



# **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR” (MD.0015)**

Informe final

Judicaëlle DERMENGHEM  
Evaluadora Interna OIM

Diciembre 2022

**NOTAS:**

Las opiniones expresadas en este reporte corresponden al autor y no reflejan necesariamente las de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN.....	7
1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	7
1.2 ANTECEDENTES, ALCANCE Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN .....	10
ANTECEDENTES .....	10
ALCANCE.....	10
PROPÓSITO .....	10
1.3 ENFOQUE Y METODOLOGÍA .....	10
CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	10
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	10
PROCESO DE EVALUACIÓN .....	12
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....	12
LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN .....	14
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y ESTÁNDARES .....	14
TEMAS TRANSVERSALES .....	15
2. HALLAZGOS .....	15
2.1 PERTINENCIA .....	15
2.2 COHERENCIA .....	18
2.3 EFICACIA.....	18
2.4 EFICIENCIA.....	24
2.5 IMPACTO .....	24
2.6 SOSTENIBILIDAD .....	26
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
3.1 CONCLUSIONES .....	27
3.2 RECOMENDACIONES .....	29
3.3 LECCIONES Y BUENAS PRÁCTICAS .....	31
ANEXOS.....	32
ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA .....	32
ANEXO2: REPORTE DE INICIO INCLUYENDO MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	40
ANEXO 3: LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS.....	56
ANEXO 4: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS.....	57
ANEXO 5: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	58

### TABLAS

<b>Tabla 1:</b> preguntas de evaluación por criterios .....	11
<b>Tabla 2:</b> proceso de evaluación .....	12
<b>Tabla 3:</b> fuentes de información primarias y secundarias .....	12
<b>Tabla 4:</b> entrevistas realizadas .....	13
<b>Tabla 5:</b> matriz de resultados comentada .....	19
<b>Tabla 6:</b> factores que facilitaron y dificultaron el logro de los resultados .....	22

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto “Alineando la programación de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) a la implementación del Pacto Mundial sobre migración y el apoyo de la Agenda 2030 en América del Sur” fue implementado por la Oficina Regional para América del Sur (OR) entre el 1 de abril de 2020 y el 30 de septiembre de 2021, con el apoyo de servicios de consultoría y de manera remota en el contexto de pandemia por Covid-19.

Esta iniciativa contó con un presupuesto de USD 85.000 aportados por el *Migration Resource Allocation Committee* (MIRAC) de la OIM, y se fijó como objetivo contribuir a alinear la programación de la Organización con la implementación del Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular (Pacto Mundial, PMM) y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, en torno a los siguientes resultados esperados: 1) las estrategias, guías y herramientas para el personal y los equipos de Oficinas de País (OP) y Estados Miembros para adecuarse a la reforma del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo (SNUD) son relevantes y receptivas a los contextos y necesidades de la región; 2) las OP están efectivamente adaptadas a la reforma del SNUD y a la implementación del Pacto Mundial a través de la programación con Estados Miembros.

Durante la formulación del proyecto se previó la realización de una evaluación interna independiente con el propósito de contribuir a la estrategia de aprendizaje y al fortalecimiento de capacidades internas de la OR. La evaluación se centró en los dos resultados esperados del proyecto; consideró los enfoques de derechos y de género; y abarcó a las OP en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, y los 18 meses de ejecución del proyecto. El ejercicio corresponde a una evaluación de resultados que incorpora un diseño no experimental y un enfoque basado en teoría (*theory-driven evaluation*) para el que se enfatizaron los métodos cualitativos aplicados a fuentes primarias y secundarias: revisión documental y entrevistas individuales y grupales.

Se espera que los resultados de la evaluación sean útiles para evidenciar las percepciones del personal de las OP sobre las actividades para el fortalecimiento de capacidades en temas como la reforma del SNUD, el Pacto Mundial y la Agenda 2030; también para sistematizar lecciones aprendidas, buenas prácticas emergentes, y recomendaciones u oportunidades de mejora a partir del proyecto implementado; y finalmente para retroalimentar iniciativas futuras e indagar sobre la sostenibilidad de las herramientas y actividades implementadas en el marco del proyecto.

La evaluación fue ejecutada de manera remota entre octubre 2021 y diciembre 2022, y gestionada por la Unidad de Apoyo a proyecto de la OR, arrojando las siguientes conclusiones principales:

Para el criterio de **pertinencia** se encontró que la formulación del proyecto fue un proceso circunscrito a la OR y a la Oficina del Enviado Especial del director general para la Respuesta Regional a la situación de Venezuela (OSE) en la que la participación de las OP se previó como beneficiarios de las acciones. Por otra parte, la Teoría del cambio del proyecto pudo haberse mejorado con una consideración crítica de los supuestos acerca de la población objetivo y de la relación de las actividades con los efectos previstos. Con respecto a las consideraciones de género en la teoría del cambio, se encuentra que estuvieron circunscritas a la intención de asegurar una participación equitativa entre mujeres y hombres en las actividades formativas.

Respecto a **coherencia**, el proyecto consideró iniciativas preexistentes a diferentes niveles en la elaboración del informe de evaluación rápida y la adaptación del material formativo. A nivel global se sumaron iniciativas paralelas de capacitación entre la OR y la Sede, lo que demostró también una alineación en la identificación de temáticas prioritarias en la agenda de formación regional.

En consideración del criterio de **eficacia**, el proyecto logró reportar resultados para todos los indicadores de la matriz de resultados, dejando inciertos los motivos por los cuales se excedieron algunas metas o no se lograron otras. Se encontró que el diseño de los indicadores y la fijación de metas pudiesen haber sido más específicos para limitar el margen de interpretación y permitir la medición de cambios más sostenibles en el tiempo. Se notan en las actividades implementadas esfuerzos para incorporar consideraciones de género, derechos y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a menor escala de diversidad. Por otra parte, existen necesidades de profundizar la difusión de estas temáticas dentro de los equipos país. La virtualización de las modalidades de implementación del proyecto generó desafíos en la implementación de actividades, en el intercambio con las OP y las tasas de convocatorias obtenidas a pesar de una buena disposición de las OP en participar. La extensión sin costo (NCE) y la redistribución presupuestaria gestionadas por la OR junto con medidas adoptadas para asegurar continuidad en la implementación del proyecto permitieron finalizar el proyecto en los 18 meses contemplados, logrando estándares de calidad diferentes a los deseados en algunos casos, como el informe de evaluación rápida.

Con respecto a **eficiencia**, las actividades del proyecto empezaron con tres meses de retraso lo que aplazó la implementación del proyecto. Considerando que la duración inicial del proyecto era de 12 meses y que muchas actividades se ejecutaron alrededor del mes 12, la NCE de seis meses gestionada por la OR permitió finalizar el proyecto en 18 meses, aunque algunas actividades no se realizaron sin que sean claras las razones. La adaptación de las actividades a modalidades virtuales representó un reto en la implementación del proyecto, también fue la oportunidad de crear nuevas actividades pertinentes con metodologías participativas e interactivas, como las sesiones de gestión del conocimiento y los videos alineados con los ODS.

Por lo que es del **impacto**, En el momento no se releva evidencia sistemática para el impacto del proyecto en incrementar la capacidad de las oficinas nacionales de gestionar la agenda de migración y desarrollo, abordar la agenda del Pacto Mundial y la reforma del SNUD. Sin embargo, se identifican evidencias sobre posibles contribuciones del proyecto en la mejora de las capacidades de los participantes, quienes reconocieron la utilidad de sus contenidos y de los espacios de intercambio con otras OP. Se encuentra también evidencia de que se abordaron los enfoques de género y de derechos en las actividades del proyecto, aunque resulta difícil establecer si permitió contribuir a un mayor entendimiento por parte de los equipos nacionales del enfoque de género y de derechos en la agenda 2030, el Pacto Mundial o la reforma del SNUD, debido a que las personas entrevistadas tenían recuerdos lejanos y diferentes de las actividades.

Finalmente, con respecto al criterio de **sostenibilidad**, se reporta el uso puntual de algunas herramientas provistas por el proyecto de parte de los participantes sin que se evidencien estrategias para difundir estos instrumentos en las OP. El proyecto participó de la difusión de iniciativas de gestión del conocimiento en la Región, iniciativas que no se vinculaban exclusivamente a las temáticas del proyecto. Por otra parte, la evaluación no permitió establecer que el personal de la OIM quién participó de las sesiones pudo poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los Equipo de País de Naciones Unidas (UNCT).

Derivadas de las anteriores conclusiones, la evaluación permitió proponer siete recomendaciones principalmente dirigidas al equipo de la OR:

1. Profundizar la estrategia regional de apoyo a las OP de la Región en la difusión de herramientas para consolidar conocimientos y capacidades relacionados a temáticas abarcadas por el proyecto, a staff de todas las áreas. Lo anterior en consideración y complemento de iniciativas preexistentes, especialmente a nivel global.
2. En el desarrollo de proyectos, construir la Teoría del Cambio de manera participativa con el fin de considerar el punto de vista del/de los públicos objetivos del proyecto, y determinar objetivos, indicadores y metas específicos que permitan capturar el potencial de sostenibilidad de las actividades.
3. Definir los criterios del público objetivo que se espera para actividades de capacitación o de gestión del conocimiento y difundirlos con el fin de poder alinear expectativas y aumentar el beneficio de las

intervenciones para la mayor cantidad de participantes, y a la vez potenciar la eficiencia y pertinencia de las acciones implementadas.

4. Elaborar una estrategia de difusión de materiales y herramientas enfocados a consideraciones transversales, apuntando específicamente a los enfoques de género y de derechos, con el fin de facilitar la transversalización de estas consideraciones en el marco de la Agenda 2030, del Pacto Mundial y de la reforma del SNUD por parte de las OP y favorecer una mayor inclusión de estas últimas en las propuestas programáticas de la Región.
5. Almacenar la información de todas las actividades de los proyectos en archivos compartidos con el staff de los equipos implementadores con el fin de favorecer una buena coordinación interna, limitar la pérdida de información y asegurar la continuidad de los proyectos en la eventualidad de que haya modificaciones en la composición de los equipos.
6. Considerar un acompañamiento (de tiempo y/o recursos) para los ejercicios que requieren la participación de equipos de OP, cómo actividades de recolección de insumos nacionales, con el fin de maximizar la calidad, uso y sostenibilidad de los productos y/o actividades creadas y favorecer una participación activa de las OP.
7. Implicar a los jefes de misión y/o a puntos focales relevantes en los proyectos o actividades que requieren la participación de miembros de las OP de manera a generar un mayor compromiso de parte de los participantes y a favorecer tasas de participación más altas e intercambios fructíferos.

Finalmente, si bien la evidencia recabada no permite sustentar buenas prácticas, durante el ejercicio si fue posible identificar las siguientes lecciones aprendidas:

1. Proveer un espacio para compartir conocimiento y experiencia es de interés de los equipos de las OP y favoreció sus participaciones.
2. Tener un asistente de proyecto asignado exclusivamente a cada proyecto permite garantizar que las actividades se implementen de manera adecuada y oportuna, limitando la sobre carga para los otros miembros del equipo.
3. Alinear las agendas de capacitación entre el nivel regional y global permite orientar la estrategia regional de manera que pueda complementar iniciativas preexistentes.
4. La virtualización de las actividades del proyecto representa una oportunidad de crear nuevas actividades impactando a más personas.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

UNCT	Equipo de País del Sistema de Naciones Unidas, por sus siglas en inglés <i>“United Nation Country Team”</i>
ODS - SDG	Objetivos de Desarrollo Sostenible - <i>Sustainable Development Goals</i>
MIRAC	Comité de Asignación de Recursos para Actividades sobre Migración, por sus siglas en inglés <i>“Migration Resource Allocation Committee”</i>
OSE	Oficina del Enviado Especial del director general para la Respuesta Regional a la situación de Venezuela
RBA	Enfoque basado en derechos, por sus siglas en inglés <i>“Rights-Based Approach”</i>
SNUD - UNDS	Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo - <i>United Nations Development System</i>
DAC-OECD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
UNEG	Grupos de Evaluación de las Naciones Unidas, por sus siglas en inglés <i>“United Nations Evaluation Group”</i>
OP	Oficina de país
M-MPTF	Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para la Migración, por sus siglas en inglés <i>“Migration Multi Partner Trust Fund”</i>
PM	Gerente de Proyecto, por sus siglas en inglés <i>“Project Manager”</i>
CCA	Análisis Común de País, por sus siglas en inglés <i>“Common Country Analysis”</i>
MECNUD	Marco Estratégico de Cooperación de las Naciones Unidas
OR	Oficina Regional
TOT	Capacitación de Formador de Formadores, por sus siglas en inglés <i>“Training of Trainers”</i>
NCE	Extensión Sin Costo, por sus siglas en inglés <i>“No Cost Extension”</i>

## INTRODUCCIÓN

El presente es el informe final de evaluación de resultados del proyecto “Alineando la programación de la OIM a la implementación del pacto mundial sobre migración y el apoyo de la agenda 2030 en América del Sur” financiado por el fondo MIRAC y que implementó la Oficina Regional para América del Sur (OR) de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) del 1 de abril de 2020 al 30 de septiembre de 2021.

La evaluación se desarrolló en modalidad remota entre octubre de 2021 y diciembre de 2022, incluyendo un periodo de recolección de datos comprendido entre diciembre de 2021 y enero de 2022. Se trató de una evaluación interna realizada por la Asistente de Seguimiento y Evaluación (S&E) de la OIM en Chile por encargo de la OR como implementadora del proyecto. Se resalta que la evaluadora no tomó parte en su formulación, implementación o seguimiento.

El documento está organizado en 3 secciones. En primer lugar, se presentan el contexto y el propósito de la evaluación (1), en una segunda parte se exponen los hallazgos encontrados (2) para terminar con una presentación de las conclusiones y recomendaciones (3).

En la redacción de este reporte se intenta emplear de forma consistente un lenguaje inclusivo en cuanto al género atendiendo las orientaciones de Naciones Unidas<sup>1</sup>. Sin embargo, para facilitar la lectura del informe se opta por no aplicar las estrategias tipográficas de visibilización del género la/el o/a, o(a) o similares.

## 1. CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

### 1.1 CONTEXTO Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En el marco de la Estrategia Institucional sobre Migración y Desarrollo Sostenible, la OIM busca adoptar un abordaje integral para elevar su perfil como actor relevante del desarrollo. Este propósito demanda un mayor compromiso de las Oficinas Regionales y oficinas de país (OP), así como incrementar las capacidades del personal, realizar intervenciones transversales, y conectar de mejor manera los programas humanitarios y de desarrollo con el fin de maximizar el vínculo entre migración y desarrollo sostenible. En América del Sur, estos procesos, junto con la reforma del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo (SNUD) requieren reforzar el rol de la OIM al interior de los Equipos de País (UNCT en inglés) y asesorar a los Estados Miembros para asegurar que la gobernanza migratoria contribuya a resultados de desarrollo.

Alinear la programación de la OIM en América del Sur para apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la implementación del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (PMM o Pacto Mundial) es una prioridad institucional y tiene el potencial de abrir nuevas fuentes de financiamiento mediante la diversificación de la base de donantes de la OIM.

Ante la necesidad de apoyar a los equipos de la OIM en América del Sur para estar en línea con el proceso de reforma del SNUD y articular su programación en torno a la Agenda 2030, la OR obtuvo financiamiento del *Migration Resource Allocation Committee* (MIRAC) para el proyecto “Alineando la programación de la OIM a la implementación del pacto mundial sobre migración y el apoyo de la agenda 2030 en América del Sur”. Esta iniciativa de 18 meses de duración, del 1 de abril de 2020 al 30 de septiembre de 2021, contó con un presupuesto de USD 85.000 y tuvo como objetivo contribuir a alinear la programación de la OIM con la implementación del

<sup>1</sup> <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>

Pacto Mundial y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, en torno a los siguientes resultados esperados:

- 1) Estrategias, guías y herramientas para el staff de OIM, los equipos de Oficinas País y Estados Miembros para adecuarse a la reforma del SNUD son relevantes y receptivas a los contextos y necesidades de la región;
- 2) Oficinas País efectivamente adaptadas a la reforma del SNUD y a la implementación del Pacto Mundial a través de la programación con Estados Miembros.

Las actividades fueron ejecutadas directamente por el equipo de la OR, con el apoyo de servicios de consultoría. En cuanto a actores claves, la OR contó con el apoyo de la Oficina del Enviado Especial del Director General para la Respuesta a Venezuela (OSE) en la fase de desarrollo del proyecto. Por el contexto de la pandemia, el proyecto implementó sus actividades de manera remota.

A continuación, se propone una representación de la Teoría del Cambio (TdC) del proyecto con base en la revisión de la documentación puesta a disposición para la evaluación, la reunión de inicio sostenida con el equipo implementador del proyecto y las entrevistas realizadas:

## OBJETIVO

La OR contribuye a la alineación de la programación de la OIM en América del Sur con la implementación del Pacto Mundial sobre Migración y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú

## EFFECTOS

*Materiales relevantes están adaptados al contexto de América del Sur. Gobiernos están dispuestos a colaborar. Diferentes áreas de cada OP participan de las actividades del proyecto*

Las OP son más adaptadas a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas y a la implementación del Pacto Mundial sobre Migración

Las OP cuentan con herramientas proveídas por la OR que les permiten adecuarse a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas

*Los socios y las OP están interesados en colaborar con el equipo del proyecto. Las OP difunden los nuevos conocimientos y herramientas internamente*

## PRODUCTOS

La OR tiene conocimientos nuevos y mejorados para apoyar la adaptación de las OP a la reforma del UNDS

Se visibiliza la alineación de los ODS con iniciativas implementadas por las OP

Se comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas

Se fortalece el conocimiento sobre la Agenda 2030, ODS, Estrategia de Migración y Desarrollo en las OP

*Se convocan con regularidad los organismos de las Naciones Unidas y están dispuestos a trabajar más estrechamente con la OIM*

## ACTIVIDADES

*El consultor realiza reuniones online para apoyar a las OP en completar el cuestionario. Las OP colaboran entregando insumos. Los participantes de las OP están a cargo de las temáticas abarcadas por el informe.*

Se agrega presupuesto a RRHH desde la actividad de side events

Se imprime el material y se envía a las OP

*El área de comunicación de cada OP participa de la realización y difusión de los videos externamente e internamente*

Realización del informe de evaluación rápida sobre la adaptación de las OP a la reforma del UNDS en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú

Se difunde en redes sociales la alineación de proyectos e iniciativas de la OIM con la Agenda 2030

*Miembros de gobiernos de Argentina, Perú, Colombia y Ecuador participan de la capacitación*

*Los miembros de las OP participan de las sesiones y canales establecidos*

*Los miembros de las OP están dispuestos a participar en las capacitaciones*

*El SDG incubator Unit se reúne periódicamente con la participación de todos los actores claves identificados*

*Se lleva a cabo la reunión del grupo de trabajo de IPUN y ODSS*

Se analizan las actividades de los proyectos de la OIM implementados en el marco del RMRP y otras intervenciones

Realización de videos por el área de Comunicaciones de las 4 OP sobre la alineación de los ODS con iniciativas implementadas.

