

## **EVALUACIONES DE PROYECTOS DEL FONDO DE LA OIM PARA EL DESARROLLO**

### Antecedentes

1. Desde 2017, el Fondo de la OIM para el Desarrollo requiere que todos los proyectos prevean una evaluación, que se realizará preferiblemente entre 6 y 12 meses después de completar el proyecto. Ello con el objeto de examinar la pertinencia del diseño, la coherencia de las actividades con relación a otras, la eficacia y el funcionamiento de los proyectos, la eficiencia de la gestión e implementación de los proyectos, y la incidencia y sostenibilidad de los proyectos.
2. Las evaluaciones promueven la transparencia y la rendición de cuentas, lo que facilita al Fondo de la OIM para el Desarrollo la toma de decisiones sobre la utilización de sus fondos como capital inicial y sobre la gestión de proyectos, y le permite asimismo optimizar la interpretación y la categorización de los criterios de financiación y las estrategias de desembolso regionales en general.
3. En toda evaluación a posteriori, ya sea interna o externa, la independencia y la imparcialidad son de primordial importancia<sup>1</sup>. Por conducto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), las Naciones Unidas y la OIM han convenido en aplicar normas, estándares y directrices éticas comunes para las evaluaciones. Entre los principios comunes que deben seguir los evaluadores, se encuentran los principios de utilidad, viabilidad, ética, precisión, transparencia, independencia, consulta, credibilidad, imparcialidad y sostenibilidad. Estos principios deben aplicarse durante el diseño y la realización de la evaluación, respetando plenamente los derechos humanos, la protección de datos y la confidencialidad, las consideraciones de género, la etnia, la edad, la orientación sexual, el idioma, la discapacidad y otras cuestiones pertinentes. A fin de evitar conflictos de intereses, es preciso prestar particular atención a la necesidad de garantizar la independencia y la imparcialidad. En efecto, los conflictos de intereses suelen manifestarse como consecuencia de la falta de independencia o imparcialidad, y se producen cuando un interés prioritario, como la objetividad de una evaluación, se ve influenciado por un interés secundario, como consideraciones personales o beneficios financieros. Por ejemplo, nadie puede evaluar proyectos en los que haya trabajado o haya cumplido funciones de examinador, ni proyectos de los que haya sido responsable recientemente, o en los que haya participado financieramente. Si tiene alguna pregunta o inquietud respecto de la capacidad del evaluador para desempeñar sus funciones de manera plenamente independiente e imparcial, sírvase ponerse en contacto con el Fondo.

### Planificación y administración de las evaluaciones

4. Durante el proceso de elaboración, el responsable de la formulación del proyecto deberá consignar el costo de la evaluación en la parte de operaciones del presupuesto por un monto equivalente de por lo menos el cinco por ciento (5%) del presupuesto total. El presupuesto asignado servirá

---

<sup>1</sup> UNEG: El concepto de independencia significa que el evaluador debe estar en condiciones de trabajar libremente y sin interferencias externas, mientras que la noción de imparcialidad remite a la necesidad de evitar cualquier sesgo con respecto a aquello que se está evaluando.

## EVALUACIONES DE PROYECTOS DEL FONDO DE LA OIM PARA EL DESARROLLO

únicamente para la evaluación del proyecto y no se utilizará hasta que el proyecto haya sido completado o hasta que se realice la evaluación del proyecto.

