



EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LA OIM COMO COORDINADORA DE LA RED DE NACIONES UNIDAS SOBRE MIGRACIÓN 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

Gestora de la evaluación: Unidad de Implementación y Apoyo de Proyectos Regionales, Asistente Sr. de Monitoreo y Evaluación

1. Contexto de la evaluación

El 19 de diciembre del 2018, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular (Pacto Mundial o PMM)¹, mediante el cual propone un marco de cooperación para abordar las distintas dimensiones de la migración internacional. El Secretario General de las Naciones Unidas estableció la Red de las Naciones Unidas sobre Migración² (la Red), con la OIM como Coordinadora y a la dirección de la Secretaría, con el propósito de prestar apoyo a nivel de todo el sistema a los Estados Miembros y sus asociados en la aplicación, el seguimiento y el examen del Pacto Mundial. En línea con los términos de referencia de la Red, la OIM como Coordinadora tiene la responsabilidad principal de: (i) fomentar la colaboración y el consenso entre los miembros de la Red; (ii) identificar prioridades y oportunidades de acción de la Red; (iii) informar al sistema de las Naciones Unidas, los Estados miembros y otras partes interesadas sobre las actividades de la Red; (iv) mantener una Secretaría eficaz de apoyo a la Red, entre otras actividades relevantes. La Red fijó su Plan de Trabajo en julio de 2019³ y su correspondiente actualización de abril de 2021⁴, el cual se centra en las cuestiones clave en las que el Sistema de las Naciones Unidas puede aportar un valor añadido para obtener resultados concretos en apoyo de la implementación del Pacto Mundial, reconociendo que este tiene sus raíces en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Posteriormente a la adopción del Pacto Mundial y a la creación de la Red, un número considerable de Redes Regionales y Nacionales de las Naciones Unidas sobre Migración han sido creadas. Estas redes fortalecen la coordinación entre los interlocutores competentes y prestan un apoyo coherente del Sistema de las Naciones Unidas a los Estados miembros en la aplicación, el seguimiento y revisión del Pacto Mundial a nivel nacional y regional, y de cara al primer Foro de Examen de la Migración Internacional 2022 (FEMI). En América del Sur, previo al desarrollo del presente proyecto, se habían formalizado a través de la consolidación de Redes Nacionales de las Naciones Unidas sobre migración (Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela).

¹ Resolución aprobada por la Asamblea General el 19 de diciembre de 2018 (A/RES/73/195), párrafo 2.

² Ver: <https://migrationnetwork.un.org/about>

³ Plan de trabajo 2019-20

⁴ Plan de trabajo 2021-22

En este marco, el Comité para la Asignación de Recursos relacionados con la Migración (*Migration Resource Allocation Committee – MIRAC*) de la OIM otorgó en agosto 2021 recursos a su Oficina Regional para América del Sur destinados al proyecto “Fortalecimiento del Rol de la OIM como Coordinadora de la Red de Naciones Unidas sobre Migración en América del Sur”. Desde la Oficina Regional de la OIM en América del Sur se apoyan y orientan las actividades implementadas por diez misiones en la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela).

El proyecto, de un presupuesto total de 400.000 USD, tiene como objetivo fortalecer el rol de la OIM como Coordinadora de la Red a nivel nacional y regional y apoyar la implementación, el seguimiento y la revisión del Pacto Mundial en América del Sur de cara a profundizar la buena gobernanza migratoria, además de apoyar en los distintos preparativos hacia el primer Foro de Examen de la Migración Internacional (FEMI), para el cual las oficinas países y las UNCTs están activamente movilizadas. La duración inicialmente prevista para el proyecto es de 12 meses, comprendidos entre el 1 de agosto 2021 y el 31 de julio de 2022. Se ha realizado una solicitud de extensión de proyecto por tres meses, por lo que la nueva fecha de finalización estimada es el 31 de octubre de 2022.

Específicamente, se busca: (i) otorgar al personal de la OIM en la Oficina Regional de América del Sur información, herramientas, y capacitación para brindar apoyo técnico y logístico al Grupo de Trabajo-1 de la Coalición Temática sobre Movilidad Humana: Red Regional de las Naciones Unidas sobre Migración para la implementación, seguimiento y revisión del Pacto Mundial (UNNM-LAC) e impulsar la participación de la región en el FEMI, y; (ii) proporcionar apoyo logístico y de fortalecimiento de capacidades a las Oficinas País (OP) en el establecimiento y la gestión de Redes de las Naciones Unidas sobre Migración y en el desarrollo de herramientas y recursos relativos al PMM y el FEMI.

