realizarse las tareas o entregarse los productos, el tiempo asignado para terminar las tareas y los productos y las personas responsables de la finalización de cada tarea y producto. También puede incluir las fechas de las visitas sobre el terreno o de las encuestas que han de realizarse.</p>
<p><b>Sección relativa a los productos</b></p>	<p>En esta sección se detallan los productos que han de generarse en las distintas etapas del proceso de evaluación, así como las personas responsables de cada uno de ellos (teniendo presente, sin embargo, que ello dependerá principalmente del trabajo del evaluador).</p> <p>Es probable que en la lista de <b>productos</b> se incluya la matriz de evaluación (en el recuadro de información se dan explicaciones más detalladas) o el informe inicial, el proyecto de informe de evaluación que se presentará para la formulación de observaciones, y el informe final y resumen de la evaluación. También puede incluir información sobre una presentación inicial de los hallazgos o la organización de un taller para presentar el informe final a las principales partes interesadas. En la subsección titulada <a href="#">Productos de la evaluación</a> se da más información a este respecto.</p>





El contenido de los pliegos de condiciones puede compartirse con los oficiales regionales de seguimiento y evaluación o con la Oficina del Inspector General a fin de efectuar un control de la calidad antes de su finalización.



### Recursos de la OIM

s.f.a [Lista de verificación de la OIM – Pliego de condiciones de la evaluación](#) (en inglés) (enlace interno únicamente).

[Anexo 5.4. Modelo de pliego de condiciones de la evaluación](#) (en inglés) (enlace interno únicamente).

[Anexo 5.5. Modelos de matrices de evaluación para un proyecto orientado al desarrollo y para un proyecto humanitario](#) (enlace interno únicamente).

## 5.2.3. Selección de los evaluadores

Planificación  
de la  
evaluación

- Definición de la finalidad y la evaluabilidad de la evaluación
- Preparación del pliego de condiciones
- **Selección de los evaluadores**

Como parte de la fase de planificación y, después de haber definido la finalidad y la evaluabilidad de una evaluación prevista y de haber elaborado el pliego de condiciones, debe iniciarse un proceso de selección de los evaluadores, en consonancia con lo que ya ha sido acordado en la propuesta o el pliego de condiciones del proyecto.

### Evaluadores internos frente a evaluadores externos

En el cuadro que figura a continuación se ofrecen algunos consejos acerca de las ventajas de recurrir a evaluadores internos o externos:

Evaluadores internos	Evaluadores externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están familiarizados con el contexto y el objeto del estudio.</li> <li>• Pueden favorecer una mayor aceptación de los hallazgos entre los colegas de la OIM.</li> <li>• Son menos costosos.</li> <li>• Están bien situados para comprender el funcionamiento de la OIM, su mandato y sus operaciones.</li> <li>• Pueden seguir sacando partido de la evaluación a lo largo del tiempo con la utilización de los resultados de la evaluación.</li> <li>• Pueden aprender de la experiencia adquirida en el marco de la evaluación y aplicarla a su propio trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden asegurar la inclusión de opiniones independientes y externas en el análisis.</li> <li>• Pueden aportar nuevas perspectivas y enseñanzas de proyectos similares (ajenos a la OIM) que se hayan evaluado.</li> <li>• Suelen considerarse imparciales, ya que no se ven influidos por factores internos, y con conocimientos especializados pertinentes en materia de evaluación.</li> <li>• Podrían estar más familiarizados con los principios de ética e independencia que se aplicarán para llevar a cabo la evaluación.</li> </ul>

Nota: Adaptado del [Módulo 6 del Manual para proyectos de la OIM](#), pág. 25 (enlace interno únicamente).





Una metaevaluación que abarcaba las evaluaciones llevadas a cabo por la OIM entre 2017 y 2019 indicó que no había diferencia alguna en el nivel de calidad de las evaluaciones internas y externas.

Se puede recurrir a un equipo mixto de evaluadores internos y externos, cuyas funciones y responsabilidades se definirán de acuerdo con los puntos fuertes indicados supra. Así, por ejemplo, un evaluador externo podría beneficiarse de los conocimientos que posee el evaluador interno sobre la Organización al preparar el informe inicial y centrarse en la metodología, habida cuenta de sus conocimientos especializados en materia de evaluación.

#### Consideraciones que se deben tener en cuenta al seleccionar a un evaluador interno frente a un evaluador externo

Sobre la base de las ventajas enumeradas supra, las consideraciones que figuran a continuación son útiles para la selección de un evaluador interno frente a un evaluador externo:

- Disponibilidad presupuestaria;
- Comprensión de la esfera temática y del contexto;
- Competencias técnicas necesarias;
- Carga de trabajo actual del personal de la OIM al que se pedirá que desempeñe la función de evaluador interno;
- Conocimientos especializados en métodos de recopilación y análisis de datos.

La duración prevista, el momento y la complejidad de la evaluación también pueden influir en la selección. Una evaluación puede llevar bastante tiempo y puede exigir viajar a distintos lugares, lo que puede tener consecuencias si se recurre a un evaluador interno, ya que este tendrá que seguir desempeñando sus tareas habituales al llevar a cabo la evaluación y puede que solo esté disponible para realizar una visita sobre el terreno más breve. El supervisor del evaluador interno también puede ser reacio a liberar a funcionarios durante un tiempo y una ausencia de mayor duración. Para terminar su evaluación, los evaluadores internos pueden tener que trabajar en un informe de evaluación durante un periodo medio de tres meses, sin dejar de cumplir las responsabilidades que conlleva su puesto a tiempo completo.

Por consiguiente, se deben considerar la cuestión del momento y las limitaciones relacionadas con la selección de un evaluador, y el proceso de contratación debe iniciarse mucho antes de la fecha de inicio prevista del ejercicio de evaluación que llevarán a cabo los evaluadores. La contratación de un evaluador externo requiere que la OIM convoque un concurso para evaluadores a fin de organizar un proceso de selección y proceder a la aprobación y firma del contrato de conformidad con los procedimientos pertinentes, lo que también puede llevar algún tiempo. Esos procedimientos no son necesarios en el caso de un evaluador interno, pero su disponibilidad debe negociarse con el supervisor del posible evaluador en la OIM, y puede necesitarse más tiempo para terminar el ejercicio, habida cuenta de las tareas que ya desempeña el personal interno, como se ha indicado *supra*.

### Selección de los evaluadores

Paralelamente a la decisión de seleccionar a un evaluador interno o externo, también cabe considerar la posibilidad de recurrir a varios evaluadores en lugar de a uno solo. Por ejemplo, puede ser necesario recurrir a un equipo si se requieren conocimientos especializados específicos para analizar el desempeño de una intervención (como los de un ingeniero para examinar el componente de un programa relacionado con la construcción o los de un especialista en salud para examinar la respuesta a una determinada enfermedad en el marco de un programa) o si otros evaluadores nacionales pueden aportar un valor añadido al ejercicio (por ejemplo, en el caso de intervenciones complejas que requieren conocer bien el contexto nacional, a las partes interesadas o la política). La parte que encarga la evaluación, el gestor de la evaluación o el comité de gestión pueden determinar qué opción es la más indicada para llevar a cabo la tarea, incluirla en el pliego de condiciones y ajustar el proceso de selección en consecuencia.

Los principales puntos que deben considerarse al optar por un único evaluador o por un equipo pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) **Complejidad de la evaluación:** Si la evaluación requiere la recopilación de datos abundantes, visitas exhaustivas y reiteradas sobre el terreno, su alcance abarca diversos países, combina varios métodos específicos de recopilación de datos, debe realizarse en varios idiomas o requiere la perspectiva de un evaluador nacional, un equipo de evaluación puede ser más indicado para llevar a cabo la evaluación.
- b) **Duración de la evaluación:** Si el periodo de tiempo en el que se debe llevar a cabo la evaluación es breve, puede ser más apropiado optar por un equipo, ya que sus miembros podrán colaborar y terminar la evaluación en un plazo más breve.
- c) **Múltiples ámbitos de competencia:** Si una evaluación requiere distintos ámbitos de competencias muy específicas que no posee un único evaluador, tal vez sea necesario considerar la posibilidad de seleccionar un equipo de evaluación que satisfaga estos requisitos a través de sus distintos miembros.

## Proceso de selección

En esta sección se examina el proceso de selección para la contratación de uno o varios evaluadores externos, lo que puede hacerse principalmente mediante la aplicación de lo siguiente: a) la contratación de un consultor individual, o b) la contratación de una empresa de consultores o proveedor de servicios. Este proceso solo se aplica a los evaluadores externos, ya que los evaluadores internos de la OIM han sido identificados previamente (a escala mundial y regional) y pueden ser contratados mediante la negociación directa con su supervisor.



### Cómo encontrar un evaluador interno

Las oficinas de la OIM que estén interesadas en llevar a cabo una **evaluación interna** se deberían poner en contacto con el funcionario regional encargado de la evaluación y seguimiento designado una vez elaborado el pliego de condiciones para la evaluación. Este funcionario les ayudará a encontrar un evaluador disponible a partir de la lista mundial o regional existente.

## Selección de consultores individuales

Para la contratación de un único evaluador, se emite una convocatoria para evaluadores, en la que se incluirán el pliego de condiciones de la evaluación (véase el [Anexo 5.4. Modelo de pliego de condiciones de la evaluación](#)) y los siguientes elementos adicionales:

- **Requisitos:** Lista de competencias exigidas al consultor;
- Instrucciones para la **presentación de la candidatura:** Ello debería incluir qué documentos adicionales se espera que se presenten junto a la candidatura, como informes de evaluación anteriores. También debería incluir el plazo para la presentación de la candidatura y la información de contacto de la persona a la que se debería enviar dicha candidatura.



La función de evaluación central de la Oficina del Inspector General y los oficiales regionales de seguimiento y evaluación mantienen una [lista de consultores externos y proveedores de servicios](#) (enlace interno únicamente) con información detallada sobre sus conocimientos técnicos, idiomas, especialidades, etc.<sup>47</sup>. La convocatoria para evaluadores puede transmitirse a través del SharePoint interno de la OIM o a través de las listas de distribución existentes, como las de MandENews, el UNEG, XCeval, el Programa Internacional de Capacitación en Evaluación del Desarrollo y la ALNAP.

<sup>47</sup> Sitio de SharePoint para el personal con funciones de seguimiento y evaluación de la función central de evaluación de la Oficina del Inspector General, al que el personal de la Organización puede acceder a nivel interno a través de la intranet de la OIM.

Estas pueden consultarse públicamente, a través de los oficiales regionales de seguimiento y evaluación o de la Oficina del Inspector General. También se puede contactar con los evaluadores seleccionados de la lista, en función de las necesidades, para que presenten una propuesta en caso de que estén interesados.

Una vez recibidas las candidaturas, el gestor de la evaluación o el comité de evaluación las evalúan y confeccionan una lista de candidatos preseleccionados. La OIM ha elaborado una planilla de calificación para la valoración de las candidaturas (véase el [Anexo 5.6](#)) para las evaluaciones, que es una herramienta útil en el proceso de selección. Una vez terminada la selección, el gestor de la evaluación o el gestor del programa prepararán un contrato, de conformidad con las instrucciones de la OIM relativas a la contratación de consultores ([IN/84 Directrices para la selección y empleo de Consultores](#) (enlace interno únicamente)).

## Selección de una empresa de consultores

Para la **selección de un equipo de evaluación**, se hace una solicitud de presentación de propuestas de conformidad con las instrucciones de la OIM en materia de adquisiciones que figuran en el [Manual de adquisiciones de la OIM](#) (enlace interno únicamente). Aquí encontrará un modelo de [Solicitud de presentación de propuestas](#) para las evaluaciones, en caso de que se precisen los servicios de una empresa de consultores (enlace interno únicamente).



Se alienta encarecidamente al personal de la OIM a que determine **con antelación** si se necesitará un único evaluador o un equipo para llevar a cabo una evaluación. En caso de que esto no pueda hacerse con antelación, el personal debería ponerse en contacto con el correspondiente funcionario regional encargado del seguimiento y la evaluación o con la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General para obtener más información sobre la selección de los evaluadores y los procesos que podrían ayudarles.



### Anexos

- [Anexo 5.4. Modelo de pliego de condiciones de la evaluación](#) (enlace interno únicamente).
- [Anexo 5.6. Planilla de calificación de la OIM para la valoración de las candidaturas en las evaluaciones que recurren a evaluadores](#) (en inglés) (enlace interno únicamente).
- [Anexo 5.12. Modelo de solicitud de propuestas](#) (en inglés).

### Recursos de la OIM

- 2006 [Directrices sobre las diferencias entre contratos individuales y con proveedores de servicios](#) (IN/73) (en inglés) (enlace interno únicamente).
- 2016a [Manual de adquisiciones de la OIM – Adquisición de bienes, obras de construcción y servicios](#) (IN/168 rev. 2) (en inglés) (enlace interno únicamente).
- 2021a [Directrices para la selección y empleo de Consultores](#) (IN/84) (enlace interno únicamente).
- 2021b [Changes to Procurement, Implementing Partners Selection and Related Contracting Procedures](#) (IN/284) (enlace interno únicamente).
- s.f.b [Sitio de SharePoint para los profesionales del seguimiento y la evaluación de la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General](#) (en inglés) (enlace interno únicamente).

➔ Asegúrese de que en los contratos se hayan incluido cláusulas relativas a la protección de datos y la confidencialidad, así como a la prevención de la explotación y el abuso sexuales.

También se debería prestar atención a los siguientes recursos (y, de ser necesario, facilitar los correspondientes documentos a los consultores):

#### Recursos de la OIM

2010 *IOM Data Protection Manual*. Ginebra.

#### Otros recursos

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2010a *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports*. Documento de orientación, UNEG/G/(2010)1.

2008 *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Documento de base, UNEG/FN/CoC(2008).

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

2020 *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*.

## 5.3. Realización de la evaluación

Realización de la evaluación

- Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo
- Productos de la evaluación
- Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación
- Garantizar la calidad de la evaluación

Una vez designado(s) el/los evaluador(es), puede comenzar la labor de evaluación propiamente dicha, y el gestor de la evaluación tendrá que desempeñar tres tareas principales:

- a) Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo.
- b) Proporcionar información sobre las actividades realizadas para la elaboración del informe y sobre el proyecto de informe en sí mismo.
- c) Asegurarse de que se entiendan los requisitos de calidad y de que se supervise el control de la calidad.

Los evaluadores concluirán la evaluación durante esta fase. Por consiguiente, en esta sección del capítulo 5 también se proporciona información sobre los productos previstos que los evaluadores deberían terminar en el curso de la evaluación. Ello se ha resumido en la sección del presente capítulo titulada: [Productos de la evaluación](#).

### 5.3.1. Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo

Realización de la evaluación

- **Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo**
- Productos de la evaluación
- Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación
- Garantizar la calidad de la evaluación

El proceso de seguimiento de la implementación de la evaluación no solo implica supervisar a los evaluadores, sino también gestionar y organizar la recopilación de documentos y otros materiales necesarios para la evaluación, y organizar las visitas sobre el terreno, las entrevistas y las encuestas por escrito, así como mantener la comunicación con las principales partes interesadas.



Al organizar las actividades de evaluación, los gestores de la evaluación deberían tener presentes las demandas de las partes interesadas, los beneficiarios y las poblaciones afectadas en lo que respecta al tiempo, los recursos y los esfuerzos que deben realizar para proporcionar datos relacionados con la evaluación. Además de obtener el consentimiento informado (véase el [capítulo 2: Normas, reglas y gestión de la supervisión y la evaluación](#)), asegúrese de informar a todas las partes pertinentes de las cuestiones siguientes: de quiénes se recabarán los datos y de lo que se les pedirá con antelación y de manera organizada. Tenga presente que otras actividades en curso relacionadas con el seguimiento y la evaluación pueden ser objeto de demandas similares para no sobrecargar a las principales partes interesadas.