La OR capacita a Miembros de Gobiernos sobre política y gobernanza migratoria

Se establecen canales de gestión del conocimiento para compartir información a nivel intrarregional e interregional

Realización de 6 sesiones online de gestión del conocimiento con participación puntual de staff de otras OP

Se realizan capacitaciones online con participantes de las 4 las OP

Creación de material para facilitar las capacitaciones a las OP, mediante la "Guía del facilitador"

□ Actividades, productos, efectos y objetivo del proyecto

■ Actividades realizadas después de la reasignación presupuestaria en consecuencia de la virtualización del proyecto

■ Supuestos

## 1.2 ANTECEDENTES, ALCANCE Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

### Antecedentes

Esta evaluación fue solicitada por la OR y realizada por una evaluadora interna independiente, con el propósito de ser utilizada por parte del equipo de proyecto, de forma tal que pueda documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas emergentes del conjunto de actividades, que permitan revisar y reformular estrategias a implementar en futuros proyectos. Esta modalidad de evaluación se consideró la más apropiada en función de los recursos disponibles y los objetivos del proyecto.

### Alcance

La evaluación se centró en los dos resultados esperados del proyecto y consideró el análisis de la incorporación de temas transversales como los enfoques de derechos y de género, como detallado a continuación en el punto 1.3 de esta sección.

Su cobertura geográfica incluyó a los países de Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. La evaluación se realizó de manera remota entre octubre 2021 y noviembre 2022, abarcando los 18 meses de ejecución del proyecto.

### Propósito

Esta evaluación de resultados tiene como propósito contribuir a la estrategia de aprendizaje y al fortalecimiento de capacidades internas, en línea con las acciones de desarrollo institucional definidas en la Estrategia Regional de la OIM.

A través de la evaluación se apuntaba a alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Relevar la percepción del personal de las OP que formaron parte de las actividades sobre el fortalecimiento de capacidades en temas como la reforma del SNUD, el Pacto Mundial y la Agenda 2030.
- Sistematizar lecciones aprendidas, buenas prácticas emergentes, y recomendaciones u oportunidades de mejora a partir del proyecto implementado, para retroalimentar iniciativas futuras.
- Indagar en la sostenibilidad de las herramientas y actividades implementadas en el marco del proyecto.

Finalmente, en línea con su propósito y objetivos, se esperaba que en la evaluación se identifiquen y documenten las lecciones aprendidas y potenciales buenas prácticas, y que se presenten recomendaciones.

## 1.3 ENFOQUE Y METODOLOGÍA

### Criterios de evaluación

En esta evaluación, se aplicaron los criterios estándares de evaluación para proyectos de desarrollo de acuerdo con las definiciones y lineamientos del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (DAC-OECD) en su revisión del 2019. En línea con los principios de utilización de los criterios, los objetivos del ejercicio, y la norma de Utilidad y el estándar de análisis de evaluabilidad del UNEG, se abordó: 1) Pertinencia; 2) Coherencia; 3) Eficacia; 4) Eficiencia; 5) Impacto y 6) Sostenibilidad.

### Preguntas de evaluación

A continuación, se presentan las preguntas de evaluación que guiaron la evaluación del proyecto.

**Tabla 1:** preguntas de evaluación por criterios

Criterios	Preguntas de evaluación
Pertinencia	<p>1. ¿En qué medida el proyecto estuvo soportado en una teoría del cambio adecuada frente a los retos de los equipos nacionales en relación con la reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</p> <p>1.1 ¿Incluyó esa teoría del cambio consideraciones sobre Género, Edad, Diversidad, y Derechos?</p> <p>2. ¿En qué medida el diseño del proyecto reflejó una participación de los equipos nacionales en la definición de las prioridades para incrementar sus capacidades y promover la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</p> <p>2.1 En caso de haber existido espacios de participación, ¿se tuvieron en cuenta cuestiones de igualdad de género, edad y variedad de cargos de staff?</p>
Coherencia	<p>1. ¿Hasta qué punto las actividades y productos del proyecto estuvieron armonizados y alineados con las iniciativas nacionales, regionales y globales para incrementar las capacidades de los equipos de la OIM en aplicar la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</p>
Eficacia	<p>1. ¿En qué medida se lograron los resultados previstos para el proyecto?</p> <p>1.1 Las actividades y productos del proyecto, ¿incorporaron consideraciones de Género, Edad y Diversidad y de Derechos?</p> <p>2. ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el logro de estos resultados?</p>
Eficiencia	<p>1. ¿Las actividades del proyecto se llevaron a cabo en el tiempo estimado y los productos se obtuvieron dentro del plazo establecido?</p> <p>2. ¿En qué medida el proyecto logró adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 para alcanzar los resultados?</p>
Impacto	<p>1. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad de gestionar la agenda de Migración y Desarrollo?</p> <p>2. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad para abordar la agenda del Pacto Mundial en sus Oficinas de país?</p> <p>3. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad frente a la reforma del SNUD?</p> <p>4. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a un mayor entendimiento por parte de los equipos nacionales del enfoque de Género y Derechos en la Agenda 2030, la reforma del SNUD e implementación del Pacto Mundial?</p>
Sostenibilidad	<p>1 ¿En qué medida el conocimiento, los instrumentos y herramientas aportadas por el proyecto se han continuado difundiendo al interior de las oficinas y de la Oficina Regional a través de puntos focales y staff relevante de otras misiones?</p> <p>2. ¿Hasta qué punto el personal de la OIM que participó en el proyecto ha podido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT?</p>

## Proceso de Evaluación

A continuación, se presenta el proceso de evaluación con su respectivo cronograma y tareas realizadas.

**Tabla 2:** proceso de evaluación

FASES	TAREAS
<b>Fase 1: Preparación</b> <i>Septiembre - octubre 2021</i>	Preparación de los Términos de Referencia Selección de la evaluadora interna Reunión de Inicio
<b>Fase 2: Inicio</b> <i>Octubre – noviembre 2021</i>	Revisión de documentos relevantes Preparación del reporte de Inicio incluyendo la matriz de evaluación, la metodología de la evaluación y los instrumentos de recolección de datos.
<b>Fase 3: Recolección de data</b> <i>Noviembre 2021 – enero 2022</i>	Revisión documental Realización de entrevistas
<b>Fase 4: Análisis e Informe Final</b> <i>Enero - diciembre 2022</i>	Análisis de los hallazgos encontrados en la revisión documental y entrevistas Reunión de presentación de hallazgos preliminares al equipo de la OR Elaboración de conclusiones y recomendaciones Taller de validación de las recomendaciones con el equipo de la OR Elaboración y validación del informe final de evaluación
<b>Fase 5: Uso y difusión</b> <i>Diciembre 2022</i>	Elaboración de una hoja informativa

### Métodos de recolección y análisis de datos

Esta evaluación de resultados siguió un diseño no experimental con un enfoque basado en teoría (*theory-driven evaluation*).

En término de métodos y considerando las características del proyecto, la evaluación enfatizó los de naturaleza cualitativa aplicados a fuentes primarias y secundarias asegurando triangulación. Así, se contemplaron la revisión documental y la implementación de entrevistas individuales y grupales.

El análisis documental se realizó con base en la documentación puesta a disposición para la evaluación: en PRIMA, en el Teams y SharePoint del proyecto, el SharePoint de los productos finales y el material de apoyo de las sesiones de gestión del conocimiento. Se consideró también documentos institucionales preexistentes. El anexo 3 incluido al final de este informe, contiene la lista detallada de los documentos consultados.

A continuación, se presentan las fuentes de información primarias y secundarias usadas para la evaluación.

**Tabla 3:** fuentes de información primarias y secundarias

Entrevistas individuales	Entrevistas grupales	Revisión documental
<b>Cantidad de personas entrevistadas:</b> 12  <b>Grupo objetivo:</b> - Desarrolladora de proyecto (1) - Gerente de proyecto (1) - Asistente del proyecto (1)	<b>Cantidad de entrevistas:</b> 4  <b>Cantidad de personas entrevistadas:</b> 8 (2 por entrevista)  <b>Grupo objetivo:</b> - Puntos focales (1)	- Documentación de formulación - Documentación de implementación - Guía para Personas Facilitadoras - Informe de Evaluación Rápida - Informe Final consultoría (KM) y productos de KM creados

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistente administrativa del proyecto (1)</li> <li>- Oficial Regional de gestión del conocimiento (1)</li> <li>- Consultores-as (2)</li> <li>- Puntos focales (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento (1)</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento. (1)</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Material de apoyo a realización de Informes de consultoría</li> <li>- Presentaciones de las sesiones de Gestión de Conocimiento</li> <li>- Material de apoyo sesiones de Gestión de Conocimiento</li> <li>- Material de apoyo y presentación de la Capacitación</li> <li>- Videos</li> <li>- Material de coordinación del Incubator Unit, COs, UNCTs, projects, M-MPTFs</li> <li>- Documentos institucionales preexistentes</li> </ul>
---	---	---

A continuación, se detallan los perfiles y distribución geográfica de las personas entrevistadas en el marco de esta evaluación, por sus funciones, participación en el proyecto y género.

**Tabla 4:** entrevistas realizadas

Perfil	Entrevistas													
	OR		Argentina		Colombia		Ecuador		Perú		TOTAL			
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H+M	
Desarrolladoras de proyecto	0	1										0	1	1
Gerentes de proyecto	1	0										1	0	1
Asistente del proyecto	0	1										0	1	1
Asistente administrativa del proyecto	0	1										0	1	1
Oficial Regional de gestión del conocimiento	0	1										0	1	1
Consultores-as	1	1										1	1	2
Puntos focales			0	0	1	0	0	2	0	1	1	1	3	4
Participantes sesiones de capacitación + gestión de conocimiento			0	1	0	1	2	1	1	0	3	3	3	6
Participantes sesiones de gestión de conocimiento			0	1	1	0	0	1	0	0	1	2	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	

(Ver anexo 4 para la lista completa de los entrevistados).

La coordinación de las entrevistas se realizó con el apoyo de la gestora de la evaluación por correo electrónico, quién contactó a las personas identificadas por la evaluadora para informarlas que estaban invitadas a participar de una entrevista en el marco del proyecto, presentando a la evaluadora quién siguió con la coordinación.

La identificación de las personas a participar en las entrevistas procuró asegurar la inclusión del equipo de la OR, de los consultores y de miembros de las cuatro OP, considerando los factores siguientes: diversidad de cargos de los participantes y sus implicaciones en el proyecto, representación de equipos de cada OP y consideraciones de género.

## Limitaciones y medidas de mitigación

Algunas limitaciones se identificaron en el informe de Inicio y otras se presentaron en el camino, se detallan a continuación junto con las medidas de mitigación que fueron adoptadas con el fin de no afectar el proceso de evaluación.

1/ La evaluación operó bajo modalidades remotas, lo cual no representó un problema debido a que los métodos de recopilación de información identificados para la evaluación se pudieron implementar con herramientas de gestión y comunicación remotas. Además, se obtuvo una buena tasa de participación a las entrevistas y una excelente disposición de parte de los entrevistados.

2/ Dos integrantes del equipo implementador dejaron de trabajar en la Oficina Gestora del proyecto antes del final del proyecto (el *Project Manager* y la asistente del proyecto), quienes no pudieron ser entrevistados. Lo anterior no representó un obstáculo debido a que se tomaron las medidas necesarias internamente para limitar la pérdida de información a través de la existencia de un *Project Manager* delegado involucrado a lo largo del proyecto quien fue entrevistado, y del debido almacenamiento de información y material relevantes durante la implementación del proyecto (correos, presentaciones, productos realizados, planes de trabajo, informes, etc).

3/ Inicialmente se consideraba realizar entrevistas grupales a los equipos de las OP que participaron de las actividades de capacitación y de gestión del conocimiento, con un máximo de 4 personas por entrevista.

Con el fin de agilizar el proceso de coordinación y realización de las entrevistas y en consideración de la agenda de los entrevistados, se ajustaron los grupos y la cantidad de personas en cada entrevista grupal, con un máximo de 2 personas, y se realizó una mayor cantidad de entrevistas individuales.

Considerando que algunos actores participaron de las sesiones de capacitación o de las de gestión del conocimiento o de ambas sesiones, como es el caso de los Puntos focales, cada entrevista individual o grupal apuntó a abordar todos los espacios en los cuales los entrevistados participaron.

4/ De las 28 personas invitadas en el proceso de entrevistas, 10 no participaron. Esto se puede explicar al hecho de que la época del año en la cual se desarrolló este proceso, los meses de diciembre y enero, suele ser una época de vacaciones y de cierre de proyectos. Por otra parte, se observó que la invitación a entrevista generó confusión de parte de varias personas invitadas quienes derivaban la invitación a otro colega de su OP o al punto focal.

En consideración de la muestra que ya se había logrado, se invitaron a dos personas adicionales y se logró entrevistar a una más. Debido a que se entrevistó a equipos de todas las OP participando de las distintas actividades, incluyendo a puntos focales, al equipo de la OR y a los consultores y que se había llegado a una saturación de los datos, no se consideró necesario entrevistar a más participantes, por lo que se terminó el proceso de entrevistas con 20 personas entrevistadas.

5/ Debido a que al momento de las entrevistas muchos de los participantes tenían dificultad para recordar el contenido específico de las sesiones, se apuntó más a medir cómo los equipos nacionales consideraban estar en mayor capacidad para gestionar las temáticas abordadas por el proyecto en su conjunto, a saber, la agenda de Migración y Desarrollo, la agenda del Pacto Mundial y la reforma del SNUD.

## Descripción de las normas y estándares

La evaluación se rigió por las normas y estándares del UNEG<sup>2</sup> y los Principios de Protección de Datos de la OIM<sup>3</sup>, particularmente los relativos a la interacción con personas beneficiarias del proyecto. Se consideró en concreto el

---

<sup>2</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/2866>

<sup>3</sup> [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iomdataprotection\\_web.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iomdataprotection_web.pdf)

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation y UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System<sup>4</sup> y los lineamientos de la OIM contenidos en los documentos MA/88 Manual de Protección de Datos de la OIM; IN/138: Principios de Protección de datos de la OIM<sup>5</sup>.

Tanto en su diseño, como en su ejecución y la difusión de sus resultados, la evaluación intentó integrar de manera clara los enfoques de Derechos y de Género de acuerdo con las guías UNEG<sup>6</sup> y OIM<sup>7</sup>.

Con respecto a lo anterior, antes de iniciar cada entrevista individual o grupal, la evaluadora se presentaba e introducía el contexto y el objetivo de la entrevista. Se obtuvo el consentimiento informado de cada entrevistado y se le aseguró la anonimidad y la confidencialidad de sus respuestas. Con el acuerdo de las personas entrevistadas, se grabaron las entrevistas.

Las grabaciones permitieron a la evaluadora agilizar la dinámica de las entrevistas enfocándolas en un intercambio dinámico, con la posibilidad de consultar posteriormente la información provista. Por lo mismo, las grabaciones fueron de uso y acceso exclusivo de la evaluadora, se guardaron en una carpeta protegida la cual será eliminada al finalizar la evaluación.

### Temas transversales

La evaluación consideró dos temas transversales de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas en la materia: 1) Enfoque de Derechos (*Rights-Based Approach to Programming, RBA*), 2) Género. Cabe mencionar que como los ODS son parte del proyecto, se evaluó también el proyecto tomando en cuenta esta perspectiva.

Estos temas transversales fueron integrados en las preguntas de evaluación bajo los criterios priorizados y guiaron el proceso de análisis de datos, a través de la revisión de la documentación y la realización de entrevistas que, considerando una metodología, métodos, herramientas, y técnicas de análisis de datos sensibles a los enfoques de derecho y de género, incluyeron preguntas específicamente dirigidas a medir su inclusión en las distintas fases del proyecto. Adicionalmente, en la presentación de los resultados de esta evaluación, se intentó también reflejar un análisis de igualdad de género y un enfoque de Derechos y de Desarrollo Sostenible en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y lecciones aprendidas.

## 2. HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos por criterios y preguntas de evaluación:

### 2.1 PERTINENCIA

¿EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO ESTUVO SOPORTADO EN UNA TEORÍA DE CAMBIO ADECUADA FRENTE A LOS RETOS DE LOS EQUIPOS NACIONALES EN RELACIÓN CON LA REFORMA DEL SNUD, LA AGENDA DE MIGRACIÓN Y DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL? ¿INCLUYÓ ESTA TEORÍA CONSIDERACIONES SOBRE GÉNERO, EDAD, DIVERSIDAD Y DERECHOS?

1. **La teoría del cambio considera la participación de miembros de las OP en las actividades del proyecto, lo que se apoya en el supuesto que los participantes estén disponibles para participar de las actividades y que estén a cargo de las temáticas abarcadas por el proyecto, lo que ocurrió en su mayoría.**

Las personas participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento eran del área programática, a excepción de la actividad de realización de los videos que involucró al área de Comunicaciones

---

<sup>4</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

<sup>5</sup> <https://www.iom.int/data-protection>

<sup>6</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1616>

<sup>7</sup> <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

de cada oficina nacional. Considerando lo anterior, se entiende en los objetivos del proyecto que los equipos de las OP se refieren a miembros del área programática de cada país. Lo anterior lleva a considerar 20 personas participando en al menos una sesión de capacitación y 27 personas participando en al menos una sesión de gestión del conocimiento, tomando en cuenta que la mayoría de los 20 participantes de las sesiones de capacitación participaron de por lo menos una sesión de gestión del conocimiento.

Por otra parte, como todos los participantes de las sesiones de gestión del conocimiento no asistieron a las mismas o a todas las sesiones, no tenían necesariamente la misma base de conocimientos lo que representó un desafío para algunos y a la vez una oportunidad de aprendizaje y de compartir experiencias.

Con respecto al informe de evaluación rápida, herramienta que contemplaba preguntas sobre la adaptación de las oficinas a la reforma del SNUD en varias áreas de trabajo, no solamente programáticas, las personas responsables de responder las preguntas fueron los puntos focales de cada país en temas del SNUD, quienes lideraron internamente este trabajo con equipos del área programática designados por ellos.

2. **El proyecto propuso analizar las necesidades de las OP con el fin de poder brindar una respuesta que satisfaga a todos los países. Diferencias observadas en los niveles de experiencias y estados de avances de las misiones con relación a las temáticas del proyecto representaron un desafío.**

El proyecto consideró el análisis de las necesidades de las OP mediante un cuestionario en el marco del informe de evaluación rápida, en base al cual se realizaría el material de las sesiones de capacitación.

Se observa que las cuatro OP elegidas para participar del proyecto tenían estructuras y tamaños diferentes y niveles de avances distintos en cuanto a la reforma del SNUD y a los marcos que orientan la programación de la OIM. Algunos países tenían por ejemplo avances en la elaboración de un *Migration Multi Partner Trust Fund* (M-MPTF), un Análisis Común de País (CCA por su sigla en inglés) o Marco Estratégico de cooperación de las Naciones Unidas (MECNUD) al momento de la realización de las actividades del proyecto.

Se nota también una heterogeneidad en cuanto a los niveles de experiencia y conocimientos de los participantes, previo al proyecto. Considerando lo anterior, las personas que participaron de las sesiones de capacitación no aprehendieron el contenido entregado de la misma manera y algunas indicaron que hubiesen necesitado más información de contexto y material previo.