Como parte del primer componente del proyecto, fue planteada la realización de distintos productos y recursos de conocimiento resultantes del desarrollo de dos investigaciones sobre (i) buenas prácticas relacionadas a la implementación del PMM y (ii) marcos normativos y políticas migratorias y su alineamiento al PMM. Una tercera actividad prevé la realización de una serie de webinarios multiactorales de cara al FEMI, la cual resultará en un informe sobre los hallazgos principales de cada webinar temático.

Como parte del segundo componente, fueron planteadas actividades de (i) creación de comunidad de práctica relativas a la gestión de las redes nacionales, la elaboración de planes de trabajo y a los preparativos hacia el FEMI; (ii) dos videos orientativos; y, (iii) fortalecimiento de capacidades sobre planes nacionales de implementación del Pacto Mundial, las cuales se llevan a cabo por medio de la contratación de ocho oficiales de Enlace y de Proyecto en las OP beneficiarias del proyecto y uno en la Oficina Regional de Buenos Aires.

En línea con las distintas actividades planteadas, los beneficiarios directos del proyecto son las Redes Nacionales de los países beneficiarios del proyecto y las distintas agencias, fondos y programas (AFPs) de la Red Regional en América Latina y el Caribe.

La evaluación final del proyecto constituye un compromiso establecido con el donante y un instrumento de rendición de cuentas hacia las partes intervinientes. Asimismo, representa una instancia decisiva para el desarrollo de aprendizaje, la construcción de capacidades y la difusión de buenas prácticas en el equipo de la Oficina Regional de la OIM para América del Sur.

2. Propósito y objetivos de la evaluación.

La presente evaluación externa de medio término tiene como propósito, además de satisfacer los compromisos de rendición de cuentas frente al MIRAC, evaluar en qué medida y de qué modo el proyecto contribuyó a fortalecer las capacidades y el liderazgo de la Oficina Regional y las Oficinas País de la región en el marco de la preparación y la participación en el FEMI durante el período evaluado, así como el trabajo en la Red Regional y las Redes Nacionales de las Naciones Unidas sobre Migración.

Los objetivos específicos de este ejercicio son:

1. Identificar determinantes del desempeño del proyecto y sugerir posibles ajustes a los fines de retroalimentar la implementación del mismo durante el período restante de intervención.
2. Relevar posibles contribuciones del proyecto respecto a las capacidades y herramientas disponibles de las OP y la OR en el marco de las iniciativas mencionadas.
3. Determinar oportunidades de mejora y consideraciones necesarias en la estrategia de intervención escogida, que permitan informar la toma de decisiones respecto a acciones similares en el futuro.

En cuanto a usuarios y usos esperados de los resultados de la evaluación, se prevén los siguientes:

- Donante y asociados del proyecto: la evaluación será realizada como instrumento fundamental de rendición de cuentas con relación a los compromisos establecidos con el donante y de transparencia hacia las partes intervinientes en el proyecto. Los resultados de la evaluación serán presentados al MIRAC para análisis y discusión conjunta.
- Gestora y equipo de proyecto: definirá e implementará acciones en respuesta a las recomendaciones presentadas en la evaluación.
- Unidad de Implementación y Apoyo de Proyectos Regionales: documentará lecciones aprendidas y buenas prácticas, examinará recomendaciones y promoverá la circulación y adopción de éstas en el equipo de la Oficina Regional.
- Oficina Regional: los hallazgos que surjan del ejercicio de evaluación serán considerados valiosos para la retroalimentación y la toma de decisión futura en intervenciones similares. La modalidad de evaluación escogida está alineada a la voluntad de construir experiencia en la gestión y realización de evaluaciones externas en tanto insumo para el aprendizaje organizacional y la cultura de evaluación.

3. Alcance de la evaluación

Se espera que el ejercicio de evaluación tenga el siguiente alcance:

- **Temático:** El objeto de evaluación es el proyecto en su totalidad, incluyendo todos los efectos (*outcomes*), productos (*outputs*) y actividades previstas.
- **Geográfico:** La cobertura geográfica relativa al componente número uno comprende a los países de América Latina y el Caribe el cual varía en función del alcance de las actividades planteadas del proyecto. En cuanto al componente número dos, la cobertura geográfica comprende a los ocho países beneficiarios del MIRAC antes mencionados⁵.
- **Temporal:** La evaluación comprende las fases de formulación, implementación y monitoreo del proyecto hasta la fecha de corte para la recolección de datos⁶.
- **Temas transversales:** La evaluación debe considerar una serie de temas transversales a la intervención, de acuerdo con los lineamientos de la OIM y de Naciones Unidas en la materia:

el enfoque de Derechos (*Rights-Based Approach to Programming, RBA*)⁷, perspectiva de género⁸ y el enfoque de protección de niñez y adolescencia en el contexto de la migración.