Al comienzo de esta fase, el gestor de la evaluación, la parte que encarga la evaluación, el comité de gestión de la evaluación (de haberlo) y el/los evaluador(es) seleccionado(s) deberían examinar conjuntamente el pliego de condiciones para asegurarse de que no haya observaciones, preguntas o puntos clave que deban volver a negociarse. También es una práctica habitual organizar una reunión de gestión al principio del proceso de evaluación para asegurarse de que el gestor de la evaluación, el/los evaluador(es) y las partes interesadas (si procede) tengan una comprensión común del proceso de evaluación y de las diferentes funciones y responsabilidades. Además, se debería pedir a los evaluadores que elaboren un informe inicial. Ello permitirá comprender cómo entienden el pliego de condiciones de la evaluación y proporcionará información útil sobre la manera en que llevarán a cabo la evaluación (para obtener más información sobre el informe inicial, véase la sección [Productos de la evaluación](#)). Todo cambio resultante del examen del informe inicial debería estar bien documentado y reflejarse en los documentos pertinentes y/o el pliego de condiciones. En esta etapa, el gestor de la evaluación ya debería haber proporcionado al evaluador o los evaluadores los documentos fundamentales para comenzar la evaluación, y podrán compartirse recursos adicionales cuando se llegue a un acuerdo final sobre la labor que habrá de realizarse.



Además de los documentos específicos de la intervención, para ayudar a los evaluadores en el proceso de evaluación y asegurarse de que cumplan las expectativas previstas para todas las evaluaciones de la OIM, los gestores de la evaluación deberían facilitar algunos documentos fundamentales:

- a) [IOM Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#) (Guía de la OIM para abordar las cuestiones de género en las evaluaciones): Este documento ofrece orientaciones prácticas para asegurarse de que las cuestiones de género se aborden adecuadamente en la evaluación.
- b) [IOM Gender and Evaluation Tip Sheet](#) (Hoja de orientación de la OIM sobre género y evaluación). Esta hoja de orientación proporciona una breve guía para ayudar al personal que interviene en la gestión y la realización de evaluaciones a desarrollar ámbitos de trabajo, metodologías y hallazgos en relación con el seguimiento y la evaluación que tengan en cuenta las cuestiones de género. Para obtener orientaciones más detalladas, incluidos ejemplos de criterios, indicadores y hallazgos que tienen en cuenta las cuestiones de género.
- c) Una copia de este capítulo (capítulo 5) de las *Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación*, con especial énfasis en la sección relativa a los [Productos de la evaluación](#), para que los evaluadores comprendan los componentes que se espera obtener;
- d) Una copia de los modelos elaborados por la OIM de [informes iniciales](#), [matrices de evaluación](#) e [informes de evaluación](#), que pueden servir de guía;
- e) Enlaces a las [herramientas de la lista de verificación de la calidad del UNEG](#) (y de la OIM) para que los evaluadores entiendan cómo se examinarán las evaluaciones;
- f) [Anexo 5.10. Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones](#).

La clara definición de las funciones y responsabilidades de todas las partes que intervienen directamente en la evaluación también es esencial para una implementación adecuada, y cada parte deberá realizar las tareas que se le hayan encomendado y respetar los plazos para garantizar la calidad.

## 5.3.2. Productos de la evaluación

### Realización de la evaluación

- Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo
- **Productos de la evaluación**
- Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación
- Garantizar la calidad de la evaluación

Se espera de los evaluadores que proporcionen varios productos fundamentales, que deberían indicarse claramente en el pliego de condiciones. Cada uno de estos productos se esboza a continuación, con información clave sobre su contenido y posible estructura.

#### Informe inicial



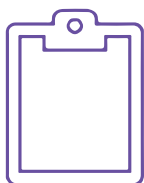
El **informe inicial** es el primer producto principal que entrega el evaluador, y debería redactarse después de realizar un análisis documental preliminar y de haberse reunido con el gestor de la evaluación o el comité de evaluación. Este documento da a conocer el modo en que el evaluador interpreta el ejercicio de evaluación, cómo se responderá a las distintas preguntas de evaluación y los métodos previstos de recopilación de datos. En el [Anexo 5.7](#) se incluye un modelo de informe inicial.



Los informes iniciales deberían solicitarse siempre en los pliegos de condiciones de la evaluación elaborados para los consultores externos. En el caso de una evaluación interna, bastará con presentar una matriz de evaluación, ya que esta ayudará a estructurar el modo en que el evaluador interno interpreta el ejercicio de evaluación.

Un elemento fundamental del informe inicial es la **matriz de evaluación**. Una matriz de evaluación es una herramienta que orienta el proceso de evaluación mediante la especificación de lo siguiente: a) los criterios de evaluación; b) las preguntas principales y secundarias a las que se dará respuesta para analizar cada criterio; c) los indicadores que se utilizarán para orientar el análisis; d) las fuentes de datos, y e) las herramientas de recopilación de datos. La matriz de evaluación permite representar claramente cómo se llevará a cabo la evaluación, si bien sigue siendo necesario presentar un informe inicial completo. En el [Anexo 5.5. Modelos de matrices de evaluación de la OIM para un proyecto orientado al desarrollo y para un proyecto humanitario](#) encontrará ejemplos de matrices de evaluación para un proyecto de desarrollo o humanitario.

#### Informes sobre los progresos realizados



Se alienta a los evaluadores a que informen periódicamente sobre los progresos realizados al llevar a cabo la evaluación, de manera que el gestor de la evaluación o el comité de evaluación puedan supervisar de manera periódica los avances en la recopilación de datos y si las metodologías seleccionadas para la evaluación se están utilizando correctamente. El objetivo es asegurarse de que, si en el proceso de recopilación de datos se detectan problemas que podrían afectar negativamente a la calidad de la evaluación (como la anulación de reuniones programadas, un número de entrevistados o encuestados inferior a lo previsto o un examen inadecuado de los documentos básicos), puedan introducirse medidas correctivas en tiempo oportuno. Los **informes sobre los progresos realizados** no tienen por qué ser largos y pueden entregarse por correo electrónico o en las reuniones periódicas. Además, la necesidad de presentar informes sobre los progresos realizados puede variar en función de la duración y la complejidad de la evaluación.

Los gestores de la evaluación deberían asegurarse de que se tomen las disposiciones logísticas adecuadas para la recopilación de datos. Si se producen situaciones que escapan al control de la OIM o del evaluador (por ejemplo, fenómenos meteorológicos o acontecimientos sociales o políticos que impidan realizar algunas visitas sobre el terreno), los evaluadores y los gestores de la evaluación deberían examinar si estas situaciones afectarán a la calidad y credibilidad del ejercicio y, por si acaso, estudiar las correspondientes alternativas metodológicas y prácticas.

## Reunión informativa sobre los hallazgos iniciales



Los hallazgos **iniciales** deberían presentarse al final de la visita sobre el terreno o de la fase de recopilación de datos, lo que brinda a las partes pertinentes, como las partes interesadas de los gobiernos, los donantes, los beneficiarios o los asociados en la ejecución, la oportunidad de determinar si existen interpretaciones erróneas o errores de hecho en una etapa temprana, antes de redactar el informe. Esto puede hacerse en forma de una presentación PowerPoint o de un informe breve, y debería añadirse como un producto, cuando se haya previsto así.

## Informe de evaluación



El **informe de evaluación** debería presentarse primero en forma de borrador para que las partes interesadas puedan formular observaciones (véase la sección titulada [Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación](#)). Una vez que el evaluador haya recibido la información consolidada, este debería revisar el informe, según sea necesario, y presentar la versión final.

- ➔ Los informes finales de evaluación deben redactarse en uno de los idiomas oficiales de la OIM. En caso de que no sea posible, se debería preparar un resumen de los hallazgos y recomendaciones en uno de los idiomas oficiales de la OIM.

Si bien la OIM no obliga a todos los evaluadores a utilizar el mismo formato para la presentación de informes, se espera que estos aborden todos los componentes indicados a continuación:

- **Portada**, incluidos el título de la evaluación, la fecha de finalización (por ejemplo, la fecha en que se presenta el proyecto de informe) y el nombre de los evaluadores o de las empresas de evaluación;
- **Resumen**, que incluirá una explicación del contexto del proyecto, un panorama general del contexto de la evaluación, una descripción concisa de la metodología de evaluación, un resumen de todos los hallazgos de la evaluación, un resumen de todas las conclusiones, un resumen de todas las enseñanzas extraídas y buenas prácticas, y un resumen de todas las recomendaciones;
- **Contexto del proyecto**, que incluirá un breve panorama general de los factores contextuales, una descripción clara y pertinente de las principales partes interesadas, y una descripción de la lógica de la intervención y de los acuerdos en materia de financiación;
- **Contexto de la evaluación**, que incluirá una explicación de la finalidad de la evaluación, una descripción del alcance de la evaluación y una lista de los clientes de la evaluación y los principales destinatarios del informe;
- **Enfoque y metodología de evaluación**, incluida una declaración acerca del enfoque de evaluación, las preguntas de evaluación y los criterios de evaluación (con una justificación de su uso u omisión), la metodología empleada, la inclusión de cuestiones transversales, la participación de las partes interesadas y las limitaciones de la evaluación, y una descripción de las normas y estándares de evaluación;
- **Hallazgos de la evaluación agrupados por criterio** que sean completas (se abordan todas las preguntas y los hallazgos se ajustan a la finalidad, las preguntas y el enfoque), sólidas (los hallazgos se justifican con pruebas y datos desglosados por variables clave), y en las que se identifiquen los factores causales que contribuyeron a los logros y fracasos y se aborden adecuadamente las cuestiones transversales de la OIM;
- **Conclusiones** basadas en las evidencias presentadas en la sección relativa a los hallazgos de la evaluación y claramente vinculadas a dichas evidencias y que, en la medida de lo posible, sean objetivas y estén claramente justificadas;
- **Recomendaciones** que sean claras y concisas, se basen en los hallazgos o conclusiones pertinentes del informe, en las que se identifique a la persona encargada de su aplicación y que puedan llevarse a la práctica;
- **Enseñanzas extraídas** que sean pertinentes, específicas del contexto, vayan dirigidas a usuarios específicos y sean aplicables;
- **Buenas prácticas** que reflejen de manera concisa el contexto del que se derivan y especifiquen los usuarios a los que van dirigidas, que puedan aplicarse y reproducirse, y que puedan vincularse a impactos específicos y realistas.

La evaluación/aseguramiento/control de la calidad se realizará sobre la base de este informe (véase la sección de este capítulo relativa al [aseguramiento de la calidad de la evaluación](#)).

- ➔ En el [Anexo 5.8. Modelo de componentes del informe de evaluación de la OIM](#) se ofrecen orientaciones más detalladas para cada componente del informe de evaluación, y en el [Anexo 5.9. Modelo de informe final de evaluación de la OIM](#) se proporciona un modelo para la presentación de informes.



### Resumen de la evaluación



Los evaluadores deberían preparar un **resumen de la evaluación** una vez terminado el informe final. Para ello, la OIM proporcionará un modelo creado en Microsoft Publisher. Este resumen ofrece un breve panorama general de la evaluación, cerciorándose de que se presenten las conclusiones, las recomendaciones, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas. En el [Anexo 5.10. Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones](#) se ofrecen orientaciones para la elaboración del resumen de la evaluación.

### Presentación final de la evaluación



En algunas evaluaciones, cabe esperar una **presentación final de la evaluación** en la que se ofrecería, una vez más, un panorama general de los elementos fundamentales de la evaluación, con especial hincapié en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. También pueden solicitarse al evaluador otros productos en los que se presente la evaluación, como una presentación PowerPoint o una infografía. En caso de que se haya previsto este tipo de producto, ello debería indicarse claramente en la sección relativa a los productos del pliego de condiciones de la evaluación.

### Matriz preliminar de respuesta de la Administración



Los evaluadores deberían preparar un proyecto de matriz de respuesta de la Administración en el que insertarán las recomendaciones, así como el calendario o los plazos indicativos para la aplicación. El proyecto de matriz se transmitirá seguidamente al gestor de la evaluación, el cual se coordinará con el personal y los administradores pertinentes de la OIM para rellenar la matriz. Si se espera que los evaluadores preparen un proyecto de matriz de respuesta de la Administración, ello debería acordarse al principio de la evaluación, como parte de los productos que deberá entregar el evaluador<sup>48</sup>.

Para obtener más información sobre la matriz de respuesta de la Administración, véase la sección de este capítulo relativa al [seguimiento y utilización de la evaluación](#). En la publicación de la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General titulada Respuesta de la Administración y seguimiento de las recomendaciones de la OIM relativas a la evaluación (*Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations*) se incluye un modelo de matriz de respuesta de la Administración.

## 5.3.3. Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación

Realización  
de la  
evaluación

- Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo
- Productos de la evaluación
- **Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación**
- Garantizar la calidad de la evaluación

Examinar el proyecto de informe de evaluación y proporcionar información sobre este es una etapa fundamental del proceso de evaluación. La participación de la parte que encarga la evaluación, del gestor de la evaluación (o comité de gestión) y de otras partes interesadas clave en este proceso garantiza asimismo que todos los usuarios previstos de la evaluación reciban la información que precisan. Si esto no se realiza correctamente, se corre el riesgo de que los usuarios desacrediten la evaluación una vez publicada. Esta etapa permite instaurar un proceso transparente y abierto para examinar la evaluación antes de su finalización.

<sup>48</sup> OIM, 2019.





## Participación de las principales partes interesadas en la facilitación de información

Las principales partes interesadas deberían tener la oportunidad de formular observaciones sobre el informe, una práctica habitual en los enfoques participativos. Si se ha establecido un grupo de referencia u otro mecanismo de colaboración de las partes interesadas a los efectos de la evaluación, su participación en este proceso puede garantizar una participación más amplia en la cadena de retroinformación. Las partes interesadas externas pueden incluir a los asociados, los donantes y los beneficiarios. Las partes interesadas internas de la OIM pueden incluir a los jefes de misión, los especialistas temáticos regionales y otros miembros del personal que hayan contribuido a la implementación (por ejemplo, de otros programas que hayan influido en la implementación del programa evaluado).

Cuando los evaluadores entreguen el proyecto de informe, el **gestor de la evaluación** debería coordinar las observaciones y las respuestas y consolidar toda la información recibida para volver a presentarla sin demora al evaluador. Esta información debería centrarse en los aspectos técnicos de la evaluación y en datos objetivos. Tenga presente que el evaluador tiene la obligación de corregir los datos, pero no de revisar (ni se le debería pedir que lo haga) los hallazgos, las conclusiones o las recomendaciones de un modo que sea incompatible con los datos presentados, ya que ello es contrario a los principios éticos del proceso de evaluación.

En caso de que se planteen cuestiones importantes en la etapa final de la presentación de informes, el evaluador y el gestor deberían volver a evaluar el proceso y elaborar un plan para abordar esas cuestiones. Los problemas deberían evaluarse detenidamente a fin de determinar si se han cometido errores y si estos pueden corregirse. Todas las partes pueden velar asimismo por que las recomendaciones incluidas en el informe sean aceptables y viables.

Si el gestor de la evaluación y los evaluadores no llegan a un acuerdo sobre la interpretación de los datos o sobre las conclusiones y recomendaciones derivadas de esa interpretación, el primero puede preparar una **opinión de la Administración**, en la que se pongan de relieve los desacuerdos, con las justificaciones pertinentes<sup>49</sup>.

En general, el proceso de examen del informe final no debería constituir otra ocasión para proporcionar información nueva a los fines de la evaluación, ya que la información pertinente se debería haber facilitado durante las fases de recopilación y análisis de datos. Ahora bien, si acaba de ponerse a disposición nueva información pertinente, o si un acontecimiento reciente o simultáneo ha afectado al análisis o a las recomendaciones (tal como ocurrió con la crisis inesperada de la COVID-19), el gestor de la evaluación debería comentárselo al evaluador, y podrá asignarse más tiempo para incorporar la información y los datos nuevos en el informe o en un anexo (por ejemplo, para examinar de qué manera afecta la COVID-19 a las recomendaciones ya formuladas).



Los oficiales regionales de seguimiento y evaluación o la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General pueden ofrecer su ayuda si **existe un desacuerdo sobre los hallazgos, las conclusiones o las recomendaciones** de un informe de evaluación.

Una vez que el evaluador haya recibido la información consolidada, este revisará el informe, según sea necesario, y presentará la versión final.

<sup>49</sup> Para más referencias, véase OIM, 2019, pág. 5.