3. **Las actividades del proyecto apuntaron a diferentes perfiles de beneficiarios, la mayoría se dirigía a participantes de las OP, mientras que otras apuntaban a funcionarios de gobiernos y al público general. Varios miembros de las OP no tenían conocimiento de las otras actividades del proyecto, especialmente las apuntando a otros públicos, y no sabían que aquellas se enmarcaban en un proyecto.**

El informe de evaluación rápida y las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento fueron dirigidas a las OP, apuntando a analizar sus necesidades, brindar una respuesta mediante sesiones de capacitación y generar espacios para compartir experiencias con otros colegas en el caso de las sesiones de gestión del conocimiento.

Por otra parte, se planificó una capacitación a Estados Miembros sobre política y gobernanza migratoria, la cual se realiza anualmente en Mar de Plata y tiene como objetivo brindar asistencia técnica a autoridades nacionales. Finalmente, los videos que apuntaban a vincular el trabajo de la OIM a los ODS tenían como objetivo ser difundidos en las redes sociales.

Varios participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento no sabían del informe de evaluación rápida o de los videos. Considerando lo anterior, el proyecto fue interpretado por algunos como un conjunto de actividades con objetivos en común, a la excepción de los puntos focales quienes estuvieron involucrados en más actividades e instancias de coordinación y tenían más información y claridad acerca del contexto del proyecto.

4. **La virtualización del proyecto modificó las modalidades de realización de las actividades para lograr los cambios deseados, sin que implicará una reconsideración de los criterios geográficos de participación de las OP.**

La virtualización del proyecto abrió la posibilidad de realizar actividades con todos los participantes de las OP en un mismo espacio, en vez de distintas instancias en los países seleccionados como inicialmente planeado en modalidad presencial. No se observaron cambios en la determinación del público objetivo de las cuatro OP, a la excepción de las sesiones de gestión del conocimiento que de manera puntual recibieron a participantes de otros

países como Uruguay o Chile, invitados para que compartieran sus experiencias en temáticas específicas como el M-MPTF o la sistematización de buenas prácticas.

- 5. La teoría del cambio apunta a que las OP se involucren en el UNCT y que se desarrollen propuestas de proyectos conjuntas, lo que se apoya en el supuesto que los miembros de las OP participando del proyecto formen parte de reuniones del UNCT, supuesto que se cumplió para una participante.**

Para favorecer la adaptación de las OP a la reforma del SNUD, uno de los supuestos era que los participantes de las actividades del proyecto participen también en el UNCT. Las entrevistas revelaron que, en cada OP era el jefe de Misión quien participaba de las reuniones del UNCT. Sin embargo, se observa que en las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento, solamente una jefa de Misión de las 4 OP participó en dos ocasiones. Considerando lo anterior, este supuesto se dio para una participante de una OP.

- 6. La participación de los Estados Miembros en las actividades del proyecto estuvo circunscrita al *XLIII Edition of the Inter-American Course on International Migration*, asistencia técnica brindada anualmente a autoridades gubernamentales por la OR.**

La teoría del cambio plantea que, para apoyar el trabajo de las OP en movilizar los gobiernos a incorporar la migración en la planificación del desarrollo nacional y local como una medida eficaz para garantizar la coherencia de las políticas, la OR brindaría asistencia técnica a autoridades gubernamentales. El supuesto que subyace a tal actividad es que la capacitación estaría dirigida a funcionarios de los países de las OP parte del proyecto y que tengan interés en participar.

Con respecto a esta actividad, no se visibiliza más información que la cantidad de funcionarios capacitados declarada en el informe final del proyecto (34). Cabe destacar también que, para esta actividad que se suele realizar cada año por la OR, no se ha reportado una conexión o participación de alguna OP involucrada en el proyecto.

- 7. La teoría del cambio del proyecto se apoya en la participación y colaboración de actores clave como la OSE, cuya participación en el proyecto estuvo circunscrita al desarrollo del proyecto y a la participación en reuniones a su principio.**

Se observa que las reuniones mencionadas fueron sostenidas al principio del proyecto en el marco del *SDG Incubator Unit*, Unidad cuya actividad también estuvo circunscrita a la realización de dichas reuniones y para la cual no se observan actividades en otras instancias del proyecto.

- 8. Se encuentran por lo menos 4 actividades que hicieron referencia al enfoque de desarrollo sostenible.**

Es el caso del informe de evaluación rápida que contenía en su cuestionario preguntas específicas acerca de los ODS. Los videos realizados en cada OP también apuntaron a visibilizar la conexión del trabajo de la OIM con los ODS. Por otra parte, se encuentran referencias a principios de desarrollo sostenible en el material de capacitación para los equipos nacionales. Por último, la creación del *SDG Incubator Unit* también se enmarca en la misma estrategia de mejorar la inclusión de las consideraciones de desarrollo sostenible con el fin de visibilizar el trabajo de la OIM con los ODS, aunque se observa que su actividad estuvo circunscrita a la realización de reuniones al principio del proyecto, como indicado anteriormente.

- 9. Las consideraciones de género en la teoría del cambio estuvieron circunscritas a la intención de asegurar una participación equitativa entre mujeres y hombres en las capacitaciones. No se recogió información acerca de consideraciones sobre edad, diversidad o derechos.**

El proyecto especifica el tipo de participantes esperados en las capacitaciones y apunta a visibilizar la cantidad de hombres y mujeres capacitados en las OP. La guía del facilitador indica que el perfil objetivo de los participantes es: "todos los tipos y niveles de personal de la OIM, en particular quienes participan activamente en la elaboración de políticas públicas, la programación y la capacidad operacional, la asociación y la comunicación."

El perfil esperado dejó amplio el nivel de experiencia o antigüedad dentro de la OIM, y no se visibiliza que se hayan tomado en cuenta consideraciones de edad, diversidad o de derechos en la selección de los participantes.

¿EN QUÉ MEDIDA EL DISEÑO DEL PROYECTO REFLEJÓ UNA PARTICIPACIÓN DE LOS EQUIPOS NACIONALES EN LA DEFINICIÓN DE LAS PRIORIDADES PARA INCREMENTAR SUS CAPACIDADES Y PROMOVER LA AGENDA DE MIGRACIÓN Y DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL?

EN CASO DE HABER EXISTIDO ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN, ¿SE TUVIERON EN CUENTA CUESTIONES DE IGUALDAD DE GÉNERO, EDAD Y VARIEDAD DE CARGOS DE STAFF?

**10. La formulación del proyecto fue un proceso circunscrito a la OR y a la OSE en la que la participación de las OP se previó como beneficiarios de las acciones.**

El proyecto fue desarrollado por la OR y la OSE. La fase de diseño no contó con la participación de las OP participando del proyecto, sin embargo, el diseño del proyecto previó la participación de los equipos país en la definición de sus necesidades al principio de la fase de implementación con el informe de evaluación rápida. Dicho informe realizado por un consultor recopiló información de las cuatro misiones, las cuales tuvieron la oportunidad de comentar el informe antes de que se consolidara la versión final. Esta actividad que se planteó como un cuestionario práctico y participativo apuntó a evaluar las situaciones y necesidades de las cuatro OP y a adaptar el material y actividades del proyecto en función a eso y a consultación previa de los equipos de las OP.

## 2.2 COHERENCIA

¿HASTA QUÉ PUNTO LAS ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DEL PROYECTO ESTUVIERON ARMONIZADOS Y ALINEADOS CON LAS INICIATIVAS NACIONALES, REGIONALES Y GLOBALES PARA INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DE LOS EQUIPOS DE LA OIM EN APLICAR LA AGENDA DE MIGRACIÓN Y DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL?

**11. Se tomaron en consideración iniciativas preexistentes a diferentes niveles para la creación de las actividades del proyecto, como la adaptación del material de capacitación y las actividades de gestión del conocimiento.**

En primer lugar, la metodología del informe de evaluación rápida, cuestionario base sobre el cual la OR planeó adquirir conocimientos sobre el estado de avances de las OP en las temáticas del proyecto y así adaptar el material de capacitación, se basó en guías y ejemplos de la Región.

En segundo lugar, con la creación de las sesiones de gestión del conocimiento se hizo un trabajo de mapeo de las plataformas y comunidades de práctica y páginas web de la OIM existentes sobre estas temáticas.

**12. Una capacitación de iniciativa global propuso temáticas similares a las abarcadas por las sesiones de capacitación del proyecto el mismo año.**

La capacitación "*Leveraging global frameworks through policy and programming*" propuesta por la Sede y que tomó la forma de una capacitación de formador de formadores (TOT, por sus siglas en inglés), ocurrió pocos meses después de las sesiones de capacitación del proyecto, cubriendo temas similares a los de la capacitación del proyecto.

## 2.3 EFICACIA

¿EN QUÉ MEDIDA SE LOGRARON LOS RESULTADOS PREVISTOS PARA EL PROYECTO?

A continuación, se presentan los logros obtenidos para cada indicador de la matriz de resultados, con análisis de los resultados:

Tabla 5. Matriz de resultados comentada:

INDICADOR	META	LOGROS	FUENTES Y MÉTODOS	ANÁLISIS DE RESULTADOS
<p><b>Objetivo:</b> RO demonstrates increased knowledge on mainstreaming SDGs and GCM in programming in the South America region</p>	<p>RO has inadequate resources and operational capacity to provide technical assistance to COs and government officials in mainstreaming SDGs and GCM in project planning</p>	<p>RO has adequate resources and operational capacity to provide technical assistance to COs and government officials in mainstreaming SDGs and GCM in project planning</p>	<p>Project Reports, documents published, training materials</p>	<p>Se observa que la meta para este indicador “tener recursos y capacidad operacional adecuados” queda abierta a interpretaciones en cuanto a lo que se considera adecuado e inadecuado, y las fuentes de datos y métodos de recolección no entregan indicaciones sobre lo anterior.</p> <p>Con respecto a los recursos y a las capacidades operacionales que se espera que adquiera la OR, no aparece explícito a qué recursos y capacidades se hace referencia específicamente.</p>
<p><b>Outcome 1:</b> # of reports on IOM's tools adapted to the regional context and IOM's work against SDGs and GCM is published.</p>	0	1	Documents shared in the information management channel	El informe de evaluación rápida contempló un análisis de las cuatro OP participando del proyecto, el cual fue compartido con aquellas en versión digital e impresa.
<p><b>Output 1.1:</b> Regional SDG incubator unit is established</p>	No	Yes	ToR, Project report	El <i>SDG Incubator Unit</i> fue creado y mantuvo reuniones al principio del proyecto. No se reporta que se haya mantenido en funcionamiento después de aquellas reuniones, lo que no se puede visibilizar con el indicador elegido.
<p><b>Output 1.1:</b> # of meetings/working groups attended by RO</p>	3	9	Minutes, participant lists	Según el equipo del proyecto se excedió la meta sin que haya información sobre los motivos. Las fuentes disponibles no permiten analizar el propósito de estas reuniones, ni tampoco la naturaleza de la participación de la OR o su conexión con el proyecto.
<p><b>Output 1.1:</b> # of videos showcasing IOM projects and their alignment to SDGs developed</p>	8	12	Videos developed by country missions	Cada OP realizó entre dos a tres videos. Cabe destacar que esta actividad permitió la participación del área de Comunicaciones de las cuatro OP. El proyecto no recopiló evidencia sobre el alcance de la difusión de los videos.
<p><b>Output 1.1:</b> # of digital knowledge management channels established</p>	1	3	Consultancy reports	En este caso, no se encuentran indicaciones de lo que se apunta con “canales digitales de gestión del conocimiento”. Las fuentes disponibles informan que se triplicó la meta con la creación de una comunidad de Práctica de Gestión del Conocimiento en Microsoft Teams; una

				<p>carpeta Sharepoint peer-to-peer con materiales de las sesiones de gestión del conocimiento y un Sharepoint con materiales del proyecto, incluyendo los materiales de formación.</p> <p>De estas tres instancias que tienen naturalezas y objetivos distintos (un grupo en Teams, una carpeta compartida y un SharePoint), la última aparece tener una vinculación directa con el proyecto mientras que las dos primeras están dirigidas a un público objetivo que no se limita solamente a los participantes del proyecto y difunden iniciativas que abarcan temáticas variadas, no exclusivamente vinculadas al proyecto.</p>
<p><b>Outcome 2:</b> % of trained staff who demonstrated increased knowledge and skills after the training</p>	90%	90%	Pre and post training evaluation	<p>El nivel de incremento de las capacidades de los participantes de las sesiones de capacitación fue de 63%. Sin embargo, ese dato incluye un 55 % de los participantes. Efectivamente, revisando la documentación puesta a disposición se observa que la tasa de respuesta de los participantes que respondieron a ambos tests (pre y post) fue de 55% representando 11 personas, público para el cual es posible medir el incremento de conocimientos y capacidades.</p> <p>Analizando los resultados, se encuentra que un 63% (8 personas) de estos participantes mejoraron sus respuestas y un 27% (3 personas) obtuvieron los mismos resultados.</p>
<p><b>Output 2.1:</b> # of women and men trained in Country Offices</p>	35	20	Participant lists, training reports	<p>Los participantes eran 12 mujeres y 8 hombres perteneciendo de las áreas programáticas de las misiones de Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. Las fuentes indican que el hecho de que no se haya logrado la meta para este indicador se podría explicar por la virtualización del proyecto.</p>
<p><b>Output 2.1:</b> # of UNCTs meetings attended by the Country Offices</p>	36	84	Meeting reports, meeting notes	<p>Según las fuentes, se excedió la meta de este indicador sin que haya información sobre los motivos. Se indica que cada OP participaba de una o más reuniones mensuales en el UNCT, considerando que dos reuniones mensuales se realizaron en Ecuador, Perú y Colombia y una mensual en Argentina. Sin embargo, no se encuentra información adicional.</p>
<p><b>Output 2.1:</b> # of joint project proposals developed</p>	3	13	Project documents, PRIMA project repository	<p>Se observa que la meta establecida para este indicador fue de tres propuestas desarrolladas cuando cuatro OP participaban del proyecto y no se encuentra información que explique la determinación de esta meta.</p> <p>En base a la revisión documental, se encuentra que los proyectos contabilizados fueron desarrollados antes del mes de octubre 2020, es decir antes de la realización de la mayoría de las actividades del proyecto, cómo la capacitación y las actividades de gestión del conocimiento.</p>

<p><b>Output 2.1:</b> # of IOM Missions and internal stakeholders that receive guidance materials</p>	10	4	Correspondence with COs, meeting notes	<p>El proyecto planteó una meta inicial de 10 OP y actores claves recibiendo materiales guías, dejando a interpretación la definición de cuantas Misiones y cuantos actores claves se apuntaban específicamente. El proyecto entregó finalmente materiales guías a las cuatro OP participando del proyecto.</p>
<p><b>Output 2.2:</b> # of government officials assisted in incorporating migration in the implementation of the Agenda 2030</p>	30	34	Participants list	<p>La estrategia de la OR para incluir a Estados Miembros en este proyecto fue circunscrita a la realización de una capacitación a funcionarios gubernamentales. En el marco de la XLIII Edición del Curso Interamericano sobre Migraciones Internacionales, se capacitaron 34 funcionarios. Esta instancia suele realizarse anualmente y apuntó a apoyar a los Estados Miembros de la Región que trabajan en gobernanza migratoria en incorporar la migración en la implementación de la Agenda 2030. No se reportan vínculos con otras actividades del proyecto que involucraran a las OP.</p>

## LAS ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DEL PROYECTO, ¿INCORPORARON CONSIDERACIONES DE GÉNERO, EDAD Y DIVERSIDAD Y DE DERECHOS?

### 13. Se observan, en las actividades del proyecto, esfuerzos por incorporar consideraciones de género, derechos y ODS, especialmente en las sesiones de capacitación, el informe de evaluación rápida y los videos.

En primer lugar, para la actividad de capacitación se consideró el enfoque de género con respecto a los participantes, con el indicador 2.1A "# de mujeres y hombres capacitados en Oficinas de país".

Adicionalmente, en los informes de participación para esta actividad, existe información de género acerca de los participantes y se encuentran también para las sesiones de gestión del conocimiento.

En el contenido del material de capacitación, se integraron temas transversales a través de ODS específicos y otros marcos globales relevantes, como enfoques de género y de derechos.

Por otra parte, el informe de evaluación rápida también tomó en cuenta estas consideraciones en las preguntas que se hicieron a los países.

Con relación a lo anterior, se observa que no todos los participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento recordaban que se abordaron estas consideraciones.

Por último, los videos realizados por las Misiones que apuntaron a mostrar la alineación de la OIM a los ODS, incluyeron enfoques de género, derechos y en uno de ellos de diversidad con la visibilización de personas migrantes pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+.

## ¿QUÉ FACTORES FACILITARON O DIFICULTARON EL LOGRO DE LOS RESULTADOS?

A continuación, se presenta una tabla con los factores que facilitaron y dificultaron el logro de los resultados, los cuales se desarrollan más abajo:

**Tabla 6:** factores que facilitaron y dificultaron el logro de los resultados

Factores que facilitaron	Factores que dificultaron
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Cost Extension y redistribución presupuestaria</li> <li>- Metodologías interactivas usadas en las sesiones virtuales</li> <li>- Involucramiento del PM delegado a lo largo del proyecto</li> <li>- Disposición de las OP a participar de las actividades del proyecto de manera virtual</li> <li>- Gestión de la información en la implementación del proyecto por parte de la OR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones ocasionadas por el COVID-19, y virtualización del proyecto</li> <li>- Diferencias en la experiencia y los perfiles de los participantes en las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento</li> <li>- Fluctuación de las tasas de participación</li> <li>- Proceso del informe de evaluación rápida dificultado por modalidades virtuales</li> <li>- Salida de la asistente de proyecto</li> <li>- Dificultades en la interacción entre la OR y la consultora en las sesiones de gestión del conocimiento</li> </ul>

### 14. Factores que facilitaron:

**-NCE y redistribución presupuestaria:** La OR solicitó una NCE y una redistribución presupuestaria para adaptar el proyecto a modalidades virtuales y crear nuevas actividades con el presupuesto restante.

**- Las metodologías interactivas y participativas usadas para el aprendizaje online** fueron reconocidas y apreciadas por los participantes. Se destaca particularmente el uso de los break-out rooms durante las sesiones, permitiendo a los participantes juntarse en grupos más pequeños para actividades específicas.

**-El Project Manager delegado estuvo involucrado a lo largo del proyecto** y al tanto de las actividades, lo que permitió facilitar la transición al momento de la salida del Project Manager al finalizar el proyecto.

-Se reporta que hubo **buena disposición de parte de las OP para participar de las actividades** del proyecto.

- **La gestión de la información dentro del equipo de la OR y el debido almacenamiento de material** con la creación de un SharePoint y un Teams para documentar los avances del proyecto, facilitaron la continuidad del proyecto frente a la salida de la asistente de proyecto y del Project Manager antes del final del proyecto. El *Project Manager* delegado estuvo al tanto de las actividades y avances, participó de aquellas y la información y avances del proyecto fueron archivados en las carpetas compartidas del proyecto de manera a limitar las pérdidas de información y asegurar la continuidad del proyecto.

