



MÓDULO

SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA PARA LA REINTEGRACIÓN

5

Ideas principales

- Empiece a planificar las actividades de supervisión y evaluación al principio de la fase de diseño del programa elaborando una teoría del cambio que describa cómo se obtendrán los resultados deseados a través de las actividades previstas y ayude en establecer indicadores para comprobar el progreso y los supuestos del programa.
- Para recopilar datos exactos y oportunos sobre el programa, es fundamental integrar las tareas de supervisión en las actividades y mecanismos del programa.
- Los resultados de los procesos de supervisión y evaluación deben institucionalizarse y ponerse a disposición de quienes los necesiten para fomentar el aprendizaje y mejorar el impacto de los programas en el futuro.



Gestores
y desarrolladores
de proyectos



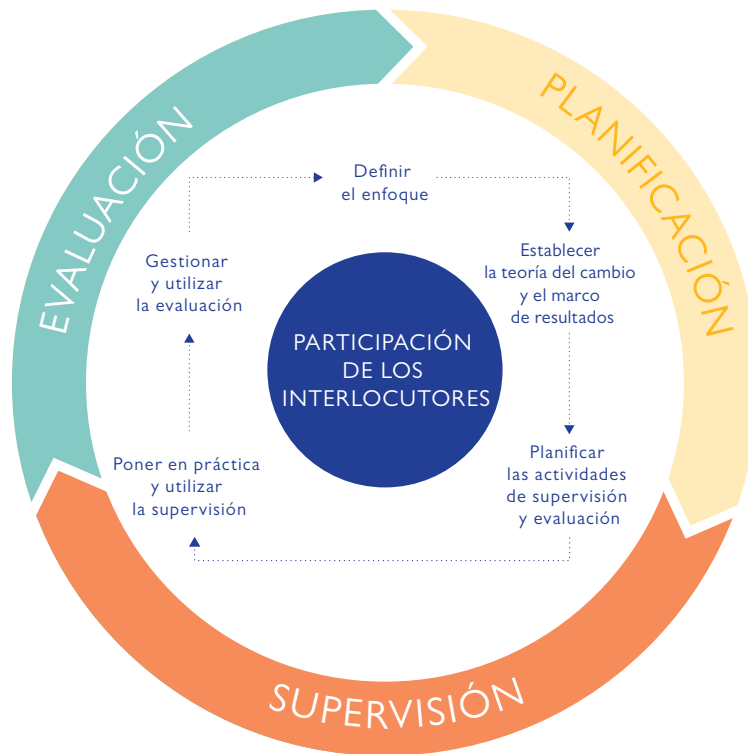
Gestores de casos
y otros miembros
del personal



Donantes



Oficiales de
supervisión y
evaluación



- Gestores y desarrolladores de programas
- Gestores de casos y otros miembros del personal
- Donantes • Oficiales de supervisión y evaluación

INTRODUCCIÓN

Las actividades de supervisión y evaluación se utilizan para evaluar la ejecución de los programas de reintegración y determinar si se están cumpliendo los objetivos previstos. La supervisión se centra en el corto y el mediano plazo y puede dar lugar a la realización de ajustes en los programas. La evaluación amplía este proceso y examina el impacto último de los programas en los cambios que este buscaba lograr.

Para comprender y supervisar los resultados previstos de los programas de reintegración, es importante hacerse las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste el éxito en el contexto de este programa de reintegración? ¿A qué resultados debe aspirar el equipo de implementación para alcanzar ese éxito?
- ¿Cómo se supervisará y evaluará el programa para comprender mejor qué resultados ha obtenido el equipo? ¿Cómo puede este hecho mejorar la ejecución actual y futura del programa?
- ¿Cuál es el enfoque más adecuado para supervisar y evaluar la ejecución de un programa?

- ¿Qué indicadores se utilizarán para medir el progreso hacia la obtención de los resultados previstos?
- ¿Cómo se tendrán en cuenta los riesgos?
- ¿Cómo se evaluarán el desempeño del equipo y el programa en su totalidad?
- ¿Cómo se extraerán enseñanzas y cómo se utilizarán esas enseñanzas en el futuro?

El presente módulo proporciona orientación para responder a estas preguntas, al tiempo que reconoce que probablemente será necesario utilizar diferentes métodos de supervisión y recopilación de datos según se trate de intervenciones de reintegración en los niveles individual, comunitario o estructural.

El módulo proporciona:

- Una comprensión básica de los objetivos, los procesos y los principios rectores relativos a la planificación de la supervisión y la evaluación en el contexto de la reintegración;
- Los elementos fundamentales que se deben tener en cuenta al diseñar un programa de reintegración para incorporar la supervisión y la evaluación en cada etapa y fase de una intervención;
- Recomendaciones para poner en marcha actividades de supervisión y evaluación;
- Una explicación general del proceso de evaluación en el contexto de los programas de reintegración; y
- Información sobre el modo de aprovechar y transmitir los resultados en materia de supervisión y evaluación para elaborar programas basados en datos empíricos.

Existen diversas herramientas y recursos de supervisión y evaluación que se pueden utilizar y adaptar a los programas de reintegración. No se detallarán todos los aspectos de las actividades de supervisión y evaluación, pero se pondrán de relieve los elementos de especial pertinencia para los programas de reintegración. Al final del módulo se incluye una lista de lecturas recomendadas sobre el tema.

En el marco de la supervisión y la evaluación, se pueden utilizar términos muy variados para referirse a los resultados. En este manual se utilizan los términos «objetivos», «efectos», «productos» y «actividades».

5.1 El concepto de supervisión y evaluación

La supervisión y la evaluación, que comprenden la recopilación, el análisis y el aprovechamiento de los datos, son fundamentales para ayudar a los encargados de la implementación de programas y otros interlocutores a comprender los efectos de los programas de reintegración en las personas que retornan, las comunidades y los países de origen. Además, pueden contribuir a la mejora de los programas y sus efectos.

La supervisión y la evaluación forman parte de un sistema de gestión basada en los resultados⁴⁰. La gestión basada en los resultados se apoya en resultados medibles y claramente definidos y utiliza diversos procesos, métodos y herramientas para alcanzar los resultados previstos. Este tipo de gestión deja de centrarse en los productos para hacerlo en los efectos y el impacto. Así pues, la supervisión y la evaluación contribuyen a:

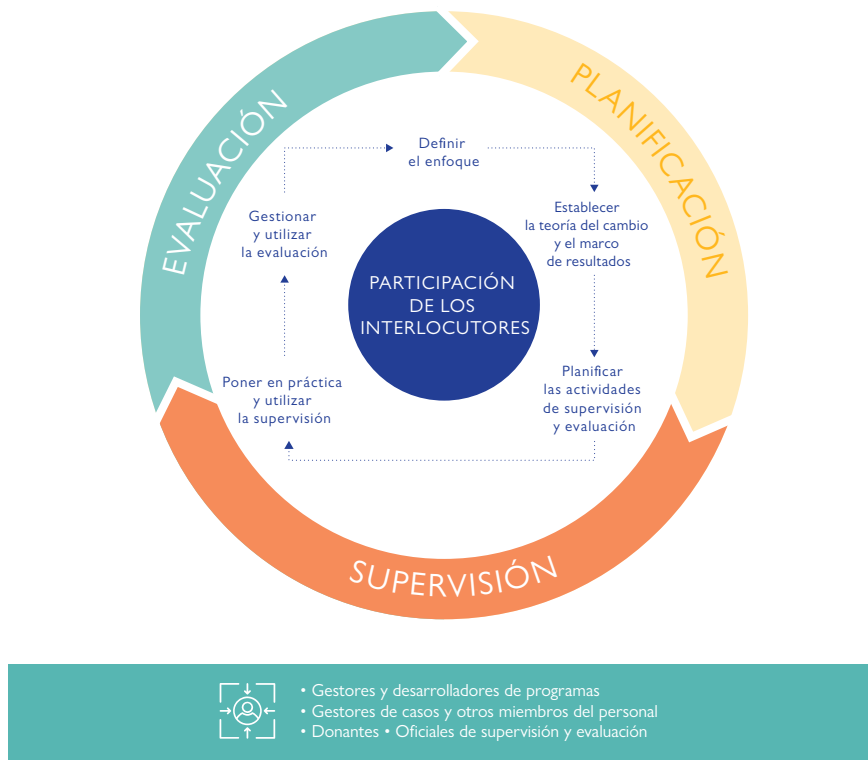
- Demostrar resultados como parte del proceso de rendición de cuentas a beneficiarios y donantes;
- Poner en marcha los mecanismos adecuados para aplicar enfoques basados en principios y datos empíricos;

⁴⁰ GNUD, *Results-based Management Handbook* (Nueva York, 2011).

- Detectar posibles lagunas y mejorar la elaboración de programas de reintegración a través del aprendizaje basado en datos empíricos;
- Proporcionar datos empíricos sobre las dificultades y las oportunidades relacionadas con la reintegración a los asociados gubernamentales y no gubernamentales, los migrantes y los no migrantes;
- Garantizar la disponibilidad de datos fiables con fines de análisis e investigación.

La supervisión y la evaluación pueden entenderse como herramientas que posibilitan una gestión basada en los resultados, es decir, como herramientas de gestión que ayudan a los responsables de la toma de decisiones a realizar un seguimiento del progreso y dar cuenta del impacto de la intervención. Las actividades de supervisión y evaluación, por consiguiente, deben incorporarse a lo largo de todo el ciclo de vida de los programas.