### 5.3.4. Garantizar la calidad de la evaluación

Realización de la evaluación

- Supervisar la implementación de la evaluación y el plan de trabajo
- Productos de la evaluación
- Proporcionar información sobre todas las fases de la evaluación
- **Garantizar la calidad de la evaluación**

La comunicación de los avances de la evaluación es fundamental para garantizar la presentación de informes de calidad y pertinentes, y cada una de las partes tiene una función que desempeñar, en particular a nivel de los gestores de la evaluación y de los evaluadores. Mantener normas de calidad para una evaluación es especialmente importante, ya que ello también aumenta la credibilidad y la objetividad del ejercicio. Las **normas de calidad garantizan que las evaluaciones se lleven a cabo en consonancia con los requisitos de procedimiento y técnicos, así como con las normas y estándares de evaluación aplicadas en la Organización**<sup>50</sup>. Estas normas contribuyen asimismo a la presentación de información exacta y útil y al seguimiento periódico de la calidad de las evaluaciones.

Cada actor de la evaluación puede contribuir al logro de normas de calidad mediante la aportación de insumos pertinentes. El control de la calidad incumbe primordialmente al gestor de la evaluación, el cual debería garantizar que la evaluación se lleve a cabo de conformidad con la política y las orientaciones de la OIM en materia de evaluación, así como con los requisitos y normas acordados con otras partes interesadas, por ejemplo con el donante de la intervención<sup>51</sup>. El gestor de la evaluación y los evaluadores tienen la responsabilidad de garantizar que, en todas las etapas del proceso de evaluación, las actividades se lleven a cabo de conformidad con las normas de calidad establecidas.

#### Principales funciones y actividades para garantizar una evaluación de calidad<sup>52</sup>

El **gestor de la evaluación** debería:

- Asegurarse de que los objetivos de la evaluación sean claros y de que las metodologías y actividades implementadas por los evaluadores contribuyan a su logro;
- Seguir siendo dueño de la evaluación asegurándose de que conserva la responsabilidad de la toma de decisiones y de que las decisiones se tomen en tiempo oportuno;
- Supervisar los avances de la evaluación y proporcionar información y orientaciones pertinentes y oportunas a los evaluadores;
- Considerar y debatir las sugerencias de los evaluadores sobre las posibles soluciones a los problemas que puedan surgir;
- Debatir y acordar protocolos de comunicación, desde el principio, con todos los actores de la evaluación;
- Asegurarse de que los evaluadores, la parte que encarga la evaluación y los comités de evaluación tengan pleno acceso a la información desde el principio;
- Reunirse con los evaluadores, el comité directivo de la evaluación y las partes interesadas para examinar los proyectos de informes y las revisiones;
- Aprobar el informe final y organizar una presentación de los hallazgos de la evaluación para las partes interesadas;
- Proporcionar una respuesta de la Administración que responda a todas las recomendaciones para el seguimiento.

<sup>50</sup> Por lo que se refiere a sus normas de calidad, la OIM utiliza las [Normas y estándares de evaluación del UNEG](#) de junio de 2016. Para más información, véase el [capítulo 2, Normas, reglas y gestión del seguimiento y la evaluación](#).

<sup>51</sup> El *control de la calidad* se define como “la parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de calidad”. Es una actividad relacionada con el aseguramiento de la calidad, que es la “parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad”. Las actividades de control de la calidad deberían realizarse a nivel de los gestores de la evaluación, y el aseguramiento de la calidad es responsabilidad de la función de evaluación centralizada de una organización. Véanse las definiciones de la norma ISO 9000:2015: Sistemas de gestión de la calidad en [ASQ, s.f.](#)

<sup>52</sup> Adaptado de [Banco Mundial, 2015](#).

Los **evaluadores** deberían:

- Llevar a cabo la evaluación ajustándose a los plazos previstos y el presupuesto asignado;
- Garantizar la aplicación de metodologías adecuadas para la realización de las encuestas y el análisis de los datos/resultados;
- Presentar informes periódicos sobre los progresos realizados al gestor de la evaluación/comité de evaluación y comunicar los problemas que requieran su atención de manera oportuna;
- Garantizar que el proceso de formulación de observaciones sobre el proyecto de informe esté bien organizado e incluya información sobre las correcciones y aclaraciones sobre las interpretaciones erróneas;
- Cuando así se solicite, hacer una presentación de los hallazgos iniciales durante la realización de la evaluación (de ser posible, también para los beneficiarios).

La Oficina del Inspector General recomienda utilizar las **listas de verificación de la calidad del UNEG** para examinar la observancia de las normas de calidad. Se han elaborado dos listas distintas en consonancia con las normas y estándares del UNEG: a) la lista de verificación de la calidad de los pliegos de condiciones y los informes iniciales de evaluación del UNEG (*UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports*) y b) la lista de verificación de la calidad de los informes de evaluación del UNEG (*UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*).

La OIM tiene previsto publicar su propia herramienta de control/aseguramiento de la calidad, que podrán utilizar los gestores de la evaluación al examinar los informes<sup>53</sup>.



Los **marcos analíticos del UNEG para determinar la calidad de la evaluación** (véase la [sección relativa a los recursos](#)) deberían ponerse a disposición de los evaluadores a fin de garantizar que estos tengan una buena comprensión de las expectativas de la OIM en lo que respecta a la calidad de la evaluación. Estos también pueden ser utilizados por los gestores de la evaluación y por los oficiales regionales de seguimiento y evaluación al redactar el pliego de condiciones y los informes iniciales, así como al examinar el informe de evaluación.



Si los evaluadores contratados elaboran un informe inicial de mala calidad, los gestores de la evaluación deberían ofrecerles la oportunidad de modificarlo hasta que se llegue a un consenso sobre su calidad. Si el informe inicial sigue siendo insatisfactorio y se incluye en los principales productos entregados, debería considerarse la posibilidad de rescindir el contrato, en lugar de arriesgarse a obtener un producto final de mala calidad. También se puede contactar con los oficiales regionales de seguimiento y evaluación o con la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General para que proporcionen asesoramiento sobre el proceso de negociación con los evaluadores y sobre la decisión de rescindir el contrato.



Es importante que la estructura del contrato suscrito con los evaluadores permita a los gestores de la evaluación responder de forma adecuada, por ejemplo mediante la inclusión de una cláusula en la que se indique que la OIM se reserva el derecho de retener el pago, íntegro o parcialmente, si los servicios acordados no se prestan en su totalidad o son inadecuados. Ello se aplica igualmente a la finalización del proyecto de informe de evaluación, y permite retener el pago final si la calidad no es la adecuada tras varios intentos de corregir esta situación.

- ➔ Los oficiales regionales de seguimiento y evaluación o la Oficina del Inspector General pueden prestar asistencia en relación con los parámetros de calidad y, en coordinación con la Oficina de Asuntos Jurídicos de la OIM, en caso de que se deban adoptar medidas contractuales cuando no se cumplan las normas de calidad.

<sup>53</sup> Esta herramienta, de próxima publicación, se utilizará como una **lista de verificación y guía del control de calidad**, que llevará a cabo el gestor de la evaluación, y se ampliará con sistemas de calificación a los efectos del aseguramiento de la calidad. También se utilizará para elaborar un mecanismo de aseguramiento de la calidad, que permitirá la valoración sistemática de los informes de evaluación a fin de garantizar el mantenimiento de los niveles de calidad.



#### Recursos de la OIM

2019 [Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations](#). Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General. (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

American Society for Quality (ASQ)

s.f. [Quality assurance and quality control](#).

Banco Mundial

2015 [Managing Evaluations: A How-To Guide for Managers and Commissioners of Evaluations](#). Washington, D.C.

#### Herramientas

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2010a [UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports](#). Documento de orientación, UNEG/G(2010)1.

2010b [UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports](#). Documento de orientación, UNEG/G(2010)2.

## 5.4. Seguimiento y uso de la evaluación

Seguimiento  
y uso de la  
evaluación

- Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y utilización del informe
- Uso y difusión de la evaluación

Una falsa idea muy extendida sobre la gestión de una evaluación es que el proceso de evaluación se da por finalizado cuando el informe final ha sido presentado y aprobado. De hecho, la elaboración y aprobación posterior del informe representan los dos primeros tercios del proceso, pero la principal razón de ser y el beneficio de una evaluación residen en el último tercio del proceso, es decir, en la **utilización del informe, sus hallazgos y sus recomendaciones**.

#### El último tercio

- Uso y seguimiento de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación.
- Promoción interna y externa para la reproducción y el aprendizaje.
- Utilización con otros fines, por ejemplo para las evaluaciones de síntesis o las metaevaluaciones.

### 5.4.1. Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y utilización del informe

Seguimiento  
y uso de la  
evaluación

- **Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y utilización del informe**
- Uso y difusión de la evaluación

Una vez aprobado el informe final, la parte que encarga la evaluación o el gestor de la evaluación deberían ocuparse del seguimiento de las recomendaciones de la evaluación, en coordinación con el personal directivo superior y las partes interesadas en el proyecto, según corresponda. La parte que encarga la evaluación y el gestor deberían examinar y abordar con las entidades pertinentes cómo los hallazgos del informe se darán a conocer también a un público más amplio. Seguidamente, el gestor de la evaluación finalizará la matriz de respuesta de la Administración elaborada por el evaluador, de acuerdo con las instrucciones facilitadas en la publicación de la OIM titulada Respuesta de la Administración y seguimiento de las recomendaciones de la OIM relativas a la evaluación (*Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations*).

#### La matriz de respuesta de la Administración es una herramienta que permite:

- **Indicar** si las recomendaciones de la evaluación han sido aceptadas, parcialmente aceptadas o rechazadas.
- **Describir** las medidas de seguimiento que deberán adoptarse para aplicar las recomendaciones.
- **Indicar** el plazo de las medidas de seguimiento adoptadas y quién es el responsable de cada una de ellas.
- **Supervisar** la aplicación de las medidas de seguimiento.
- **Facilitar la integración** de las recomendaciones de la evaluación aceptadas en las actividades futuras.

La matriz de respuesta de la Administración es una herramienta que debe consultarse periódicamente hasta que se hayan aplicado todas las medidas de seguimiento o hasta que estas dejen de ser aplicables. Para que el uso de las evaluaciones como herramienta de rendición de cuentas sea pertinente, este debe realizarse de manera oportuna; por lo tanto, se recomienda completar las medidas de seguimiento y el proceso de examen en el plazo de 18 meses a contar desde la presentación final de la evaluación, aunque no se hayan finalizado todas las medidas de seguimiento. El seguimiento de la aplicación de la matriz de respuesta de la Administración puede asignarse a personal específico de la oficina. Los progresos realizados en las medidas de seguimiento incluidas en la matriz deberían comunicarse a las entidades pertinentes, así como a los oficiales regionales de seguimiento y evaluación y a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General para que tomen nota de ellos.



La matriz de respuesta de la Administración se puede rellenar directamente en PRIMA, o se puede cargar la versión Word directamente a este programa. Los gestores de programas y proyectos recibirán un recordatorio para rellenar la matriz y, 12 meses después de que se haya completado el informe final, se les enviará otro recordatorio para que proporcionen información actualizada sobre la situación en lo que respecta a la aplicación de las recomendaciones.



#### 5.4.2. Uso y difusión de la evaluación

Seguimiento  
y uso de la  
evaluación

- Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones y utilización del **informe**
- **Uso y difusión de la evaluación**

El intercambio y la divulgación de los informes de evaluación son etapas importantes para garantizar el uso pertinente de la evaluación. Los gestores de la evaluación o las partes que encargan la evaluación tal vez deseen examinar y preparar una estrategia de comunicación y difusión, lo que requerirá medidas y análisis intencionales para llegar al público adecuado. Cabe considerar los siguientes puntos:

- ¿Cómo se usará y difundirá la evaluación?
- ¿Cómo se divulgarán los hallazgos del informe de evaluación a distintos grupos de partes interesadas que pueden tener diferentes puntos de vista?
- ¿Cuál es el momento más indicado para difundir la evaluación y garantizar su uso óptimo?

La difusión de las evaluaciones contribuye a la consecución de su objetivo de **aprendizaje**, al garantizar que los conocimientos adquiridos por medio de la evaluación puedan ser ampliamente utilizados para mejorar la calidad de las nuevas intervenciones, así como los métodos de ejecución. Se recomienda reflexionar acerca de cómo se divulgarán las evaluaciones, y a quién, al inicio de la fase de planificación. Estas reflexiones también deberían tener en cuenta las necesidades específicas a la hora de decidir si las evaluaciones deben comunicarse a nivel interno en la OIM, o a nivel externo.



### Evaluación centrada en la utilización y difusión de la evaluación

El enfoque de la evaluación centrada en la utilización puede proporcionar información útil al planificar la difusión de la evaluación o preparar una estrategia de comunicación y difusión. Para obtener más información, véase el recuadro de información titulado [Evaluación centrada en la utilización](#).

En la Política de Evaluación de la OIM se señala que todos los informes de evaluación deben hacerse públicos, si bien la “estrategia de comunicación” puede variar. En el caso de una evaluación comunicada a nivel externo – por ejemplo, la evaluación de una estrategia (institucional, regional o nacional) o de una política de la OIM (por lo general, institucional) – esta podría presentar interés para todos los Estados Miembros de la OIM y posiblemente, para algunos donantes, mientras que en el caso de las evaluaciones de proyectos, el interés a nivel externo podría limitarse a los gobiernos locales y a los donantes concretos que financiaron el proyecto. Sin embargo, en el caso de los proyectos, la distribución externa también puede incluir a los asociados en la ejecución, a las organizaciones no gubernamentales (ONG) que colaboran o a los beneficiarios, lo que puede no ser así en una evaluación de una estrategia de la OIM.

En el caso de los informes distribuidos a nivel interno, puede realizarse una distinción similar a la de los informes externos. Mientras que la evaluación de una política suele comunicarse más bien a nivel departamental, las evaluaciones de proyectos, programas y estrategias locales o regionales resultan más valiosas para las oficinas en el terreno implicadas y para los especialistas temáticos pertinentes a nivel regional y departamental. Si bien la difusión de la evaluación de una política se realiza principalmente a nivel departamental con objeto de organizar el seguimiento o la experiencia adquirida, también puede comunicarse de manera más amplia, por ejemplo a todas las oficinas de la OIM a nivel mundial, habida cuenta de su posible interés en una política institucional. También cabe mencionar algunos casos muy específicos; por ejemplo, debe mantenerse informados a los oficiales regionales de seguimiento y evaluación y a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General de la publicación de las evaluaciones para que puedan incluirlas en su repositorio central de informes de evaluación o en la página web de la OIM sobre evaluación.

En general, se recomienda elaborar una sola versión del informe que pueda distribuirse **tanto a nivel externo** como a nivel interno y que sea de utilidad para todas las partes interesadas con distintos puntos de vista. En un número limitado de casos ha podido suceder que se elaboraran dos versiones de un informe de evaluación, uno para una distribución limitada y para uso interno y otro para uso externo, por ejemplo cuando el informe incluía secciones que abarcaban cuestiones confidenciales o delicadas relacionadas con actividades de desmovilización. Si tiene dudas acerca de la difusión de un informe de evaluación, el gestor de la evaluación debería celebrar consultas con el Jefe de Misión para las intervenciones en los países, con los directores regionales para las intervenciones regionales o interregionales y/o con el funcionario regional encargado del seguimiento o la evaluación o la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.



Los informes de evaluación, una vez aprobados, deben transmitirse a la función de evaluación central de la Oficina del Inspector General, que los incluirá en el repositorio central y en la página web de la OIM sobre evaluación.

Como se ha señalado en la sección relativa a los productos de la evaluación de este capítulo, también debe presentarse por separado un **resumen de la evaluación**. El evaluador debería preparar este resumen con objeto de presentar un informe más breve y sucinto sobre los elementos principales de la evaluación. En el [Anexo 5.10. Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones se proporcionan orientaciones](#) sobre la elaboración de este resumen, cuya presentación es obligatoria, así como un modelo de resumen de la evaluación.

### Cómo compartir las evaluaciones



También es importante considerar distintas formas de compartir las evaluaciones de manera estratégica y sistemática a fin de garantizar que los principales usuarios puedan extraer enseñanzas de la evaluación y que otras partes puedan beneficiarse de esta en función de sus necesidades e intereses. A continuación se dan algunos ejemplos de las diferentes maneras de compartir las evaluaciones:

- Una estrategia de comunicación que utilice diversas plataformas de comunicación, como Yammer (interna), Facebook o Twitter, así como sitios web;
- Un seminario web organizado para las partes interesadas pertinentes;
- Una presentación en video de la evaluación y la respuesta de la OIM;
- Un taller para analizar los hallazgos y acordar el camino a seguir.



#### Recursos de la OIM

- 2019 [Management Response and Follow-Up on IOM Evaluation Recommendations](#). Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General (enlace interno únicamente).
- s.f.c [IOM Evaluation repository](#).
- s.f.d [IOM Evaluation website](#).