Siguiendo la norma de Utilidad de las Normas y Estándares de Evaluación del Grupo de Naciones Unidas sobre Evaluaciones (UNEG, por su sigla en inglés)⁹, se espera que las conclusiones y recomendaciones que se deriven de la evaluación estén orientadas al aprendizaje organizacional de forma pertinente y práctica. El cuidado de este aspecto favorecerá el uso de la evaluación para generar conocimiento y retroalimentar decisiones y prácticas en futuras intervenciones.

4. Criterios de Evaluación

En la presente evaluación serán aplicados 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 2019¹⁰.

Siguiendo los principios de utilización de los criterios, la norma de Utilidad y el estándar de análisis de evaluabilidad de UNEG¹¹, y en línea con los objetivos y el alcance de la evaluación desarrollados con anterioridad, se abordarán los criterios: 1) Pertinencia 2) Coherencia 3) Eficiencia; 4) Eficacia; 5) Impacto; 6) Sostenibilidad.

5. Preguntas de Evaluación

Se presenta un listado de las preguntas que se espera sean respondidas en la evaluación con relación a los criterios definidos en la sección anterior. Esta lista será revisada en detalle a la luz de las condiciones de disponibilidad y acceso a fuentes de datos, 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 No. 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	<ol style="list-style-type: none">¿Hasta qué punto la estrategia de intervención escogida fue adecuada frente a las necesidades de los beneficiarios del proyecto y los efectos esperados?<ul style="list-style-type: none">¿Se consideraron las necesidades relacionadas con los enfoques de derechos, género y niñez y adolescencia?En qué medida los mecanismos de coordinación/colaboración definidos en el proyecto consideraron todos los actores relevantes para el logro de los efectos deseados, incluyendo aquellos claves para el avance de los enfoques de derechos, género y niñez y adolescencia?¿En qué medida el proyecto ha sabido adaptarse a cambios en el contexto de la Oficina Regional y en las necesidades de apoyo de las Oficinas País?

⁷ Ver: https://www.iom.int/sites/default/files/our_work/ICP/IML/rba_manual.pdf

⁸ Ver: <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> y <http://www.uneval.org/document/detail/1616>; <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

⁹ Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

¹⁰ Ver: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>

¹¹ Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

Coherencia	4. ¿En qué medida el proyecto está alineado con las estrategias y políticas OIM y los esfuerzos, actuales y pasados, de OIM en la región con relación a la implementación, el seguimiento y la revisión del PMM? ¿Hasta qué punto las actividades de producción y gestión de conocimiento definidas en el proyecto están armonizadas con las iniciativas y herramientas actuales y previstas a nivel global y regional?
Eficacia	5. ¿En qué medida el proyecto ha avanzado en el logro de las metas propuestas y qué factores lo favorecieron o dificultaron? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto las actividades y productos han incorporado los enfoques de derechos, género e infancias y juventudes 6. ¿Qué evidencia existe de contribuciones del proyecto al fortalecimiento de las capacidades de la OIM para liderar la red regional y las redes nacionales? 7. ¿En qué medida las herramientas y canales para difusión de información e intercambio de conocimiento definidas por el proyecto están siendo utilizadas por los/as beneficiarios? 8. ¿En qué medida y de qué modo los productos de conocimiento generados por el proyecto están siendo utilizados por los/as beneficiarios?
Eficiencia	9. ¿De qué modo se establecieron y desarrollaron mecanismos y acciones de articulación con actores relevantes internos y externos a OIM, OP y otros actores de importancia? 10. ¿Qué aspectos de los procedimientos administrativos, financieros, operativos y de seguimiento definidos para el proyecto facilitaron o dificultaron la realización de las actividades y la generación de productos en condiciones razonables de tiempo y presupuesto?
Impacto	11. ¿Qué evidencia existe de contribuciones del proyecto a la participación de la región en el FEMI, incluso desde los enfoques de derechos, género y niñez y adolescencia? 12. ¿Qué evidencia existe de contribuciones del proyecto a la consolidación de la red regional y de las redes nacionales, incluso desde los enfoques de derechos, género y niñez y adolescencia?
Sostenibilidad	13. ¿Hasta qué punto el proyecto ha logrado movilizar y obtener aportes concretos de los actores involucrados en el proyecto? 14. ¿En qué medida los participantes de las actividades están actuando como replicadores y canalizadores de los resultados? 15. ¿En qué medida existe perspectiva de continuidad y desarrollo en la OIM para el personal y los procesos que en la oficina regional y las nacionales determinan el liderazgo en el seguimiento y la revisión del PMM?