#### 15. Factores que dificultaron:

- **Las restricciones ocasionadas por el COVID-19 cambiaron las modalidades de implementación de las actividades del proyecto** de presencial a virtual, lo que tuvo varias consecuencias dentro de las cuales una tasa de participación más baja a lo esperado para las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento (20 participantes contra 35 esperados).

- **Los participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento fueron cambiando a lo largo de las sesiones y la tasa de participación varía entre las 6 sesiones.** Dentro de los participantes entrevistados, varios indicaron no haber podido participar de todas las instancias por cuestiones de disponibilidad de tiempo.

- **Se observan en los participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento niveles de experiencia y perfiles distintos,** lo que representó un desafío para los que venían con menos conocimientos temáticos previos. Se resaltó por varios participantes de las sesiones de capacitación o de gestión del conocimiento entrevistados que hubiesen encontrado útil tener un espacio introductorio de presentación del proyecto, de su alcance, objetivos y actividades.

- **Al realizar el proceso del informe de evaluación rápida de manera virtual, se presentaron desafíos en la preparación del informe y en la dinámica de recopilación de la información.** Inicialmente, se había planificado un acompañamiento presencial del consultor a cada Misión con talleres para guiar el trabajo de recopilación de la información, lo que se transformó en reuniones virtuales después de las cuales las OP respondieron a un cuestionario. La información solicitada se logró recopilar en el informe de evaluación rápida, con una dinámica menos participativa que lo esperado y diferencias en el nivel de información entregada por las OP para algunas preguntas. Lo anterior dificultó la comparación de los insumos recibidos y resultó en un producto menos detallado que lo inicialmente esperado y apuntó más a dar “un pantallazo inicial de la manera en que las mencionadas cuatro misiones de la OIM se están adaptando actualmente a la reforma del SNUD” cómo señalado en el dicho informe.

- **La salida de la asistente administrativa antes del final del proyecto representó un desafío para el equipo implementador.** Frente a su salida unos meses antes del final del proyecto, por razón de limitaciones de tiempo la OR repartió sus labores entre los miembros del staff de la OR, lo que hizo surgir una carga laboral adicional para el equipo implementador.

- **Los tiempos limitados, sumados a diferentes perspectivas sobre el alcance de la actividad de gestión del conocimiento condujeron a dificultades en la interacción entre la OR y la consultora, lo que no tuvo repercusiones en la dinámica con los equipos nacionales.**

Para esta última actividad que ocurrió a poco tiempo del final del proyecto, se contrató una consultora quién desarrolló el material y facilitó las sesiones. Se reportan en las entrevistas desafíos en la coordinación de las sesiones entre la consultora y el equipo de la OR, lo que no tuvo efectos en los plazos de ejecución de la actividad ni repercusiones en la dinámica de las sesiones con las personas participando.

## 2.4 EFICIENCIA

¿LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO SE LLEVARON A CABO EN EL TIEMPO ESTIMADO Y LOS PRODUCTOS SE OBTUVIERON DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO?

**16. El proyecto se diseñó inicialmente para un periodo de un año, la NCE gestionada extendió de seis meses adicionales su duración lo que permitió realizar las actividades del proyecto.**

Se observa que varias actividades claves del proyecto se concentran alrededor del mes 12, como es el caso de las sesiones de capacitación y de los videos que se finalizaron al mes 13. Las actividades de gestión del conocimiento se realizaron durante el periodo adicional obtenido con la NCE.

**17. Las primeras actividades del proyecto se iniciaron con retraso y algunas actividades no se realizaron como planificado.**

El proyecto inició en abril 2020, pocas semanas después de las primeras restricciones instauradas debido a la pandemia del COVID-19. Lo anterior tuvo un impacto directo en los tiempos de implementación debido a que produjo un retraso inicial de 3 meses en su lanzamiento e impactó también los tiempos de implementación de la consultoría a cargo del desarrollo del informe de evaluación rápida. Las actividades se realizaron en los 18 meses establecidos considerando la NCE, a excepción de las tres actividades enumeradas a continuación que no fueron implementadas sin que sean claras las razones:

- 1.1.3 “Coordinar y participar activamente en el *Steering Committee* que se establecerá para la implementación de la estrategia M&SD”. Para esta actividad, se indica que fue integrada dentro del *SDG working group*.
- 2.1.3 “Realizar un webinar para probar materiales”.
- 2.1.4 “Recopilar comentarios sobre el webinar para mejorar los materiales de capacitación y redefinir las herramientas”.

¿EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO LOGRÓ ADAPTARSE A LAS RESTRICCIONES IMPUESTAS POR LA PANDEMIA DE COVID-19 PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS?

**18. La virtualización de las actividades del proyecto permitió implementar las actividades cambiando sus modalidades de realización.**

La virtualización del proyecto, a través del uso de herramientas colaborativas y de videoconferencia en línea, permitió implementar la mayoría de las actividades a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia del COVID-19, especialmente el informe de evaluación rápida y las sesiones de capacitación, para los cuales se modificaron las modalidades de implementación.

**19. La NCE y la reasignación presupuestaria gestionadas por la OR permitieron crear nuevas actividades con el presupuesto disponible en consecuencia de la virtualización de las actividades y contar con tiempo adicional para compensar el retraso de las primeras actividades del proyecto.**

Al cambiar las modalidades de implementación de las actividades de presencial a virtual, se generó un margen en el presupuesto de las actividades. La revisión presupuestaria solicitada por la OR consideró lo siguiente:

- Agregar presupuesto a RRHH desde la actividad de *side events*.
- Duplicar el presupuesto de las actividades de los canales de gestión del conocimiento para considerar la contratación de una consultora para facilitar las sesiones de gestión del conocimiento.
- Reasignar los costos de viajes para las sesiones de capacitación a la impresión de materiales y desarrollo de videos.

## 2.5 IMPACTO

¿EN QUÉ MEDIDA LOS EQUIPOS DE LAS OFICINAS NACIONALES QUE PARTICIPARON DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO CONSIDERAN QUE EL PROYECTO CONTRIBUYÓ A ESTAR EN MAYOR CAPACIDAD: A) DE GESTIONAR LA

## AGENDA DE MIGRACIÓN Y DESARROLLO?; B) PARA ABORDAR LA AGENDA DEL PACTO MUNDIAL EN SUS OFICINAS PAÍS?; Y C) FRENTE A LA REFORMA DEL SNUD?

Debido a que muchos de los entrevistados tenían dificultad para recordar el contenido específico de las sesiones, se responde a las preguntas 8, 9 y 10 juntas con el fin de reflejar como los equipos nacionales consideran estar en mayor capacidad para gestionar las temáticas abordadas por el proyecto en su conjunto, a saber, la agenda de Migración y Desarrollo, la agenda del Pacto Mundial y la reforma del SNUD.

**20. En el momento, no se identifica un efecto en el que converjan las fuentes y que señale un impacto del proyecto en incrementar la capacidad de las oficinas nacionales de gestionar la agenda de migración y desarrollo, abordar la agenda del Pacto Mundial y la reforma del SNUD. Sin embargo, se identifican evidencias sobre posibles contribuciones del proyecto en la mejora de las capacidades de los participantes.**

En lo particular, algunos participantes indicaron que los aprendizajes de la capacitación les sirvieron en la formulación de proyectos, otros en la estrategia país que se desarrollaba en su Oficina para construir una propuesta más sólida, o en la metodología para identificar buenas prácticas en relación con el Pacto Mundial.

**21. Los participantes reconocieron la utilidad del contenido provisto en las sesiones de capacitación y valoraron particularmente los espacios de intercambio con otras OP en las sesiones de gestión del conocimiento. Indican también que siguen necesitando apoyo en materias prácticas.**

Con respecto a las sesiones de capacitación, en las encuestas de satisfacción y en las entrevistas los participantes reconocieron la utilidad de su contenido. Si bien se observa una dificultad para recordar con precisión el contenido de las sesiones, concuerdan que en general se sienten en mayor capacidad de abordar las temáticas vistas en las sesiones y que necesitarían contenidos prácticos para aplicar la teoría.

Por otra parte, las sesiones de gestión del conocimiento fueron valoradas por los participantes en lo que crearon espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas con otras Misiones. Como lo indica el testimonio de un participante: "lo más positivo es acercarse a las otras OP y a otras personas que trabajan los mismos temas y encuentran obstáculos similares".

Las fuentes reportan también que hubiese sido útil contar con los materiales entregados por el proyecto antes y que de manera general siguen necesitando apoyo, particularmente en la aplicación práctica de los conceptos teóricos vistos en las sesiones de capacitación.

**22. Al ser un grupo heterogéneo en cuanto a experiencia y perfiles, se observa que la percepción de los participantes de haber mejorado sus conocimientos después del proyecto era mayor para los que tenían menos conocimientos previos.**

Como se indicó antes, el perfil de los equipos de las OP quienes participaron de las actividades variaba con relación al tiempo que llevaban trabajando en la OIM y a la cercanía que tenían con las temáticas de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento, que sea por los cargos que ocupan o los avances que sus Oficinas tenían previamente al proyecto en relación con la agenda de migración y desarrollo, el Pacto Mundial o la reforma del SNUD. Se observa en las entrevistas que para los que tenían menos conocimiento previo, la sensación de que sus conocimientos habían aumentado después de las sesiones fue mayor a los que tenían más conocimientos previos.

## ¿EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO CONTRIBUYÓ A UN MAYOR ENTENDIMIENTO POR PARTE DE LOS EQUIPOS NACIONALES DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y DERECHOS EN LA AGENDA 2030, LA REFORMA DEL SNUD E IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL?

**23. Hay evidencia que los enfoques de género y derecho fueron abordados en la capacitación. Sin embargo, no se puede establecer si permitió mejorar el entendimiento de los equipos nacionales.**

El enfoque de género se abordó en el marco de las sesiones, lo que se puede observar en el material usado y se confirma en algunas entrevistas. También se abordó en el contenido de los videos realizados por las OP. Sin

embargo, si bien algunos participantes recuerdan que se abordaron consideraciones de género, otros lo recuerdan menos o no lo recuerdan. Se observa lo mismo con respecto a las consideraciones de derechos.

**24. El enfoque de género estuvo presente en algunos videos que se realizaron con el objetivo de mostrar la alineación del trabajo de la OIM con los ODS.**

Debido a que el público objetivo de los videos era el público general, no se encuentra evidencia de que se hayan difundido a los equipos nacionales o que haya contribuido a mejorar sus conocimientos.

## 2.6 SOSTENIBILIDAD

¿EN QUÉ MEDIDA EL CONOCIMIENTO, LOS INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS APORTADAS POR EL PROYECTO SE HAN CONTINUADO DIFUNDIENDO AL INTERIOR DE LAS OFICINAS Y DE LA OFICINA REGIONAL A TRAVÉS DE PUNTOS FOCALES Y STAFF RELEVANTE DE OTRAS MISIONES?

**25. El informe de evaluación rápida y la guía del facilitador fueron compartidos con las OP y no se reporta que este material se haya usado posteriormente.**

El informe y la guía se plantearon como herramientas que se podrían seguir usando después del proyecto. Se compartieron los productos finales a las cuatro OP en formato digital y se les envió el material impreso también. En el momento, no se señala que los equipos nacionales hayan usado este material posteriormente, en algunos casos las personas entrevistadas no estaban al tanto del material.

**26. Después del proyecto, la OR ha impulsado varias iniciativas de gestión del conocimiento en temáticas diversas no necesariamente vinculadas con las temáticas del proyecto.**

Con relación a las actividades de gestión del conocimiento, se creó un SharePoint con el material de las 6 sesiones de gestión del conocimiento facilitadas por la consultora. Este SharePoint se alimentó con material nuevo después del final del proyecto y está abierto a todo el staff. Con la llegada de una nueva Oficial regional de gestión del conocimiento, se siguen alimentando los canales de gestión del conocimiento, especialmente por las plataformas Teams y SharePoint, también abiertos al staff de toda la Región.

Cabe destacar que estas iniciativas no se vinculan exclusivamente a las temáticas del proyecto, sino que se enmarcan en una estrategia/dinámica de gestión del conocimiento más amplia.

**27. Algunos de los participantes reportan que han difundido internamente a colegas de su OP instrumentos o materiales aportados por el proyecto.**

Es el caso del documento para la sistematización de buenas prácticas que fue presentado a los participantes durante una de las seis sesiones de gestión del conocimiento. También se recibió un testimonio de un participante que usó parte del material entregado en capacitaciones internas para facilitarlo a otros colegas de su OP.

**28. De manera puntual, representantes de otras OP participaron de algunas de las actividades del proyecto.**

En lo particular, se observa que en el marco de las sesiones de gestión del conocimiento participaron colegas de otras Misiones que las 4 seleccionadas para el proyecto, como es el caso de Uruguay o Chile. Como indicado previamente, fueron invitados a compartir sus experiencias en temáticas específicas como el M-MPTF o la sistematización de buenas prácticas.

¿HASTA QUÉ PUNTO EL PERSONAL DE LA OIM QUE PARTICIPÓ EN EL PROYECTO HA PODIDO PONER EN PRÁCTICA LOS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN EL MARCO DE LOS UNCT?

**29. A la excepción de una persona, los participantes de las sesiones no intervenían en las reuniones del UNCT por lo que no se encuentran evidencias de una contribución del proyecto en la puesta en práctica de los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT.**

El proyecto reporta que en total se mantuvieron 84 reuniones en el marco de los UNCT en las cuatro OP durante el proyecto.

Cuando fueron consultados en las entrevistas, los equipos nacionales indicaron no participar de las reuniones del UNCT en sus OP y reportaron que el Jefe de Misión era quién asistía en estas instancias. En las listas de asistencia se observa que una Jefa de Misión participó de una sesión de capacitación y una sesión de gestión del conocimiento.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones se presentan a continuación por criterio de evaluación, cada conclusión corresponde a una pregunta de evaluación.

##### PERTINENCIA

###### Conclusión 1

El proyecto presentó una Teoría del cambio enmarcada en la agenda 2030 y en el rol de la OIM para alinear su programación a la implementación de esta agenda y del Pacto Mundial. Esta teoría que fue adaptada a modalidades virtuales pudo haberse mejorado con una consideración crítica de los supuestos acerca de la población objetivo y de la relación de las actividades con los efectos previstos.

*Basado en hallazgos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.*

###### Conclusión 2

Las consideraciones de género en la teoría del cambio estuvieron circunscritas a la intención de asegurar una participación equitativa entre mujeres y hombres en las capacitaciones, no se recogió información acerca de consideraciones sobre edad, diversidad o derechos.

*Basado en hallazgo 9*

###### Conclusión 3

La formulación del proyecto fue un proceso circunscrito a la OR y a la OSE en la que la participación de las OP se previó como beneficiarios de las acciones. En lo particular, se consideró la participación de los equipos nacionales del área programática de cada OP en la definición de sus necesidades en el informe de evaluación rápida.

*Basado en hallazgo 10*

##### COHERENCIA

###### Conclusión 4

El proyecto consideró iniciativas preexistentes a diferentes niveles en la elaboración del informe de evaluación rápida, la adaptación del material de capacitación y en la creación de actividades de gestión del conocimiento. A nivel global se sumaron iniciativas paralelas de capacitación entre la OR y la Sede, lo que demostró también una alineación en la identificación de temáticas prioritarias en la agenda de formación regional.

*Basado en hallazgos 11, 12*

## EFICACIA

### Conclusión 5

El proyecto reporta resultados para todos los indicadores de la matriz de resultados, algunos siendo declarativos (reuniones UNCT, *joint projects* desarrollados, Estados Miembros capacitados) y la evaluación no recogió información adicional sobre los motivos por los cuales se excedieron algunas metas o no se lograron.

Por otra parte, se observa que algunos indicadores y metas pudiesen haber sido más específicos debido a que dejaron margen de interpretación o no se especificó el motivo de fijación de metas, y en algunos casos se hubiesen podido medir cambios más sostenibles en el tiempo (*SDG incubator Unit*).

*Basado en matriz de resultados analizada*

### Conclusión 6

Se notan en las actividades del proyecto esfuerzos para incorporar consideraciones de género, derechos y ODS y a menor escala de diversidad, especialmente en las sesiones de capacitación, en el informe de evaluación rápida y en los videos. Por otra parte, las fuentes revelaron que existen necesidades de profundizar la difusión de estas temáticas dentro de los equipos país.

*Basado en hallazgo 13*

### Conclusión 7

Las restricciones ocasionadas por la pandemia del COVID-19 representaron un desafío para la OR que virtualizó las modalidades de implementación del proyecto, lo que generó desafíos en la implementación de actividades, en el intercambio con las OP y las tasas de convocatorias obtenidas a pesar de una buena disposición de las OP en participar. La NCE y la redistribución presupuestaria gestionadas por la OR junto con medidas adoptadas para asegurar continuidad en la implementación del proyecto permitieron finalizar el proyecto en los 18 meses contemplados, logrando estándares de calidad diferentes a los deseados en algunos casos, como el informe de evaluación rápida.

*Basado en hallazgos 14, 15*

## EFICIENCIA

### Conclusión 8

El lanzamiento y las primeras actividades del proyecto empezaron con tres meses de retraso lo que aplazó la implementación del proyecto y se observa que muchas actividades se ejecutaron alrededor del mes 12. Considerando que la duración inicial del proyecto era de 12 meses, la NCE de seis meses gestionada por la OR permitió finalizar el proyecto en 18 meses. Cabe destacar que algunas actividades no se realizaron sin que sean claras las razones.

*Basado en hallazgos 16, 17*

### Conclusión 9

La adaptación de las actividades a modalidades virtuales en respuesta a las restricciones impuestas por la pandemia representó un reto y también la oportunidad de crear nuevas actividades pertinentes con metodologías participativas e interactivas, como las sesiones de gestión del conocimiento y los videos alineados con los ODS. Lo anterior fue posible gracias a la gestión de la redistribución presupuestaria y de la NCE previamente mencionadas.

*Basado en hallazgos 18, 19*

## IMPACTO

### Conclusión 10

En el momento no se releva evidencia sistemática para el impacto del proyecto en incrementar la capacidad de las oficinas nacionales de gestionar la agenda de migración y desarrollo, abordar la agenda del Pacto Mundial y la reforma del SNUD. Sin embargo, se identifican evidencias sobre posibles contribuciones del proyecto en la mejora de las capacidades de los participantes, quienes, a pesar de dificultad para recordar el contenido específico de las sesiones del proyecto, reconocieron la utilidad de sus contenidos y de los espacios de intercambio con otras OP. Las fuentes indicaron también que siguen necesitando apoyo en materias prácticas y al ser un grupo heterogéneo se observa que la percepción de los participantes de haber mejorado sus conocimientos era mayor para los que tenían menos conocimientos previos.

*Basado en hallazgos 20, 21, 22*

### Conclusión 11

Se encuentra evidencia de que se abordaron los enfoques de género y de derechos en las actividades del proyecto, como es el caso de los videos y de las sesiones de capacitación. Sin embargo, resulta difícil establecer si permitió contribuir a un mayor entendimiento por parte de los equipos nacionales del enfoque de género y de derechos en la agenda 2030, el Pacto Mundial o la reforma del SNUD, debido a que los entrevistados tenían recuerdos lejanos y diferentes de las actividades.