## 5.5. Rendición de cuentas y aprendizaje a partir de la evaluación

Los beneficios del uso de la información derivada de las evaluaciones son numerosos. Los profesionales deben aplicar esta información de forma eficaz para mejorar la rendición de cuentas y el desempeño y reforzar la adopción de decisiones por medio del aprendizaje. La **rendición de cuentas** puede definirse como “la obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales”<sup>54</sup>. El **aprendizaje**, por otro lado, es el proceso mediante el cual los individuos o las organizaciones adquieren competencias y conocimientos y los utilizan. En esta sección se abordarán las distintas formas de aprendizaje a partir de la evaluación y otros enfoques evaluativos y, mientras que en la sección anterior se abordan los requisitos relacionados con la rendición de cuentas en la comunicación de un informe de evaluación, en la presente sección se incluirán asimismo consideraciones relativas a la rendición de cuentas para los otros enfoques evaluativos que se examinan.

<sup>54</sup> OCDE, 2010, pág. 15.

Una manera de utilizar la información obtenida a partir de la evaluación es compartirla a nivel institucional, lo que genera conocimientos para la planificación y ejecución actuales y futuras, además de fomentar una cultura de aprendizaje y conocimiento en la organización y de respaldar su rendición de cuentas general. Los conocimientos adquiridos a partir de las evaluaciones también proporcionan a la organización información basada en evidencias. El aprendizaje debe figurar entre los elementos centrales de una evaluación, incluidos el intercambio eficaz de información y los sistemas de aprendizaje.

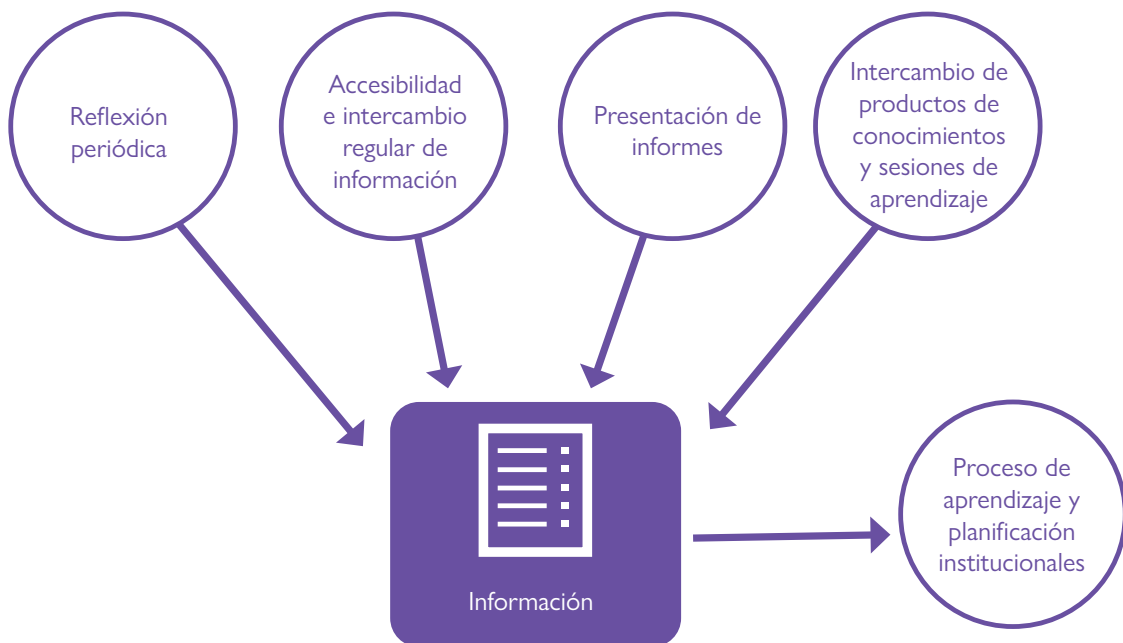


Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)  
2010 *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultado*. CAD-OCDE, París.

### 5.5.1. Generación de conocimientos y aprendizaje mediante la evaluación

Los conocimientos y el aprendizaje derivados de la evaluación pueden incorporarse a los procesos de aprendizaje y planificación institucionales mediante la reflexión periódica, el acceso a los informes de evaluación y el intercambio regular de información por medio de sesiones de aprendizaje. Visualmente, esto puede representarse del siguiente modo:

Figura 5.8. Generación de conocimientos y aprendizaje mediante la evaluación



Además de la evaluación, otros procesos pueden mejorar el aprendizaje a partir de las intervenciones. A continuación se dan tres ejemplos de enfoques evaluativos que también pueden incorporar el aprendizaje además de la rendición de cuentas, y que también se utilizan con fines de seguimiento:

- Enseñanzas extraídas;
- Examen del desempeño del proyecto; y
- Examen posterior a la acción.

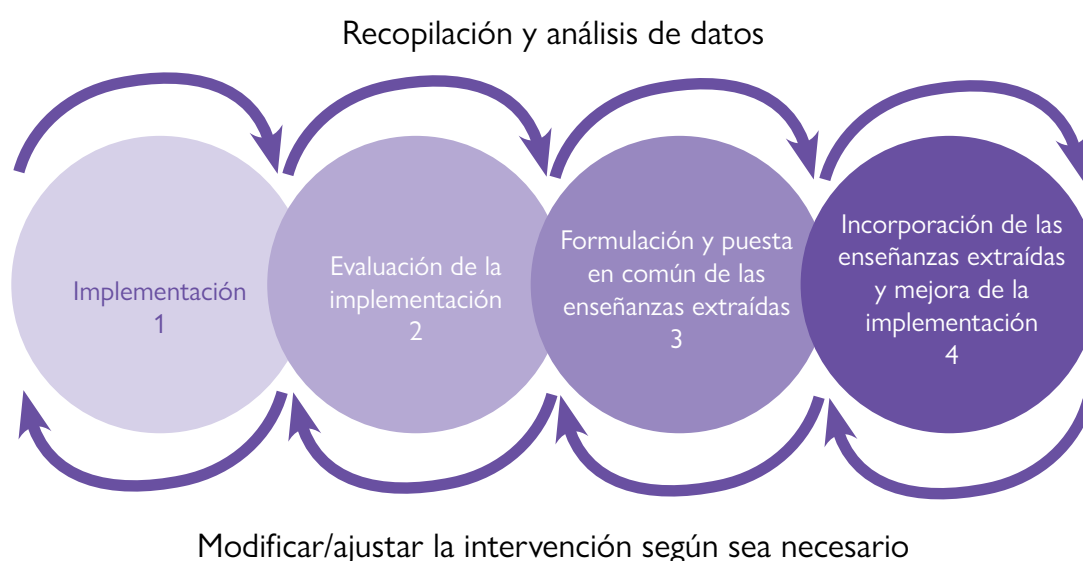


## Enseñanzas extraídas y aprendizaje a partir de estas enseñanzas

Las **enseñanzas extraídas** pueden definirse como generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas, estrategias o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto. Dicho de otro modo, pretenden describir los conocimientos adquiridos a partir de experiencias en situaciones bien definidas. La documentación de las enseñanzas extraídas y su incorporación en otras intervenciones pueden contribuir a mejorar la calidad de la prestación de servicios. En particular, pueden ayudar a evitar aquellas prácticas que sistemáticamente no consigan resultados u otros errores comunes.

En la figura que figura a continuación se ofrece una visión de conjunto del proceso de cómo se identifican las enseñanzas extraídas (a través de la implementación y de la evaluación de la implementación), cómo se formulan y, por último, cómo se incorporan y utilizan para mejorar la implementación.

Figura 5.9. Enseñanzas extraídas – Mejorar la implementación



Si bien las enseñanzas extraídas suelen salir a la luz al realizar la evaluación, estas también pueden recogerse mediante la organización de talleres específicos sobre el aprendizaje a partir de estas enseñanzas, que reúnen a diversas partes interesadas para que aporten ideas sobre el desempeño e identifiquen las enseñanzas extraídas de una intervención. Este enfoque también puede utilizarse para las intervenciones a nivel de las políticas o estrategias, en las que puede pedirse a las partes interesadas que reflexionen sobre los enfoques que han adoptado en relación con un tema o una esfera temática en particular a lo largo del tiempo.

Otro concepto similar, en términos de generación de conocimientos a partir de una evaluación, es la noción de **buenas prácticas**, que puede considerarse como la identificación de un procedimiento que ha demostrado su capacidad para producir resultados de manera satisfactoria, y que se propone como una práctica “habitual” idónea para su adopción generalizada. Una enseñanza extraída en la que se haya identificado una práctica que produce esos resultados satisfactorios y respecto de la que se haya determinado que merece ser reproducida y, posiblemente, ampliada, puede convertirse, con el tiempo, en una “buena práctica emergente”<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> OIT, 2014, pág. 2



Si bien el aprendizaje a partir de las enseñanzas extraídas se ha mencionado aquí como uno de los diversos enfoques evaluativos, es importante subrayar que, por lo general, se espera que los evaluadores incorporen las enseñanzas extraídas en el informe. Véase la sección titulada [Planificación de la evaluación: Preparación del pliego de condiciones de la evaluación](#) (Alcance de la evaluación).

En general, la difusión de las enseñanzas extraídas puede llevarse a cabo como parte de la difusión del informe final de evaluación o de un modo similar. Concretamente, estas pueden incorporarse en cualquier documento recapitulativo de la evaluación que se ponga a disposición de los usuarios pertinentes. El Anexo 5.10, titulado [Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones](#) incluye una sección específica sobre la presentación de las enseñanzas extraídas, cuando sea necesario.

En algunos casos, las enseñanzas extraídas pueden interesar particularmente a los especialistas temáticos pertinentes, desde el punto de vista de su difusión posterior o de su aplicabilidad a otras intervenciones similares. La “utilización” de las enseñanzas extraídas es especialmente importante en la elaboración de nuevas intervenciones, a nivel de un proyecto o programa, así como en la formulación de orientaciones estratégicas y normativas claras con respecto a una determinada esfera de trabajo de la OIM. Por lo tanto, los gestores de la evaluación deberían considerar detenidamente con quién compartirán las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas identificadas a fin de incorporarlas de la mejor manera posible en las intervenciones futuras y previstas de la OIM.



Organización Internacional del Trabajo (OIT)  
2014 [Evaluation Lessons Learned and Emerging Good Practices](#). Nota de orientación 3, 25 de abril.

## Examen del desempeño de un proyecto

La OIM ha elaborado una herramienta de evaluación que se centra principalmente en el desempeño de un proyecto o programa, para lo cual se utilizan los criterios del CAD-OCDE, haciendo hincapié en la eficacia y la eficiencia. El objetivo del examen del desempeño de un proyecto es ayudar a las oficinas en el terreno a evaluar el desempeño de sus intervenciones, utilizando para ello un enfoque constructivo, participativo y coordinado. Este ejercicio suele realizarse durante la implementación, de manera que puedan tomarse medidas correctivas, en caso necesario. Los criterios de la **pertinencia**, el **impacto** y la **sostenibilidad** se analizan brevemente a lo largo del examen, y en este también se puede analizar en qué medida se están logrando o podrán lograrse los efectos de una intervención una vez terminadas las actividades o finalizados los productos.

En un examen del desempeño de un proyecto también se abordan las cuestiones transversales, y se analiza el nivel de rendición de cuentas a los beneficiarios y a las poblaciones afectadas, en particular en el contexto de las situaciones de emergencia, además de determinar en qué medida la intervención está vinculada con las estrategias mundiales, regionales o nacionales.

Cabe señalar que el **examen del desempeño de un proyecto no es una evaluación**, ya que es menos exhaustivo que esta última. Una evaluación requiere más tiempo y preparación, trata las cuestiones de manera más detallada y permite generar análisis y hallazgos con una base empírica más sólida. A continuación se resumen otras diferencias existentes entre un examen y una evaluación:



Evaluación



Examen

- Análisis sistemático y objetivo de una intervención en curso o finalizada, así como de su diseño, implementación y resultados;
  - Tiene por objeto determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, así como de los criterios de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad;
  - Tiene una base empírica más sólida para la rendición de cuentas y el aprendizaje.
- Análisis del desempeño de una intervención con carácter periódico o puntual;
  - Los exámenes suelen ser menos exhaustivos o profundos que las evaluaciones;
  - Suele hacer hincapié en los aspectos operativos.



#### Recursos de la OIM

2018b [Planning, Conducting and Using Project Performance Reviews \(PPR\)](#). Función de evaluación central de la Oficina del Inspector General, junio (enlace interno únicamente).

- Modelo de herramienta de examen del desempeño de un proyecto
- Modelo de informe de examen del desempeño de un proyecto
- Guía para la presentación de informes de examen del desempeño de un proyecto
- Preparación de los exámenes del desempeño de un proyecto
- Plan de acción para aplicar las recomendaciones sobre el examen del desempeño de un proyecto

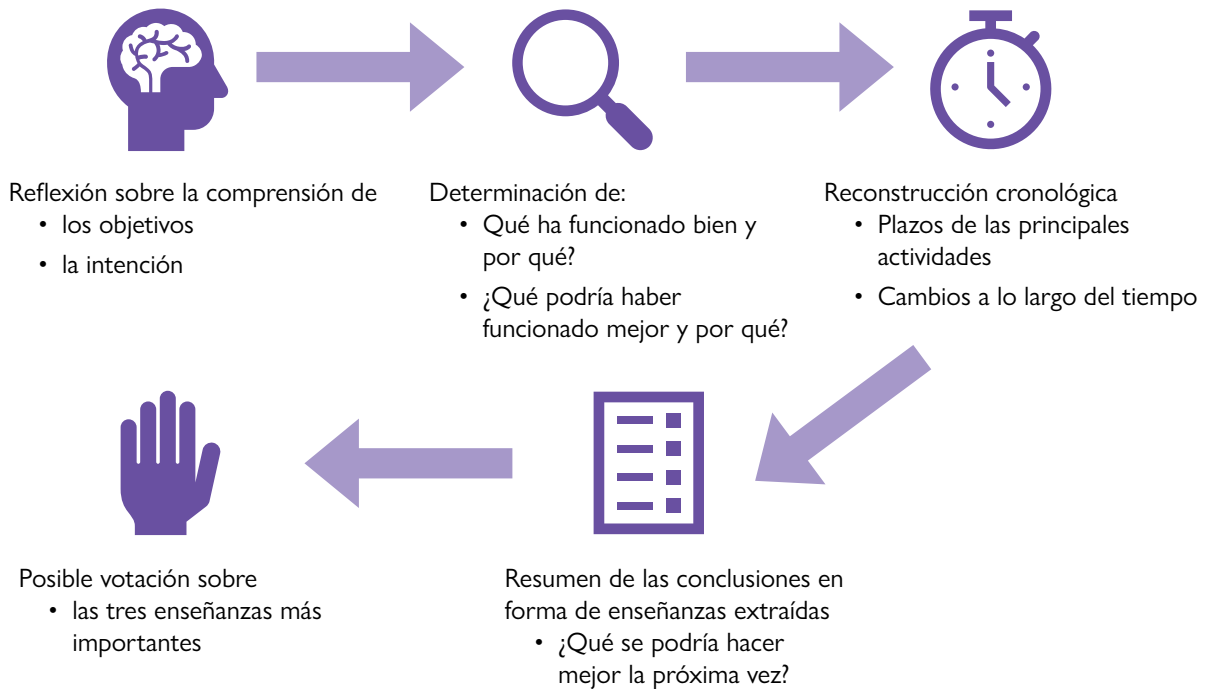
#### Examen posterior a la acción

Un **examen posterior a la acción** es un debate estructural sobre una intervención que permite a un equipo analizar y reflexionar acerca de lo que ha ocurrido, por qué ha ocurrido y cómo mantener los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles<sup>56</sup>. Se trata de un proceso dirigido por un moderador en el que intervienen los actores clave, y en el que el principio general es que este sea neutral y objetivo para garantizar que las discusiones se centren en los problemas, sean constructivas y no deriven en la autojustificación. Básicamente, el examen debería centrarse en preguntas tales como: “¿Qué se esperaba en lugar de lo que ocurrió realmente?”, “¿Qué funcionó bien y por qué?” y “¿Qué podía haber funcionado mejor y por qué?”.

<sup>56</sup> Adaptado de Buchanan-Smith y otros, 2016.