Figura 5.1: Ciclo de planificación, supervisión y evaluación⁴¹



¿Qué se entiende por “supervisión”?⁴² La supervisión (también llamada “monitoreo”) es una función continua de recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos que se lleva a cabo para proporcionar información a la administración y los interlocutores de una iniciativa de desarrollo sobre el progreso realizado en la consecución de los objetivos de un programa.

41 PNUD, *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (2009).

42 OIM, *Monitoring Policy* (Ginebra, 2018).

¿Por qué supervisar? La supervisión genera información para tomar decisiones oportunas. De este modo, contribuye a que los responsables de la toma de decisiones sean proactivos, en lugar de reactivos, ante situaciones en las que es demasiado tarde para controlar el daño. La supervisión ayuda a determinar:

- Si se están llevando a cabo las actividades previstas;
- Si existen deficiencias en la implementación;
- Si los recursos se utilizan de manera eficaz;
- Si ha cambiado el contexto operacional del programa.

¿Qué se entiende por “evaluación”? Una evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”⁴³. Se diferencia de la supervisión en que implica un juicio de valor sobre las actividades y sus resultados.

¿Por qué evaluar? Durante el proceso de supervisión se responde a las siguientes preguntas: ¿qué se ha hecho?, ¿cómo se ha hecho? y ¿cuándo se ha hecho? La evaluación, además de responder a estas preguntas, ayuda a responder a la pregunta de por qué se ha hecho así y qué tan bien se ha hecho. Las evaluaciones permiten analizar críticamente las intervenciones y algunas de ellas también ayudan a comprender por qué una intervención funcionó mejor que otra.

Las evaluaciones son el principal medio para examinar la causalidad de los hechos. La supervisión señala si los indicadores han cambiado, pero no logra explicar en detalle por qué se ha producido ese cambio. Las evaluaciones **complementan** la supervisión mediante la investigación de las razones por las cuales se produjeron o no ciertos cambios y, en su caso, la extracción de conclusiones sobre las causas de los cambios producidos. Así pues, las evaluaciones contribuyen no solo a la rendición de cuentas, sino también a la creación de un espacio de reflexión, aprendizaje e intercambio de conclusiones. Constituyen una fuente de información fiable para mejorar la asistencia que se presta a beneficiarios directos, asociados y donantes.

→ Supervisión versus evaluación

Aunque a menudo se agrupan bajo el mismo rótulo, la supervisión y la evaluación son dos funciones distintas pero relacionadas. La principal diferencia entre las dos es la atención que prestan a las cuestiones de examen y su distribución temporal en el ciclo de programación.



La supervisión ayuda a detectar patrones y tendencias inmediatos que son útiles para gestionar la implementación de los programas y se centra más en los resultados inmediatos e intermedios. La medición de resultados más a largo plazo, como el progreso hacia la consecución de efectos u objetivos de largo plazo, requiere un marco temporal más amplio y un examen más específico. Esto puede llevarse a cabo a través de evaluaciones.

La supervisión y la evaluación son funciones complementarias y mutuamente beneficiosas.

⁴³ OCDE/CAD, *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (París, 2002).

Figura 5.2: Preguntas fundamentales de supervisión y evaluación



 Supervisión	 Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • La supervisión es la recopilación continua y sistemática de datos e información durante una intervención; se trata de recopilar y reunir información durante el ciclo de vida de una intervención. • Vincula las actividades y los recursos a los objetivos. • Traduce los objetivos en indicadores y metas; • Recopila datos periódicamente en función de los indicadores establecidos y compara los resultados logrados con las metas. • Se centra en actividades periódicas o diarias que se llevan a cabo durante la implementación de una intervención. • Examina los resultados en los niveles de los productos y los efectos. • Se centra en los elementos previstos de la intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación es una valoración periódica programada que se lleva a cabo en momentos puntuales (durante la puesta en marcha, a mitad de periodo y al final de una intervención). • Es una actividad específica que valora los resultados y el impacto de una intervención antes, durante o después de la intervención. • Valora las relaciones causales entre las intervenciones y los resultados y también analiza los resultados involuntarios. • Determina por qué y de qué manera se produjeron cambios y los atribuye a la intervención. • Explican la importancia y la validez de las medidas adoptadas. • Valora los elementos previstos, determina la existencia de cambios imprevistos, busca las causas, cuestiona los supuestos y la sostenibilidad, explica por qué se produjeron cambios y atribuye los cambios, en caso de haberlos, a una intervención.

5.1.1 Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación

Al realizar actividades de supervisión y evaluación, es importante seguir normas y estándares específicos. En el caso de la evaluación, se recomienda seguir las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)⁴⁴. En 2018, la OIM elaboró una política de supervisión y otra de evaluación⁴⁵ (ambas disponibles hasta la fecha únicamente en inglés) y, como parte de ello, estableció los siguientes principios de supervisión: credibilidad, utilidad, ética, imparcialidad, transparencia, difusión y participación. Los especialistas en supervisión y evaluación deben procurar atenerse a todos los principios éticos. A continuación, se incluye una lista de consideraciones éticas basadas en la política de supervisión de la OIM.

Cuadro 5.1: Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación

Consideraciones éticas	
Mantener la integridad personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Tenga en cuenta las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en los que trabajan los migrantes. • Aborde las cuestiones de discriminación y desigualdad de género.
Evitar los intereses personales o sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Evite tergiversar la verdad y extraer conclusiones positivas porque existan un conflicto de intereses u otras compensaciones o penalizaciones. • No permita que opiniones infundadas influyan en las actividades de supervisión y evaluación como resultado de prácticas de supervisión o evaluación negligentes, poco fiables o poco profesionales.

⁴⁴ UNEG, *Normas y estándares de evaluación* (Nueva York, 2016).

⁴⁵ OIM, *Monitoring Policy* (Ginebra, 2018).

<p>Respetar el derecho de las instituciones y los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe explicar a los participantes cómo y por qué se recopilará, almacenará, utilizará y compartirá información; infórmeles de su derecho a negarse a participar o anular su participación en cualquier momento sin consecuencias. Sin embargo, el hecho de no participar no debe repercutir en la prestación de servicios o el suministro de bienes a los participantes. • Incluya formularios de consentimiento informado en todas las herramientas de recopilación de datos. • Capacite a los recopiladores de datos en materia de consentimiento informado. • No haga promesas imposibles de cumplir a los beneficiarios o participantes para inducirlos a cooperar. • Comprenda cómo los beneficios o las expectativas de beneficios pueden incentivar o influir en las respuestas o la participación de los encuestados. • Respete los compromisos adquiridos. • Asegúrese de que las personas que intervienen en las actividades de supervisión y evaluación tengan la oportunidad de revisar las declaraciones realizadas. • Utilice acuerdos de intercambio de datos con todos los asociados si está previsto compartir datos; informe a los beneficiarios al respecto cuando solicite su consentimiento.
<p>Asegurar la privacidad, la protección de datos y la confidencialidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lleve a cabo una evaluación de los riesgos y beneficios y una evaluación de las sensibilidades antes de recopilar datos personales y antes de tratar datos de cualquier otro modo. • Asegure a los encuestados que los datos recopilados se utilizarán de manera anónima sin vulnerar su privacidad. • Separe los datos personales (la información personal identificativa) de la respuesta. Para proteger la confidencialidad, asigne un número de identificación a cada persona que retorna y vincúlelo a la base de datos y los archivos utilizados para recopilar información con fines de análisis e intercambio de datos. • Establezca un sistema de registro seguro para documentos impresos y archivos electrónicos encriptados (protegidos con contraseña) con todo tipo de datos personales, sobre todo si contienen información muy delicada. • Los datos personales de los migrantes que retornan solo deben compartirse si se dispone del consentimiento libre e informado de la persona interesada.

5.2 Planificación de la supervisión y la evaluación

La base de una supervisión y una evaluación eficaces es un buen diseño de proyecto. La elaboración de una teoría programática, en concreto, una teoría del cambio y un marco de resultados, puede ayudar a los gestores a comprender mejor los objetivos, los efectos deseados, el pensamiento lógico y los supuestos del programa. Esto facilita la supervisión y evaluación de las intervenciones. La teoría programática debe elaborarse lo antes posible durante la fase de diseño para poder orientar el desarrollo y la implementación del programa.

Durante la fase de desarrollo del programa se sientan las bases de la supervisión y la evaluación:

- Definiendo claramente los resultados que la intervención pretende alcanzar;
- Exponiendo en líneas generales cómo se lograrán los resultados previstos;
- Estableciendo cómo se medirá el progreso hacia la consecución de los resultados.

Al planificar una nueva intervención en el ámbito de la reintegración, es importante reflexionar detenidamente y explicar *cómo se prevé que la intervención contribuya a una cadena de resultados*. Esta es la llamada “teoría programática” (o “teoría del programa”), que constituye una importante herramienta para diseñar intervenciones. La teoría programática contiene todos los elementos esenciales que se requieren para producir un cambio o resultado en un nivel superior.

La teoría programática puede proporcionar un marco conceptual tanto para la supervisión como para la evaluación. Existen diferentes tipos de teorías programáticas, entre ellos, el marco de resultados (o marco lógico), la lógica de intervención, el modelo causal, la cadena de resultados y la teoría del cambio. En este manual se describen dos enfoques complementarios que pueden ayudar a explicar cómo se prevé que una intervención en el ámbito de la reintegración produzca resultados. Estos dos enfoques son la teoría del cambio y el marco de resultados.