6. Metodología y métodos de evaluación.

Este ejercicio consistirá en una evaluación intermedia de proyecto con un diseño no-experimental. Se espera que el/la evaluador/a proponga un enfoque metodológico alineado a la necesidad de dar respuestas válidas y confiables a las preguntas de evaluación, formular recomendaciones prácticas, identificar lecciones y posibles buenas prácticas del proceso de formulación, implementación y monitoreo del proyecto. Asimismo, con base en propósito, los objetivos y las preguntas de evaluación detalladas anteriormente, se espera que el diseño propuesto cuente con un sólido componente participativo para la etapa de recolección de información. Por último, en consonancia con lo señalado en secciones anteriores, el diseño deberá ser sensible a la cuestión de género (*gender-sensitive*) y enfocado en el uso que se dará a la evaluación (*utilisation-focused*).

Preferentemente, el/la evaluador/a deberá utilizar métodos mixtos de análisis de la información, otorgando mayor énfasis al uso de métodos cualitativos. Podrá utilizar instrumentos de recolección de información por fuentes primarias y secundarias como la revisión documental, la realización de entrevistas, focus groups y encuestas a los beneficiarios e implementadores. A los fines de asegurar la validez y calidad de los hallazgos, el/la evaluador/a deberá triangular diversos métodos y fuentes de información y contemplar en su análisis el contexto de implementación.

Se espera que la propuesta de evaluación especifique el modo en que se abordarán metodológicamente los temas transversales relevantes, en particular el enfoque de Derechos, la perspectiva de género y la orientación hacia el desarrollo sostenible. Los métodos e instrumentos de recolección de datos deberán estar alineados a la necesidad de dar respuesta a las preguntas de evaluación relativas a estos temas.

A los fines de orientar la elaboración de la propuesta técnica de evaluación, se presenta un inventario de la documentación disponible:

Documentación de formulación	Documento de Propuesta Presupuesto de proyecto Documento de evaluación de riesgos
Documentación de implementación	Solicitud de revisión de proyecto a MIRAC
Otra documentación	Productos documentales del proyecto en el SharePoint. Mapeo de actores intervinientes en cada misión Registro de beneficiarios

7. Ética, normas y estándares de evaluación.

La OIM se rige por las Normas y Estándares¹² de UNEG y espera que todas las partes intervinientes en la evaluación y el/la evaluador/a estén familiarizados y cumplan con las Directrices Éticas para la Evaluación¹³, así como con el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas¹⁴ de UNEG. El tratamiento de datos deberá cumplir los lineamientos de los documentos MA/88 Manual de Protección de Datos de la OIM¹⁵; IN/138: Principios de Protección de datos de la OIM¹⁶. La obtención de consentimiento informado por parte de las fuentes de datos es una condición para la recolección de datos y su uso.

La evaluación deberá observar e integrar atentamente en su diseño, ejecución y difusión de resultados las cuestiones de género, derechos y desarrollo sostenible. Deberá regirse por los lineamientos de la OIM¹⁷ y UNEG¹⁸ al respecto.

8. Entregables

Durante el proceso de evaluación, se espera que el/la evaluador/a genere los productos documentales a continuación detallados. Los mismos serán revisados y aprobados por la OIM de acuerdo con las

¹² Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

¹³ Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

¹⁴ Ver: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134773

¹⁵ Ver: https://publications.iom.int/system/files/pdf/iomdataprotection_web.pdf

¹⁶ Ver: <https://www.iom.int/data-protection>

¹⁷ Ver: <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl486/files/about-iom/evaluation/iom-gender-and-evaluation-guidance-2018.pdf>

<https://publications.iom.int/books/rights-based-approach-programming>

¹⁸ Ver: <http://www.uneval.org/document/detail/1616>

directrices internas de la Organización en materia de evaluación y los lineamientos del UNEG. Todos ellos deben ser editados en un nivel adecuado para su publicación.

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 o inglés.
2. **Una reunión virtual sobre hallazgos preliminares con Gestora de evaluación y Grupo de Referencia (GRE)**, una vez concluida la etapa de recolección de datos y antes de iniciar la preparación del informe de evaluación. Idioma: español o inglés.
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 recomendaciones¹⁹ 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. No supe el resumen ejecutivo que forma parte del informe de evaluación. Idioma: español e inglés.
6. **Presentación virtual final de la evaluación con material visual de apoyo** con la gerencia de proyecto, la gerencia de evaluación y partes intervinientes del proyecto a los fines de exponer de manera general y concisa los elementos clave de la evaluación, en especial sus conclusiones y recomendaciones. Idioma: español o inglés.
7. **Diligenciamiento de la sección de recomendaciones de la matriz de repuesta gerencial** del Anexo No. 7, incluyendo a quién va dirigida y su nivel de prioridad, con base en las recomendaciones de la versión final del reporte. Idioma: español o inglés.

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 de soporte a cada hallazgo presentado y hará explícitos en su informe los niveles de evidencia disponible 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.