Un examen posterior a la acción comprende los siguientes pasos:

Figura 5.10. Pasos de un examen posterior a la acción



Fuente: Adaptado de Buchanan-Smith y otros, 2016 y de ONUSIDA, 2006.

Como primer paso, los participantes reflexionan sobre su comprensión de los objetivos o la intención de la actividad y, seguidamente, preparan un cronograma con lo que ocurrió realmente y lo que ha cambiado a lo largo del tiempo. El paso siguiente se centra en mayor medida en un enfoque analítico, ya que se identifica lo que ha funcionado bien y por qué, y lo que podría haber funcionado mejor y por qué. Al final del proceso, las conclusiones acerca de lo que se podría hacer mejor la próxima vez se resumen en forma de enseñanzas extraídas. Puede pedirse a los participantes que voten sobre las tres enseñanzas que consideran más importantes cuando las reflexiones sean numerosas. El debate de un examen posterior a la acción es un proceso dirigido por un moderador que no suele durar más de medio día o un día. Según los recursos y el tiempo a disposición, este puede ser **formal, lo que conlleva una labor preparatoria adicional**, o **informal**, tal como se indica en el recuadro *infra*.

Principales características de un examen posterior a la acción	
<p><b>Exámenes formales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigidos por un moderador externo y objetivo</li> <li>• Requieren más tiempo</li> <li>• Utilizan técnicas y herramientas de examen más complejas</li> <li>• Se planifican de antemano</li> <li>• Se llevan a cabo en reuniones u otros contextos "formales"</li> <li>• Requieren un informe más estándar y exhaustivo</li> </ul>	<p><b>Exámenes informales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizados por aquellas personas más cercanas a la actividad</li> <li>• Requieren menos tiempo</li> <li>• Utilizan técnicas y herramientas de examen sencillas</li> <li>• Se realizan cuando es necesario</li> <li>• Se llevan a cabo en el lugar de la actividad</li> <li>• Pueden ser objeto de un informe menos exhaustivo</li> </ul>

Fuente: Adaptado de ONUSIDA, 2006.



Buchanan-Smith, M., J. Cosgrave y A. Warner  
2016 *Guía de evaluación de la acción humanitaria*. ALNAP/ODI, Londres.

ONUSIDA  
2006 *After-Action Review: Technical Guidance*. PN-ADF-360. Washington, D.C.

A continuación se resumen otros ejemplos de enfoques y herramientas de evaluación:

### Otros enfoques y recursos

Cambio más significativo

#### ¿En qué consiste?

La técnica del **cambio más significativo** es un tipo de herramienta participativa que consiste en recopilar relatos personales de los cambios percibidos y determinar cuál de estos relatos es más significativo y por qué.

En el [Anexo 5.11. Enfoques de evaluación: Cambio más significativo](#) se ofrece una explicación más detallada del enfoque del cambio más significativo.



#### Herramientas y manuales sobre el enfoque del cambio más significativo

Asadullah, S. y S. Muñiz

2015 *Participatory Video and the Most Significant Change: A guide for facilitators*. InsightShare, Oxford.

BetterEvaluation

s.f. *Most significant change*. Recurso en línea.

Davies, R. y J. Dart

2005 *The 'Most Significant Change' Technique – A Guide to Its Use*.

Red Panasiática del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional

2008 *Jess Dart – Most significant change*, parte I. Vídeo.

Modelo de Kirkpatrick

#### ¿En qué consiste?

El **modelo de Kirkpatrick** es un modelo de cuatro niveles elaborado para evaluar la formación. Sus cuatro niveles son: a) reacción; b) aprendizaje; c) comportamiento, y d) resultados. Se trata de un método habitualmente utilizado para evaluar los resultados obtenidos en el marco de una formación. Se ha elaborado un formulario genérico de evaluación posterior a la formación que las partes interesadas pueden modificar fácilmente, según sea necesario.



OIM

2017b *Reaching results through training*. Vídeo para un seminario web, 25 de julio (enlace interno únicamente)

MindTools

s.f. *Kirkpatrick's four-level training evaluation model: Analyzing learning effectiveness*.

### ¿En qué consiste?

El **examen por homólogos** es un proceso que puede ayudar a asesorar sobre cuestiones relacionadas con la calidad y el cumplimiento de las normas, que normalmente llevan a cabo otros especialistas que trabajan en el mismo ámbito, escogidos por sus conocimientos de la materia. Este proceso se ha utilizado en la OIM, por ejemplo para examinar la aplicación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP), con la participación de otros dos o tres organismos también sometidos a examen. El UNEG, en colaboración con el CAD-OCDE, también ha desarrollado un nuevo mecanismo de examen por homólogos a fin de examinar la política de evaluación de sus miembros.



- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)
- 2011a [UNEG Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function on UN Organizations](#). Documento de referencia, UNEG/REF(2011)1.
  - 2018a [Background note on the UNEG peer review mechanism](#). Documento de trabajo.
  - 2018b [Modalities for evaluating, reviewing or assessing an evaluation function](#). Documento de trabajo.
  - s.f. [Integrating gender equality and human rights in evaluation – UN-SWAP guidance, analysis and good practices](#).

### ¿En qué consiste?

La **recolección de resultados** es un enfoque de evaluación que puede utilizarse para recopilar datos sobre las intervenciones. Como su nombre indica, en la recolección de resultados se recopilan (“se recolectan”) datos sobre los cambios ocurridos (resultados). Una vez identificados los cambios, se trabaja hacia atrás con objeto de determinar si y en qué medida estos cambios están relacionados con la intervención.



- Outcome Harvesting
- s.f. [Página inicial](#) (en inglés).
- Outcome Mapping
- 2014 [What is outcome harvesting?](#) Vídeo, 15 de enero.
- Wilson-Grau, R.
- 2015 [Outcome harvesting](#). BetterEvaluation.

<sup>57</sup> Adaptado de Wilson-Grau, 2015.

## Anexos

### Anexo 5.1. Presupuestación de la evaluación

Adaptado del *Módulo 6 del Manual para proyectos de la OIM*, págs. 7-16 (enlace interno únicamente).

### Anexo 5.2. Lista ampliada de los tipos de evaluación en función de sus características específicas y su alcance

Adaptado de *IOM Evaluation Guidelines* (enero de 2006), Anexo 2, función de evaluación central de la Oficina del Inspector General.

**Evaluación a nivel de todo el sistema:** Evaluación utilizada en situaciones de emergencia que abarca la respuesta dada por el conjunto del sistema a un desastre o una situación de emergencia en particular.

**Evaluación basada en la teoría:** Evaluación centrada en una comprensión profunda del funcionamiento de un programa o actividad, es decir, la teoría o lógica del programa. No es necesario que presuponga la existencia de relaciones lineales simples de causa y efecto, sino que examina los factores determinantes o causales que se consideran importantes para tener éxito y cómo estos pueden interactuar.

**Evaluación cuasi experimental del impacto:** Evaluación en la que se comparan diferentes grupos antes y después de la ejecución del programa a fin de determinar el impacto de este último y el valor añadido de otras inversiones. Se utilizan estudios rápidos y económicos que combinan el uso de los conjuntos de datos existentes con encuestas rápidas por muestreo, estudios de seguimiento, entrevistas u otros.

**Evaluación de conjunto:** Evaluación que analiza un conjunto de actividades, proyectos o programas relacionados entre sí con objeto de identificar aspectos y temas comunes.

**Evaluación de la respuesta de un único organismo:** Evaluación que abarca, también en situaciones de emergencia, la respuesta global de un determinado organismo.

**Evaluación de procesos:** Evaluación que examina la dinámica interna de los organismos encargados de la ejecución, sus instrucciones de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus prácticas de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes..

**Evaluación de síntesis:** “Procedimiento sistemático para organizar los hallazgos de varios estudios de evaluación dispares, lo que permite a los evaluadores reunir los resultados de diferentes informes de evaluación y formular preguntas acerca de ese grupo de informes”<sup>58</sup>.

**Evaluación de un único organismo/un único proyecto:** Evaluación que abarca un único proyecto llevado a cabo por un único organismo en una situación de emergencia.

**Evaluación del empoderamiento:** Evaluación que promueve una estrecha relación entre el evaluador y los participantes del proyecto o programa para que los resultados de la evaluación sean más significativos y útiles. La evaluación del empoderamiento es necesariamente una actividad de colaboración en grupo, y no individual.

**Evaluación del programa de país/de la asistencia al país:** Evaluación de la cartera de intervenciones para el desarrollo de uno o más donantes o instituciones.

<sup>58</sup> GAO, 1992.

**Evaluación democrática:** Enfoque de evaluación que aborda cuestiones fundamentales en materia de evaluación, como la manera de tratar las relaciones de poder entre las partes interesadas, la incorporación de las perspectivas de las partes interesadas y la aportación de información útil para los programas. La redistribución del poder se logra mediante la "democratización del conocimiento" y la mutua rendición de cuentas de todos los grupos, incluido el cliente.

**Evaluación en profundidad:** Enfoque que consiste en centrar la evaluación o una parte de la evaluación en una categoría de productos, o en un grupo o categoría de impactos.

**Evaluación en tiempo real:** Evaluación llevada a cabo en situaciones de emergencia que tiene por objeto proporcionar información rápida sobre las operaciones humanitarias y ser un catalizador inmediato de las mejoras en el desempeño institucional y operacional. La metodología no puede ser rígida, y es necesaria una cierta flexibilidad y adaptabilidad, aunque debe garantizar la calidad.

**Evaluación estratégica:** Evaluación de una determinada cuestión que tiene por objeto fomentar una mejor comprensión de dicha cuestión, reducir las incertidumbres asociadas a las diferentes opciones para abordarla y ayudar a las partes interesadas a llegar a un acuerdo de colaboración aceptable. Suele adaptarse cuando el carácter urgente de la cuestión plantea grandes riesgos para las partes interesadas y ha generado opiniones contrapuestas.

**Evaluación incorporada:** Enfoque de la implementación que conlleva una autoevaluación relativamente continua por parte de los principales agentes y participantes, de acuerdo con criterios preestablecidos relacionados el propósito y objetivo de la asistencia.

**Evaluación parcial del sistema:** Evaluación que se utiliza también en las situaciones de emergencia, y que abarca solamente una parte del sistema. Puede estar relacionada con las evaluaciones temáticas o sectoriales.

**Evaluación participativa:** Método de evaluación en que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidos los beneficiarios) trabajan conjuntamente en el diseño, la implementación y la interpretación de una evaluación.

**Evaluación por las partes interesadas:** Evaluación en la que intervienen organismos, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la asistencia para el desarrollo, o que influyen en su implementación y resultado o se ven afectados positiva o negativamente por estos. Las partes interesadas trabajan conjuntamente para elaborar y finalizar instrumentos y procedimientos, formular recomendaciones y adoptar decisiones durante todo el proceso de evaluación (término conexo: Evaluación participativa, centrada en la metodología).

**Evaluación sectorial:** Evaluación de diversas intervenciones de ayuda dentro de un país o un grupo de países y en un mismo sector. Un sector abarca un ámbito específico de actividades, como la salud, la industria, la educación, el transporte o la agricultura.

**Evaluación transversal:** Evaluación sistemática de diversos informes de evaluación sobre un tipo de proyecto específico, sobre proyectos relacionados con un determinado sector, o sobre un instrumento o tema en particular, concebida para examinar y, posiblemente, actualizar las directrices vigentes en materia de política de desarrollo.

**Metaevaluación:** Evaluación que tiene como objetivo valorar la calidad, el fundamento, el valor y la trascendencia de una o varias evaluaciones.



Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos (GAO)  
1992 [The Evaluation Synthesis](#). GAO/PEMD 10.1.2. Revisado en marzo de 1992.



## Anexo 5.3. Incorporación de las cuestiones transversales en la OIM

Las cuestiones transversales pueden definirse como consideraciones o esferas adicionales que se entrecruzan con una intervención, o que pueden integrarse fácilmente en esta, sin perder de vista los principales objetivos de la intervención. La incorporación de una cuestión transversal suele entenderse como una estrategia para que la cuestión específica, dada su importancia, sea un elemento integrante de la concepción, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las políticas e intervenciones de la organización. La incorporación de estas cuestiones puede variar a lo largo del tiempo, y pueden añadirse nuevas cuestiones. Además, no son necesariamente idénticas para todas las organizaciones, y no todas ellas son pertinentes para ser consideradas en una intervención.

En esta sección se abordarán las cuestiones siguientes: a) el enfoque basado en los derechos; b) la incorporación de la protección; c) la inclusión de la discapacidad; d) la integración de una perspectiva de género; e) la sensibilidad y sostenibilidad ambientales, y f) la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas. Cabe señalar que en este anexo solo se aborda el seguimiento y evaluación de las cuestiones transversales. En caso de que estas esferas temáticas pasen a ser el objetivo principal de una intervención, ya no podrán examinarse como una cuestión transversal.

- ➔ El pliego de condiciones de la evaluación debería garantizar que las preguntas relacionadas con la integración de las cuestiones transversales pertinentes se recojan en una sección específica o bajo los criterios correspondientes, y especificar que estas se examinarán como una cuestión transversal.

### Enfoque basado en los derechos

#### ¿En qué consiste?

El **enfoque basado en los derechos** es un marco conceptual y una herramienta metodológica para la elaboración de políticas y prácticas. Es la integración consciente y sistemática de los derechos, normas y reglas dimanantes del derecho internacional en la programación, con un enfoque principal en la migración, en el caso de la OIM. La incorporación de un enfoque basado en los derechos en los programas sobre migración tiene como objetivo empoderar a los titulares de derechos y fortalecer la capacidad de los garantes de esos derechos para que cumplan con su obligación de proteger a los titulares de derechos.

Si bien no existe un consenso universal sobre cómo aplicar un enfoque basado en los derechos a las intervenciones en la práctica, por lo general ello incluye los siguientes elementos, que pueden aplicarse al contexto migratorio de la OIM:

- Identificación de los titulares de derechos, de sus derechos, y de las obligaciones de los garantes de derechos de respetar, proteger y hacer realidad esos derechos;
- Evaluación de si esos derechos se están respetando, protegiendo y haciendo realidad y, de no ser así, análisis de las causas subyacentes y elaboración de una estrategia para corregirlo;
- Fortalecimiento de la capacidad de los titulares de derechos para que conozcan y ejerzan sus derechos, así como de la capacidad de los garantes de derechos para que cumplan con sus obligaciones;
- Garantizar que los principios relativos a los derechos (como la no discriminación, la participación y la rendición de cuentas) se integren en la elaboración del proyecto, la estrategia o la política, así como en el proceso de implementación.

#### Cómo efectuar el seguimiento y evaluación de un enfoque basado en los derechos

Cuando el enfoque basado en los derechos se examina como una cuestión transversal, es necesario calibrar el proceso de programación y su observancia de los principios relativos a los derechos. Estos principios pueden incorporarse a una matriz de resultados y efectuarse el debido seguimiento, o medirse sin incorporarlos a la matriz mediante la utilización de una herramienta de seguimiento. Por último, el enfoque basado en los derechos puede y se debe incluir en una evaluación, ya que esta debería abordar las cuestiones relacionadas con los derechos aunque los propios proyectos no incluyan un objetivo o resultado específico basado en los derechos.



Las personas que participen en el seguimiento del enfoque basado en los derechos en el marco de una intervención pueden consultar asimismo el manual de la OIM titulado *Enfoque de programación basado en los derechos*, que incluye una sección relativa al seguimiento y la evaluación y presenta una herramienta de seguimiento en su Anexo IV<sup>59</sup>.

Estas son algunas de las preguntas que se pueden formular durante los procesos de seguimiento y de evaluación a fin de asegurarse de que se ha incorporado un enfoque basado en los derechos:

#### **Participación**

- ¿Se ha implicado a las diversas partes interesadas (incluidos los titulares y garantes de derechos) en la planificación y el diseño del seguimiento y la evaluación del proyecto y en la determinación de los tipos de datos que han de recopilarse?
- ¿Se ha implicado a otras personas o grupos, por ejemplo a grupos locales de la sociedad civil o a las ONG?
- ¿Se ha incluido o implicado a los principales grupos, en particular a los grupos de titulares de derechos más marginados, en el proceso de seguimiento y evaluación?