5. Los Oficiales de evaluación y supervisión de las Oficinas Regionales podrán participar en estas evaluaciones pero solo se presupuestarían los costos relativos a los vuelos y viáticos. Sin embargo, ello será objeto de coordinación en la etapa de elaboración del proyecto con Oficiales de la Oficina Regional concernidos, a fin de que incluyan dichas evaluaciones en sus planes. De lo contrario, la Oficina tendrá que valerse de otros miembros del personal de la OIM o de consultores externos. La Unidad de Evaluación de la Oficina del Inspector General y los oficiales de evaluación y supervisión de la Oficina Regional podrán prestar apoyo para identificar opciones internas o para contratar a un evaluador externo. Dependiendo de la opción elegida, los costos de evaluación estimados deberán equivaler a un máximo del cinco por ciento (5%) del presupuesto total.
6. Durante la etapa final de la implementación del proyecto y, en particular, cuando tras la conclusión del proyecto el gestor de Proyectos ya no esté disponible para supervisar una evaluación a posteriori, la Oficina de la OIM encargada de la gestión se ocupará de coordinar la evaluación del proyecto con los gestores del Fondo de la OIM para el Desarrollo.
7. En el caso de las evaluaciones de proyectos a posteriori, se transferirá el presupuesto para la evaluación al código de evaluación del Fondo de la OIM para el Desarrollo, ya que durante la aprobación del informe financiero final por parte de la Unidad de Apoyo en materia de Contabilidad Regional (RAS) se cerrará el código de proyecto principal.
8. Una vez que se confirme el periodo de evaluación, se facilitará a la Oficina de la OIM el código WBS correspondiente al código de evaluación del Fondo de la OIM para el Desarrollo. Al código WBS facilitado se asignarán únicamente los gastos relacionados con la evaluación a posteriori del proyecto, y una vez completada la evaluación se cerrará dicho código.
9. El Fondo de la OIM para el Desarrollo requerirá confirmación de que la evaluación está en curso.
10. Cualquier saldo remanente en el presupuesto de evaluación se retendrá y reintegrará al Fondo de la OIM para el Desarrollo para futuras iniciativas de evaluación de proyectos temáticos y regionales.

### Realización de las evaluaciones

11. La Oficina de la OIM competente deberá elaborar el mandato y presentarlo previamente para que el Fondo de la OIM para el Desarrollo y los Oficiales de evaluación y supervisión de las Oficinas Regionales lo examinen, a la par de los demás interlocutores pertinentes, en particular otras Oficinas de la OIM involucradas en la implementación del proyecto. Los mandatos deberán incluir una breve descripción del proyecto; los objetivos claros para la evaluación que detallen los motivos por los que se realiza y lo que se pretende alcanzar; el alcance de la evaluación o el plan para llevarla a cabo; las cuestiones que cabe abordar, mediante la enumeración de los criterios de evaluación; así como las cuestiones conexas; los resultados previstos de la evaluación, que pueden incluir, además del propio informe; estrategias y recomendaciones particulares sobre esferas específicas; la metodología utilizada; la parte responsable de efectuar la evaluación; y, por último, el arreglo de implementación, que comprenda un calendario realista y las disposiciones logísticas. Los análisis y planteamientos relativos a las cuestiones de género también se incluirán en el mandato y abordarán adecuadamente en la evaluación. El Anexo 1 contiene un ejemplo del mandato y la lista de

## EVALUACIONES DE PROYECTOS DEL FONDO DE LA OIM PARA EL DESARROLLO

verificación de la calidad de los mandatos correspondientes, establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas que se puede consultar en la página web de la OIM dedicada a las evaluaciones <https://www.iom.int/technical-references>.