*Basado en hallazgos 23, 24*

## SOSTENIBILIDAD

### Conclusión 12

Se reporta que algunas herramientas provistas por el proyecto fueron usadas por participantes de las actividades de manera puntual, sin embargo, no se evidencian estrategias para difundir estos instrumentos en las OP. Si el proyecto participó de la difusión de iniciativas de gestión del conocimiento en la Región, aquellas iniciativas no se vinculaban exclusivamente a las temáticas del proyecto.

*Basado en hallazgos 25, 26, 27, 28*

### Conclusión 13

Debido a que en las OP participando del proyecto, el jefe de Misión es quién asiste de las reuniones del UNCT y que solamente una estuvo en las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento, la evaluación no permitió establecer que el personal de la OIM quién participó de las sesiones pudo poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT.

*Basado en hallazgo 29*

## 3.2 RECOMENDACIONES

### Recomendación 1

Se recomienda profundizar la estrategia regional de apoyo a las OP de la Región en la difusión de herramientas para consolidar conocimientos y capacidades relacionados a temáticas abarcadas por el proyecto, a staff de todas las áreas. Lo anterior en consideración y complemento de iniciativas preexistentes, especialmente a nivel global.

Particularmente se recomienda enfocar esta estrategia a herramientas y/o guías prácticas que se puedan replicar y/o difundir por los equipos nacionales internamente.

Tomando en cuenta que la disponibilidad de tiempo fue una preocupación y un desafío para los participantes del proyecto, se recomienda considerar formatos y/o metodologías cortos y enfocados a temáticas específicas.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones: 1, 4, 10, 12

### **Recomendación 2**

En el desarrollo de proyectos, se recomienda construir la Teoría del Cambio de manera participativa con el fin de considerar el punto de vista del/de los públicos objetivos del proyecto, y determinar objetivos, indicadores y metas específicos que permitan capturar el potencial de sostenibilidad de las actividades.

En lo particular, se recomiendan las siguientes acciones específicas:

- Identificar y documentar supuestos críticos y claros
- Asegurar una lógica causal sólida entre actividades, productos y el objetivo del proyecto, logrando que todas las actividades y productos respalden directamente el resultado del proyecto
- Considerar indicadores SMART
- Agregar, cuando corresponde, indicadores que permitan comprobar el funcionamiento de una actividad en el tiempo además de su activación o creación.
- Para actividades que implican la difusión de material impreso y/o en redes sociales, considerar indicadores que permitan captar el alcance de la difusión al público objetivo.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones: 1, 3, 5, 13

### **Recomendación 3**

Se recomienda definir los criterios del público objetivo que se espera para actividades de capacitación o de gestión del conocimiento y difundirlos con el fin de poder alinear expectativas y aumentar el beneficio de las intervenciones para la mayor cantidad de participantes, y a la vez potenciar la eficiencia y pertinencia de las acciones implementadas. En caso de que se observen diferencias de perfiles o niveles de experiencias distintos, se recomienda compartir material adicional previo para nivelar los conocimientos.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones: 1, 4, 10, 13

### **Recomendación 4**

Se recomienda elaborar una estrategia de difusión de materiales y herramientas enfocados a consideraciones transversales, apuntando específicamente a los enfoques de género y de derechos, con el fin de facilitar la transversalización de estas consideraciones en el marco de la Agenda 2030, del Pacto Mundial y de la reforma del SNUD por parte de las OP y favorecer una mayor inclusión de estas últimas en las propuestas programáticas de la Región.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones: 2, 6, 11

### **Recomendación 5**

Se recomienda almacenar la información de todas las actividades de los proyectos en archivos compartidos con el staff de los equipos implementadores con el fin de favorecer una buena coordinación interna, limitar la pérdida de

información y asegurar la continuidad de los proyectos en la eventualidad de que haya modificaciones en la composición de los equipos.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones: 7, 8

### **Recomendación 6**

Se recomienda considerar un acompañamiento (de tiempo y/o recursos) para los ejercicios que requieren la participación de equipos de OP, cómo actividades de recolección de insumos nacionales, con el fin de maximizar la calidad, uso y sostenibilidad de los productos y/o actividades creadas y favorecer una participación activa de las OP. Lo anterior particularmente si el ejercicio se opera de manera remota.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusión 7

### **Recomendación 7**

Se recomienda implicar a los jefes de misión y/o a puntos focales relevantes en los proyectos o actividades que requieren la participación de miembros de las OP de manera a generar un mayor compromiso de parte de los participantes y a favorecer tasas de participación más altas e intercambios fructíferos.

Responsable: Oficina Regional

Basado en conclusiones 7 y 13

## **3.3 LECCIONES Y BUENAS PRÁCTICAS**

### **Lecciones aprendidas**

- 1/ Proveer un espacio para compartir conocimiento y experiencia es de interés de los equipos de las OP y favoreció sus participaciones.
- 2/ Tener un asistente de proyecto asignado exclusivamente a cada proyecto permite garantizar que las actividades se implementen de manera adecuada y oportuna, limitando la sobre carga para los otros miembros del equipo.
- 3/ Alinear las agendas de capacitación entre el nivel regional y global permite orientar la estrategia regional de manera que pueda complementar iniciativas preexistentes.
- 4/ La virtualización de las actividades del proyecto representa una oportunidad de crear nuevas actividades impactando a más personas.

### **Buenas prácticas**

La evaluación realizada no permitió identificar buenas prácticas.

# ANEXOS

## Anexo 1: Términos de Referencia



### EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR” Términos de Referencia

---

**Solicitante de la evaluación:** Oficina Regional de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) para América del Sur

**Gestor/a de la evaluación:** Coordinadora de la Unidad de Implementación y Apoyo de Proyectos Regionales

#### 1. Contexto de la evaluación

En el marco de la Estrategia Institucional sobre Migración y Desarrollo Sostenible, la OIM busca adoptar un abordaje integral para elevar su perfil como actor relevante del desarrollo. Este propósito demanda un mayor compromiso de las Oficinas Regionales y Oficinas de País, así como incrementar las capacidades del personal, realizar intervenciones transversales, y conectar de mejor manera los programas humanitarios y de desarrollo con el fin de maximizar el vínculo entre migración y desarrollo sostenible. En América del Sur, estos procesos, junto con la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDS en inglés) requieren reforzar el rol de la OIM al interior de los Equipos de País (UNCT) y asesorar a los Estados Miembro para asegurar que la gobernanza migratoria contribuya a resultados de desarrollo.

Alinear la programación de la OIM en América del Sur para apoyar la consecución de los ODS y la implementación del Pacto Mundial sobre Migración es una prioridad institucional y tiene el potencial de abrir nuevas fuentes de financiamiento mediante la diversificación de la base de donantes de OIM.

Ante la necesidad de apoyar a los equipos de la OIM en América del Sur para estar en línea con el proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas y articular su programación en torno a la Agenda 2030, la Oficina Regional obtuvo financiamiento del Migration Resource Allocation *Committee (MIRAC)* para el proyecto “*Aligning IOM programming to GCM implementation and support the 2030 Agenda for Sustainable Development in South America*”. Esta iniciativa, de 18 meses de duración y que contara con un presupuesto de USD 85.000, tuvo como objetivo contribuir a alinear la programación de la OIM con la implementación del Pacto Mundial sobre Migración (en adelante Pacto Mundial) y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, en torno a los siguientes resultados principales:

- 1) Estrategias, guía y herramientas para el staff de OIM, los equipos de Oficinas de País y Estados Miembro para adecuarse a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas relevantes y receptivas a los contextos y necesidades de la región;
- 2) Oficinas de País efectivamente adaptadas a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas y a

la implementación del Pacto Mundial sobre Migración a través de la programación con Estados Miembro.

Entre las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto, por un lado, se desarrollaron capacitaciones para el personal de OIM en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú con base en una “Guía Para Personas Facilitadoras” generada para equipar a las Oficinas de País en la adaptación a la reforma del SNUD y continuar el proceso de fortalecimiento del conocimiento sobre la Agenda 2030, ODS, Estrategia de Migración y Desarrollo, entre otros temas relevantes. Por otro lado, cada Oficina implementadora produjo videos en español e inglés, con el fin de presentar y difundir en redes sociales la alineación de proyectos e iniciativas OIM con la Agenda 2030, y se llevaron a cabo 5 sesiones de gestión del conocimiento entre julio y agosto del 2021, con la participación de entre 15 y 20 colegas de varias oficinas de la OIM por sesión, para compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas.

El periodo de ejecución del proyecto está comprendido entre el 1 de abril de 2020 y el 30 de septiembre de 2021. Las actividades fueron ejecutadas directamente por el equipo de la Oficina Regional, con el apoyo de servicios de consultoría.

La evaluación de los resultados del proyecto reviste una importancia fundamental para comprender el nivel de conocimiento del personal de la OIM en la región respecto de la reforma del UNDS, la Agenda 2030 y el Pacto Mundial. Los resultados y recomendaciones surgidas de la evaluación serán un insumo para compartir con el donante y otras partes interesadas en el contexto de los mecanismos regionales y nacionales, a los fines de amplificar los aprendizajes implementando actividades y proyectos que contribuyan a fortalecer las capacidades del personal en temáticas tan relevantes para la organización. Asimismo, serán analizados y difundidos en la Oficina Regional para América del Sur como parte del ciclo de gestión del conocimiento.

## **2. Propósito y objetivos de la evaluación**

Esta evaluación de resultados tiene como propósito contribuir a la estrategia de aprendizaje y al fortalecimiento de capacidades internas, en línea con las acciones de desarrollo institucional definidas en la Estrategia Regional de la OIM. La evaluación será realizada por un/a evaluador/a interno/a, para ser utilizada por parte del equipo de proyecto, de forma tal que puedan documentar lecciones aprendidas y mejores prácticas del conjunto de actividades, que permitan revisar y reformular estrategias a implementar en futuros proyectos. Esta modalidad de evaluación se considera la más apropiada en función de los recursos disponibles y los objetivos del proyecto.

A través de la evaluación se espera alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Relevar la percepción del personal de las Oficinas País que formaron parte de las actividades sobre el fortalecimiento de capacidades en temas como la reforma del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo, el Pacto Mundial y la Agenda 2030.
- Sistematizar lecciones aprendidas y recomendaciones u oportunidades de mejora a partir del proyecto implementado para retroalimentar iniciativas futuras.
- Indagar en la sostenibilidad de las herramientas y actividades implementadas en el marco del proyecto.

## **3. Alcance de la evaluación**

- Temático: La evaluación comprende los dos resultados esperados del proyecto anteriormente mencionados.
- Geográfico: La cobertura geográfica comprende a los países de Argentina, Colombia, Ecuador y Perú.
- Temporal: El período por evaluar abarca los 18 meses de ejecución del proyecto.
- Temas transversales: Se espera que en el ejercicio se consideren tres temas transversales de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas en la materia: enfoque de Derechos (*Rights-Based Approach to*

*Programming, RBA*)<sup>1</sup>, Género<sup>2</sup>, Edad y Diversidad<sup>3</sup> y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos temas transversales serán integrados en las preguntas de evaluación bajo los criterios priorizados.

Finalmente, en línea con su propósito y objetivos, se espera que en la evaluación se identifiquen y documenten las lecciones aprendidas y buenas prácticas, y que se presenten recomendaciones prácticas, todas ellas claramente sustentadas en hallazgos y conclusiones soportadas en evidencia triangulada.

#### 4. Criterios de Evaluación

En este ejercicio se aplicarán los criterios estándar de evaluación para proyectos de desarrollo de acuerdo con las definiciones y lineamientos del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (*DAC-OECD*) en su revisión del 2019<sup>4</sup>. En línea con los principios de utilización de los criterios, los objetivos del ejercicio, y la norma de Utilidad y el estándar de análisis de evaluabilidad del UNEG, se abordará: 1) Pertinencia; 2) Coherencia; 3) Eficacia; 4) Eficiencia; 5) Impacto y 6) Sostenibilidad.

#### 5. Preguntas de Evaluación

A continuación, se presenta una relación de las preguntas bajo los criterios de evaluación priorizados. Esta lista no es definitiva y será revisada en detalle a la luz de las condiciones de disponibilidad y acceso a fuentes de datos y restricciones operacionales por COVID-19, y de acuerdo con el contexto de seguridad y las especificidades de la intervención, hasta que se consolide la versión final en el Reporte de Inicio.

El formato de Reporte de Inicio (Anexo 1) incluye una matriz de evaluación en la que el/la evaluador/a especificará las sub-preguntas bajo cada pregunta, los indicadores de medición, las fuentes de verificación y métodos de recolección y análisis de datos.

Se espera que la evaluación contribuya a responder las siguientes preguntas:

Criterio	Preguntas principales
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el proyecto estuvo soportado en una teoría del cambio adecuada frente a los retos de los equipos nacionales en relación con la reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</li> <li>→ ¿Incluyó esa teoría del cambio consideraciones sobre Género, Edad y Diversidad, y Derechos?</li> <li>• ¿En qué medida el diseño del proyecto reflejó una definición participativa de las prioridades en el incremento de capacidades de los equipos nacionales para promover la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</li> <li>→ En caso de haber existido espacios de participación, ¿se tuvieron en cuenta cuestiones de igualdad de género?</li> </ul>
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hasta qué punto las actividades y productos del proyecto estuvieron armonizados y alineados con las iniciativas nacionales, regionales y globales para incrementar las</li> </ul>

<sup>1</sup> [https://www.iom.int/sites/default/files/our\\_work/ICP/IML/rba\\_manual.pdf](https://www.iom.int/sites/default/files/our_work/ICP/IML/rba_manual.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/gender/C-106-INF-8-Rev.1-Pol%C3%ADtica-de-la-OIM-sobre-la-Igualdad-de-G%C3%A9nero-2015-2019.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1616>;

<sup>4</sup> Ver [Mejores criterios para una mejor evaluación y Applying Evaluation Criteria Thoughtfully](#)

	capacidades de incidencia de los equipos de OIM la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se lograron los resultados previstos para el proyecto?</li> </ul> <p>→ Las actividades y productos del proyecto, ¿incorporaron consideraciones de Género, Edad y Diversidad y de Derechos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el logro de estos resultados?</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las actividades del proyecto se llevaron a cabo en el tiempo estimado y los productos se obtuvieron dentro del plazo establecido?</li> <li>• ¿En qué medida el proyecto logró adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 para alcanzar los resultados?</li> </ul>
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad de gestionar la agenda de Migración y Desarrollo?</li> <li>• ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad para la abordar la agenda del Pacto Mundial en sus oficinas país?</li> <li>• ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad frente a la reforma del SNUD?</li> <li>• ¿En qué medida el proyecto contribuyó a un mayor entendimiento del enfoque de Género y Derechos en la Agenda 2030, la reforma del SNUD e implementación del Pacto Mundial?</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el conocimiento, los instrumentos y herramientas aportadas por el proyecto se han continuado difundiendo al interior de las oficinas y entre el personal clave?</li> <li>• ¿Hasta qué punto el personal de la OIM que participó en el proyecto ha podido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT?</li> </ul>

## 6. Metodología y métodos de evaluación

Se espera que esta evaluación de resultados siga un diseño no experimental que adopte un enfoque basado en teoría (*theory-driven evaluation*). Se entiende entonces que la reconstrucción y revisión de la TdC del proyecto es una etapa central del ejercicio. Adicionalmente, para efectos de responder las preguntas de causalidad y contribución, se espera que la evaluadora proponga un enfoque que haga posible identificar cambios positivos o negativos, esperados y no esperados en línea con la TdC (e.g Cosecha de alcances, análisis de contribución o similar)

En término de métodos y considerando las características del proyecto, la evaluación enfatizará los de naturaleza cualitativa aplicados a fuentes primarias y secundarias asegurando triangulación. Así, por ejemplo, se contemplan en esta evaluación la revisión documental y la implementación de encuestas a los/as participantes de las sesiones de capacitación realizadas.

Para efectos de orientar la elaboración de la propuesta técnica, se presenta a continuación un inventario general de la documentación disponible:

Documentación de formulación	Documento de Propuesta (AR99PO0505) Presupuesto de proyecto
------------------------------	--

Documentación de implementación	Solicitud de extensión a MIRAC
Otra documentación	Guía para Personas Facilitadoras Informe de Evaluación Rápida Informe Final consultoría Presentaciones de sesiones de Gestión de Conocimiento Material de apoyo sesiones de Gestión de Conocimiento

## 7. Ética, normas y estándares de evaluación.

La evaluación debe regirse por las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés<sup>5</sup>) y los Principios de Protección de Datos de la OIM<sup>6</sup> particularmente los relativos a la interacción con personas beneficiarias del proyecto. El/la evaluador/a debe considerar en concreto UNEG Ethical Guidelines for Evaluation y UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System<sup>7</sup>. Los lineamientos de la OIM están contenidos en los documentos MA/88 Manual de Protección de Datos de la OIM; IN/138: Principios de Protección de datos de la OIM<sup>8</sup>. La obtención de consentimiento informado por parte de las fuentes de datos es una condición para la recolección de datos y su uso.

Tanto su diseño, como en su ejecución y la difusión de sus resultados, la evaluación debería integrar de manera clara los enfoques de Derechos y de Género de acuerdo con las guías UNEG<sup>9</sup> y OIM<sup>10</sup>. Se espera que la metodología, métodos y herramientas, y las técnicas de análisis de datos sean sensibles al género. Adicionalmente, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y lecciones aprendidas, deben reflejar un análisis de igualdad de género y un enfoque de Derechos y de Desarrollo Sostenible.

## 8. Entregables

Se espera que el equipo evaluador genere los siguientes entregables, los cuales serán revisados y aprobados por la OIM de acuerdo con las directrices internas de la Organización en materia de evaluación y los lineamientos del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG). Todos ellos deben ser editados en un nivel adecuado para su publicación. Todos los entregables deben estar en idioma español.

1. Informe de inicio (*inception report*) de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No.1. Constituye la propuesta detallada del (de la) evaluador(a) e incluye el análisis de evaluabilidad, la reconstrucción de TdC de la respuesta, la matriz de evaluación y los instrumentos de recolección de datos. Su aprobación por parte de la gerencia de la evaluación es requisito para avanzar a la etapa de recolección de datos y su calidad sea valorada según los criterios incluidos en el Anexo No.2. Idioma: español.
2. Una reunión virtual sobre hallazgos preliminares con Gestor/a de evaluación, una vez concluida la etapa de recolección de datos y antes de iniciar la preparación del informe de evaluación. Idioma: español.