El presente capítulo ofrece una descripción detallada de las herramientas que se pueden utilizar para planificar las actividades de supervisión y evaluación.

- 5.2.1 Teoría del cambio
- 5.2.2 Marco de resultados
- 5.2.3 Tipos de supervisión
- 5.2.4 Marco de supervisión de resultados

5.2.1 Teoría del cambio

La teoría del cambio es un tipo de ejercicio de pensamiento lógico que tiene lugar principalmente durante la fase de desarrollo de una intervención, aunque también puede ser útil durante la fase de implementación.

Una teoría del cambio describe y explica cómo y por qué se prevé que un resultado o cambio se produzca en un contexto determinado. Se centra en detallar qué se hace en el marco de un programa o iniciativa de cambio (actividades) y cómo ello da lugar a resultados (productos, efectos, objetivos). Con esta información, se elabora una hipótesis sobre cómo se produce el cambio explicando la conexión entre la intervención y sus repercusiones. Esto se logra poniendo de manifiesto la lógica y la justificación de la intervención y estableciendo los supuestos inherentes al enfoque⁴⁶.

La teoría del cambio es particularmente adecuada para las intervenciones que pretenden producir un cambio social o comunitario o aquellas relacionadas con iniciativas de empoderamiento. También puede utilizarse para medir la complejidad de la transformación y el cambio, por cuanto reconoce que el cambio social no es lineal, sino dinámico y complejo. Debido a que las intervenciones de reintegración (en los niveles individual, comunitario y estructural) son complejas y procuran abarcar múltiples aspectos en las dimensiones económica, social y psicosocial, una teoría del cambio puede ser una herramienta útil para definir la justificación que subyace al proceso de cambio que se prevé que produzca una intervención.

Se recomienda elaborar la teoría del cambio utilizando un enfoque participativo que incluya a todos los agentes que intervienen en la reintegración. Se trata de un proceso colaborativo que puede fomentar el debate en torno a preguntas como las siguientes:

1. ¿Por qué creemos que se producirá este cambio?
2. ¿Qué pruebas tenemos?
3. ¿Es esto lógico?
4. ¿En qué supuestos nos basamos?

El debate ayudará a todas las partes interesadas a comprender claramente el vínculo entre las actividades de supervisión y evaluación y los resultados deseados.

La teoría del cambio contribuye a revelar los supuestos que se deben “probar” a través de las actividades de la intervención. Los supuestos, por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en la elaboración de una teoría del cambio. Generalmente, una teoría del cambio puede expresarse utilizando la fórmula “Si X, entonces Y, debido a Z”. Es decir, “Si ocurre la acción X, entonces se producirá el resultado Y, debido al supuesto Z”. La exteriorización de los supuestos subyacentes ayuda a detectar no solo saltos lógicos, sino también pasos importantes que faltan en el proceso de cambio.

Comprender cómo funciona la teoría del cambio ayuda a supervisar y evaluar mejor las intervenciones. Una dificultad que se plantea habitualmente al diseñar una intervención son los saltos y las lagunas lógicas. A menudo se produce una desconexión entre el análisis exhaustivo del problema y el conjunto de actividades sin aparente relación con las que se pretende resolver dicho problema. Esto se observa en una senda causal con vínculos débiles entre objetivos, efectos, productos y actividades. A través de la exteriorización de los supuestos subyacentes, la teoría del cambio funciona como un puente entre el análisis y la elaboración de los programas.

⁴⁶ Definición de “teoría del cambio” de la OIM, adaptada del artículo “*What is Theory of Change?*” del Center for Theory of Change. (2017).

Existen múltiples sendas que pueden conducir a un objetivo específico o un cambio de alto nivel. Aunque son muchas las razones por las que se produce un cambio, no todas ellas pueden abordarse a través de una única intervención. Una teoría del cambio determina las múltiples sendas que conducen al cambio y señala las más realistas y viables.

Una teoría del cambio completa detalla la probable secuencia de efectos y la relación entre estos y los productos preliminares e intermedios. En ocasiones, los efectos están estrechamente relacionados, pero también pueden producirse de manera independiente. Estos cambios y conexiones a menudo se representan visualmente, por ejemplo, a través de un diagrama o un conjunto de cuadros (*consulte el cuadro 5.2, en el que se ilustra una teoría del cambio en el ámbito de la reintegración*).

Después de enmarcar los resultados en una teoría del cambio, se puede establecer indicadores para cada uno de esos resultados. Como se ha explicado anteriormente, la supervisión de una teoría del cambio se centra en determinar si los supuestos se sostienen. Por ello, al elaborar indicadores con fines de supervisión, es importante tener en cuenta los supuestos de la teoría del cambio (*consulte la sección relativa al marco de supervisión de resultados para más información sobre los indicadores y su elaboración*).

Los diagramas que ilustran una teoría del cambio generalmente tienen un formato flexible y pueden ser simples o complejos. Además, pueden disponerse de manera vertical, horizontal o circular. El siguiente diagrama muestra solo una de las muchas maneras en que se puede ilustrar una teoría del cambio. Ofrece un ejemplo de los elementos que podría incluir una teoría del cambio para un enfoque integrado de la reintegración y pone de manifiesto una visión holística del impacto previsto en cada intervención, al tiempo que detalla las condiciones que deben cumplirse para que se produzca dicho impacto.

Cuadro 5.2: Ilustración de una teoría del cambio: Enfoque integrado en materia de reintegración

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
	¿Qué se debe hacer para obtener productos?	¿Qué componentes y servicios se ofrecerán a las personas que retornan en los niveles comunitario o estructural?	¿Qué queremos cambiar a través de la reintegración?	¿Qué intentamos lograr con una intervención en materia de reintegración?
<ul style="list-style-type: none"> Financiación y recursos disponibles para prestar asistencia para la reintegración y llevar a cabo actividades basadas en la comunidad e intervenciones estructurales. Recursos humanos y dotación de personal suficientes para poner en marcha programas integrados de reintegración. 	Evaluar la situación de la persona desde su retorno hasta su reintegración.	Las personas que retornan reciben asistencia para la reintegración adaptada a sus necesidades.	Las personas que retornan gozan de un nivel adecuado de autosuficiencia económica, estabilidad social y bienestar psicosocial en su comunidad de retorno.	Las personas que retornan pueden superar los retos individuales que repercuten en su reintegración.
	Impartir sesiones de capacitación adaptadas para mejorar las competencias de las personas que retornan.	Las personas que retornan poseen competencias y conocimientos que les permiten aumentar su empleabilidad y sus oportunidades de medios de vida.		
	Realizar derivaciones a servicios (atención de la salud, asistencia psicosocial, desarrollo de planes empresariales y otros, según las necesidades).	Las personas que retornan acceden a los servicios que necesitan para facilitar su reintegración.		
<ul style="list-style-type: none"> Cohesión y colaboración en las comunidades a las que regresan los migrantes. Competencias pertinentes para que la organización encargada de la implementación y sus asociados proporcionen asistencia para la reintegración y lleven a cabo actividades basadas en la comunidad e intervenciones estructurales. 	Llevar a cabo evaluaciones de las principales comunidades a las que retornan los migrantes.	Las actividades de reintegración basadas en la comunidad están diseñadas para atender las necesidades y prioridades de las comunidades.	Las comunidades participan en el diseño y la implementación de una reintegración basada en la comunidad.	Las comunidades son capaces de crear un entorno favorable a la reintegración.
	Establecer grupos consultivos comunitarios para atender las necesidades socioeconómicas y crear lazos con los principales interlocutores financieros.	Las personas que retornan y sus comunidades pueden acceder a asistencia para facilitar su reintegración socioeconómica.		
	Celebrar diálogos y eventos comunitarios en los que participen las personas que retornan y sus comunidades.	Las comunidades aceptan a las personas que retornan.		
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de sinergias entre los interlocutores pertinentes en los niveles local, nacional y regional para una aplicación fluida del enfoque integrado en materia de reintegración. 	Concienciar a los interlocutores locales y nacionales sobre los diversos aspectos de la reintegración.	Más conocimientos y competencias entre los interlocutores locales y nacionales para atender las necesidades de reintegración.	Los interlocutores locales y nacionales (gubernamentales y no gubernamentales) han mejorado su capacidad para prestar servicios esenciales y relacionados con la reintegración.	Existen políticas y servicios públicos adecuados para atender las necesidades específicas de las personas que retornan y las comunidades en la misma medida.
	Establecer un proceso consultivo para elaborar procedimientos operativos estándar.	Procedimientos operativos estándar en consonancia con las políticas de migración y desarrollo y otras políticas pertinentes.		
	Recopilar información sobre los interlocutores en los niveles local y nacional para elaborar el programa de reintegración.	Mecanismo de derivación sólidamente establecido para ayudar a las personas que retornan y sus comunidades a satisfacer sus necesidades de reintegración.		