¹⁹ Ver: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2124>

- 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 Asistente Sr. de Monitoreo y Evaluación de la Unidad de Implementación y Apoyo de Proyectos Regionales actuará como gestora de la evaluación y presidirá el GRE:

- Recopilará la información del proyecto requerida 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.
- 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.
- 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.
- Convocará al GRE a las reuniones de presentación de hallazgos preliminares y a la presentación de resultados, según el cronograma que se acuerde.
- Gestionará la aprobación de los productos de evaluación por parte de quien tenga las funciones de PM.
- 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 13 semanas. El/la evaluador/a podrá proponer una duración menor en tanto se asegure la generación de los productos en las condiciones de contenido y calidad esperadas.

La gestora de evaluación preparará un calendario detallado con el/la evaluador/a para planificar las reuniones correspondientes. Se prevé que todas las actividades de recolección de datos se realicen de manera remota y para ello la OIM, a través de la gestora de la evaluación, facilitará el acceso a las fuentes.

Actividad	Duración (días)	Responsable	Localización	Programación
Reunión de inicio con Gerencia del Proyecto, equipo de M&E y evaluador/a y entrega de documentos claves del proyecto	1	Gestora de evaluación	Remota	Semana 1
Revisión de últimas versiones de documentos y materiales (videos y piezas de difusión) del proyecto	2	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semana 1
Elaboración de informe inicial (inception report)	2	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semana 2
Desarrollo de herramientas de recolección de información y recolección de información	5	Evaluador/a	Remota	Semanas 3 a 7
Reunión sobre hallazgos preliminares	1	Evaluador/a, Gestora de evaluación	Sede del/a evaluador/a	Semana 8
Procesamiento y análisis de información relevada	7	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semanas 8 y 9
Elaboración de borrador informe final en formato OIM	5	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semanas 9 y 10

Revisión de borrador de informe y validación de recomendaciones	5	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semana 11
Elaboración informe final en formato OIM	4	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semanas 11 y 12
Revisión, ajuste y aprobación Informe final	5	Gestora de evaluación	Sede del/a evaluador/a	Semanas 12 y 13
Elaboración de la hoja informativa y de la sección de recomendaciones	1	Evaluador/a	Sede del/a evaluador/a	Semana 13
Presentación virtual final de la evaluación con material visual de apoyo	1	Evaluador/a	Remota	Semana 13

Elaboró: Mateo Merchan y Agustina Brizuela

Revisó: Andrea Ortiz, Jhonn Rey, Dalila Polack

Aprobó: Ezequiel Texidó

Fecha de aprobación: 21/3/2022

11. Anexos

I. Estándares de calidad de UNEG para informes de inicio



ToR and
IncepReport Quality

II. Estándares de calidad de UNEG para informes finales



EvalReport Quality
Checklist - UNEG.pd

III. Formato para el reporte de inicio



EVALUACIÓN Choose an item **DEL PROYECTO** “Click here to enter text.” Informe de inicio

El informe de inicio (*inception report*) es generalmente el primer producto documental generado por el evaluador. Típicamente refleja en gran medida los términos de referencia y tiene como propósito mostrar como el evaluador entiende el ejercicio y dará respuesta a las preguntas de evaluación de tal forma que se cumplan sus objetivos. Un elemento central de este informe es la matriz de evaluación. El formato de informe de inicio pretende señalar la información mínima necesaria que debe contener cada una de las secciones.

1. Introducción

Se incluye generalmente la siguiente información: el título del proyecto que se evalúa; el nombre de la organización que solicita la evaluación; el alcance de la evaluación. La sección de introducción también puede presentar de manera general las secciones y anexos que contiene el informe.

2. Contexto de la evaluación

Descripción breve del contexto social, económico, político y otras condiciones relevantes del proyecto y de todas aquellas que hayan motivado el surgimiento del proyecto. También incluye información sucinta sobre cómo el proyecto responde a esas situaciones, las fechas claves en su implementación, el objetivo y resultados esperados, y puede señalarse también su presupuesto.

3. Propósito de evaluación.

Esta sección refleja lo establecido en los términos de referencia, específicamente: por qué se realiza evaluación; por qué se realiza en este momento; audiencia objetivo del ejercicio; cómo se utilizarán sus resultados. Se incluye también los criterios de evaluación que serán tenidos en cuenta y las correspondientes preguntas de evaluación. La matriz de evaluación que generalmente incluye los criterios, las preguntas, las sub-preguntas, los indicadores, las fuentes datos y los métodos de recolección puede presentarse acá o como un anexo. A continuación, un ejemplo de estructura de esta matriz:

criterio	Pregunta de evaluación	Sub-pregunta	Indicadores	Fuentes de datos	Métodos de recolección de datos
Relevancia	Pregunta 1	Sub-pregunta 1.1	Indicador 1.1.1 Indicador 1.1.2	Fuentes de datos para 1.1.1	Métodos para 1.1.1 Métodos para 1.1.2