12. Véanse las “Directrices de evaluación de la OIM” de enero de 2006 y el Módulo 6 “Evaluación” del Manual para Proyectos de la OIM para facilitar la preparación de la evaluación.
13. Los mandatos deberán incluir los siguientes criterios de evaluación de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Comité de Asistencia para el Desarrollo:
  - a) La pertinencia del proyecto – la medida en que los objetivos y resultados previstos del proyecto/programa conservan su validez y pertinencia ya sea tal y como se planificaron originalmente o en función de modificaciones posteriores (ello puede comprender un análisis de la validez del diseño del proyecto);
  - b) La eficacia del proyecto –la medida en que el proyecto o programa logra sus objetivos/resultados previstos, teniendo en cuenta su importancia relativa. Es igualmente importante examinar si los cambios hubieran ocurrido de todas formas, sin necesidad de implementar el proyecto o programa. La eficacia se utiliza asimismo como medida agregada (o criterio) para determinar el valor o la utilidad de una actividad. La eficacia en función de los costos corresponde a la medida en que los objetivos se logran con un costo mínimo (o con el menor costo posible), o si los resultados o beneficios justifican el costo.
  - c) La eficacia de la gestión e implementación del proyecto – la medida en que se aprovechan los recursos (fondos, pericia, tiempo, etc.) o las aportaciones para llevar a cabo las actividades y se transforman en resultados. A veces, la definición también tiene en consideración el análisis de las alternativas para el uso de los recursos.
  - d) La coherencia entre distintas actividades – la medida en que otras actividades (particularmente de carácter normativo) apoya o socava la actividad concernida y viceversa. Ello comprende la coherencia interna y externa. La coherencia interna concierne las sinergias y vínculos entre una actividad y las demás llevadas a cabo por la misma institución o gobierno, así como la congruencia de la actividad con las reglas y normas internacionales aplicables por la institución o el gobierno. La coherencia externa examina la congruencia de la actividad con actividades similares de otras entidades en contextos análogos. Ello comprende la complementariedad, homogeneización y coordinación con los demás, y la medida en que la actividad aporta un valor añadido, al tiempo que se evita cualquier duplicación.
  - e) Incidencia – la medida en que las actividades del proyecto/programa propician un cambio en la situación de manera intencionada o no intencionada, directa o indirecta, positiva o negativa, y la aportación que se espera del proyecto/programa. Este criterio plantea mayores deliberaciones, especialmente debido a las restricciones metodológicas que impone su valoración. A la hora de analizar la incidencia es importante recordar que primero es preciso definir adecuadamente el concepto de “incidencia”, o el tipo de incidencia, en el marco de la evaluación, y después examinar vías para observarla, medirla y describirla. Habida cuenta de que resulta complejo medirla con rigor, a veces es posible utilizar el sentido común, atendiendo a los elementos cualitativos y cuantitativos disponibles y a la observación, como solución para analizar la incidencia de manera general.

## EVALUACIONES DE PROYECTOS DEL FONDO DE LA OIM PARA EL DESARROLLO

- f) La sostenibilidad del proyecto hasta la fecha – esto es, la durabilidad de los resultados del proyecto, la continuación de los beneficios del proyecto tras el cese del apoyo externo. Cabe examinar aquí la noción de “capital inicial” como un criterio del Fondo de la OIM para el Desarrollo.
14. El Anexo 3 de las Directrices de evaluación de la OIM contiene ejemplos de preguntas relativas a los criterios de evaluación.
  15. En el marco del proceso de evaluación se requerirá una matriz de evaluación. La 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.
  16. A efectos de normalización, el Fondo de la OIM para el Desarrollo exige el uso del Anexo 6.8 del Manual para proyectos de la OIM (modelo de informe final de evaluación - módulo 6, pág. 70), que también se adjunta a las presentes directrices.
  17. A más tardar dos meses después de la fecha de inicio de la evaluación, se deberá presentar al Fondo de la OIM para el Desarrollo una copia de los borradores del informe de evaluación, el resumen de la evaluación, así como la respuesta de los gestores de la evaluación. Las versiones finales de los tres documentos antes mencionados deberán ser enviados al Fondo de la OIM para el Desarrollo y a la Unidad de Evaluación de la Oficina del Inspector General a más tardar dos meses después de completar el proyecto de informe.
  18. Seguidamente, se presentará el informe de evaluación a las Oficinas de la OIM y gobiernos competentes y se publicará en la página web y el depósito de evaluaciones de la Oficina del Inspector General.

## ANEXO 6.8: MODELO DE INFORME FINAL DE EVALUACIÓN



Organización Internacional para las Migraciones (OIM)  
El Organismo de las Naciones Unidas para la Migración

*El informe final suele ser el último documento que entrega el evaluador y el más importante. El informe debe proporcionar una descripción completa de la evaluación, el modo en que se llevó a cabo, y sus resultados y recomendaciones principales. Muchos evaluadores utilizan sus propios modelos de informe final y no es necesario que sigan el presente modelo. Sin embargo, es importante asegurarse de que los modelos utilizados sigan la misma lógica de presentación y que el informe final contenga, como mínimo, la información que aquí se indica.*

*Si los informes son extensos, resultará útil añadir un índice al principio del documento.*