#### **Igualdad y no discriminación**

- ¿El proceso de seguimiento y evaluación se ha diseñado específicamente para detectar o medir la discriminación contra determinados grupos a través de sus objetivos y efectos?
- ¿Los datos recopilados se han desglosado de manera adecuada, por ejemplo por edad, discapacidad, origen étnico, sexo, nacionalidad o situación migratoria, a fin de detectar las posibles lagunas en la consideración de la igualdad y la discriminación a través de los productos y efectos de la intervención?

#### **Rendición de cuentas, transparencia e estado de derecho**

- ¿Los procesos de seguimiento y evaluación están directamente vinculados a algún derecho, como la medición del cumplimiento de determinados derechos?
- ¿Los procesos de seguimiento y evaluación tienen en cuenta los distintos mecanismos de presentación de quejas existentes y cómo se atienden las quejas recibidas?
- ¿Los hallazgos del seguimiento y la evaluación se hacen públicos de forma transparente?
- ¿Los hallazgos del seguimiento y la evaluación se utilizan para impulsar cambios en la legislación o las políticas del Estado?

Durante la evaluación, el evaluador también debería tener en cuenta los siguientes consejos para asegurarse de que el enfoque basado en los derechos se ha integrado en el proceso de evaluación:

- a) Incluya mecanismos que garanticen que los grupos de titulares de derechos más marginados participan/participaron en la evaluación.
- b) En su calidad de evaluador, hágase la siguiente pregunta: ¿Se ha incluido a todas las partes interesadas, y cómo se detectará o medirá específicamente, en el marco de la evaluación, la discriminación de determinados grupos? Por ejemplo, la evaluación puede haber sido diseñada para detectar cualquier tipo de práctica discriminatoria que pueda haberse producido durante la ejecución del proyecto o como resultado de él.
- c) Identifique los canales para la presentación de las quejas que puedan recibirse durante la evaluación.

<sup>59</sup> Anexo IV de OIM, 2015b, pág. 157.



### Recursos de la OIM

- 2015b Anexo IV: Herramienta de seguimiento basada en los derechos. En: *Enfoque de programación basado en los derechos*. Ginebra, pág. 157.
- 2017a Anexo 4.2: Preguntas de orientación para incluir las cuestiones transversales en la fase de gestión y seguimiento/supervisión del ciclo de proyectos de la OIM (Módulo 4). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra, págs. 110–111 (enlace interno únicamente).

## Incorporación de una perspectiva de protección

### ¿En qué consiste?

La **incorporación de una perspectiva de protección** se define como “la integración de principios de protección humanitaria en las respuestas a situaciones de crisis [garantizando] que las respuestas eviten los efectos negativos no intencionados (principio de “no causar daño”); se ejecut[en] en función de las necesidades; conced[an] prioridad a la seguridad y la dignidad; se bas[en] en la participación y el empoderamiento de las capacidades locales; y, en última instancia, contempl[en] la rendición de cuentas por parte de los interlocutores humanitarios frente a las personas y comunidades afectadas”<sup>60</sup>.

La OIM se ha comprometido a incorporar una perspectiva de protección en todos sus programas humanitarios a fin de garantizar la seguridad en su programación. La OIM aplica los siguientes **cuatro principios para la incorporación de una perspectiva de protección**, que son fundamentales en la respuesta a situaciones de crisis y después de una crisis:

- a) Conceder prioridad a la seguridad y la dignidad y evitar causar daño;
- b) Garantizar un acceso efectivo;
- c) Garantizar la rendición de cuentas;
- d) Garantizar la participación y el empoderamiento.

La OIM, que se ha adherido a la declaración del Comité Permanente entre Organismos sobre la importancia de la protección en la acción humanitaria (*Statement on the Centrality of Protection in Humanitarian Action*), reafirma que la protección de todas las personas y comunidades afectadas y en situación de riesgo debe ser un elemento central de la adopción de decisiones humanitarias y de la respuesta antes y después de que se produzca una crisis y durante esta.<sup>61</sup> La OIM garantiza que la prestación de servicios y asistencia preserve la integridad física y la dignidad de las personas y las comunidades, sea adecuada culturalmente y reduzca al mínimo las consecuencias nocivas o negativas involuntarias. La asistencia y los servicios se prestan en función de las necesidades y no de criterios como la edad, el sexo, la identidad de género, la nacionalidad, la raza o el origen étnico. Los servicios y la asistencia se prestan en la medida adecuada y en lugares seguros y de fácil acceso, las personas afectadas conocen su existencia y todos los grupos tienen acceso a estos, incluidas las personas con problemas médicos, con discapacidad o que sufren discriminación. Las personas y las comunidades afectadas participan activamente en la medición de la calidad de las intervenciones que les afectan y establecen mecanismos eficaces y fácilmente accesibles para que la población pueda formular sugerencias y quejas, lo que aumenta la rendición de cuentas. Se promueve la participación inclusiva en los procesos de adopción de decisiones a fin de fomentar la capacidad de autoprotección y de ayudar a las personas a reivindicar sus derechos y a empoderarse.

<sup>60</sup> Sirvase tomar nota de que esta sección se basa principalmente en las orientaciones de 2016 sobre la incorporación de una perspectiva de protección en el Marco Operacional de la OIM en Situaciones de Crisis Migratoria. Esta información se actualizará nuevamente cuando se disponga de nuevas orientaciones en materia de protección (IOM, s.f.f, pág. 4).

<sup>61</sup> Comité Permanente entre Organismos, 2013.

Las dimensiones de movilidad de las crisis humanitarias suelen incluir flujos migratorios y patrones de movilidad complejos y en gran escala que, por lo general, comportan vulnerabilidades importantes y diversas para las personas y comunidades afectadas. En el caso de las intervenciones elaboradas en el contexto de los sectores de asistencia del Marco Operacional de la OIM en Situaciones de Crisis Migratoria<sup>62</sup>, e debe prestar la debida consideración a la garantía de una protección adecuada de las personas afectadas, incluidos los migrantes (desplazados, refugiados, solicitantes de asilo, apátridas u otros) y las comunidades afectadas por una situación de crisis que generan migrantes o los acogen. En la [Nota de orientación sobre la incorporación de una perspectiva de protección en las respuestas de la OIM a las situaciones de crisis \(IN/232\)](#) (enlace interno únicamente) también se proporciona un enfoque paso a paso sobre cómo integrar los principios para la incorporación de una perspectiva de protección en la planificación de las respuestas a las situaciones de crisis y en las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, se proporcionan varias herramientas, como análisis de la situación y de la vulnerabilidad, que pueden ser pertinentes.

La protección en la acción humanitaria puede proporcionarse a través de tres intervenciones principales:

- a) La incorporación de principios de protección humanitaria;
- b) La integración de la protección;
- c) Actividades de protección específicas.

Los proyectos que utilizan el primer enfoque, la incorporación de una perspectiva de protección, se aseguran de que las respuestas se proporcionen de un modo que cumpla cada uno de los principios de incorporación de la protección en la propia intervención. La incorporación de una perspectiva de protección es responsabilidad de todos los agentes.

La **integración de la protección** consiste en incorporar objetivos de protección en la programación de otras respuestas sectoriales específicas para el logro de resultados en materia de protección<sup>63</sup>.

Las **actividades de protección específicas** tienen como objetivo principal prevenir las vulneraciones de derechos humanos o del derecho humanitario o responder a dichas vulneraciones, o restituir los derechos de las personas especialmente vulnerables o propensas a la negligencia, la discriminación, el abuso o la explotación. Las actividades de protección independientes pueden incluir actividades destinadas a prevenir o responder a riesgos, vulneraciones o necesidades particulares en materia de protección, en particular para grupos específicos como las mujeres, los niños, las personas con discapacidad, las personas de edad, los desplazados o los migrantes<sup>64</sup>.

### Cómo efectuar el seguimiento y evaluación de la incorporación de una perspectiva de protección

En virtud de lo dispuesto en la *Nota de orientación sobre la incorporación de una perspectiva de protección*, las intervenciones pertinentes deberían determinar en qué medida la incorporación de una perspectiva de protección se integró de forma efectiva durante la implementación. Además, las evaluaciones se deberían llevar a cabo mediante la adopción de un enfoque participativo e inclusivo a fin de integrar las consideraciones relativas a la incorporación de una perspectiva de protección. Por ejemplo, durante las consultas se debería garantizar la diversidad de género y edad, y no se debería depender exclusivamente de los líderes comunitarios al identificar a los encuestados, por ejemplo en el caso de los grupos marginados.



Para más información, sírvase consultar la Nota de orientación sobre la incorporación de una perspectiva de protección (*Guidance Note on Protection Mainstreaming*), que incluye una herramienta para el seguimiento y la evaluación en su Anexo 3.

<sup>62</sup> En el Marco Operacional de la OIM en Situaciones de Crisis Migratoria se detallan los siguientes 15 sectores de asistencia: a) gestión de campamentos y cartografía de desplazamientos; b) albergue y artículos no alimentarios; c) asistencia de transporte para poblaciones afectadas; d) apoyo en materia de salud; e) apoyo psicosocial; f) asistencia de (re)integración; g) actividades de apoyo a la estabilización y transición comunitaria; h) reducción del riesgo de desastres y consolidación de la capacidad de recuperación; i) apoyo en materia de tenencia de tierras y propiedades; j) lucha contra la trata de personas y protección de migrantes vulnerables; k) asistencia técnica para una gestión humanitaria de las fronteras; l) asistencia consular de emergencia; m) movilización de la diáspora y de los recursos humanos; n) apoyo en políticas y legislación migratoria, y o) comunicación humanitaria (OIM, 2012).

<sup>63</sup> OIM, 2018c, pág. 16; véase asimismo [Comité Permanente entre Organismos, 2016](#).

<sup>64</sup> *Ibid.*

A continuación se incluyen algunas preguntas que cabe considerar para el seguimiento y evaluación de la protección como una cuestión transversal y para garantizar la observancia de los principios de protección:

- ¿Los procesos de seguimiento se han diseñado con la finalidad de asegurar el seguimiento periódico del acceso de los distintos grupos a la asistencia humanitaria?
- ¿Se han instaurado procedimientos para mitigar los riesgos derivados de las consecuencias involuntarias de las actividades de la OIM en cuestiones relacionadas con la protección?
- Al prestar asistencia, ¿se tiene en cuenta la seguridad y la protección de los beneficiarios? Si existen obstáculos que impiden el acceso a los servicios y la asistencia, ¿se han adoptado medidas para reducirlos?
- ¿Se han instaurado procedimientos de consentimiento informado? y ¿se utilizan de manera adecuada?
- ¿Se ha implicado a todos los grupos y subgrupos de población y de beneficiarios afectados (por ejemplo, niños y niñas, hombres y mujeres, personas con o sin discapacidad, o grupos marginados) en los procesos de seguimiento o evaluación?
- ¿Se presta especial atención al acceso de diferentes grupos y subgrupos de beneficiarios a los servicios y en distintos emplazamientos del proyecto?
- ¿Se han establecido y se utilizan vías de derivación para tratar incidentes en materia de protección?
- ¿Los datos confidenciales se gestionan de manera adecuada y de conformidad con los [Principios de la OIM de Protección de Datos](#)?
- ¿Las observaciones de las poblaciones afectadas y los beneficiarios se recopilan periódicamente y se utilizan para mejorar los programas y responder mejor a sus necesidades?
- ¿Se recurre a las capacidades de autoprotección en el marco del proyecto?
- ¿Se consulta periódicamente a los agentes estatales y locales y se fomenta su participación en la aplicación de medidas de protección?
- ¿Qué efectos ha tenido la incorporación de una perspectiva de protección en el diseño, la implementación y el seguimiento del proyecto?

A continuación se ofrecen algunos consejos importantes para la incorporación de una perspectiva de protección en la evaluación:

- Considerar la posibilidad de utilizar un enfoque de evaluación participativo para garantizar la inclusión de todos los grupos de beneficiarios.
- Considerar cómo podrían utilizarse los hallazgos de la evaluación para mejorar las intervenciones futuras, proponer rectificaciones del rumbo y asegurarse de que se difundan los hallazgos que se consideran de interés para la comunidad en general.
- Considerar en qué medida y cómo debería seguir integrándose la protección en las actividades de las intervenciones como una cuestión transversal.



#### Recursos de la OIM

- 2012 [Marco Operacional de la OIM en Situaciones de Crisis Migratoria](#), MC/2355.
- 2016b [Nota de orientación sobre la incorporación de una perspectiva de protección en las respuestas de la OIM a las situaciones de crisis \(o los sectores de asistencia del Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria\)](#). IN/232.
- 2017a Anexo 4.2: Preguntas de orientación para incluir las cuestiones transversales en la fase de gestión y seguimiento/supervisión del ciclo de proyectos de la OIM (Módulo 4). En: [Manual para proyectos de la OIM](#). Segunda edición. Ginebra, págs. 115-116 (enlace interno únicamente).
- 2018c [Institutional Framework for Addressing Gender-Based Violence in Crises](#). Ginebra.
- s.f.e [Protection mainstreaming in IOM crisis response](#).
- s.f.f [Guidance Note on Protection Mainstreaming – Annex 3](#) (enlace interno únicamente).



### Otros recursos

Comité Permanente entre Organismos

- 2013 [The Centrality of Protection in Humanitarian Action: Statement by the Inter-Agency Standing Committee \(IASC\) Principals.](#)
- 2016 [IASC Policy on Protection in Humanitarian Action.](#)

## Inclusión de la discapacidad

**La inclusión de la discapacidad en las intervenciones de la OIM ha cobrado mayor importancia en los últimos años, en consonancia con las iniciativas impulsadas por las Naciones Unidas. La inclusión de la discapacidad requiere una atención especial a fin de integrarla plenamente, como una cuestión transversal, en los esfuerzos en materia de seguimiento y evaluación.**

### ¿En qué consiste?

Se calcula que las personas con discapacidad representan el **15 por ciento de la población mundial**. En determinados contextos humanitarios, pueden representar un porcentaje mucho mayor y figurar entre las personas más marginadas en las comunidades afectadas por una crisis. Las personas con discapacidad pueden enfrentarse a muy diversas formas de discriminación y a un mayor riesgo de estar expuestas a la violencia y el abuso, lo que también suele estar asociado a sus condiciones sociales y otras identidades entrecruzadas (como el género, la edad, la raza o los grupos indígenas).

En la **Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD)** se afirma que los Estados Partes deben proteger y promover los derechos de las personas con discapacidad en sus leyes, políticas y prácticas, y deben cumplir asimismo las normas enunciadas en este instrumento cuando lleven a cabo actividades de cooperación internacional. En la CRPD, así como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres, se establecen otras normas que protegen a las personas con discapacidad.

Además de los marcos jurídicos, la labor de la OIM en lo que respecta a la inclusión de la discapacidad se guía asimismo por la [Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad](#), puesta en marcha en 2019, así como por las [Directrices del Comité Permanente entre Organismos sobre la Inclusión de las Personas con Discapacidad en la Acción Humanitaria](#). Los [compromisos](#) contraídos por la OIM en la Cumbre Mundial sobre Discapacidad, celebrada en 2018, también son importantes para incluir la discapacidad en los programas.

En la CRPD, las **personas con discapacidad** se definen como aquellas personas que tienen deficiencias sensoriales, físicas, psicosociales, intelectuales u otras deficiencias a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

Las intervenciones de la OIM deben garantizar que sus actividades aborden las barreras que impiden a las personas con discapacidad, en toda su diversidad, tener acceso a los servicios y/o a la protección o participar en estos, de conformidad con lo dispuesto en la CRPD.

Tanto en la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Diversidad como en las Directrices del Comité Permanente entre Organismos se recomienda adoptar un enfoque de doble vía que combine programas generales inclusivos con intervenciones específicas para personas con discapacidad.

## Cómo efectuar el seguimiento y la evaluación de la inclusión de la discapacidad:



En las [Directrices del Comité Permanente entre Organismos](#) se formulan orientaciones sectoriales específicas sobre cómo asegurar la inclusión de la discapacidad en el seguimiento y evaluación de la acción humanitaria.

Para asegurar la inclusión de la discapacidad en una intervención, se recomienda observar el cumplimiento de los siguientes principios y normas: a) promover una participación significativa; b) abordar las barreras a las que se enfrentan las personas con discapacidad, y c) empoderarlas para que desarrollen sus capacidades. A continuación se formulan una serie de preguntas y las acciones necesarias para comprobar su aplicación en el marco de las intervenciones:

### Promover una participación significativa de las personas con discapacidad

En la intervención:

- ¿Se tiene en cuenta la participación de las personas con discapacidad durante la implementación o, posiblemente, en el diseño de la intervención?
- ¿Se contrata a personal con discapacidad?
- ¿Se pide asesoramiento a las organizaciones de personas con discapacidad y se colabora con ellas cuando estas conciben estrategias para implicarse con las personas con discapacidad?