<sup>5</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/2866>

<sup>6</sup> [https://publications.iom.int/system/files/pdf/iomdataprotection\\_web.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/iomdataprotection_web.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

<sup>8</sup> <https://www.iom.int/data-protection>

<sup>9</sup> <http://www.uneval.org/document/detail/1616>

<sup>10</sup> <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

3. Borrador del informe de evaluación de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No. 3, en donde se presenten los hallazgos y conclusiones frente a las preguntas de evaluación derivadas de la evidencia encontrada, así como las recomendaciones<sup>11</sup> derivables de las conclusiones. Su calidad será valorada según los criterios incluidos en el Anexo. No. 4 y se espera que su extensión máxima sea de 45 páginas excluyendo anexos, portada, índice y listas (acrónimos, tablas, figuras, etc.). Idioma: español.
4. Versión final del informe de evaluación una vez consideradas las observaciones presentadas a la versión borrador por la gerencia de la evaluación. Idioma: español.
5. Hoja informativa sobre la evaluación, elaborada de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No. 5 y diligenciado según la guía del Anexo No. 6, y acompañada con una presentación para audiencias externas. No suplente el resumen ejecutivo que hace parte del informe de evaluación. Idioma: español.
6. Diligenciamiento de la sección de recomendaciones de la matriz de repuesta gerencial del Anexo No. 6, incluyendo a quién va dirigida y su nivel de prioridad, con base en las recomendaciones de la versión final del reporte. Idioma: español.

## 9. Especificaciones y roles

Como parte de las actividades de aseguramiento de la calidad de la evaluación, se considerarán como mínimo:

- Una reunión al comienzo del proceso de evaluación para favorecer que la persona Gestora de la evaluación, el/la evaluador/a y otras partes interesadas converjan en un entendimiento común de los términos de referencia, del proceso y de sus roles y responsabilidades.
- Al cierre de la etapa de recolección de datos, el/la evaluador/a hará una presentación de los hallazgos preliminares para identificar conjuntamente posibles omisiones, malinterpretaciones y déficits de información y tomar medidas para resolverlos antes de que inicie la redacción del informe final.
- El/la evaluador/a implementará mecanismos que le permitan documentar el nivel de triangulación de los datos que soporta cada hallazgo presentado y hará explícitos en su informe los niveles de evidencia disponibles en cada caso.
- El/la evaluador/a incluirá en el informe de inicio una descripción precisa de los métodos de análisis de datos y el nivel de confiabilidad asociado a los mismos, particularmente en relación con los datos cualitativos.
- La OIM conformará un Grupo de Referencia (GRE) para dar retroalimentación a los productos de evaluación. Los comentarios serán presentados de manera unificada por la gerencia de la evaluación.
- Para la valoración de los entregables de la evaluación se aplicarán las guías del UNEG que se incluyen como anexo a estos términos de referencia, específicamente: informes de inicio y final.

La Coordinadora de la Unidad de Implementación y Apoyo de Proyectos Regionales actuará como gerente de la evaluación y presidirá el GRE:

- a. Recopilará la información del proyecto requeridas para la evaluación y la pondrá a disposición del/la evaluador/a, en coordinación con el/la gerente del proyecto o quien haga sus veces.
- b. Coordinará la distribución de los productos de evaluación entre los/as miembros del GRE, recopilará los comentarios y los transferirá a él/la evaluador/a, según los plazos acordados.

---

<sup>11</sup> Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2124>

- c. Presentará el/la evaluador/a ante las personas de las que se espera obtener una entrevista, tanto aquellas que hacen parte de la OIM como las de otras partes interesadas del proyecto.
- d. Convocará al GRE a las reuniones de presentación de hallazgos preliminares y a la presentación de resultados, según el cronograma que se acuerde.
- e. Gestionará la aprobación de los productos de evaluación por parte de quien tenga las funciones de PM.
- f. Coordinará el diligenciamiento de la matriz de respuesta gerencial en coordinación con el equipo de la Misión, desde las diferentes áreas involucradas.

## 10. Cronograma

El plazo máximo para realizar esta evaluación es de 16 semanas (4 meses). El/la evaluador/a podrá proponer una duración menor con tal de que se asegure la generación de los productos en las condiciones de contenido y calidad esperadas. El equipo del proyecto preparará un calendario detallado con el/la evaluador/a para planificar las reuniones correspondientes.

Actividad	Duración (días)	Responsable	Localización	Programación Día/semana/mes
Gestión, organización y entrega de documentos claves del proyecto	3	Gestor/a de evaluación	Sede de la evaluadora	Semana 1
Reunión inicio Gerencia del Proyecto, equipo de M&E y evaluador/a	1	Gerente de Proyecto	Sede de la evaluadora	Semana 1
Revisión de últimas versiones de documentos y materiales (videos y piezas de difusión) del proyecto	7	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 1
Elaboración de informe inicial (inception report)	7	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 2
Reunión sobre hallazgos preliminares	1	Evaluador/a, Gestor/a de evaluación	Sede de la evaluadora	Semana 2
Desarrollo de herramientas de recolección de información (cuestionarios) y determinación de la muestra	5	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 3
Identificación y facilitación de contactos personas a encuestar	2	Gestor/a de evaluación	Sede de la evaluadora	Semana 3
Implementación encuesta	14	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 4 y 5
Procesamiento y análisis de información relevada	10	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 6 y 7
Elaboración y presentación documento de resultados preliminares	5	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 7
Elaboración de borrador informe final	12	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 8 a 10
Revisión de borrador de informe	7	Gestor/a evaluación	Sede de la evaluadora	Semanas 11 a 12
Validación recomendaciones	5	Gestor/a evaluación/PM	Sede de la evaluadora	Semana 13
Elaboración informe final en formato OIM	5	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 14
Revisión, ajuste y aprobación Informe final	7	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 14 y 15
Traducción de informe final	10	Traductor/a	Sede de la evaluadora	Semanas 15 y 16
Elaboración de hoja informativa	5	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semana 15

Elaboración productos de conocimiento para uso interno o externo	7	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 15 y 16
Elaborar una matriz de respuesta y seguimiento a las recomendaciones	7	Evaluador/a	Sede de la evaluadora	Semanas 15 y 16

---

**Elaboró:** Julieta Rey

**Revisó:** Andrea Ortiz, Oficial Regional M&E

**Aprobó:** RPLO (PM)

**Fecha de aprobación:** TBD



**EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR”**  
Informe de inicio

---

## 1. Introducción

**Título del proyecto:** “Alineando la programación de la OIM a la implementación del pacto mundial sobre migración y el apoyo de la agenda 2030 en América del Sur”

**Solicitante de la evaluación:** Oficina Regional de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) para América del Sur

### Alcance de la evaluación:

- **Temático:** La evaluación se centra en los dos resultados esperados del proyecto.
- **Geográfico:** La cobertura geográfica comprende a los países de Argentina, Colombia, Ecuador y Perú.
- **Temporal:** El período por evaluar abarca los 18 meses de ejecución del proyecto.
- **Temas transversales:** Se espera que en el ejercicio se consideren dos temas transversales de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas en la materia: enfoque de Derechos (Rights-Based Approach to Programming, RBA)<sup>1</sup>, Género<sup>2</sup>. Estos temas transversales serán integrados en las preguntas de evaluación bajo los criterios priorizados.

Como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son parte del proyecto, se evaluará el proyecto con perspectiva de desarrollo sostenible.

Finalmente, en línea con su propósito y objetivos, se espera que en la evaluación se identifiquen y documenten las lecciones aprendidas y potenciales buenas prácticas, y que se presenten recomendaciones.

## 2. Contexto de la evaluación

En el marco de la Estrategia Institucional sobre Migración y Desarrollo Sostenible, la OIM busca adoptar un abordaje integral para elevar su perfil como actor relevante del desarrollo. Este propósito demanda un mayor compromiso de las Oficinas Regionales y Oficinas de País, así como incrementar las capacidades del personal, realizar intervenciones transversales, y conectar de mejor manera los programas humanitarios y de desarrollo con el fin de maximizar el vínculo entre migración y desarrollo sostenible. En América del Sur, estos procesos, junto con la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDS en inglés) requieren reforzar el rol de la OIM

al interior de los Equipos de País (UNCT) y asesorar a los Estados Miembros para asegurar que la gobernanza migratoria contribuya a resultados de desarrollo.

Alinear la programación de la OIM en América del Sur para apoyar la consecución de los ODS y la implementación del Pacto Mundial sobre Migración es una prioridad institucional y tiene el potencial de abrir nuevas fuentes de financiamiento mediante la diversificación de la base de donantes de OIM.

Ante la necesidad de apoyar a los equipos de la OIM en América del Sur para estar en línea con el proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas y articular su programación en torno a la Agenda 2030, la Oficina Regional obtuvo financiamiento del Migration Resource Allocation Committee (MIRAC) para el proyecto “Aligning IOM programming to GCM implementation and support the 2030 Agenda for Sustainable Development in South America”. Esta iniciativa, de 18 meses de duración y que contara con un presupuesto de USD 85.000, tuvo como objetivo contribuir a alinear la programación de la OIM con la implementación del Pacto Mundial sobre Migración (en adelante Pacto Mundial) y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, en torno a los siguientes resultados principales:

- 1) Estrategias, guía y herramientas para el staff de OIM, los equipos de Oficinas de País y Estados Miembro para adecuarse a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas relevantes y receptivas a los contextos y necesidades de la región;
- 2) Oficinas de País efectivamente adaptadas a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas y a la implementación del Pacto Mundial sobre Migración a través de la programación con Estados Miembro.

Entre las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto, por un lado, se desarrollaron capacitaciones para el personal de OIM en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú, en base a las herramientas adaptadas y las conclusiones de las evaluaciones de necesidades realizadas anteriormente incluyendo el “rapid assessment” y la “Guía Para Personas Facilitadoras”, generada para equipar a las Oficinas de País en la adaptación a la reforma del SNUD y continuar el proceso de fortalecimiento del conocimiento sobre la Agenda 2030, ODS, Estrategia de Migración y Desarrollo, entre otros temas relevantes. Por otro lado, cada Oficina implementadora produjo videos en español e inglés, con el fin de presentar y difundir en redes sociales la alineación de proyectos e iniciativas OIM con la Agenda 2030, y se llevaron a cabo 5 sesiones de gestión del conocimiento entre julio y agosto del 2021, con la participación de entre 15 y 20 colegas de varias oficinas de la OIM por sesión, para compartir lecciones aprendidas y buenas prácticas.

El periodo de ejecución del proyecto está comprendido entre el 1 de abril de 2020 y el 30 de septiembre de 2021. Las actividades fueron ejecutadas directamente por el equipo de la Oficina Regional, con el apoyo de servicios de consultoría.

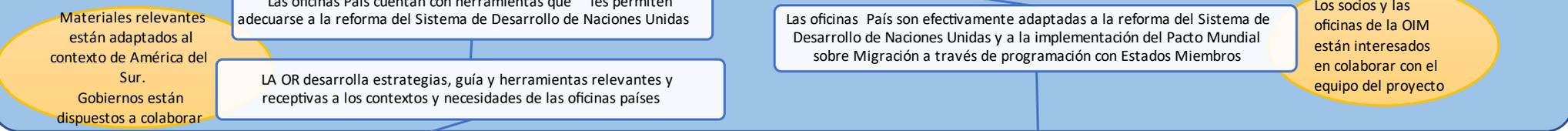
La evaluación de los resultados del proyecto reviste una importancia fundamental para comprender el nivel de conocimiento del personal de la OIM en la región respecto de la reforma del UNDS, la Agenda 2030 y el Pacto Mundial. Los resultados y recomendaciones surgidas de la evaluación serán un insumo para compartir con el donante y otras partes interesadas en el contexto de los mecanismos regionales y nacionales, a los fines de amplificar los aprendizajes implementando actividades y proyectos que contribuyan a fortalecer las capacidades del personal en temáticas tan relevantes para la organización. Asimismo, serán analizados y difundidos en la Oficina Regional para América del Sur como parte del ciclo de gestión del conocimiento.

A continuación, se propone una representación de la Teoría del Cambio (TdC) del proyecto con base en la revisión de la documentación puesta a disposición para la evaluación y a la reunión de inicio sostenida con el equipo implementador del proyecto:

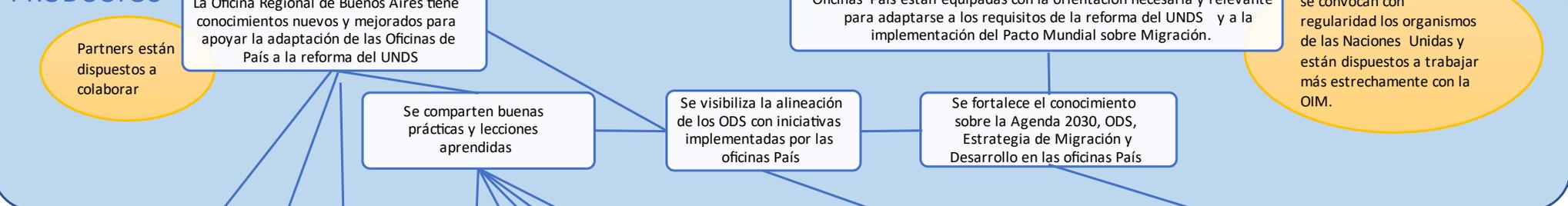
# OBJETIVO

La Oficina Regional contribuye a la alineación de la programación de la OIM en América del Sur con la implementación del Pacto Mundial sobre Migración y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú

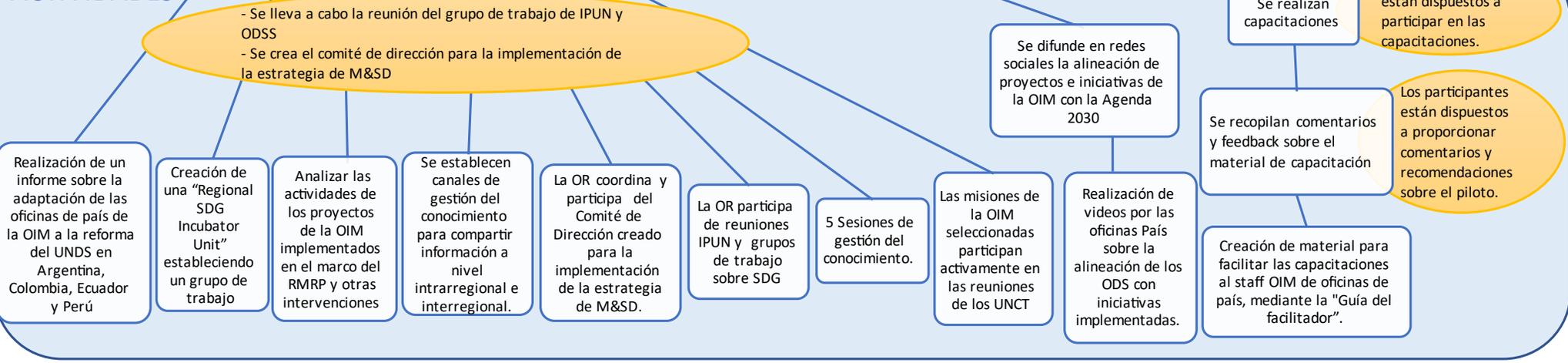
# EFFECTOS



# PRODUCTOS



# ACTIVIDADES



El objetivo del proyecto es que la Oficina Regional contribuya a la alineación de la programación de la OIM en América del Sur al Pacto Mundial sobre Migración y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en las oficinas país de la OIM en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú.

Se apunta a lograr este objetivo mediante dos resultados:

1/ Las oficinas país cuentan con herramientas que les permiten adecuarse a la reforma del sistema de desarrollo de Naciones Unidas debido a que desarrolla estrategias, guías y herramientas relevantes y receptivas a los contextos y necesidades de las oficinas de país.

Los supuestos para que se logre es que los materiales relevantes estén adaptados al contexto de América del Sur y los gobiernos estén dispuestos a colaborar.

Para que ocurra este resultado, la Oficina Regional de Buenos Aires debe tener conocimientos nuevos y mejorados para apoyar la adaptación de las Oficinas de País a la reforma del UNDS, como consecuencia de que se comparten buenas prácticas y lecciones aprendidas y se visibilice la alineación de los ODS con iniciativas implementadas por las oficinas País.

El supuesto para que se logre este producto es que los socios estén dispuestos a colaborar.

Las actividades requeridas para que se materialice lo anterior son:

- Creación de una “Regional SDG Incubator Unit” donde se establece un grupo de trabajo encargado de facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Realización de un informe sobre la adaptación de las oficinas de país de la OIM a la reforma del UNDS en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú.
- Realización de videos por las oficinas de País que han participado en el proyecto en los que se visibiliza la alineación de los ODS con iniciativas que implementan dichas oficinas.
- Se realizan 5 sesiones de gestión del conocimiento, sobre temas asociados al PMM, agenda 2030 y otros en general que vinculan la migración al desarrollo.
- Se analizan las actividades de los proyectos de la OIM implementados en el marco del RMRP y otras intervenciones.
- Se establecen canales de gestión del conocimiento para compartir información a nivel intrarregional e interregional
- La OR coordina y participa del Comité de Dirección creado para la implementación de la estrategia de M&SD.
- La OR participa de reuniones IPUN y grupos de trabajo sobre SDG.

Estas actividades se pueden realizar bajo los supuestos de que se lleva a cabo la reunión del grupo de trabajo de IPUN y ODS y que se crea el comité de dirección para la implementación de la estrategia de M&SD.

2/ Las oficinas País son efectivamente adaptadas a la reforma del Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas y a la implementación del Pacto Mundial sobre Migración a través de la programación con Estados Miembros.

El supuesto para que ocurra es que los socios y las oficinas de la OIM estén interesados en colaborar con el equipo del proyecto.

Para que ocurra este resultado, el siguiente producto tiene que materializarse: las Oficinas País están equipadas con la orientación necesaria y relevante para adaptarse a los requisitos de la reforma del UNDS y a la implementación del Pacto Mundial sobre Migración, debido a que se fortalece el conocimiento sobre la Agenda 2030, ODS, Estrategia de Migración y Desarrollo en las oficinas País. El supuesto para que ocurra este producto es que se convoquen con regularidad los organismos de las Naciones Unidas y que estén dispuestos a trabajar más estrechamente con la OIM.

Las actividades necesarias para que ocurra lo anterior son:

- Creación de material para facilitar las capacitaciones al staff OIM de oficinas de país para la adaptación a la reforma del SNUD y el fortalecimiento del conocimiento sobre la Agenda 2030, ODS, Estrategia de Migración y Desarrollo, mediante la "Guía para Personas Facilitadoras".
- Se recopilan comentarios y feedback sobre material compartido a oficinas País y se mejora el material de capacitación.
- Se realizan capacitaciones.

El supuesto para que estas actividades se puedan desarrollar de la manera deseada es que los participantes estén dispuestos a proporcionar comentarios y recomendaciones sobre el piloto y que estén dispuestos a participar en la capacitación.

### **3. Propósito de evaluación.**

#### **Propósito:**

Esta evaluación de resultados tiene como propósito contribuir a la estrategia de aprendizaje y al fortalecimiento de capacidades internas, en línea con las acciones de desarrollo institucional definidas en la Estrategia Regional de la OIM. La evaluación será realizada por una evaluadora interna, para ser utilizada por parte del equipo de proyecto, de forma tal que puedan documentar lecciones aprendidas y eventuales mejores prácticas del conjunto de actividades, que permitan revisar y reformular estrategias a implementar en futuros proyectos. Esta modalidad de evaluación se considera la más apropiada en función de los recursos disponibles y los objetivos del proyecto.