### **1. Resumen**

*En esta sección se debe ofrecer una visión general del contenido del informe de evaluación. Se debe incluir una breve reseña del proyecto evaluado, una explicación de la metodología utilizada, y los principales resultados y recomendaciones de la evaluación.*

### **2. Lista de abreviaciones**

*Aquí se debe incluir una lista de las abreviaciones utilizadas en el informe.*

### **3. Introducción**

*Esta sección consiste en una breve presentación del encargo de evaluación. Generalmente se indica el título del proyecto que se ha evaluado, el nombre de la institución que ha encargado la evaluación y el alcance de la evaluación. Asimismo, se puede ofrecer una visión general de las secciones y los anexos que contiene el informe.*

### **4. Contexto y propósito de la evaluación**

#### **4.1. Contexto**

*En esta sección se describe el contexto de la evaluación. Generalmente se incluye una reseña general de la OIM, un par de párrafos sobre el proyecto evaluado y una descripción general del contexto político, ambiental, social, económico y/o jurídico pertinente en el que se ha implementado el proyecto.*

#### **4.2. Propósito de la evaluación**

*En esta sección el evaluador presenta el propósito de la evaluación, es decir, por qué se ha realizado la evaluación y las razones para haberla llevado a cabo en el momento elegido. Se debe indicar quiénes son los destinatarios de la evaluación y qué uso se le dará. El contenido de esta sección generalmente se toma del mandato de evaluación, aunque suele*

*ampliarse.*

### **4.3. Alcance de la evaluación**

*En esta sección se describe el ámbito de aplicación de la evaluación, incluidos el periodo examinado, las fases del proyecto sometidas a examen y el área geográfica que abarcó la evaluación. Indíquese toda exclusión o excepción específica.*

### **4.4. Criterios de evaluación**

*En esta sección se deben indicar los criterios de evaluación que se tuvieron en cuenta durante la evaluación.*

## **5. Marco y método de evaluación**

### **5.1. Fuentes y recopilación de datos**

*En esta sección se describen las fuentes de los datos y los métodos que se utilizaron para recopilarlos.*

### **5.2. Análisis de los datos**

*En esta sección se explica cómo se analizaron los datos recopilados.*

### **5.3. Muestreo**

*Si durante la evaluación se recurre al muestreo, describanse los métodos de muestreo utilizados, la población objetivo, el marco de muestreo y el tamaño de la muestra.*

### **5.4. Limitaciones y posibles estrategias de mitigación**

*En esta sección el evaluador presenta las limitaciones del diseño o la implementación del proyecto, así como las estrategias metodológicas u operacionales utilizadas para reducir o superar tales limitaciones.*

## **6. Resultados**

*En esta sección el evaluador presenta los resultados de la evaluación.*

*Los resultados suelen agruparse por criterio de evaluación y deben sustentarse en datos empíricos, que también han de presentarse en esta sección. En aras de la claridad, es importante respetar el orden lógico de un ejercicio de evaluación:*

*se recopilan datos, se comprueba su base fáctica, se aplican los criterios de evaluación correspondientes y se responde a las preguntas relacionadas, de cuyo análisis se derivan las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación.*

## **7. Conclusiones y recomendaciones**

### **7.1. Conclusiones**

*En esta sección el evaluador presenta todas las conclusiones que se extraen de la evaluación. Las conclusiones deben basarse en los datos empíricos presentadas durante la evaluación.*

*Cuando se realizan evaluaciones complejas, es posible incluir las conclusiones y las recomendaciones al final de los apartados de la sección 6 sobre resultados y limitar la sección 7 a un resumen de las conclusiones y recomendaciones presentadas en la sección anterior.*

### **7.2. Recomendaciones**

*En esta sección el evaluador presenta todas las recomendaciones que se derivan de la evaluación.*

### **8. Anexos**

*Los siguientes anexos se suelen incluir en todos los informes de evaluación.*

#### **8.1. Mandato de evaluación**

#### **8.2. Matriz de evaluación**

#### **8.3. Lista de documentos examinados**

#### **8.4. Lista de personas entrevistadas o consultadas**

#### **8.5. Herramientas de recopilación de datos**