Supuestos	Supuestos	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> Financiación disponible Diseño completo del programa Compromiso entre los interlocutores 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas que retornan están dispuestas a participar en el programa de reintegración; Las comunidades locales están dispuestas a cooperar; Los interlocutores locales están dispuestos y abiertos a colaborar; Las leyes y las políticas nacionales permiten poner en marcha el programa de reintegración; Existen servicios básicos para poner en marcha un mecanismo de derivación eficaz; No hay factores externos (sociopolíticos, económicos, ambientales y de seguridad) que obstaculicen el proceso de reintegración. 	<ul style="list-style-type: none"> Las autoridades nacionales mantienen su compromiso de fortalecer el proceso de reintegración sostenible; Los factores externos siguen siendo favorables a una reintegración sostenible; Todos los interlocutores (incluidas las personas que retornan y las comunidades) participan plenamente a lo largo de todo el proceso de reintegración; Las leyes y las políticas se han optimizado a través de actividades de fortalecimiento de la capacidad de agentes pertinentes; Los recursos asignados permiten generar datos empíricos sobre el impacto de las intervenciones de reintegración.

5.2.2 Marco de resultados

Un marco de resultados, o marco lógico, sirve para formular con claridad los resultados previstos, describir las metas establecidas y especificar cómo se prevé tener éxito y lograr los resultados.

Este tipo de marco ayuda a definir el diseño operacional de una intervención y, por lo tanto, sienta las bases de la supervisión y la evaluación de la intervención. Consiste en un resumen del enfoque que se pretende aplicar durante la intervención para obtener resultados y se basa en los análisis de la situación y de problemas realizados durante la fase de conceptualización. Presenta de manera concisa la secuencia lógica de la intervención para lograr los resultados previstos, así como los insumos y actividades necesarios para tal fin. También proporciona indicadores y fuentes de verificación para medir el progreso hacia la consecución de los resultados.

Un marco lógico se proyecta principalmente en una matriz, lo que fomenta el pensamiento lineal sobre el cambio. A menudo es considerado una herramienta de gestión para la planificación, la supervisión y la evaluación.

El siguiente cuadro presenta un modelo de matriz de resultados. El contenido de las columnas se describe en detalle en la [sección 5.2.4](#).

Cuadro 5.3: Modelo de matriz de resultados

Resultados	Indicadores	Fuente de verificación y método de recopilación de datos	Referencia	Meta	Supuestos
Objetivos					
Efectos					
Productos					
Actividades					

5.2.3 Tipos de supervisión

Para evaluar los resultados en cada nivel de la intervención (individual, comunitario y estructural), se pueden utilizar diferentes enfoques de supervisión y evaluación. El enfoque adecuado dependerá de la teoría del cambio, los interlocutores, los indicadores del marco de resultados y el calendario del programa en cuestión (largo o corto plazo).

Aunque existen muchos más tipos de supervisión, a los fines del presente manual, nos referiremos a los siguientes tipos, que son los más pertinentes:

- La **supervisión centrada en el programa** permite realizar un seguimiento del progreso y del desempeño en todo el programa de reintegración (abarca las actividades, los resultados, el presupuesto y los gastos, y el riesgo del programa).
- La **supervisión centrada en los beneficiarios** permite realizar un seguimiento de la opinión de las personas, las comunidades, los gobiernos y otros interlocutores pertinentes sobre una intervención en curso o completada. La supervisión centrada en los beneficiarios sirve para incluir a los beneficiarios en el proceso de supervisión y evaluar su satisfacción o insatisfacción, su grado de participación e inclusión, su acceso a los recursos, el trato que han recibido y su experiencia general de cambio. Este tipo de supervisión es recomendable (y particularmente útil) para generar datos cualitativos (relatos sobre reintegración) a través de los beneficiarios o incluso de los interlocutores. Ofrece una visión realista de las intervenciones en materia de reintegración y puede ser utilizada como una herramienta para dar visibilidad al programa.
- La **evaluación de la gobernanza de la reintegración** analiza el ecosistema de reintegración en los niveles nacional y regional. Ello comprende el grado de participación de los diversos interlocutores (incluidos migrantes, grupos de la diáspora, autoridades locales y organizaciones pertinentes), las posibilidades de medios de vida y los mecanismos para encontrar soluciones duraderas. En este nivel, la colaboración con múltiples interlocutores es imprescindible para determinar si las intervenciones en materia de reintegración han producido un impacto. Este tipo de evaluación debe llevarse a cabo en el largo plazo, al menos entre 16 y 18 meses después de la puesta en marcha del programa de reintegración.

Al igual que en todos los programas, es importante establecer procedimientos claros de control financiero y control del riesgo.

Al diseñar una iniciativa de reintegración, se deben asignar recursos específicamente a las actividades de supervisión y evaluación. Una horquilla general para las actividades de supervisión y evaluación, según la recomendación de la comunidad de evaluación, se extiende entre el 5% y el 10% del presupuesto total, del cual el 2%-4% debería reservarse a las tareas de evaluación, y el 3%-6%, asignarse a labores de supervisión. Sin embargo, estos porcentajes son meramente indicativos. Asimismo, las actividades de supervisión y evaluación deben quedar reflejadas en los planes de trabajo de la iniciativa para fomentar prácticas coherentes y eficaces de supervisión.



Elabore un plan de trabajo completo en el que se indiquen claramente las funciones y responsabilidades del equipo (es decir, quién debe hacer qué), incluido un calendario de entrega de informes y documentos. Un plan de trabajo completo aporta claridad y aumenta la asunción de responsabilidades entre los miembros del equipo. El equipo puede acordar metas e intervalos de control para comprobar si se avanza por buen camino. Esto puede hacerse durante la fase inicial a través de un taller de corta duración, en el que se presenten y acuerden las funciones y responsabilidades de todo el equipo y los interlocutores con un claro calendario de entrega de informes y documentos.

5.2.4 Marco de supervisión de resultados

El marco lógico puede utilizarse como base para establecer un marco de supervisión de resultados. Este marco permite tanto a los miembros del equipo de implementación como a los interlocutores realizar un seguimiento del progreso realizado hacia la consecución de los resultados previstos.

Como herramienta de supervisión, el marco de supervisión de resultados puede emplearse junto a un plan de trabajo detallado, herramientas de presentación de informes financieros y un plan de gestión del riesgo para crear un enfoque de supervisión holístico.

A continuación, figura un modelo de marco de supervisión de resultados basado en la teoría del cambio o la matriz de resultados. En él se incluyen las preguntas que los componentes del marco pretenden responder. Esto debe hacerse con todos los productos, efectos y objetivos del programa. En la siguiente sección, se proporciona más información sobre los indicadores, los valores de referencia y las metas, los medios de verificación, los métodos de recopilación de datos y el calendario.

Cuadro 5.4: Marco de supervisión de resultados

Efecto	Indicador	Fuente y método de recopilación de datos	Análisis de los datos	Frecuencia	Responsable	Valores de referencia y metas
Primer resultado positivo o cambio observado inmediatamente después de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino? ¿Cómo sabemos si los beneficiarios, la comunidad y los interlocutores a nivel estructural están satisfechos? ¿Cómo sabemos si los servicios prestados satisfacen las necesidades de los beneficiarios? 	¿Dónde y cómo se reunirá información para medir el indicador?	¿Cómo se analizarán los datos?	¿En qué fase se recopilarán datos para medir el indicador?	¿Quién es el responsable de organizar la recopilación, la verificación y el almacenamiento de los datos?	Valor de referencia: ¿Qué valor tiene el indicador al poner en marcha la intervención? Meta: ¿Qué valor se prevé que tenga el indicador al finalizar la intervención?
Las personas que retornan gozan de un nivel adecuado de autosuficiencia económica, estabilidad social y bienestar psicosocial en su comunidad de retorno.	Por ejemplo, el número de personas que alcanzan una puntuación general (combinada) de reintegración igual o superior a 0,5, desglosado por sexo, edad y vulnerabilidad.	Por ejemplo, una encuesta entre los beneficiarios que han recibido asistencia para la reintegración.	Cuantitativo y cualitativo	Entre 4 y 6 meses después de prestar asistencia para la reintegración.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Depende de la carga de trabajo en el país.
Las comunidades se benefician del diseño y la aplicación de una reintegración basada en la comunidad.	Por ejemplo, el porcentaje de miembros de la comunidad que afirman estar satisfechos con las actividades de reintegración basadas en la comunidad.	Por ejemplo, una supervisión participativa de base comunitaria (debates en grupos focales o entrevistas comunitarias). Observación directa.	Cuantitativo y cualitativo	Entre 4 y 6 meses después de la puesta en marcha de las actividades basadas en la comunidad.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Por ejemplo: Valor de referencia: Podría ser 0 si no se ha llevado a cabo ninguna actividad Meta: 50%

Los interlocutores locales y nacionales (gubernamentales y no gubernamentales) han mejorado su capacidad para prestar servicios esenciales y relacionados con la reintegración.	Por ejemplo, el porcentaje de interlocutores que afirman estar participando más en el ámbito de la asistencia para la reintegración (desglosado por tipo de asistencia).	Por ejemplo, una encuesta anterior y posterior a la capacitación. Entrevistas semiestructuradas con interlocutores locales y nacionales.	Cualitativo y cuantitativo	Entre 3 y 6 meses después de realizar las actividades de fortalecimiento de la capacidad y periódicamente durante las reuniones de asociados.	Especificar el nombre. Podría tratarse de un oficial de supervisión y evaluación.	Por ejemplo: Valor de referencia: Según la recopilación inicial de información sobre los interlocutores Meta: 70%
---	--	---	----------------------------	---	---	---

Indicadores

Los indicadores son elementos de información medibles que ayudan a determinar de qué modo el trabajo o las actividades realizadas conducen a resultados. Muestran el progreso hacia las metas establecidas e indican si se ha alcanzado un determinado resultado. Durante la supervisión, los indicadores sirven para medir los productos y los efectos; con fines de evaluación, pueden utilizarse en lo que atañe al impacto.