				Fuentes de datos para 1.1.2	
		Sub-pregunta 1.2	Indicador 1.2.1 Indicador 1.2.2	Fuentes de datos para 1.2.1 Fuentes de datos para 1.2.2	Métodos para 1.2.1 Métodos para 1.2.2
	Pregunta 2	Sub-pregunta 2.1	Indicador 2.1.1 Indicador 2.1.2	Fuentes de datos para 2.1.1 Fuentes de datos para 2.1.2	Métodos para 2.1.1 Métodos para 2.1.2
		Sub-pregunta 2.2	Indicador 2.2.1 Indicador 2.2.2	Fuentes de datos para 2.2.1 Fuentes de datos para 2.2.2	Métodos para 2.2.1 Métodos para 2.2.2
Criterio 2	Pregunta 1	Sub-pregunta 1.1	Indicador 1.1.1 Indicador 1.1.2	Fuentes de datos para 1.1.1 Fuentes de datos para 1.1.2	Métodos para 1.1.1 Métodos para 1.1.2
		Sub-pregunta 1.2	Indicador 1.2.1 Indicador 1.2.2	Fuentes de datos para 1.2.1 Fuentes de datos para 1.2.2	Métodos para 1.2.1 Métodos para 1.2.2
	Pregunta 2	Sub-pregunta 2.1	Indicador 2.1.1 Indicador 2.1.2	Fuentes de datos para 2.1.1 Fuentes de datos para 2.1.2	Métodos para 2.1.1 Métodos para 2.1.2
		Sub-pregunta 2.2	Indicador 2.2.1 Indicador 2.2.2	Fuentes de datos para 2.2.1 Fuentes de datos para 2.2.2	Métodos para 2.2.1 Métodos para 2.2.2

4. Metodología

4.a Métodos de recolección y análisis de datos

Esta sección generalmente señala una combinación de algunos de los siguientes métodos: revisión documental, entrevistas, encuestas, observación en campo; grupos focales o estudios de caso. Para mayor detalle sobre estos y otros métodos consultar el Módulo 4 de la segunda edición del Manual de Proyectos de OIM, <https://intranetportal/Pages/ControlNo.aspx?controlNo=IN/00250>. Todos los instrumentos de recolección de datos (e.g. cuestionarios, guía para grupo focal, etc.) deben ser diseñados por el evaluador e incluidos en el reporte de inicio como anexos.

En esta sección también se describe como la información recolectada será analizada. Los métodos de análisis pueden ser cualitativos (e.g. análisis de contenido) o cuantitativos (e.g. regresión) pero general el evaluador debe recurrir a una combinación de los mismos.

4.b Muestreo

En caso de que la evaluación implique recolectar datos de solo un grupo de la población de interés relacionada con el proyecto el evaluador debe plantear los métodos de muestreo que serán utilizados, así como el marco muestral y el tamaño de la muestra.

4.c Limitaciones y medidas de mitigación

En esta sección el evaluador presenta las limitaciones a la evaluación que haya identificado y las estrategias previstas para mitigarlas. Algunas de las limitaciones más comunes pueden ser:

tiempo (e.g. solo dos semanas se previeron para la evaluación, pero cuatro semanas serían necesarias para lograr el objetivo de la evaluación), acceso (e.g algunos de los sitios de implementación del proyecto no podrán ser visitados por motivos de seguridad o clima, o el acceso a las contrapartes gubernamentales, beneficiarios o partes interesadas es limitado) y datos (e.g el equipo del proyecto no completó las actividades de monitoreo y no existe por tanto una línea de base).

En esta sección se debe explicar también las acciones previstas para el evaluador para reducir el efecto de estas restricciones sobre la evaluación, por ejemplo, realizando entrevistas telefónicas o aplicando encuestas on-line a personas que no pueden participar en sesiones presenciales, o usando fuentes alternativas de datos.

5. Plan de trabajo

Presenta el plan de trabajo final para la evaluación que debe incluir las actividades que se realizarán, la cantidad de tiempo que se dedicará a cada tarea, la persona responsable por completarla y el lugar en que se llevará a cabo (para diferenciar aquellas que implican desplazamiento a campo, por ejemplo).