### Abordar las barreras a las que se enfrentan las personas con discapacidad

En la intervención:

- ¿Se identifican las barreras de actitud, ambientales e institucionales que pueden impedir el acceso de las personas con discapacidad a los programas y servicios de la OIM?
- ¿Se identifican elementos que faciliten la participación de las personas con discapacidad?
- ¿Se adoptan medidas adecuadas para eliminar las barreras y promover los elementos facilitadores a fin de garantizar que las personas con discapacidad se beneficien de la asistencia y puedan participar de manera significativa?

### Empoderar a las personas con discapacidad y ayudarlas a desarrollar sus capacidades

En la intervención:

- ¿Se desarrollan las capacidades de las personas con discapacidad y de las organizaciones de personas con discapacidad dotándolas de los conocimientos y las aptitudes de liderazgo que necesitan para contribuir a la labor que realiza la OIM y la protección que esta les otorga y beneficiarse de ellas?
- ¿Se desarrolla la capacidad del personal de la OIM para diseñar e implementar intervenciones inclusivas que sean accesibles para las personas con discapacidad mediante la mejora de su comprensión de los derechos de las personas con discapacidad, así como de los principios y los enfoques prácticos que promueven la inclusión y reducen las barreras que impiden la inclusión?

En las directrices del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas sobre la [integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación](#), en el [indicador 10 sobre evaluación](#) del marco de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y en las [Directrices del Comité Permanente entre Organismos](#) se establecen criterios para evaluar la labor que realiza la OIM en materia de inclusión de la discapacidad, con las consideraciones siguientes que podrían aplicarse asimismo a un análisis transversal:

**Las preguntas de evaluación abarcan diferentes aspectos de la inclusión de la discapacidad.** Las preguntas de evaluación incorporadas en los diferentes criterios de evaluación o en un determinado criterio muestran el alcance y la calidad de la inclusión de la discapacidad.



**Los métodos de identificación de las partes interesadas y de recopilación de datos de la evaluación fomentan la participación de las personas con discapacidad y de las organizaciones que las representan.**

Las personas con discapacidad y las organizaciones de personas con discapacidad pueden enriquecer la evaluación proporcionando información de primera mano sobre su situación y experiencia.

**La evaluación examina si se han eliminado las barreras a fin de permitir la plena participación de las personas con discapacidad.** También puede incluir un análisis del impacto a largo plazo en la vida de las personas con discapacidad y el reconocimiento de sus derechos de conformidad con las normas internacionales.



#### Recursos de la OIM

s.f.e [Protection mainstreaming in IOM crisis response.](#)

s.f.g [Disability inclusion SharePoint](#) (enlace interno únicamente).

#### Otros recursos

Gobierno del Reino Unido

s.f. [IOM's commitments made at the Global Disability Summit in 2018.](#)

Comité Permanente entre Organismos

2019 [Directrices sobre la Inclusión de las Personas con Discapacidad en la Acción Humanitaria](#) (en inglés).

Naciones Unidas

s.f.a [Indicator 10: Evaluation.](#) En: [Entity Accountability Framework. Technical notes.](#)

s.f.b [Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.](#)

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

2011b [Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG.](#) Documento de orientación, UNEG/G(2011)2.

## Incorporación de las cuestiones de género

### ¿En qué consiste?

La OIM ha trabajado activamente para incorporar las cuestiones de género en todas sus intervenciones. Se han publicado numerosos documentos de política y orientación para respaldar este compromiso (véase el [recuadro de recursos](#)). La Unidad de Coordinación de las Cuestiones de Género de la OIM es la encargada de promover la igualdad de género en la Organización, y propone las siguientes consideraciones y definiciones de los conceptos de género, análisis de género e incorporación de las cuestiones de género:

**Género:** Los atributos y oportunidades sociales asociados al sexo de cada uno y a las relaciones entre personas de diferentes grupos de género y edad (por ejemplo, mujeres y hombres y niñas y niños), así como a las relaciones entre personas del mismo grupo de género. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden mediante procesos de socialización. Son específicos de un contexto/ tiempo y cambiantes. El género determina lo que se espera, se permite y se valora en las personas en función de su sexo en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre las personas de diferentes grupos de género en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades realizadas, el acceso y control de los recursos, así como las oportunidades de tomar decisiones. El género forma parte del contexto sociocultural más amplio.

**Análisis de género:** Un examen crítico de cómo las diferencias en los roles de género, las experiencias, las necesidades, las oportunidades y las prioridades afectan a las personas de diferentes grupos de género y edad en ciertas situaciones o contextos. Este análisis se debe integrar en todas las evaluaciones sectoriales o análisis situacionales, empezando por la evaluación de las necesidades.



**Incorporación de las cuestiones de género:** El proceso de evaluar las consecuencias que tiene para las personas de diferentes grupos de género cualquier acción planificada, incluidas la legislación y las políticas o programas, en cualquier sector y a todos los niveles. Es un enfoque para hacer de los problemas y experiencias de todas las personas una dimensión integral del diseño, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las intervenciones en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que todos los grupos de género se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo último es conseguir la igualdad de género.

### Cómo efectuar el seguimiento y la evaluación de la incorporación de las cuestiones de género

En todas sus intervenciones, la OIM trata de promover la igualdad de género y de garantizar que todos sus beneficiarios y poblaciones asistidas reciban los servicios y el apoyo que precisan, teniendo en cuenta las experiencias propias de su género de manera que las intervenciones no perpetúen las desigualdades de género.

A continuación se presentan unos cuantos puntos sencillos para garantizar la incorporación de las cuestiones de género y su seguimiento en el marco de una intervención como una cuestión transversal:

- Asegúrese de que en las intervenciones se abordan las distintas necesidades (y capacidades) de una población de beneficiarios diversa, con objeto de eliminar las disparidades de género y contribuir a la igualdad de género.
- Evalúe en qué medida una intervención incorpora las perspectivas de género. Ello incluye utilizar indicadores que tengan en cuenta las cuestiones de género, desglosados por sexo, así como indicadores que midan los cambios en función del género, como la prevalencia de la violencia de género o las percepciones de las normas, los roles y las relaciones de género.
- Asegúrese de que se supervisan periódicamente y adaptan, según sea necesario, los progresos en relación con los indicadores que tienen en cuenta las cuestiones de género, a fin de garantizar la inclusión de todos los beneficiarios previstos.
- Asegúrese de que se consulta a todos los grupos de género y edad al efectuar el seguimiento de una intervención, a fin de ofrecer mejor información sobre los progresos realizados con respecto a los indicadores y garantizar que nadie se quede atrás o sea discriminado por razones de género.

**Marcador de género:** El Marcador de género de la OIM es una herramienta que evalúa en qué medida las intervenciones integran las consideraciones de género. Establece un conjunto claro de normas mínimas para la incorporación de las consideraciones de género y un sistema de códigos que se asignan en función de cuántas de esas normas mínimas se cumplen. Permite a la Organización realizar un seguimiento del porcentaje de sus intervenciones y asignaciones financieras diseñadas para contribuir a la igualdad de género. El Marcador de género tiene por finalidad mejorar la calidad de las intervenciones de la OIM haciendo hincapié en la importancia de abordar las necesidades y problemas específicos de las mujeres, las niñas, los niños y los hombres, incluidas las personas que se identifican como lesbianas, gais, bisexuales, transgénero o intersexuales (personas LGBTI), así como de diferentes edades, a fin de que todos se beneficien de manera adecuada.

La evaluación puede garantizar que se preste una atención adecuada a los puntos mencionados *supra* (y a cualquier otra cuestión relacionada con el género), que deberían quedar debidamente reflejados en la metodología, los hallazgos/resultados, los problemas y las enseñanzas extraídas de la evaluación. La OIM ha elaborado un conjunto de orientaciones para abordar las cuestiones de género en las evaluaciones ([Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#)), que se han incluido en el [recuadro de recursos](#) y que pueden utilizarse para examinar las cuestiones de género como elemento transversal de la intervención.

Durante la evaluación, el evaluador también debería tener en cuenta los siguientes consejos para asegurarse de que la perspectiva de género se ha integrado en la evaluación.

- a) Asegúrese de que las cuestiones de género se abordan específicamente en el pliego de condiciones de la evaluación.
- b) Durante la recopilación de datos, asegúrese de que las personas entrevistadas o encuestadas son un grupo diverso y representativo, desde el punto de vista del género, de todos los beneficiarios y asociados interesados del proyecto.
- c) Las encuestas, la preguntas de las entrevistas y otros instrumentos de recopilación de datos deberían incluir las cuestiones de género.
- d) Los informes de evaluación deberían incluir una perspectiva de género, como el análisis de datos desglosados por sexo.

Las evaluaciones deberían incluir preguntas como las siguientes a fin de determinar si se ha incorporado una perspectiva de género durante el proceso:

- ¿Los beneficiarios, tanto hombres como mujeres, pueden o pudieron participar de manera significativa en el proyecto?
  - ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que impiden o impidieron una participación significativa y qué se ha hecho o se hará para superarlos?
  - ¿Las necesidades y las competencias de hombres y mujeres se abordan e incorporan, o fueron abordadas e incorporadas, de manera adecuada?
  - ¿Los hombres y las mujeres están o estaban satisfechos con las actividades del proyecto?
- e) Incluya una perspectiva de género al analizar los éxitos y los problemas, las medidas adoptadas, las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas durante el proceso de evaluación.



En la intranet de la OIM (accesible a nivel interno para el personal de la Organización) y en su sitio web (accesible al público) figuran numerosas referencias que son útiles para el seguimiento de la inclusión de las cuestiones de género en las intervenciones de la Organización, incluso como una cuestión transversal, en particular el Marcador de género de la OIM, que se debería tener en cuenta en todas las intervenciones. El Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) también es un recurso importante para la inclusión de las cuestiones de género.

#### Recursos de la OIM

2018d [Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#). Oficina del Inspector General.

s.f.h [IOM Gender and Evaluation Tip Sheet](#).

s.f.i [IOM Gender Marker](#) (enlace interno únicamente).

s.f.j [Gender and migration](#).

#### Otros recursos

ONU-Mujeres

s.f. [Promover la rendición de cuentas de las Naciones Unidas](#).

## Sensibilidad y sostenibilidad ambientales

### ¿En qué consiste?

La **sensibilidad ambiental** debe abordarse en todas las intervenciones de la OIM, que deberían preservar el medio ambiente. Ninguna intervención de la OIM debería tener efectos negativos directos en el medio ambiente, y se deberían adoptar todas las medidas posibles para prevenir los daños a la biodiversidad y los ecosistemas, como la destrucción o la contaminación de los recursos naturales.

La **sostenibilidad ambiental** consiste en atender las necesidades humanas sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras de satisfacer sus propias necesidades y evitando causar daños irreversibles al planeta. Si se dispone de recursos y conocimientos suficientes, los proyectos de la OIM deben orientarse hacia la sostenibilidad ambiental<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Véase [OIM, 2017a](#), pág. 60 (enlace interno únicamente).

- ➔ Las cuestiones ambientales deberían identificarse y analizarse durante toda la intervención en el marco del análisis inicial de los riesgos, y abordarse en el plan de gestión de riesgos cuando los riesgos ambientales sean inevitables<sup>66</sup>.

La **incorporación de la sostenibilidad ambiental** "requiere la integración de los principios de gestión, protección, conservación, mantenimiento y recuperación sostenibles de hábitats naturales y sus funciones asociadas de biodiversidad y ecosistemas"<sup>67</sup>.

#### Cómo efectuar el seguimiento y la evaluación de las consideraciones ambientales

Cuando las intervenciones no han sido específicamente diseñadas para abordar las cuestiones ambientales – como los programas de la OIM sobre la preparación para casos de desastre y la reducción del riesgo de desastres para prevenir la migración forzosa provocada por factores ambientales, o sobre la reubicación de las poblaciones de zonas afectadas por la degradación ambiental – existen varios elementos que cabe tener en cuenta en el seguimiento y la evaluación de la inclusión de la sensibilidad y sostenibilidad ambientales como una cuestión transversal.

En su documento de 2018, titulado *IOM's engagement in migration environment and climate change* (Compromiso de la OIM con la migración, el medio ambiente y el cambio climático), la Organización sugiere las siguientes consideraciones para entender el nexo entre migración y medio ambiente. También se incluyen otras sugerencias en cuanto al momento en que esto podría incluirse y cómo podría efectuarse el seguimiento en el marco de una intervención como una cuestión transversal:

Consideraciones	Seguimiento o evaluación en el contexto de una intervención
Los factores ambientales siempre han sido una causa de migración.	Asegurarse de que los factores ambientales se hayan incluido en las justificaciones de las intervenciones, cuando proceda, y evaluar en qué medida la intervención contribuye a mitigar los riesgos.
Si bien muchas veces es difícil aislar los factores ambientales y climáticos de los factores socioeconómicos, cada vez hay más estudios que demuestran que los problemas ambientales son claramente un factor que influye en la decisión de irse o quedarse.	Cuando sea pertinente y factible, se deberían identificar estos factores y cómo la intervención los aborda indirectamente como una cuestión transversal. La conexión entre estos factores puede explicarse en una teoría del cambio.
Se espera que el cambio climático tenga efectos importantes en la movilidad humana, ya que los movimientos de población se ven afectados y seguirán viéndose afectados por los desastres naturales y la degradación ambiental.	La función y el impacto del medio ambiente se deberían identificar como una cuestión transversal en las intervenciones que se ocupan de la movilidad, o podrían abordarse específicamente mediante un objetivo y un efecto.
La migración por motivos ambientales puede adoptar diversas formas sumamente complejas: forzosa y voluntaria, temporal y permanente, interna e internacional.	Al examinar la función y el impacto del medio ambiente en el marco de las intervenciones de la OIM relativas a la migración, podría ser pertinente determinar si la migración puede clasificarse en la categoría de "migración por motivos ambientales" y si la intervención la aborda de manera adecuada.

<sup>66</sup> *Ibid.*, pág. 61.

<sup>67</sup> *Ibid.*, en el que se cita PNUD, 2014.

El concepto de “vulnerabilidad” debe situarse en el centro de las respuestas actuales y futuras a la migración por motivos ambientales. Las personas más vulnerables pueden ser aquellas que no pueden moverse o no se mueven (poblaciones atrapadas).	Será necesario desglosar los distintos grupos para asegurarse de que las intervenciones se supervisan en consecuencia.
La migración por motivos ambientales no debería entenderse como un efecto totalmente negativo o positivo – la migración puede agravar las vulnerabilidades existentes o aumentar la resiliencia de las personas. Así, por ejemplo, la migración temporal y las remesas pueden proporcionar otras fuentes de ingresos y reducir la dependencia del medio ambiente para subsistir.	En la evaluación de una intervención se podrían analizar los efectos positivos y negativos de la migración por motivos ambientales y en qué medida la intervención contribuyó a estos en caso de que sea pertinente examinarlo como una cuestión transversal.

Las preguntas que figuran a continuación podrían incluirse en el pliego de condiciones de la evaluación a fin de asegurarse de que la sensibilidad y sostenibilidad ambientales se han integrado debidamente.

- ¿Habrá sido pertinente llevar a cabo una evaluación del impacto ambiental para esta intervención?
- ¿El proyecto se ejecutó con éxito, sin ningún impacto negativo en el medio ambiente que pudiera haber afectado al bienestar humano?
- ¿El proyecto ha causado daños ambientales o podría causarlos? ¿Qué tipo de medidas de mitigación del impacto ambiental se han adoptado?
- ¿Se adoptaron prácticas ambientales adecuadas durante la implementación del proyecto?
- ¿El proyecto respeta las prácticas ambientales eficaces identificadas en la OIM?
- ¿Cuáles son las capacidades existentes (dentro del proyecto, entre sus asociados y en el contexto de la ejecución del proyecto) para hacer frente a riesgos de importancia crítica que podrían afectar a la eficacia del proyecto, como los riesgos climáticos o los riesgos de desastres naturales?
- ¿Es probable que el logro de los resultados y objetivos del proyecto aumente la presión ejercida sobre los ecosistemas frágiles (como los bosques naturales, los humedales, los arrecifes de coral y los manglares) y los recursos naturales escasos (como las aguas superficiales y subterráneas, la madera y el suelo)?
- ¿La intervención aportó beneficios e innovación pertinentes para la sensibilidad y sostenibilidad ambientales?