A través de la evaluación se espera alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Releva la percepción del personal de las Oficinas País que formaron parte de las actividades sobre el fortalecimiento de capacidades en temas como la reforma del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo, el Pacto Mundial y la Agenda 2030.
- Sistematizar lecciones aprendidas, potenciales buenas prácticas, y recomendaciones u oportunidades de mejora a partir del proyecto implementado para retroalimentar iniciativas futuras.
- Indagar en la sostenibilidad de las herramientas y actividades implementadas en el marco del proyecto.

#### **Criterios de evaluación:**

En este ejercicio se aplicarán los criterios estándar de evaluación para proyectos de desarrollo de acuerdo con las definiciones y lineamientos del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (DAC-OECD) en su revisión del 2019<sup>4</sup>. En línea con los principios de utilización de los criterios, los objetivos del ejercicio, y la norma de Utilidad y el estándar de análisis de evaluabilidad del UNEG, se abordará: 1) Pertinencia; 2) Coherencia; 3) Eficacia; 4) Eficiencia; 5) Impacto y 6) Sostenibilidad.

#### **Preguntas de evaluación:**

A continuación, se presentan las preguntas bajo los criterios de evaluación priorizados, las sub-preguntas bajo cada pregunta, los indicadores de medición, las fuentes de verificación y métodos de recolección y análisis de datos, de manera a que la evaluación contribuya a responder las siguientes preguntas:

criterio	Pregunta de evaluación	Sub-pregunta	Indicadores	Fuentes de datos	Métodos de recolección de datos
Pertinencia	1. ¿En qué medida el proyecto estuvo soportado en una teoría del cambio adecuada frente a los retos de los equipos nacionales en relación con la reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial? → ¿Incluyó esa teoría del cambio consideraciones sobre Género, Edad, Diversidad, y Derechos?	1.1 ¿La teoría del cambio del proyecto consideró los retos de los equipos nacionales en relación con la reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?	1.1.1 # retos identificados dentro de los equipos nacionales en relación con la reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial.  1.1.2 proporción de estos retos prioritarios que fueron efectivamente abordados por los productos y actividades del proyecto	1.1.1 & 1.1.2 & 1.2.1 -documentación de formulación con revisiones llevadas a cabo, documentos institucionales preexistentes  -PM, equipo desarrollador del proyecto, miembros de los equipos nacionales	1.1.1 & 1.1.2 & 1.2.1 -análisis documental  -Entrevista
		1.2 ¿Esta consulta permitió identificar brechas con respecto a consideraciones de Género, Edad, diversidad, derechos y variedad de cargos del staff OIM?	1.2.1 # consideraciones de Género, Edad, diversidad, derechos, y variedad de cargos del staff de la OIM en la teoría del cambio		
	2. ¿En qué medida el diseño del proyecto reflejó una participación de los equipos nacionales en la definición de las prioridades para incrementar sus capacidades y promover la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial? → En caso de haber existido espacios de participación, ¿se tuvieron en cuenta cuestiones de igualdad de género, edad y variedad de cargos de staff?	2.1 ¿Se consideró en el diseño del proyecto espacios y mecanismos para impulsar/fomentar la participación de los equipos nacionales?	2.1.1. # espacios y mecanismos de participación de los equipos nacionales instaurados para permitir la definición de prioridades para incrementar sus capacidades	2.1.1 - documentación de formulación con revisiones llevadas a cabo -PM, equipo desarrollador del proyecto, miembros de los equipos nacionales	2.1.1 - Análisis documental  - Entrevista
		2.2 ¿En qué medida esta participación reflejó igualdad de género y edad y variedad de cargos?	2.2.1 # de cargos diferentes y antigüedad de los participantes  2.2.2 # hombres y mujeres y variedad etaria de los participantes		

Coherencia	1. ¿Hasta qué punto las actividades y productos del proyecto estuvieron armonizados y alineados con las iniciativas nacionales, regionales y globales para incrementar las capacidades de los equipos de la OIM en aplicar la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?	1.1 Las actividades y productos del proyecto tomaron en consideración iniciativas nacionales, regionales y globales para incrementar las capacidades de los equipos de la OIM con relación a la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?	1.1.1 # de iniciativas identificadas a nivel nacional, regional y global	1.1.1 & 1.2.1 - documentación de formulación con revisiones llevadas a cabo, documentación disponible a nivel global en cuanto implementación del IGF y redes sobre migración. - Cuestionarios enviados a los participantes de las 4 oficinas País - Informe de evaluación rápida realizado por el consultor  - PM, equipo desarrollador del proyecto, Consultor	1.1.1 & 1.2.1 - Análisis documental  - Entrevista
		1.2 ¿Cuántas de estas iniciativas se complementan con las actividades y productos del proyecto?	1.2.1 # iniciativas que complementan las actividades y productos del proyecto.		
Eficacia	1. ¿En qué medida se lograron los resultados previstos para el proyecto? → Las actividades y productos del proyecto, ¿incorporaron consideraciones de Género, Edad y Diversidad y de Derechos?	1.1 ¿Se lograron todos los resultados previstos para el proyecto?	1.1.1 # resultados logrados 1.1.2 # resultados no logrados	1.1.1 & 1.1.2 - Matriz de monitoreo de resultados - PM, equipo implementador del proyecto, Equipos de las oficinas países	1.1.1 & 1.1.2 - Análisis documental - Entrevista
		1.2 ¿En qué medida lo anterior ocurrió integrando consideraciones de género, edad y diversidad y de derecho de manera igualitaria?	1.2.1 # de resultados logrados que integran consideraciones de género, edad y diversidad y de derechos.		

	2. ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el logro de estos resultados?	2.1 ¿Qué factores internos o externos imprevistos facilitaron o afectaron al logro de resultados?	2.1.1 #factores internos que facilitaron la ejecución del proyecto y el logro de los resultados  2.1.2 #factores internos que dificultaron la ejecución del proyecto y el logro de los resultados  2.1.3 # factores externos que facilitaron la ejecución del proyecto y el logro de los resultados  2.1.4 # factores externos que dificultaron la ejecución del proyecto y el logro de los resultados	2.1.1 & 2.1.2 & 2.1.3 & 2.1.4 - PM, equipo implementador, Equipos de las oficinas País - documentación de formulación con revisiones llevadas a cabo, documentación de implementación.	2.1.1 & 2.1.2 & 2.1.3 & 2.1.4 - Entrevista  - Análisis documental
Eficiencia	1. ¿Las actividades del proyecto se llevaron a cabo en el tiempo estimado y los productos se obtuvieron dentro del plazo establecido?	1.1 ¿Cuántas actividades se llevaron a cabo en el tiempo estimado?	1.1.1 # actividades del proyecto que se llevaron a cabo en el tiempo estimado	1.1.1 - PM, equipo implementador, Equipos de las oficinas País - Documentación de revisión del proyecto (Budget, propuesta y plan de trabajo), Documentación de implementación	1.1.1 - Entrevista  - Revisión documental
		1.2 ¿Cuántos productos se obtuvieron dentro del plazo establecido?	1.2.1 # productos que se obtuvieron dentro del plazo establecido	1.2.1 - PM, equipo implementador - Documentos de revisión del proyecto (Budget, propuesta y plan de trabajo), Documentación de implementación	1.2.1 - Entrevista  - Revisión documental
		1.3 ¿Qué factores determinaron el nivel de cumplimiento de las actividades en el tiempo estimado y	1.3.1 # identificación de los factores determinantes en el cumplimiento de los productos	1.3.1 - Documentación de revisión del proyecto (Budget, propuesta y	1.3.1 - Revisión documental

		en el marco del presupuesto establecido?		plan de trabajo), Documentación de implementación - PM, equipo implementador	- Entrevista
	2. ¿En qué medida el proyecto logró adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 para alcanzar los resultados?	2.1 ¿Qué medidas fueron adoptadas para que el proyecto se adaptara a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19?	2.1.1 # actividades canceladas 2.1.2 # actividades reprogramadas	2.1.1 & 2.1.2 - Documentación de revisión del proyecto (Budget, propuesta y plan de trabajo), Documentación de implementación - PM, equipo implementador, Equipos de las oficinas País	2.1.1 & 2.1.2 Revisión documental  - Entrevista
		2.2 ¿Las medidas adoptadas para adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia permitieron alcanzar los resultados bajo los mismos estándares de calidad?	2.2.1 # de medidas adoptadas para adaptarse a las restricciones impuestas 2.2.2 # de resultados alcanzados después de la adopción de las medidas de adaptación.	2.2.1 & 2.2.2 - Documentación de revisión del proyecto (Budget, propuesta y plan de trabajo), Documentación de implementación - PM, equipo implementador, Equipos de las oficinas País	2.2.1 & 2.2.2 - Revisión documental  - Entrevista
Impacto	1. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad de gestionar la agenda de Migración y Desarrollo?	1.1 ¿Los equipos de las oficinas nacionales consideran que están en mayor capacidad de gestionar la agenda de Migración y Desarrollo después de la implementación del proyecto? 1.2 ¿En qué medida el incremento de capacidades de los equipos de las oficinas nacionales, en relación con la agenda de Migración y Desarrollo, se puede atribuir al proyecto?	1.1.1 # de personas que consideran que mejoraron su capacidad para poder gestionar la agenda de Migración y Desarrollo en sus oficinas país 1.2.1 # de personas que consideran que el proyecto contribuyó al incremento de sus capacidades	1.1.1 & 1.2.1 - Equipo del proyecto, Equipos de las oficinas país que participaron de las actividades del proyecto - Encuesta pre/post, Material de apoyo a sesiones de Gestión de Conocimiento de Capacitación, productos de KM realizados, Documentación de implementación, Matriz de monitoreo de	1.1.1 & 1.2.1 - Entrevista  - Revisión documental

				resultados, Guía del facilitador	
2. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad para abordar la agenda del Pacto Mundial en sus oficinas país?	2.1 ¿Los equipos de las oficinas nacionales consideran que están en mayor capacidad para abordar la agenda del Pacto Mundial en sus oficinas país después de la implementación del proyecto?	2.1.1 # de personas que consideran que el proyecto les dio herramientas suficientes para abordar la agenda del Pacto Mundial en sus oficinas país	2.1.1 & 2.2.1 Equipo del proyecto, Equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto - Encuesta pre/post, Material de apoyo a sesiones de Gestión de Conocimiento de Capacitación, productos de KM realizados, Documentación de implementación, Matriz de monitoreo de resultados, Guía del facilitador	2.1.1 & 2.2.1 - Entrevista  - Revisión documental	
	2.2 ¿En qué medida el incremento de capacidades de los equipos de las oficinas nacionales, en relación con la agenda del Pacto Mundial, se puede atribuir al proyecto?	2.2.1 # de personas que consideran que el proyecto contribuyó al incremento de sus capacidades			
3. ¿En qué medida los equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto consideran que el proyecto contribuyó a estar en mayor capacidad frente a la reforma del SNUD?	3.1 ¿Los equipos de las oficinas nacionales consideran que están en mayor capacidad frente a la reforma del SNUD en sus oficinas país después de la implementación del proyecto?	3.1.1 # de personas que consideran que están en mayor capacidad frente a la reforma del SNUD en sus oficinas país.	3.1.1 & 3.2.1 - Equipo del proyecto, Equipos de las oficinas nacionales que participaron de las actividades del proyecto. - Encuesta pre/post, Material de apoyo a sesiones de Gestión de Conocimiento de Capacitación, productos de KM realizados, Documentación de implementación, Matriz de monitoreo de resultados, Guía del facilitador	3.1.1 & 3.2.1 - Entrevista  - Revisión documental	
	3.2 ¿En qué medida el incremento de capacidades de los equipos de las oficinas nacionales, en relación con la reforma del SNUD, se puede atribuir al proyecto?	3.2.1 # de personas que consideran que el proyecto contribuyó al incremento de sus capacidades			
4. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a un mayor entendimiento por parte de los equipos nacionales del enfoque de Género y Derechos en la	4.1 ¿El entendimiento de los equipos nacionales con relación al enfoque de Género y Derechos en la Agenda 2030, la reforma del SNUD e implementación del Pacto	4.1.1 # de personas que consideran que tienen un mejor entendimiento del enfoque de género y derechos la Agenda 2030,	4.1.1 & 4.2.1 - Equipo del proyecto, Equipos de las oficinas nacionales	4.1.1 & 4.2.1 - Entrevista  - Revisión documental	

	Agenda 2030, la reforma del SNUD e implementación del Pacto Mundial?	Mundial se ha incrementado debido a la implementación del proyecto?	la reforma del SNUD e implementación del Pacto Mundial. 4.1.2 # de personas que consideran que el proyecto contribuyó al incremento del su entendimiento.	- Encuesta pre/post, Material de apoyo a sesiones de Gestión de Conocimiento y de Capacitación, productos de KM realizados, Guía del facilitador	
Sostenibilidad	1 ¿En qué medida el conocimiento, los instrumentos y herramientas aportadas por el proyecto se han continuado difundiendo al interior de las oficinas y de la Oficina Regional a través de puntos focales y staff relevante de otras misiones?	1.1 ¿Existen mecanismos y/o recursos al interior de las oficinas países que permitan que continúe la interacción de los equipos y la difusión de conocimiento, instrumentos y herramientas aportado por el proyecto?	1.1.1 # herramientas de conocimiento, instrumentos y mecanismos aportados por el proyecto que han seguido siendo difundidos al interior de las oficinas y que provienen del proyecto  1.1.2 # recursos (personal o herramientas) disponibles para mantener este mecanismo de difusión activo	1.1.1 & 1.1.2 - PM, equipo desarrollador e implementador, Equipos de las oficinas País - Documentación de formulación con revisiones llevadas a cabo	1.1.1 & 1.1.2 - Entrevista  - Revisión documental
	2. ¿Hasta qué punto el personal de la OIM que participó en el proyecto ha podido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT?	2.1 ¿Existieron instancias en cuales el personal de la OIM que participó en el proyecto ha podido poner en práctica de manera efectiva los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT?	2.1.1 #instancias internas o externas al proyecto que permitieron la aplicación por parte del personal de la OIM quién participó en el proyecto, de conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT.	2.1.1 & 2.1.2 - Documento de formulación con revisiones y de implementación - PM, equipo implementador, Equipos de las Oficinas País	2.1.1 & 2.1.2 - Revisión documental  - Entrevista
			2.1.2 # cantidad de personas de la OIM que indica haber podido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT	2.1.2 Equipos de las Oficinas País	2.1.2 Entrevista
		2.2 ¿Existen mecanismos de seguimiento que permitan determinar si el personal de la OIM pone en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT?	2.2.1 #mecanismos de seguimiento que permitan determinar si el personal de la OIM ha puesto en práctica los conocimientos y competencias adquiridas en el marco de los UNCT	2.2.1 PM, equipo implementador, Equipos de las Oficinas País - Documento de formulación con revisiones y de implementación	2.2.1 Entrevista  - Revisión documental

## 4. Metodología

### 4.a Métodos de recolección y análisis de datos

Esta evaluación de resultados seguirá un diseño no experimental con un enfoque basado en teoría (*theory-driven evaluation*).

En término de métodos y considerando las características del proyecto, la evaluación enfatizará los de naturaleza cualitativa aplicados a fuentes primarias y secundarias asegurando triangulación. Así, se contemplan en esta evaluación la revisión documental y la implementación de entrevistas individuales y grupales como presentado a continuación:

Entrevistas individuales	Entrevistas grupales	Revisión documental
<p><b>Cantidad:</b> 13</p> <p><b>Grupo objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolladoras de proyecto (2)</li> <li>- Gerentes de proyecto (2)</li> <li>- Asistente del proyecto</li> <li>- Asistente administrativa del proyecto</li> <li>- Oficial Regional de gestión del conocimiento</li> <li>- Consultores-as (2)</li> <li>- Puntos focales (4)</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora.</p>	<p><b>Cantidad:</b> 5</p> <p><b>Grupo objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento. (2)</li> <li>5. Participantes de las sesiones de capacitación. (2)</li> <li>6. Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento y de capacitación.</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Documentación de formulación</li> <li>8. Documentación de implementación</li> <li>9. Guía para Personas Facilitadoras</li> <li>10. Informe de Evaluación Rápida</li> <li>11. Informe Final consultoría (KM) y productos de KM creados</li> <li>12. Material de apoyo a realización de Informes de consultoría</li> <li>13. Presentaciones de las sesiones de Gestión de Conocimiento</li> <li>14. Material de apoyo sesiones de Gestión de Conocimiento</li> <li>15. Material de apoyo y presentación de la Capacitación</li> <li>16. Videos</li> <li>17. Material de coordinación del Incubator Unit, COs, UNCTs, projects, MPTFs</li> <li>18. Documentos institucionales preexistentes</li> </ul>

Una vez el informe de Inicio esté validado, se empezará la coordinación de las entrevistas individuales y grupales con el apoyo de la gestora de la evaluación, quién iniciará un primer contacto por correo electrónico con las personas identificadas previamente para participar de las entrevistas y la evaluadora. Esta primera coordinación permitirá informar las personas previamente identificadas por la evaluadora de que se solicita su participación a una entrevista en el marco de la evaluación del proyecto “Alineando la programación de la OIM a la implementación del pacto mundial sobre migración y el apoyo de la agenda 2030 en América del Sur”. A la vez será la instancia donde se presentará a la evaluadora quién realizará las entrevistas, con el fin de permitirle iniciar la coordinación de las entrevistas con las personas identificadas.

### 4.b Muestreo

La tabla más abajo presenta el muestreo para las entrevistas individuales y grupales a realizarse:

Entrevistas individuales					
Perfil	OR	Argentina	Colombia	Ecuador	Perú

	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Desarrolladoras de proyecto	0	2	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Gerentes de proyecto	2	0	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Asistente del proyecto	0	1	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Asistente administrativa del proyecto	0	1	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Oficial Regional de gestión del conocimiento	0	1	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Consultores-as	1	1	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A	N. A
Puntos focales	N. A	N. A	0	1	1	0	0	1	0	1
<b>Entrevistas grupales</b>										
Perfil	OR		Argentina		Colombia		Ecuador		Perú	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Participantes sesiones de capacitación	N. A	N. A	0	1	1	1	2	0	2	0
Participantes sesiones de gestión de conocimiento	N. A	N. A	0	3	1	1	0	1	0	1
Participantes sesiones de capacitación + gestión de conocimiento	N. A	N. A	0	1	0	0	0	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

La selección de las personas a participar en las entrevistas grupales se realizará de manera a asegurar la representación de las 4 Oficinas de País, en consideración de los factores siguientes: diversidad de cargos de los participantes y sus implicaciones en el proyecto, proporción de personas que participaron en cada Oficina de país y consideraciones de género.

Considerando que algunos actores participaron en ambas sesiones de capacitación y de gestión de conocimiento, como es el caso de los Puntos focales, las entrevistas individuales que se les harán se orientarán a medir ambas sesiones. Por otra parte, se realizarán 3 tipos de entrevistas grupales, apuntando a entrevistar los actores que participaron de una de las sesiones o ambas. Se considera también la posibilidad de realizar una mayor cantidad de entrevistas grupales con menos participantes en cada una si fuese necesario por razones de logística o de preferencia de los entrevistados.