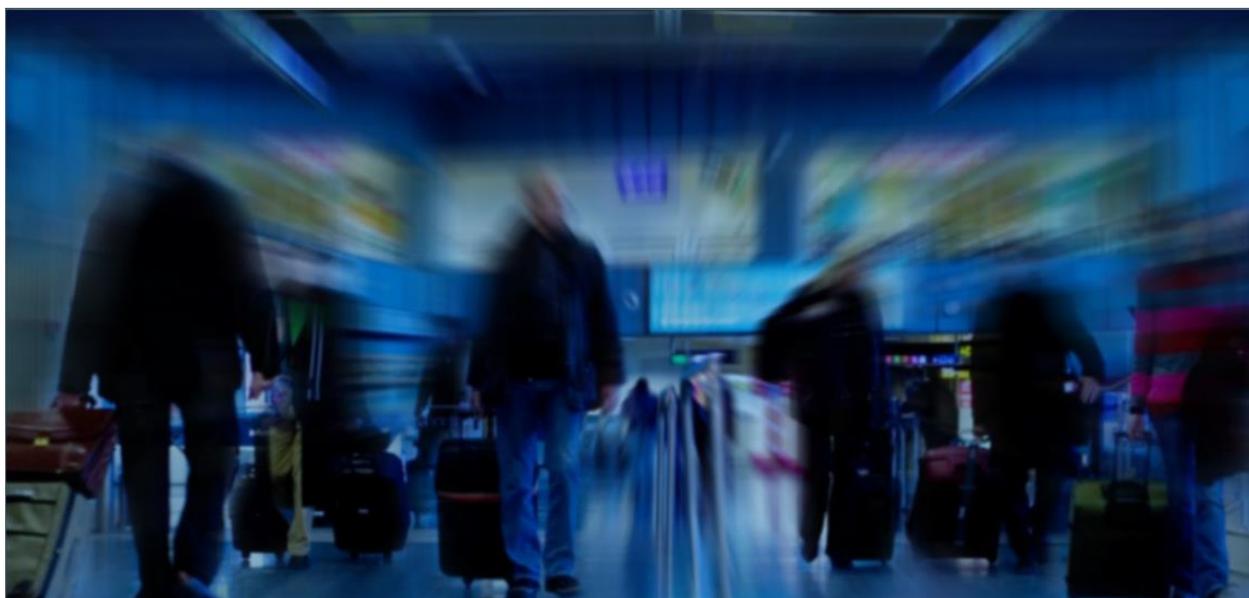
6. Anexos

6.a Términos de referencia. Versión final de los términos de referencia

6.b Matriz de evaluación. En caso de que no se haya incluido en el cuerpo del documento.

6.c Instrumentos de recolección de datos. En caso de que no se haya incluido en el cuerpo del documento.

IV. Formato para el informe final



[Leyenda de la fotografía o ilustración seleccionada @OIM 2021]

NOMBRE DEL PROYECTO

TIPO DE EVALUACIÓN

Informe final

[Nombre de evaluador-a]

[Fecha de entrega del informe]

NOTA: Las opiniones expresadas en este reporte corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

El informe final de evaluación es el producto último y más importante generado por el evaluador. Este informe debe proveer una descripción completa de la misma, de la manera en que fue realizada, sus principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Muchos evaluadores tienen sus propios formatos para informes final y no es necesario exigir que sigan el de OIM. Sin embargo, es importante asegurar que cualquiera que sea el formato siga la misma lógica de presentación del de OIM y que incluya como mínimo la información descrita a continuación.

TABLA DE CONTENIDO

Especialmente necesaria si se trata de informes extensos.

LISTA DE ACRÓNIMOS

Cada uno de los acrónimos usados en el informe con su correspondiente definición.

RESUMEN EJECUTIVO

Proporcionar un breve panorama de los contenidos del informe de evaluación. Debe presentar una explicación de los antecedentes del proyecto, de los antecedentes de la evaluación, una descripción concisa de la metodología, un resumen de las conclusiones, lecciones/lecciones aprendidas y buenas prácticas, al igual que un resumen de las recomendaciones. Idealmente, este resumen ejecutivo debe tener una extensión de entre tres y cinco páginas.

1. CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

1. CONTEXTO Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Esta sección describe el contexto de la evaluación. Generalmente incluye: a) descripción general de la OIM; b) algunos párrafos sobre la intervención evaluada considerando la lógica de intervención y el financiamiento; c) descripción general del contexto (político, ambiental, social, económico y legal) en el que se implementa el proyecto; y d) descripción de las partes interesadas claves de la intervención.

2. ANTECEDENTES, ALCANCE Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

En esta sección el evaluador- presenta una explicación del propósito de la evaluación (por qué se realizó la evaluación, quien la solicitó y por qué se realizó en este momento).

También debe describirse el alcance de la evaluación en términos de periodo de la intervención, áreas geográficas y fases (si aplica). Si algún aspecto de la intervención es excluido del objeto de evaluación debe explicarse.

Finalmente, acá se presente una lista de los clientes de la evaluación, las audiencias objetivo del reporte, al igual que los usuarios esperados de los resultados. Generalmente la información de esta sección refleja parte del contenido de los términos de referencia con un mayor nivel de desarrollo.