#### Recursos de la OIM

- 2017a Anexo 4.2: Preguntas de orientación para incluir las cuestiones transversales en la fase de gestión y seguimiento/supervisión del ciclo de proyectos de la OIM (Módulo 4). En: *Manual para proyectos de la OIM*. Segunda edición. Ginebra, pág. 110 (enlace interno únicamente).
- 2018e [IOM's engagement in migration environment and climate change](#). Boletín informativo.
- s.f.k [Migration, environment and climate change](#). Intranet de la OIM (enlace interno únicamente).
- s.f.l [Sitio web del Portal sobre migración por motivos ambientales](#) (en inglés).

#### Otros recursos

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- 2014 *Social and Environmental Standards*. Nueva York.

### ¿En qué consiste?

La **rendición de cuentas a las poblaciones afectadas** es un decidido compromiso por parte de los agentes humanitarios de ejercer el poder de manera responsable, tomando debidamente en consideración a las personas a las que se proponen ayudar, dándoles explicaciones y respondiendo ante ellas. Inicialmente conocida como “rendición de cuentas a los beneficiarios”, la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas figura en la agenda humanitaria desde hace más de dos décadas. El cambio a la denominación “rendición de cuentas a las poblaciones afectadas” se adoptó dado que la asistencia no solo incumbe a los receptores de la ayuda, sino también a la comunidad en general. Su objetivo es considerar a las poblaciones afectadas como asociados y no como beneficiarios pasivos, reconociendo su dignidad y sus capacidades, y empoderándolas en los empeños que les conciernen.

La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas lleva la rendición de cuentas más allá de la práctica limitada de la rendición de cuentas a los “beneficiarios” identificados, ya que permite llegar a aquellas personas excluidas involuntariamente de la asistencia prestada, que suelen pertenecer a grupos marginados, como la personas con discapacidad, las personas de edad o los grupos LGBTI. Además, el compromiso con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas difiere de la rendición de cuentas tradicional centrada únicamente en los donantes. La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas exige que los agentes humanitarios sitúen a las personas en el centro de la respuesta, promoviendo su derecho a participar en los procesos de adopción de decisiones que les afectan y a aportar información para que los programas se adecúen y respondan a sus necesidades.

La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas adquirió especial preponderancia a través de la Agenda Transformativa (2011) y los compromisos asumidos en el marco de la Cumbre Humanitaria Mundial (2016), incluido el Gran Pacto (2016). Estas iniciativas contribuyeron a fomentar una comprensión común de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en el seno de la comunidad internacional y dieron paso a una serie de compromisos institucionales, tanto colectivos como individuales, cuyo objetivo es incluir a las personas que reciben ayuda en la toma de decisiones que afectan a sus vidas, promover una colaboración verdadera con las partes interesadas locales y prevenir la explotación y el abuso sexuales.

El [Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas](#) define el enfoque común de la OIM para la aplicación e incorporación de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas en toda su labor relacionada con las situaciones de crisis, contemplada en su Marco Operacional en Situaciones de Crisis Migratoria. Ayuda a la Organización a formular programas de calidad y adaptados a las particularidades de cada contexto, ajustándose a las necesidades cambiantes de las poblaciones y las comunidades afectadas, y a hacer cumplir su política de tolerancia cero ante la explotación y el abuso sexuales y otras faltas de conducta. Los compromisos consignados en este Marco se elaboraron en consonancia con los compromisos del Comité Permanente entre Organismos en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas y se adaptaron en consecuencia para responder eficazmente a las distintas realidades operativas de la OIM.

La adhesión a los principios del Marco y el cumplimiento de los compromisos y objetivos en él consignados son obligatorios. Existen diversas maneras de aplicar e incorporar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas, y esa labor debe efectuarse en función de las particularidades de cada contexto. Por consiguiente, el Marco debe leerse junto con las orientaciones brindadas en el [Espacio de colaboración de la OIM sobre rendición de cuentas a las poblaciones afectadas](#) (enlace interno únicamente), cuyo objetivo es ayudar al personal de la OIM a determinar y adaptar las intervenciones de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.

La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas se basa en dos principios operacionales de los programas humanitarios: a) la adopción de un enfoque basado en los derechos; y b) la eficacia de la ayuda.

La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas reafirma la obligación de la OIM de respetar, hacer efectivos y proteger los derechos humanos y la dignidad humana, y el logro de estos compromisos es esencial para la formulación de programas de calidad.

La OIM se ha comprometido a prestar asistencia humanitaria de un modo que respete y promueva los derechos de los beneficiarios. La Organización reconoce que suele existir una asimetría de poder intrínseca e importante en las interacciones entre los miembros del personal de la OIM y los beneficiarios. Habida cuenta de que la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas es un decidido compromiso por parte de la OIM, la Organización entiende que esta consiste, más concretamente, en lo siguiente:

- **Tener en cuenta** las opiniones de las poblaciones afectadas, lo que significa permitirles ejercer una influencia significativa en la adopción de decisiones sobre los proyectos y programas, de un modo que sea inclusivo, sensible a las cuestiones de género, no discriminatorio, que no cause daño, sensible a los conflictos y que tenga en cuenta la diversidad de la población de la comunidad afectada. La OIM se asegura de que las preocupaciones relativas al consentimiento informado, la protección y la seguridad sean consideraciones fundamentales en su respuesta. La Organización concede un gran valor a la incorporación de las opiniones de los migrantes y las poblaciones afectadas a sus proyectos y estrategias, así como a su respuesta colectiva. La Organización ha comenzado a instaurar mecanismos individuales de retroalimentación, presentación de quejas y respuesta en sus intervenciones, al tiempo que participa en enfoques innovadores para la instauración de mecanismos de retroalimentación conjuntos que pueden reforzar la transparencia y la mutua rendición de cuentas y tener un impacto positivo.
- **Dar explicaciones** a las poblaciones afectadas difundiendo la información de manera eficaz y transparente en todas las esferas temáticas de trabajo y a todas las comunidades con las que trabaja la OIM. Ello incluye facilitar información sobre la OIM y su mandato, sobre los proyectos o programas y cómo acceder a ellos, sobre los plazos, las prestaciones y beneficios asociados a los proyectos de la Organización, los criterios de selección para participar en el proyecto y las razones de cualquier cambio que sea necesario, así como sobre el código de conducta del personal y sobre cómo formular observaciones o presentar quejas. La OIM tiene la responsabilidad de compartir la información de manera apropiada y oportuna, en función del contexto, a fin de asegurar que las poblaciones afectadas puedan entender esa información, empoderarse gracias a ella y convertirse en participantes activos en la respuesta de la Organización. La OIM también trabaja con los equipos humanitarios en los países y otros foros y agentes interinstitucionales clave para acordar una estrategia de intercambio de información a fin de mejorar la comunicación y garantizar la coherencia de los mensajes difundidos.
- **Responder ante** las poblaciones afectadas a las que presta servicios y asistencia, lo que significa que la OIM se asegura de que las comunidades y las personas afectadas tengan la oportunidad de valorar las modificaciones o ajustes de sus acciones y, cuando sea factible, ofrecer orientación a este respecto. Responder ante las comunidades y las personas afectadas implica consultarlas sobre qué opinan con respecto a la calidad de la respuesta de la OIM – a nivel nacional, regional e institucional – y reaccionar a esas opiniones o proporcionar una explicación adecuada de por qué no puede realizarse esa acción. Debe hacerse especial hincapié en la rendición de cuentas a las personas que han quedado más rezagadas, incluidas las mujeres, las adolescentes, las personas con discapacidad, las personas mayores y las personas LGBTI que se encuentran en una situación de extrema vulnerabilidad. La OIM ha implantado una política de “tolerancia cero” ante el fraude, la corrupción y la explotación y el abuso sexuales por parte de su personal y sus contratistas, ya que ello constituye un incumplimiento y una violación muy grave de los derechos de las personas afectadas<sup>68</sup>. Las poblaciones deberían conocer la existencia del código de conducta y poder presentar quejas y exigir medidas de protección adecuadas contra esos abusos, y ser informadas, en términos generales, de los resultados de las investigaciones sobre estas quejas.

### Cómo efectuar el seguimiento y la evaluación de la incorporación de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas

Así pues, también es esencial que las comunidades a la que se presta asistencia participen en el seguimiento y la evaluación de las intervenciones de la OIM y que sus puntos de vista sobre los éxitos y los fracasos, así como sobre el impacto de la intervención, se tengan en cuenta para mejorar las prácticas y las respuestas futuras. La rendición de cuentas siempre ha estado integrada en la estructura institucional de la OIM y en sus políticas y procedimientos operativos. El seguimiento de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas también es necesaria para abordar la relación existente entre los beneficiarios y la OIM, y garantizar que se atienden las necesidades de las poblaciones y que estas participan en la intervención en las fases de planificación, diseño, implementación, así como de seguimiento y evaluación. El [Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas](#) puede considerarse como una referencia para las actividades de seguimiento conexas.

<sup>68</sup> OIM, 2016c (enlace interno únicamente).

A través de sus intervenciones, la OIM se propone garantizar que todos los beneficiarios y poblaciones afectadas a los que presta asistencia reciban los servicios y el apoyo que precisan. Al examinar la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas como una cuestión transversal, pueden formularse las siguientes preguntas de seguimiento y evaluación:

- a) ¿Se utilizan/utilizaron metodologías participativas en el diseño, la adopción de decisiones, la implementación y el seguimiento de las intervenciones a fin de garantizar la participación de las comunidades afectadas desde las fases iniciales de la planificación e identificar sus propias necesidades, capacidades, divisiones tradicionales y culturales, y las estrategias más adecuadas para abordarlas?
- b) ¿La intervención implica/implicó a las poblaciones afectadas a fin de asegurar que sus opiniones queden reflejadas e influyan en los programas futuros? Esto puede hacerse, por ejemplo, añadiendo preguntas en las herramientas de recopilación de datos con fines de seguimiento o evaluación que recojan las opiniones de los beneficiarios.
- c) ¿La intervención integra/integró indicadores que reflejen los esfuerzos en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas a fin de garantizar la comprensión de la calidad de la prestación de servicios por la OIM y ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles en la implementación relacionada con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas?
- d) ¿Se realizan/realizaron exámenes de las intervenciones más notorias y de alto riesgo a fin de identificar las prácticas en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas o formular recomendaciones sobre cómo mejorarlas?
- e) ¿Se documentan/documentaron e intercambian/intercambiaron buenas prácticas en materia de rendición de cuentas a las poblaciones afectadas como una cuestión transversal y se extraen/extrajeron enseñanzas de dichas prácticas a fin de contribuir a su institucionalización en las intervenciones, los países y las regiones?

Las preguntas identificadas en cuestiones transversales anteriores, como el enfoque basado en los derechos, la protección o el género, también pueden abarcar adecuadamente elementos relacionados con la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas.



#### Recursos de la OIM

- 2016c [Política y procedimientos relativos a la prevención de la explotación y el abuso sexuales](#) (en inglés). IN/234 (enlace interno únicamente).
- 2020 [Marco de Rendición de Cuentas a las Poblaciones Afectadas](#). Ginebra.
- s.f.m [Accountability to affected populations](#) SharePoint (enlace interno únicamente).

## Anexo 5.4. Modelo de pliego de condiciones de la evaluación



Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

- 2008 [UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System](#). Documento de base, UNEG/FN/CoC(2008).
- 2016 [Normas y estándares de evaluación](#). Nueva York.
- 2020 [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#).



## Anexo 5.5. Modelos de matrices de evaluación de la OIM para un proyecto orientado al desarrollo y para un proyecto humanitario (en inglés)

Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM* (enlace interno únicamente)

## Anexo 5.6. Planilla de calificación de la OIM para la valoración de las candidaturas en las evaluaciones que recurren a evaluadores (consultor individual o empresa de consultores) (en inglés) (enlace interno únicamente)

## Anexo 5.7. Modelo de informe inicial de la OIM (en inglés)

Módulo 6 del *Manual para proyectos de la OIM* págs. 67–69 (enlace interno únicamente)

## Anexo 5.8. Modelo de componentes del informe de evaluación de la OIM (en inglés)

## Anexo 5.9. Modelo de informe final de evaluación de la OIM (en inglés)

## Anexo 5.10. Modelo de resumen de la evaluación y orientaciones (en inglés)

## Anexo 5.11. Enfoques de evaluación: Cambio más significativo

### En qué consiste

El enfoque del cambio más significativo es un tipo de **seguimiento y evaluación participativa**<sup>69</sup>. Este enfoque consiste en reunir relatos personales sobre el cambio y determinar cuál de esos relatos es el más significativo y por qué. Es participativo porque involucra a múltiples partes interesadas a fin de decidir qué tipo de cambio se debe registrar y analizar. También es una **forma de seguimiento**, porque la recopilación de los datos se realiza durante todo el ciclo de implementación y proporciona información para los responsables de la adopción de decisiones. Por último, el enfoque del cambio más significativo es una **forma de evaluación**, porque proporciona información sobre los resultados de nivel superior, como los efectos y el impacto, que puede ser útil para evaluar el desempeño de la ejecución en conjunto.

### Cuándo utilizarlo

El enfoque del cambio más significativo se conoce con distintos nombres, entre ellos “seguimiento sin indicadores” o “enfoque de los relatos”, ya que no utiliza indicadores del desempeño y la respuesta a la pregunta de cómo se ha producido el cambio se formula en forma de relato. En este sentido, el enfoque del cambio más significativo es un instrumento muy útil para explicar **cómo y cuándo ocurre el cambio**, por lo que también puede ser útil para ayudar a formular una **teoría del cambio**.

<sup>69</sup> Adaptado de ODI, 2009.



## Cómo se aplica

Si bien los especialistas pueden no estar de acuerdo en cuanto al número de etapas que comprende la utilización de un enfoque del cambio más significativo, estas pueden resumirse, básicamente, en tres etapas fundamentales:

- Los grupos de principales partes interesadas de distintos niveles jerárquicos (como el personal sobre el terreno, el personal de programas o los donantes) deciden conjuntamente qué tipo de relatos/historias sobre el cambio significativo deberían recopilarse. Como estos relatos llegan directamente del terreno, las principales partes interesadas determinan los ámbitos generales de cambio y la frecuencia con que han de ser objeto de seguimiento, por ejemplo los cambios en la vida de las personas.
- Después de analizar los relatos recopilados, estos pasan por la criba de los distintos niveles de autoridad que normalmente existen en una organización, y en cada uno de ellos se identifica un cambio más significativo, además de proporcionarse una explicación detallada de los criterios de selección.
- Los relatos se comparten y los valores y los criterios de selección se examinan con las partes interesadas, lo que contribuye al aprendizaje.

## Puntos fuertes y limitaciones

El enfoque del cambio más significativo no solo fomenta el proceso de aprendizaje a partir de los relatos, ya que proporciona información sobre los efectos no intencionales, sino que también ayuda a aclarar los valores que comparten las distintas partes interesadas con respecto a los **criterios que definen el éxito**. Cabe señalar que el enfoque del cambio más significativo, por sí solo, **no basta para llevar a cabo un análisis del impacto**, ya que no explica suficientemente por qué ocurre el cambio y proporciona información sobre los extremos, en lugar de la experiencia corriente. Una de sus limitaciones es que lleva mucho tiempo y requiere un seguimiento exhaustivo y numerosas reuniones de las partes interesadas..



- Asadullah, S. y S. Muñiz  
2015 [Participatory Video and the Most Significant Change: A guide for facilitators](#). InsightShare, Oxford.
- Davies, R. y J. Dart  
2005 [The 'Most Significant Change' Technique – A Guide to Its Use](#).
- Red Panasiática del Centro de Investigaciones para el Desarrollo Internacional  
2008 [Jess Dart – Most significant change, part I](#). Video.
- Overseas Development Institute (ODI)  
2009 [Strategy Development: Most Significant Change](#). Conjunto de herramientas.

## Anexo 5.12. Modelo de solicitud de propuestas (en inglés)



Organización Internacional para las Migraciones (OIM)  
17 route des Morillons Apartado de correos 17, 1211 Ginebra 19 , Suiza  
Tel.: +41 22 717 9111 • Fax: +41 22 798 6150 • Correo electrónico: [hq@iom.int](mailto:hq@iom.int) • Sitio web: [www.iom.int](http://www.iom.int)