Al seleccionar y definir indicadores:

- Defina los conceptos fundamentales, como el significado de “sostenibilidad” en las intervenciones en materia de reintegración. Acuerde definiciones comunes de conceptos fundamentales.
- Si una iniciativa es de carácter regional, armonice los indicadores entre países para que los datos puedan compararse y analizarse.

Fuente y método de recopilación de datos

Según los indicadores elegidos, las fuentes de datos indican de dónde y cómo se extraerá la información necesaria para medir cada uno de esos indicadores. El método de recopilación de datos señala el método o los métodos que se utilizarán para recopilar datos. Entre los métodos más comunes se incluyen los siguientes:

- Revisión documental
- Observación
- Encuesta (breve y formal)
- Entrevista (incluidas entrevistas a informantes clave y entrevistas de salida; consulte la [sección 2.7](#) Cierre de casos)
- Debate en grupos focales
- Medida de prueba o medida directa
- Recopilación de información o levantamiento de mapas (por ejemplo, mapas comunitarios)



Consulte el [anexo 4.A](#) para obtener más información sobre los métodos de recopilación de datos.

Entre las fuentes de recopilación de datos cabe incluir los cuestionarios, las listas de verificación, las guías temáticas⁴⁷ o los documentos administrativos del proyecto, como los certificados de traspaso y los archivos de casos, entre otros.

⁴⁷ Una guía temática es una descripción general de las principales cuestiones y esferas de indagación que se utilizan para dirigir una entrevista cualitativa o un debate en grupo.

Al crear una herramienta de recopilación de datos, recuerde:

- Incluir campos para registrar el nombre del recopilador de datos, la fecha y el lugar de recopilación, los datos personales y la información de contacto del encuestado.
- Incluir una cláusula de consentimiento libre e informado y confidencialidad en el instrumento de recopilación de datos personales si la herramienta no se puede utilizar de manera anónima (*consulte la sección 5.1.1 Consideraciones éticas relacionadas con la supervisión y la evaluación*).
- Abordar los requisitos de gestión de datos específicos de la herramienta. Entre otras cosas, se tendrán que incluir en el presupuesto los recursos o el tiempo de personal necesario para desarrollar y utilizar la herramienta, así como bases de datos o sistemas que tal vez sea necesario establecer y mantener.

El lenguaje utilizado en las herramientas de recopilación de datos debe ser neutral y objetivo. Tenga en cuenta las competencias y tecnologías de recopilación de datos disponibles en el país. Diferentes herramientas requieren diferentes competencias, y la imposibilidad de emparejar competencias y herramientas produce datos sesgados y erróneos. Se recomienda probar previamente la herramienta de recopilación de datos.

Para generar observaciones a través de la supervisión de los beneficiarios⁴⁸, se puede utilizar el método de muestreo, que deberá especificarse en la fase de planificación de las actividades de supervisión y evaluación⁴⁹. Este método es particularmente útil, ya que no suele ser posible reunirse con todos los beneficiarios o visitar todos los emplazamientos del proyecto. En cambio, se puede utilizar un grupo reducido de beneficiarios y tener en cuenta aspectos fundamentales como su cobertura geográfica, los recursos asignados y el contexto de seguridad. Así pues, el muestreo es útil para:

1. Minimizar el sesgo de los datos y mejorar su calidad;
2. Reducir el tiempo y el dinero que se invierte en recopilar datos.

El muestreo puede basarse en una variedad de técnicas. La elección de la técnica dependerá del contexto, el tipo de población, la información disponible, el método de recopilación de datos y el tipo de datos recopilados durante el proyecto. Las técnicas difieren en los siguientes aspectos:

- Representatividad: Medida en que la muestra “representa” al grupo más amplio;
- Selección de la muestra: Modo en que se seleccionan las personas o los lugares;
- Tamaño de la muestra: Número de personas, servicios u otros elementos que se incluirán en la muestra.

Si está previsto realizar muestreos, se debe capacitar a oficiales de supervisión y evaluación o contratar personal con formación en este ámbito.

Análisis de los datos

El tipo de análisis de datos dependerá del método de recopilación. Además, se necesitarán diferentes herramientas según el tipo de análisis. Algunos métodos de recopilación de datos pueden utilizarse para obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos. Por ejemplo, si el indicador es “existencia de legislación que refleja las mejores prácticas internacionales”, la fuente de los datos será el origen de la información (copia de la legislación), mientras que el método de recopilación será el análisis documental (revisión de la

⁴⁸ El término "beneficiarios" comprende las personas que retornan, los miembros de la comunidad y los interlocutores locales.

⁴⁹ Una muestra es una parte de la población que se utiliza para describir a la población en su conjunto. El muestreo es el proceso por el cual se seleccionan unidades de una población para describir o inferir características sobre esa población, es decir, determinar cómo es una población a partir de los resultados de la muestra.

legislación). Si, además, un experto se encarga de evaluar la medida en que la legislación se ajusta a las mejores prácticas internacionales, el análisis de los datos podrá considerarse cualitativo.

Frecuencia

El momento y la frecuencia de la recopilación de datos deben quedar claramente definidos al comienzo de la planificación. La implementación de los programas de reintegración a menudo tiene lugar en una variedad de espacios geográficos y en colaboración con diversos asociados, lo que es fundamental tener en cuenta a la hora de decidir la frecuencia de la recopilación de datos, debido a sus implicaciones presupuestarias. Por ejemplo, si el indicador medido es “derivación a servicios de apoyo psicosocial”, entonces será lógico realizar un seguimiento del número de personas que se deriven a estos servicios de manera periódica (podría ser cada mes o cada quince días).

Habitualmente, el marco de supervisión de resultados se transfiere a un plan de trabajo claro, en el que se describen a grandes rasgos el proceso de supervisión y su frecuencia.

Responsable

Se deben definir funciones y responsabilidades claras para recopilar, verificar y almacenar datos (*consulte las secciones 5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos y 5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes*), especialmente cuando intervienen múltiples interlocutores. También debe existir un controlador de datos personales, que se encargue de velar por la aplicación de los principios de protección de datos.

Valores de referencia y metas

La referencia proporciona una base para medir los cambios a lo largo del tiempo. Se trata de la primera medida de un indicador. Sirve para evaluar las condiciones previas a la implementación y establece las condiciones respecto de las cuales se medirán los cambios en el futuro. Un estudio de referencia puede tener implicaciones presupuestarias pero también basarse en una evaluación previa o una revisión documental. Cuando el presupuesto es limitado, o las restricciones de seguridad u otros factores no permiten llevar a cabo un estudio de referencia, la primera medición de un indicador específico realizada durante la visita de supervisión puede considerarse el valor de referencia.

La meta es aquello que la intervención espera lograr. Generalmente se define en relación con el valor de referencia.

Encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración elaborada por la OIM

La OIM ha elaborado una encuesta normalizada sobre la sostenibilidad de la reintegración para evaluar las dimensiones económica, social y psicosocial de la reintegración de las personas que retornan. Esta encuesta ayuda a responder la siguiente pregunta: ¿en qué medida los migrantes han logrado un nivel de reintegración sostenible en sus comunidades de retorno?

La encuesta, junto con el sistema de puntuación, puede utilizarse como una herramienta de gestión de casos para la supervisión de los beneficiarios y la evaluación de los programas. Ha sido diseñada principalmente para ser utilizada entre 12 y 18 meses después del retorno. Sin embargo, puede repetirse en múltiples ocasiones a lo largo del proceso de reintegración de una persona que retorna. Por ejemplo, dependiendo de los recursos disponibles, una primera puntuación de reintegración (valor de referencia) puede generarse durante la primera sesión de asesoramiento que se lleva a cabo para evaluar las necesidades (meses 0 a 1) y compararse con puntuaciones intermedias (meses 6 a 9) para evaluar el progreso. Una puntuación final (meses 12 a 18) luego permitirá medir la sostenibilidad de la reintegración.

Las puntuaciones intermedias obtenidas durante el periodo de asistencia pueden servir para adaptar la asistencia sobre la base de las puntuaciones correspondientes a las tres dimensiones de la reintegración.

Las puntuaciones obtenidas tras concluir la asistencia para la reintegración quizás son las más valiosas, pues reflejan el grado de sostenibilidad de la situación de la persona. Estas puntuaciones también pueden incorporarse a la evaluación final del programa y analizarse para determinar la eficacia de los diferentes tipos de asistencia para la reintegración en distintas categorías de personas que retornan y en diferentes contextos. Los datos generados a través del sistema de puntuación también aportan pruebas importantes sobre la influencia de los factores comunitarios y estructurales en la reintegración de las personas (por ejemplo, pruebas sistemáticas de un acceso deficiente a atención de la salud en una determinada zona) y, por lo tanto, pueden fundamentar la elaboración de intervenciones comunitarias y estructurales adaptadas.