#### 4.c Limitaciones y medidas de mitigación

No se identifican limitaciones que impedirían la realización de la evaluación en buenas condiciones. Sin embargo, algunos elementos se tienen que tomar en cuenta para el logro de sus objetivos:

Primero, de la misma manera que el proyecto se tuvo que adaptar a la pandemia y desarrollarse de modo virtual, la evaluación operará bajo modalidades remotas. Debido a que los métodos de recopilación de información identificados para la evaluación (revisión documental, entrevistas individuales y grupales) se pueden realizar con herramientas de gestión y comunicación remotas, se tendrá que tomar todas las medidas posibles para favorecer condiciones propicias para que los entrevistados puedan entregar el mismo nivel de información que bajo modalidades presenciales.

Por otra parte, algunos integrantes del equipo implementador dejaron de trabajar en la Oficina Regional/Oficina Gestora del proyecto al momento de la implementación de la evaluación, como es el caso del PM y de la asistente del proyecto. Considerando las características y la dinámica del proyecto y del equipo implementador, se espera que sea posible entrevistar al PM de igual manera. En el caso de que no sea posible se anticipa que se establecieron mecanismos para limitar la pérdida de información necesaria a la realización de la evaluación, a través de la existencia de un PM delegado, el cuál será entrevistado también y del debido almacenamiento de información y material relevantes durante la implementación del proyecto (correos, presentaciones, productos realizados, planes de trabajo, informes, etc).

## 5. Plan de trabajo

A continuación, se presenta el plan de trabajo. Se precisa que todas las actividades se realizarán de manera remota, sin implicar desplazamiento ninguno.

	Responsable	S	Octubre					Noviembre					Diciembre					Enero			Febrero			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Gestión, organización y entrega de documentos claves del proyecto y de los TdR	Gestora de evaluación	X																						
Revisión documentación	Evaluadora		X																					
Reunión inicio Gerencia del Proyecto, equipo de M&E y evaluador/a	Gerente de Proyecto			X																				
Revisión de últimas versiones de documentos y materiales (videos y piezas de difusión) del proyecto	Evaluadora			X	X																			
Elaboración de informe inicial (inception report)	Evaluadora			X	X	X	X	X	X															
Reunión sobre hallazgos preliminares	Evaluadora, Gestora de Evaluación															X								
Desarrollo de herramientas de recolección de información (cuestionarios) y determinación de la muestra	Evaluadora						X																	
Identificación y facilitación de contactos personas a encuestar	Gestora de evaluación									X	X													
Implementación encuesta	Evaluadora														X	X	X							
Procesamiento y análisis de información relevada	Evaluadora														X	X	X							
Elaboración y presentación del documento de resultados preliminares	Evaluadora																	X						
reunión virtual sobre hallazgos preliminares con Gestor/a de evaluación	Evaluadora, Gestora de Evaluación																	X						





**EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR”**

Lista de documentos revisados

---

1. Documentación de formulación del proyecto (5)
2. Documentación de revisión y seguimiento e informes (48)
3. Documentación de implementación del proyecto disponible en PRIMA, carpeta SharePoint del proyecto, Teams del proyecto:
  - Documentos temáticos de referencia (11)
  - Guía para Personas Facilitadoras<sup>8</sup>
  - Informe de Evaluación Rápida – Adaptación de las Oficinas Nacionales de la OIM a la Reforma del SNUD en América del Sur: los casos de Argentina, Colombia, Ecuador y Perú<sup>9</sup>
  - Videos (12) y documentación de coordinación de los videos (50)
  - Productos finales y material de apoyo de las sesiones de gestión del conocimiento en SharePoint (61)
  - Material de apoyo a realización de Informes de consultoría (100)
  - Material de apoyo y presentación de las sesiones de Capacitación (67)
  - Otro material de implementation” (64)
4. Documentos institucionales preexistentes
  - La migración en la Agenda 2030 – guía para profesionales<sup>10</sup>
  - La migración en la Agenda 2030 – correlación integral de las Metas de los ODS y la migración<sup>11</sup>
  - Estrategia institucional de la OIM sobre migración y desarrollo sostenible<sup>12</sup>
  - United Nations Development System reform – a how to guide for IOM Staff<sup>13</sup>
  - Application of the internal governance framework – work plan<sup>14</sup>
  - Global Compact for Migration<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> [Guía para Personas Facilitadoras](#)

<sup>9</sup> [Informe de Evaluación Rápida](#)

<sup>10</sup> [La migración en la Agenda 2030](#)

<sup>11</sup> [La migración en la Agenda 2030 – correlación integral de las Metas de los ODS y la migración](#)

<sup>12</sup> [Estrategia institucional de la OIM sobre migración y desarrollo sostenible](#)

<sup>13</sup> [United Nations Development System reform – a how to guide for IOM Staff](#)

<sup>14</sup> [Application of the Internal Governance Framework - Work Plan](#)

<sup>15</sup> [Global Compact for Migration](#)

Anexo 4: Lista de personas entrevistadas



**EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR”**

Lista de personas entrevistadas

	PAÍS	APELLIDO Y NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FUNCIÓN EN EL PROYECTO	GÉNERO
1	OR	TEXIDO Ezequiel	PM delegado	H
2	OSE	SBARBATI Giulia	Desarrolladora de proyecto	M
3	OR	MARTÍNEZ Paola	Asistente administrativa de proyecto	M
4	OR	ORTIZ Andrea	Asistente de proyecto	M
5	N.A.	GROSJEAN Olivier	Consultor	H
6	N.A.	SANZ Rocío	Consultora	M
7	OR	MELDE Susanne	Oficial Regional de gestión del conocimiento	M
8	COLOMBIA	ADARVE Mateo	Punto focal	H
9	PERU	CELY Camila	Punto focal	M
10	ECUADOR	LEMA Lizeth	Punto focal	M
11	ECUADOR	LEON Daniela	Punto focal	M
12	ECUADOR	GUTIÉRREZ Andrés	Participantes de una o dos sesiones de capacitación y una o varias sesiones de gestión del conocimiento	H
13	ECUADOR	DUTÁN Hugo		H
14	PERU	CARBAJAL Ernesto		H
15	ECUADOR	GARCES Adriana		M
16	ARGENTINA	ESCOFFIER Natalia		M
17	COLOMBIA	SERNA Melissa		M
18	ARGENTINA	FUENTES Fernanda	Participantes de una o varias sesiones de gestión del conocimiento	M
19	ECUADOR	ITURRALDE Maria		M
20	COLOMBIA	CHAVEZ Max		H



## **EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO “ALINEANDO LA PROGRAMACIÓN DE LA OIM A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO MUNDIAL SOBRE MIGRACIÓN Y EL APOYO DE LA AGENDA 2030 EN AMÉRICA DEL SUR”**

Instrumentos de recolección de datos

---

### I- Presentación de los instrumentos de recolección de datos

Se usaron dos instrumentos de recolección de datos con el fin de asegurar la validez y la confiabilidad de los datos recopilados y la credibilidad del análisis:

- 1- Análisis documental
- 2- Entrevistas individuales y grupales

#### 1) Análisis Documental

El análisis documental se realizó en base a la documentación puesta a disposición por la gestora de la evaluación: en PRIMA, en el Teams del proyecto, el SharePoint del proyecto y el SharePoint de los productos finales y del material de apoyo de las sesiones de gestión del conocimiento. Se consideró también documentos institucionales preexistentes.

El anexo 3 “Lista de documentos revisados” del presente informe detalla la lista de los documentos revisados para la evaluación del proyecto.

#### 2) Entrevistas individuales y grupales

El enfoque elegido para las entrevistas de esta evaluación fue el semi estructurado dado que permite una combinación de preguntas abiertas y cerradas y deja la posibilidad de omitir ciertas preguntas, modificar el orden de las preguntas o hacer ciertas preguntas de diferentes maneras según el contexto y a la vez pedir aclaraciones al/la entrevistado/a en caso de ser necesario.

Inicialmente se consideraba realizar entrevistas grupales a los equipos de las OP quienes participaron de las actividades de capacitación y de gestión del conocimiento, con un máximo de 4 personas por entrevista.

Con el fin de agilizar el proceso de coordinación y realización de las entrevistas y en consideración de la agenda de los entrevistados, se ajustaron los grupos y la cantidad de personas en cada entrevista grupal con un máximo de 2 personas, y se realizó una mayor cantidad de entrevistas individuales.

Considerando que algunos actores participaron de las sesiones de capacitación o de las de gestión del conocimiento o de ambas sesiones, como es el caso de los Puntos focales, cada entrevista individual o grupal apuntó a abordar todas las sesiones en las cuales los entrevistados participaron.

Se detalla a continuación la cantidad de entrevistas individuales y grupales realizadas según sus grupos objetivos.

Entrevistas individuales	Entrevistas grupales
<p><b>Cantidad de personas entrevistadas:</b> 12</p> <p><b>Grupo objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolladora de proyecto (1)</li> <li>- Gerente de proyecto (1)</li> <li>- Asistente del proyecto (1)</li> <li>- Asistente administrativa del proyecto (1)</li> <li>- Oficial Regional de gestión del conocimiento (1)</li> <li>- Consultores-as (2)</li> <li>- Puntos focales (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento (1)</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora</p>	<p><b>Cantidad de entrevistas:</b> 4</p> <p><b>Cantidad de personas entrevistadas:</b> 8 (2 por entrevista)</p> <p><b>Grupo objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntos focales (1)</li> <li>- Participantes de las sesiones de capacitación y de gestión del conocimiento (2)</li> <li>- Participantes de las sesiones de gestión del conocimiento. (1)</li> </ul> <p><b>Tipo:</b> semiestructurada.</p> <p><b>Duración:</b> 40 minutos a 1 hora</p>

## II- Metodología de las entrevistas

La coordinación de las entrevistas se realizó con el apoyo de la gestora de la evaluación por correo electrónico, quién contactó a las personas identificadas por la evaluadora para informarlas que estaban invitadas a participar de una entrevista en el marco del proyecto, presentando a la evaluadora quién siguió con la coordinación.

La identificación de las personas a participar en las entrevistas procuró asegurar la inclusión del equipo de la OR, de los consultores y del equipo de las cuatro OP, considerando los factores siguientes: diversidad de cargos de los participantes y sus implicaciones en el proyecto, representación de equipos de cada OP y consideraciones de género.

## III- Contenido de las entrevistas individuales y grupales

A continuación, se presentan las preguntas contempladas en el marco de las entrevistas individuales y grupales. Cabe destacar que para cada entrevista, se seleccionaron y adaptaron las preguntas según el rol de la persona entrevistada en el proyecto.

Criterios	Personas entrevistadas	Preguntas
Preguntas introductorias	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Consultor, Oficial KM	¿Qué me puede contar sobre su participación en el proyecto? Pensando en elementos de contexto que crea relevante que sepa, por ejemplo.

	Desarrolladora	<p>¿Qué me puede contar sobre su participación en el proyecto y sobre su origen?</p> <p>De lo que recuerda, ¿me puede comentar lo que se esperaba del proyecto y cuáles eran los objetivos principales del proyecto?</p>
	FP, Participantes Sesiones de capacitación, participantes sesiones KM	La oficina regional implementó un proyecto -el que estoy evaluando- que se planteó como objetivo apoyar a las oficinas en su trabajo en la reforma del SNUD, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial ¿Me puede comentar qué sabe de este proyecto, en qué momento participó y de qué forma?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación, participantes sesiones KM	¿Me puede comentar como llegó a participar del proyecto y lo que implicó?
Pertinencia	FP, Participantes Sesiones de capacitación, participantes sesiones KM	<p>¿Qué me puede compartir sobre su trabajo como parte de su oficina País, frente a la reforma del SNUD, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</p> <p>¿En su trabajo diario, le toca participar de reuniones del UNCT?</p>
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Desarrolladora, FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	<p>Antes del proyecto, me puede indicar ¿cuáles eran los principales retos de las OP y a nivel de la OR para avanzar frente a reforma del SNU, la agenda de Migración y Desarrollo e implementación del Pacto Mundial?</p> <p>¿Qué me puede compartir acerca de la identificación de estos retos?</p>
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Desarrolladora	<p>¿Se incluyeron a los equipos nacionales en la identificación de estos retos?</p> <p>¿De qué manera?</p>
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Desarrolladora	¿Qué me puede comentar acerca del personal de las OP que participó de las diferentes etapas del proyecto y como se seleccionaron los participantes?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	Me puede decir ¿cuál fue el rol de los jefes de Misión, del <i>special Envoy</i> para la Respuesta a Venezuela y de los <i>SdG champions</i> en el proyecto? Si bien entendí, estas personas formaron parte de la <i>SDG incubator Unit</i> , ¿Que me puede comentar al respecto?
Coherencia	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Desarrolladora, FP, Participantes de sesiones de capacitación y KM	<p>Antes del desarrollo e implementación del proyecto, ¿se habían identificado actividades o instrumentos existentes con relación a la agenda de Migración y desarrollo e implementación del Pacto Global, a nivel nacional, regional o Global? ¿Cuales?</p> <p>¿Sabe si algunas eran conocidas o usadas por las OP?</p>
	Desarrolladora	En el desarrollo del proyecto ¿Se tomaron en cuenta estas actividades o herramientas identificadas? ¿De qué manera?

	FP, Participantes de sesiones de capacitación y KM	Me gustaría que me contara un poco acerca de las actividades del proyecto de las cuales participó. En su opinión, ¿reflejaron las necesidades de su OP? ¿Me puede comentar como fue el proceso de selección de los participantes de su OP?
	FP, Participantes de sesiones de capacitación y KM	Con respecto a los videos que se llevaron a cabo para alinear los proyectos de la OIM con los objetivos de desarrollo sostenibles, ¿Me puede contar como fue el proceso de realización de los videos y la estrategia de difusión? ¿Qué me puede decir acerca del alcance de los videos?
Eficacia	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	En base a la revisión documental que llevé a cabo, pude observar las actividades que se realizaron, como las sesiones de capacitación, el informe "guía del facilitador" realizado por el consultor o los videos. Por otra parte, también observé que algunas no se realizaron como planificado, como es el caso de los webinars para testear el material de las sesiones de capacitación y la actividad del output 2.2 sobre la creación de material de capacitación para gobiernos. ¿Qué me puede contar al respecto?
	PM	Con respecto a la actividad del output 2.2, se reporta que se ha brindado asistencia a 34 oficiales de Estados Miembros (XLIII Edition of the Inter-American Course on International Migration in 2020), me podría dar más detalles sobre esta actividad y su alcance?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	Tengo algunas preguntas adicionales acerca de las actividades del proyecto: ¿Que son los IPUN meetings?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	Con respecto a las sesiones de capacitación, reportan que 90% de los participantes demostraron un incremento de conocimientos y habilidades después del training. ¿Qué me puede comentar acerca del proceso de medición del incremento de conocimientos de los participantes?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	También se indica en la matriz de resultados que las OP han mantenido 84 UNCT meetings, ¿cómo fue el proceso de seguimiento con las OP para llegar a este resultado?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	Con respecto a los resultados del proyecto, en su opinión ¿cuáles fueron los elementos que permitieron lograr los resultados del proyecto y cuáles representaron un desafío?
	Eficiencia	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Consultor, Oficial KM, FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM
PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora,		Desde su punto de vista, ¿Qué factores fueron determinantes en este cumplimiento? ¿Cuáles representaron un desafío?

	Consultor, Oficial KM	
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Consultor, Oficial KM	El proyecto se implementó en plena pandemia, ¿Me puede comentar acerca de las medidas que fueron adoptadas para adaptarse a las restricciones impuestas por aquella?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Consultor, Oficial KM	En su opinión ¿Estas medidas tuvieron un impacto sobre los resultados del proyecto? ¿Cuál/es?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	Me gustaría saber si ¿Considera que su participación en las actividades del proyecto, le permitió mejorar su capacidad y las de su OP para abordar las temáticas abarcadas por el proyecto, empezando por: -la agenda de Migración y Desarrollo -el Pacto Mundial -la reforma del SNUD?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Oficial KM	En su opinión, ¿las sesiones permitieron mejorar las capacidades de los miembros de las oficinas País para abordar la agenda de Migración y Desarrollo, del Pacto Mundial y de la reforma del SNUD? ¿De qué manera?
	FP, Participantes Sesiones KM	¿Qué me puede contar sobre las sesiones de gestión del conocimiento?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿En su OP, se ha postulado a nuevos proyectos donde se pudo poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas y relacionadas al marco de la agenda 2030, la reforma del SNUD o el pacto mundial?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿Identifica áreas donde siente que aún necesitaría reforzar sus capacidades y las de los miembros de su OP? ¿Cuáles? ¿Qué temática/s?
Impacto / Eficacia	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Oficial KM Consultora, FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿Alguna metodologías o herramientas usadas en las sesiones de capacitación o de gestión del conocimiento, destacaría en la mejora de sus capacidades/las capacidades de los participantes?
Sostenibilidad	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Oficial KM.	¿Se ha realizado/ se realiza un seguimiento al personal de la OIM que participó de las actividades con el fin de saber si han puesto en práctica los conocimientos y competencias adquiridas (especialmente en el marco de los UNCT)? Si es el caso, ¿Como fue el proceso y cuáles fueron las conclusiones?

	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa	¿Existen recursos para mantener la difusión de herramientas e instrumentos de conocimiento? ¿Cuáles son y cómo funcionan?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿Después de su participación en las actividades, ¿Ha podido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas, particularmente en el marco del UNCT? ¿De qué manera y en que instancia?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿En el futuro, como piensa que se va a seguir trabajando estos temas en su oficina? ¿Qué capacidades y o recursos tienen para hacerlo?
PREGUNTAS TRANSVERSALES	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Oficial KM	¿En el marco de las sesiones, se ha abordado el enfoque de género y derecho en la agenda 2030, la reforma del SNUD y la implementación del Pacto Mundial? ¿De qué manera?
	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Desarrolladora, Consultor, Consultora, FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	Durante el proyecto, ¿qué me puede comentar sobre la incorporación de consideraciones de género edad, diversidad y derechos? ¿Se tomaron en cuenta? ¿Cómo? ¿Como se caracterizaban los equipos nacionales que participaron de las actividades en término de representaciones de género, edad y de variedad de cargos?
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	En el marco de las actividades de las cuales participó, se hizo énfasis en la agenda 2030, la reforma del SNUD y la implementación del Pacto Mundial. Me gustaría saber si en estas temáticas se ha abordado el enfoque de género y derecho y de qué manera, empezando con: - la agenda 2030 - reforma del SNU - pacto mundial
	FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	¿Qué me puede comentar sobre la incorporación de consideraciones de género edad, diversidad y derechos en las distintas actividades del proyecto de las cuales participaron?
CIERRE	PM, Asistente proyecto, Asistente administrativa, Consultora, Consultor, Desarrolladora, Oficial KM, FP, Participantes Sesiones de capacitación y KM	Estamos llegando al final de la entrevista: ¿Hay una pregunta que no hice que le hubiese gustado responder o información/comentarios adicionales que le gustaría comunicarme?