Las tendencias en las puntuaciones pueden analizarse fácilmente teniendo en cuenta la información del perfil básico. Las puntuaciones permiten realizar comparaciones por sexo, género y edad y también cotejar los patrones de las personas que retornan a través de asistencia para el retorno voluntario y los de quienes retornan por otros medios. A continuación, figuran las variables recomendadas para analizar la sostenibilidad de la reintegración:

- Sexo y género
- Fecha de retorno
- Edad en el momento del retorno
- País de acogida anterior al retorno
- País de origen
- Duración de la estancia fuera del país de origen
- Modo de retorno
- ¿La comunidad de retorno es la misma que la comunidad de origen?
- Posibles situaciones de vulnerabilidad (determinantes/desencadenantes)
- Tipo de ocupación/profesión

Consulte el [anexo 4](#) para obtener más información relacionada con la encuesta sobre la sostenibilidad de la reintegración.

5.3 Aplicación de un marco de supervisión

La supervisión de los programas de reintegración requiere sistemas y prácticas de recopilación y análisis de datos basados en marcos de supervisión existentes. Para identificar los obstáculos habituales, la supervisión debe ser constante a lo largo de la implementación de los programas, y sus resultados deben transmitirse al personal y los asociados de cada programa para que estos puedan utilizar la información recabada para introducir mejoras.

Una vez definido, el marco de supervisión de resultados debe aplicarse conforme a un plan. En el contexto de los programas de reintegración, la atención debe centrarse en algunas cuestiones habituales de supervisión y evaluación:

1. Se debe llevar a cabo un examen periódico del marco de supervisión de resultados (durante las reuniones mensuales, por ejemplo) teniendo en cuenta el plan de trabajo detallado y los gastos corrientes. Este examen ayuda a evaluar el presupuesto, las actividades, los resultados y los riesgos que pueden afectar a las operaciones.
2. Se deben establecer canales de comunicación eficaces para comunicar el progreso o los resultados. Esto es útil para:
 - Adaptar o mejorar los programas en función de los resultados. Por ejemplo, si los beneficiarios comunican sistemáticamente que no pueden acceder a un servicio determinado, se buscarán medios para resolver el problema.
 - Aumentar la moral del equipo, así como la aceptación y movilización de los interlocutores.
 - Aclarar las expectativas, las funciones y las responsabilidades.
3. La participación de los interlocutores es fundamental para que el proceso de reintegración avance sin problemas, incluso para las actividades de supervisión y evaluación. Algunos interlocutores participan directamente en la recopilación de datos, mientras que otros intervienen en las actividades de supervisión. Por lo tanto, es necesario aplicar un enfoque participativo y es importante ser transparente y tener en cuenta las opiniones y observaciones recabadas.
4. Por último, es necesario prestar atención a los métodos de validación de datos. Esto a menudo implica realizar comprobaciones aleatorias, organizar entrevistas durante la prestación de asistencia o cotejar una pequeña muestra de formularios (certificados de traspaso, por ejemplo) junto a los beneficiarios (contactando a la persona mencionada en el certificado, por ejemplo) y aplicar métodos de control de la calidad en la base de datos de beneficiarios.

Este capítulo, que se complementa con la información contenida en los anexos, ofrece una descripción general de las cuestiones y los pasos que se deben tener en cuenta para poner en marcha un marco de supervisión:

- 5.3.1 Dificultades frecuentes relacionadas con la supervisión de iniciativas de reintegración
- 5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos
- 5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes

5.3.1 Dificultades frecuentes relacionadas con la supervisión de iniciativas de reintegración

Al llevar a cabo actividades de supervisión y evaluación en el ámbito de la reintegración, es frecuente tropezar con dificultades en los tres niveles de intervención (individual, comunitario y estructural). Estas dificultades deben tenerse en cuenta junto con las consideraciones éticas mencionadas en la [sección 5.1.1](#). Entre las dificultades más frecuentes se incluyen las siguientes:

- **Limitación de recursos:** A menudo, la implementación de los programas de reintegración se lleva a cabo entre varias oficinas en países (por ejemplo, países de acogida y de origen). En este proceso, se recomienda incluir recursos suficientes tanto para la implementación como para las actividades de supervisión y evaluación. De esta manera, se evitan limitaciones en la recopilación y el análisis de datos.
 - Recomendación: Diseñe y financie el programa de manera realista para incluir el componente de supervisión y evaluación (recursos humanos, coordinación y transporte).
- **Contacto con las personas que retornan:** La eficacia de la supervisión depende de la voluntad de las personas que retornan de participar en las actividades de supervisión. Sin embargo, no siempre se debe dar por hecha su voluntad y se debe recordar que estas personas tienen derecho a negarse a participar. Las personas que retornan tal vez no quieran ser contactadas, en particular si creen que su proceso de reintegración es complicado o no prospera. Otros beneficiarios del programa (como los miembros de la comunidad o los interlocutores pertinentes) quizás no conozcan plenamente el propósito y la práctica de las actividades de supervisión y evaluación. Por consiguiente, es importante proporcionar a las personas que retornan y al resto de beneficiarios información periódica sobre la importancia de recabar opiniones u observaciones.
 - Recomendación: Explique el propósito de recabar opiniones u observaciones durante las sesiones de asesoramiento y establezca una relación sólida entre el gestor de casos y la persona que retorna.
- **Medios para asegurar la participación de los beneficiarios:** Los beneficiarios (personas que retornan, miembros de la comunidad e interlocutores pertinentes) no deben recibir una recompensa económica por participar en las actividades de supervisión y evaluación. No obstante, se puede ofrecer un pequeño estipendio a las personas que retornan y los miembros de la comunidad para cubrir los gastos de transporte asociados con su participación en las reuniones o los debates en grupos focales, o una bebida o refrigerio durante las entrevistas como muestra de agradecimiento por su cooperación y su tiempo. Esto puede ayudar a reducir cualquier carga financiera asociada con la participación.
 - Recomendación: Explique el propósito de recabar opiniones u observaciones durante las sesiones de asesoramiento. Utilice una encuesta para determinar a quiénes prefieren trasladar su opinión los beneficiarios.
- **Transparencia del proceso de supervisión:** El personal que interviene en las actividades de supervisión debe asegurarse de que los participantes comprendan cómo se utilizarán los datos de supervisión y que su participación no tendrá consecuencias positivas o negativas en la asistencia a la que tienen derecho, en su caso, o en sus posibilidades de volver a migrar en el futuro. Este aspecto debe dejarse claro desde el principio y cada vez que los participantes sean entrevistados. De este modo, se aumentará la probabilidad de que los beneficiarios del programa otorguen su consentimiento informado y ofrezcan respuestas sinceras, que resultarán de utilidad para el diseño y la implementación de futuros programas.
 - Recomendación: Comparta los resultados de las actividades de supervisión y evaluación con los beneficiarios y recuérdelos que son un interlocutor fundamental. Subraye que gracias a sus opiniones

se podrán realizar ajustes en los programas y que se tendrán en cuenta sus valiosas aportaciones. Los documentos derivados de las actividades de supervisión deben poder consultarse y leerse con facilidad para fomentar la transparencia y la legitimidad.

- **Seguridad:** En los emplazamientos que son inaccesibles por motivos de seguridad o en aquellos en que las personas que retornan se han mostrado agresivas con el personal de reintegración durante el proceso de asesoramiento (por ejemplo, por razones que escapan al control del proyecto), el método de supervisión de preferencia será la vía telefónica. Otro ejemplo de problema de seguridad se presenta en las zonas de retorno en que la situación de seguridad se deteriora durante la fase de implementación. En estos casos, si la tecnología lo permite, se puede considerar la posibilidad de llevar a cabo la supervisión por teléfono o videoconferencia. Una alternativa, tras realizar una evaluación completa al respecto, es encomendar la supervisión a los asociados en la implementación que tienen acceso a las zonas de interés.
- Recomendación: Si es necesario, utilice otros métodos de supervisión como la supervisión a distancia por videoconferencia o por teléfono o a través de asociados de confianza. Informe de los cambios a los interlocutores pertinentes.

5.3.2 Recopilación, introducción y limpieza de datos

Para evaluar el progreso realizado, es necesario disponer de datos fiables y de buena calidad. Por ello, es fundamental proporcionar orientación sobre la recopilación de datos. Entre otras cosas, se puede impartir capacitación a los recopiladores de datos para que comprendan claramente el porqué de las actividades de recopilación y sigan los principios de privacidad y protección de datos. También es importante contar con las herramientas y los programas informáticos necesarios para introducir, limpiar y analizar datos.

5.3.3 Análisis de datos y elaboración de informes

Para transformar los datos en pruebas se deben seguir los siguientes pasos:

1. Gestionar o administrar los datos: Consiste, entre otras cosas, en organizar, limpiar, verificar y almacenar los datos.
2. Categorizar o cuantificar los datos (análisis cualitativo *versus* cuantitativo).
3. Validar los datos: Consiste en comprobar o verificar si el progreso registrado es preciso. Esto puede hacerse a través de la triangulación, un proceso que permite comparar varios métodos y fuentes de datos para corroborar los resultados y compensar cualquier deficiencia de los datos con la solidez de otros. La triangulación puede y debe desempeñar una función importante en las actividades de supervisión y evaluación, pues permite aumentar la validez y fiabilidad de las observaciones disponibles sobre una cuestión específica y detectar ámbitos en los que se deben llevar a cabo más estudios. Cuando los resultados convergen, se pueden obtener nuevos resultados fiables sobre la cuestión analizada y valorar esa cuestión desde otras perspectivas.
4. Elaborar un informe basado en los resultados: El informe debe incluir una relación concisa de los principales logros, el progreso realizado hacia la obtención de los efectos y los productos, el progreso medido en función de los indicadores establecidos, las dificultades encontradas y las medidas adoptadas, y un resumen general.
5. Compartir los resultados: Para aplicar un enfoque programático basado en datos empíricos, es necesario establecer un plan claro sobre cómo se comunicarán los resultados de la supervisión y la evaluación a los equipos de proyecto, los beneficiarios y otros interlocutores pertinentes. Siempre que sea posible,

se deben recabar y tener en cuenta las opiniones y observaciones de los asociados y beneficiarios sobre el progreso y las medidas propuestas. La información contenida en el informe debe comunicarse de diferentes maneras dependiendo del destinatario.

5.4 Cómo gestionar una evaluación

Una evaluación es una “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados”. Se diferencia de la supervisión en que implica un juicio de valor sobre las actividades y sus resultados. Deben realizarse evaluaciones en la mayoría de los programas de reintegración; el tipo, el alcance, el momento y el enfoque de la evaluación dependerán del uso que se prevea dar a la evaluación.

Los principales objetivos de una evaluación son:

- Fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje;
- Informar a los interlocutores;
- Proporcionar conocimientos empíricos sobre lo que funcionó, lo que no funcionó y el por qué;
- Posibilitar la toma de decisiones informadas.

Los criterios de evaluación son normas que permiten valorar una intervención:

- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos y las metas de una intervención permanecen válidos y pertinentes de acuerdo con la planificación original o como resultado de modificaciones posteriores.
- **Eficiencia:** Permite analizar en qué medida los recursos humanos, físicos y financieros se utilizan para llevar a cabo actividades y en qué medida estos recursos se transforman en productos.
- **Eficacia:** Medida en que un proyecto o programa logra los resultados previstos.
- **Impacto:** Criterio que permite evaluar los efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, que produce una intervención, ya sea de manera directa o indirecta y de forma intencionada o involuntaria.
- **Sostenibilidad:** Se refiere a la durabilidad de los resultados del proyecto o a la continuidad de los beneficios de un proyecto tras cesar el apoyo externo.

No todas las evaluaciones deben centrarse en los cinco criterios a la vez. Dependiendo del alcance de la evaluación, se utilizarán unos u otros criterios.

Los mecanismos de evaluación deben incorporarse al principio de la intervención y formar parte del plan de trabajo y el presupuesto de la iniciativa.

→ Cómo definir el uso de una evaluación

Para comprender cómo elaborar una evaluación, primero es necesario determinar cómo se utilizarán en definitiva los resultados de la evaluación. Para ello, cabe formular tres preguntas:

1. ¿Qué información se necesita? Ejemplos:

- Información sobre la pertinencia de los efectos o productos previstos y la validez del marco y el mapa de resultados
- Información sobre el estado de un efecto y los factores que influyen en él

- Información sobre la eficacia de la estrategia de asociación para la reintegración
 - Información sobre el estado de la implementación del proyecto
 - Información sobre el costo de una iniciativa en relación con los beneficios observados
 - Información sobre las enseñanzas extraídas
2. **¿Quién utilizará la información?** Los usuarios de las evaluaciones son diversos, pero generalmente pertenecen a una de las siguientes categorías: personal directivo superior, oficiales de programas o proyectos, y gestores. Otras partes que intervienen en el diseño y la implementación:
- Homólogos de los gobiernos nacionales, formuladores de políticas, planificadores de estrategias
 - Donantes y otros financiadores
 - Población y beneficiarios
 - Instituciones académicas
3. **¿Para qué se utilizará la información?** Ejemplos:
- Para diseñar o validar una estrategia de reintegración
 - Para realizar correcciones intermedias
 - Para mejorar el diseño y la implementación de la intervención
 - Para promover la rendición de cuentas
 - Para tomar decisiones de financiación
 - Para ampliar los conocimientos y la comprensión de los beneficios y las dificultades de la intervención
- Los **tipos de evaluación** se definen en función del calendario y el propósito de la evaluación, la persona encargada de llevarla a cabo y la metodología aplicada. Según el calendario y dependiendo del uso previsto, la evaluación puede llevarse a cabo antes del inicio de un proyecto (*ex-ante*), en las primeras etapas de la intervención (en tiempo real), durante la implementación de la misma (intermedia), al final de la intervención (final) y tras completarse las actividades previstas (*ex-post*).

Las evaluaciones pueden llevarse a cabo de manera interna o externa, individual o conjunta. La realización de evaluaciones individuales o conjuntas también depende de los recursos disponibles y de cuán participativa deba ser la evaluación. Es muy recomendable que la organización encargada de implementar las intervenciones en materia de reintegración participe en la evaluación

- Las **evaluaciones internas** son realizadas por el equipo de gestión del proyecto. Si se encomienda a una persona que no ha participado directamente en la conceptualización o implementación de la intervención, se tratará de una evaluación interna independiente. Si, por el contrario, la evaluación es realizada por las personas encargadas de la ejecución del programa o proyecto, se considerará una autoevaluación.
- Las **evaluaciones externas** se encomiendan a una persona externa, contratada generalmente por el donante o la organización encargada de la implementación. Estas evaluaciones obligan a contratar a consultores y, por lo tanto, pueden ser más costosas que las evaluaciones internas. Las evaluaciones externas son consideradas evaluaciones independientes.

A continuación, figuran algunas cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al planificar y realizar evaluaciones. Las preguntas que se incluyen en el cuadro son meros ejemplos y no deben considerarse exhaustivas. Cada intervención requerirá preguntas específicas.

Cuadro 5.5: Cuestiones generales que deben tenerse en cuenta al planificar y realizar evaluaciones.

Pregunta	Orientación
¿Cómo se deben llevar a cabo las evaluaciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos necesarios para la evaluación deben incluirse en el plan de supervisión y evaluación del programa. • Es recomendable establecer un comité directivo de evaluación. • Dependiendo del tipo de intervención y su alcance, se deben elaborar evaluaciones internas, externas o mixtas.
¿Qué preguntas se deben plantear durante la evaluación?	<p>Dependiendo del propósito de la evaluación, las preguntas deben abordar varias cuestiones por criterio, por ejemplo:</p> <p>Pertinencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las medidas de asistencia para la reintegración responden a las necesidades y preferencias de las personas que retornan? • ¿Las actividades de reintegración se diseñaron en coordinación con las comunidades de los países de origen con el fin de responder a sus necesidades y prioridades? • ¿Las actividades de reintegración se ajustan a las necesidades y prioridades señaladas por los gobiernos en los países de origen? <p>Eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha establecido la coordinación necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos entre interlocutores y fomentar la complementariedad y la coherencia entre las actividades de reintegración? <p>Eficacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas que retornaron recibieron asistencia por medio de las entidades a las que fueron derivadas? ¿Las personas que retornaron están satisfechas con el proceso de derivación y la asistencia recibida tras su derivación? • ¿El asesoramiento para la reintegración que se ofrece a los migrantes tras su retorno al país de origen les permite tomar una decisión informada respecto de la vía de reintegración que les gustaría elegir? <p>Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las actividades de reintegración establecieron un vínculo entre las personas que retornan y las comunidades de retorno (cohesión social)? • ¿Las actividades de reintegración repercutieron en las condiciones socioeconómicas de las comunidades a las que retornaron los migrantes (empleo, bienestar)? <p>Sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen estructuras, recursos y procesos para que los beneficios generados por el proyecto persistan cuando cese el apoyo externo? • ¿El proyecto contribuyó a la reintegración sostenible de las personas que retornan? • ¿El proyecto fortaleció las capacidades nacionales y locales (gubernamentales y no gubernamentales) para prestar servicios de reintegración a las personas que retornan?

<p>¿Cómo se extraen buenas prácticas?</p>	<p>Las evaluaciones promueven el aprendizaje y la extracción de buenas prácticas a través de la elaboración de estudios de casos que destacan buenas prácticas, los procesos de validación e, idealmente, la celebración de talleres con las partes interesadas. En el ámbito de la reintegración, se recomienda fomentar la participación de las personas que retornan y sus comunidades tanto en actividades de recopilación de datos como en talleres con el fin de intercambiar buenas prácticas.</p>
<p>¿Cómo se deben utilizar y aprovechar los resultados de las evaluaciones?</p>	<p>Los resultados de las evaluaciones deben examinarse y abordarse a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una reunión participativa de reflexión y planificación; • Una respuesta de la administración; • La aplicación de la respuesta de la administración y la supervisión de las medidas previstas junto con los interlocutores pertinentes.
<p>¿Cómo se comparten los resultados de las evaluaciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada evaluación debe contar con una estrategia clara de comunicación, que ha de plasmarse en el mandato correspondiente. Ello incumbe al personal interno, los asociados externos pertinentes y otros interlocutores. • Las evaluaciones deben enviarse a los donantes pertinentes y otros interlocutores. • Se recomienda realizar un webinar o presentación sobre los principales resultados y las enseñanzas extraídas, dirigido al equipo del proyecto y los interlocutores pertinentes. • Si es posible, publique los resultados externamente.



En el *anexo 4.C*, se incluye un modelo de mandato de evaluación.



INFORMACIÓN
DESTACADA

Un enfoque de evaluación muy útil para comprender mejor los efectos previstos e imprevistos de los programas de reintegración es el enfoque del cambio más significativo. Este enfoque consiste en generar y analizar relatos personales sobre el cambio y determinar cuál de esos relatos es el más significativo y por qué.

Para ello, se deben seguir tres pasos básicos:

1. Decidir qué tipo de relatos se recabarán (o sobre qué temas, por ejemplo, cambios prácticos, efectos en materia de salud o empoderamiento);
2. Reunir los relatos y determinar cuáles son los más significativos;
3. Compartir los relatos y el debate sobre valores con los interlocutores y los beneficiarios para extraer enseñanzas de aquello que se considera valioso.

El enfoque del cambio más significativo no solo consiste en recabar y dar a conocer relatos, sino en extraer procesos asociados a esos relatos, sobre todo para conocer las similitudes y las diferencias entre lo que cada grupo y persona valora.

5.5 Aprendizaje y creación de conocimientos mediante la supervisión y la evaluación

Una de las maneras más directas de aprovechar los conocimientos extraídos de la supervisión y la evaluación es utilizar los conocimientos para fundamentar los planes y programas actuales y futuros. Las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de programas, proyectos e iniciativas, así como la respuesta de la administración, deben poder consultarse al establecer nuevos resultados o definir, diseñar y valorar nuevos programas o proyectos.

La institucionalización del proceso de aprendizaje puede lograrse, en parte, mejorando la incorporación del aprendizaje en las herramientas y procesos existentes. Como se explicó en la primera sección, la gestión basada en los resultados es un enfoque eficaz para fomentar el aprendizaje institucional a través de los programas. Los productos del conocimiento pueden adquirir muchas formas diferentes dependiendo del destinatario y sus necesidades de información. Para que el aprendizaje y el intercambio de conocimientos sean significativos, los productos del conocimiento deben ser de alta calidad y contar con un destinatario y un propósito claramente definidos. Un buen producto del conocimiento, en particular una buena publicación, debe:

- basarse en la demanda existente entre los destinatarios (esto significa que el producto será pertinente, eficaz y útil);
- diseñarse para un público específico;
- responder a las necesidades de toma de decisiones;
- estar redactado en términos claros y fácilmente comprensibles y presentar datos con claridad;
- basarse en una evaluación imparcial de la información disponible.

Como se explicó anteriormente, una manera práctica de utilizar los datos y los resultados de los programas de base empírica es elaborar una estrategia de comunicación de resultados y buenas prácticas. Se pueden utilizar webinarios, talleres, folletos y hojas informativas sobre los resultados.

En resumen, el proceso de supervisión y evaluación de una intervención consta de los siguientes pasos:

Fases de un programa de reintegración	Proceso de supervisión y evaluación
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las enseñanzas extraídas en iniciativas anteriores, incluida información derivada de las actividades de supervisión y evaluación que ya se hayan llevado a cabo, si se dispone de ella. 2. Definir con claridad el objetivo general y los resultados que la intervención pretende lograr. Entre otras cosas, se puede elaborar una teoría del cambio o un marco lógico. 3. Elaborar y definir indicadores pertinentes. Empezar a elaborar el plan de recopilación y análisis de datos. 4. Determinar si se utilizarán evaluaciones o exámenes para la intervención. 5. Determinar cuál es el presupuesto necesario y quién conviene que participe en las actividades de supervisión y evaluación.

Puesta en marcha	<ol style="list-style-type: none"> 6. Finalizar el plan de recopilación y análisis de datos. Se debe comenzar a pensar en el plan durante la selección de indicadores y el diseño del proyecto. 7. Establecer un valor de referencia en un plazo de dos meses desde el comienzo de la implementación. El momento exacto en el que se establecerá el valor de referencia de los datos variará dependiendo de la intervención.
Implementación	<ol style="list-style-type: none"> 8. Recopilar datos de diferentes fuentes utilizando diferentes métodos. Se recomienda utilizar un enfoque mixto para la recopilación y el seguimiento de los datos. Los enfoques mixtos combinan métodos cuantitativos y cualitativos. 9. Analizar, interpretar y compartir los resultados. Los datos recopilados deben utilizarse para fundamentar buenas prácticas y programas de base empírica.
Cierre y examen	<ol style="list-style-type: none"> 10. Examinar y evaluar. Reflexionar sobre los logros y las enseñanzas extraídas de la intervención y utilizar esta información para definir futuras intervenciones.

Evaluación del impacto

Las evaluaciones del impacto son un tipo particular de evaluación que pretende responder a una pregunta de causa y efecto específica: ¿cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa en un resultado determinado? Esta pregunta básica incorpora una importante dimensión causal. La atención se centra en el impacto, es decir, en los cambios directamente atribuibles a un programa, una modalidad programática o una innovación de diseño⁵⁰.

Para más información: www.youtube.com/watch?v=HEJIT8t5ezU.

⁵⁰ Gertler, P., S. Martinez, P. Premand, L. Christel y M. Vermeersch, *La evaluación de impacto en la práctica* (Nueva York, 2011).

RECURSOS ÚTILES

Better Evaluation

- s. f. www.betterevaluation.org. Melbourne, 2012. Sitio web que proporciona recursos y herramientas prácticas para las actividades de supervisión y evaluación, incluido el análisis de datos.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

- 2008a [UNEG Ethical Guidelines for Evaluation](#). UNEG, Nueva York. Establece las normas profesionales y los principios éticos y morales que todas las personas que intervienen en el diseño, la ejecución y la gestión de actividades de evaluación deberían aplicar.
- 2008b [Código de conducta para evaluaciones en el sistema de las Naciones Unidas](#). UNEG, Nueva York. Describe los principios fundamentales que todos los miembros del personal y consultores de evaluación del sistema de las Naciones Unidas deberían seguir al realizar evaluaciones.
- 2010a [UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports](#). UNEG, Nueva York. Esta lista de verificación orienta a los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en el diseño y la realización de evaluaciones. Además, incluye indicadores imprescindibles para elaborar mandatos de evaluación e informes iniciales de alta calidad.
- 2010b [UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports](#). UNEG, Nueva York. Esta lista de verificación orienta a los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en la preparación y valoración de un informe de evaluación. Además, incluye indicadores imprescindibles para elaborar informes de evaluación de alta calidad.
- 2014 [Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la valuación](#). UNEG, Nueva York. Tiene por objeto ampliar los conocimientos relativos a la incorporación de los derechos humanos y la igualdad de género en los procesos de evaluación.
- 2015 [Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management](#). UNEG, Nueva York. Describe y define el concepto de evaluación del impacto para las organizaciones que forman parte del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y presenta algunas de las principales cuestiones teóricas y prácticas que se deben tener en cuenta al realizar evaluaciones del impacto.
- 2016 [Normas y estándares de evaluación](#). UNEG, Nueva York. Ofrece un marco para las competencias de evaluación, las revisiones entre homólogos y las iniciativas de evaluación comparativa del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

- 2018a *IOM Evaluation Policy*. OIM, Ginebra. Presenta la definición y los propósitos de las evaluaciones, explica cómo se incluyen las actividades de evaluación en la estructura de la OIM y describe los principios fundamentales, normas, estándares y procedimientos relacionados con esta función.
- 2018b *IOM Monitoring Policy*. OIM, Ginebra. Describe el marco institucional por el cual la supervisión se utiliza como herramienta de gestión para vigilar, medir e informar sobre el progreso y los logros de los planes estratégicos, las políticas, los programas, los proyectos y los planes de trabajo de las unidades orgánicas, lo que comprende la supervisión de las actividades, los resultados, el presupuesto, los gastos y el riesgo. Asimismo, describe el propósito, el alcance y la importancia de la supervisión en la OIM, define el concepto de supervisión y especifica qué se debe supervisar y quién debe hacerlo.
- 2018c *Guidance for Addressing Gender in Evaluations*. OIM, Ginebra. Proporciona un enfoque detallado para ayudar al personal encargado de la gestión y realización de evaluaciones a definir ámbitos de trabajo, métodos y resultados de evaluación con perspectiva de género. La guía ha sido concebida principalmente para fundamentar las evaluaciones de la OIM, pero puede ser útil también para evaluaciones de organismos asociados, exámenes intermedios, visitas de supervisión y otras actividades de evaluación.
- s. f. *IOM Gender and Evaluation Tip Sheet*. OIM, Ginebra. Consiste en una breve guía encaminada a ayudar al personal encargado de la gestión y realización de evaluaciones a definir ámbitos de trabajo, métodos y resultados de supervisión y evaluación con perspectiva de género.

Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA)

- s. f. *Grupo de Referencia sobre Vigilancia y Evaluación (MERG), "Standards for a Competency-based Approach to Monitoring and Evaluation Curricula & Trainings"*. UNAIDS, Ginebra. Ofrece estándares para el fortalecimiento de la capacidad en el ámbito de la supervisión y evaluación, entre los que se incluyen estándares esenciales para los cargos directivos del ámbito de la supervisión y la evaluación, así como estándares para el desarrollo y la aplicación de planes de estudio y sesiones de capacitación sobre supervisión y evaluación.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

- 2009 *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. PNUD, Nueva York. Proporciona orientación sobre métodos y herramientas prácticas para fortalecer la planificación, el seguimiento y la evaluación en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).