3. ENFOQUE Y METODOLOGÍA

Esta sección destaca el enfoque de evaluación y la metodología aplicados. Se espera encontrar la siguiente información:

- *Los criterios de evaluación* considerados y las preguntas de evaluación que se apuntó a contestar.
- *La(s) metodología(s) aplicada* incluyendo los métodos de recolección de datos y las fuentes, la manera en que fueron analizados y los métodos de muestreo (lo que implica además la descripción de la población, el marco muestral y el tamaño de la muestra)
- *Los temas transversales*, describiendo cómo fueron considerados a lo largo de la evaluación.

- *Participación de partes interesadas*, señalando quiénes y cómo fueron consultados.
- *Limitaciones de la evaluación*, señalando los retos y limitaciones identificadas y la medida en la que fueron mitigados y cómo.
- *Descripción de las normas y estándares*, proveyendo información sobre la medida en que el diseño de la evaluación incluyó consideraciones éticas.

2. HALLAZGOS

En esta sección el evaluador presenta los hallazgos de la evaluación. Generalmente estos se organizan de acuerdo con los criterios que fueron aplicados. Los hallazgos deben dar cuenta de los criterios y preguntas de evaluación propuestas y estar alineados con el propósito, preguntas y enfoque definido en las secciones previas. Adicionalmente, los hallazgos deben ser robustos y por tanto sustentados en la evidencia -que también se incluye en esta sección- y usando datos relevantes desagregados según variables claves. Aún más, los hallazgos deben identificar las causas que explican los logros y fallas, incluyendo la descripción de los efectos no esperados. Finalmente, los hallazgos deben asegurar que los temas transversales sean adecuadamente considerados.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección, además de las conclusiones y recomendaciones, también pueden incluirse lecciones/lecciones aprendidas y buenas prácticas (Ver 3.3)

1. CONCLUSIONES

En esta sección el evaluador presenta las conclusiones derivadas de la evaluación, las cuales deben estar basadas en la evidencia incluida en la sección de hallazgos, ser objetivas y claramente justificadas.

2. RECOMENDACIONES

En esta sección el evaluador presenta las recomendaciones derivadas de la evaluación. Las recomendaciones deben ser claras, concisas, basadas en los hallazgos y conclusiones del reporte, relevantes, orientadas a la acción e identificar a los responsables por su implementación.

3. LECCIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

En esta sección el evaluador-a debe presentar las lecciones/lecciones aprendidas que logre identificar durante la evaluación. Cada lección debe ir acompañada de la descripción de las circunstancias en las cuales surgió y una explicación de la relación entre la acción o práctica y sus efectos (negativos o positivos). Debe describirse cómo la lección puede aplicarse en otras circunstancias, donde y por quién.

En caso de que la lección consista en una práctica que a lo largo del tiempo y de forma consistente ha producido resultados satisfactorios y merece por tanto replicación y posiblemente escalamiento, esta puede incluirse como buena práctica. La presentación de una buena práctica debe capturar de forma concisa el contexto en el cual surge, los usuarios potenciales, y evidenciar una relación realista con los efectos de la intervención.

Page Break

4. ANEXOS

Se incluyen generalmente los siguientes anexos.

Términos de referencia
Reporte de inicio incluyendo matriz de evaluación
Lista de documentos revisados
Lista de personas entrevistadas o consultadas
Instrumentos de recolección de datos.

V. Forma de Matriz de Respuesta Gerencial



EVALUACIÓN Choose an item DEL PROYECTO “Click here to enter text.”

Matriz de respuesta gerencial

Título de la evaluación y año:	Inserte el título de la evaluación y en año de finalización
Persona responsable por completar la matriz de seguimiento:	Inserte el nombre y el cargo de la persona o entidad responsable por completar la matriz de respuesta gerencial a informe de evaluación, por ejemplo, el de la gerente del proyecto, la jefa de misión, el equipo de proyecto o el comité técnico del proyecto.
Comentarios generales sobre el proceso de evaluación:	Incluya la opinión general (positiva o negativa) sobre el proceso de evaluación como una introducción a las acciones de seguimiento a las recomendaciones, propuestas en la respuesta gerencial.

Recomendaciones de evaluación No. 1				
Incluya cada recomendación individualmente, tal y como se encuentra en el reporte final de evaluación.				
Recomendación dirigida a: Indique a quién se hace recomendación se acuerdo con el reporte final de evaluación.			Nivel de prioridad (1 a 3): Choose an item.	
Respuesta gerencial a la recomendación (aceptar/aceptar parcialmente/rechazar): Choose an item.				
Acción	Plazo o fecha límite	Persona responsable	Seguimiento a implementación	
			Comentarios	Estado
1.1				
1.2				

Recomendaciones de evaluación No. 2				
Recomendación dirigida a:				
Recomendación dirigida a:			Nivel de prioridad (1 a 3): Choose an item.	
Respuesta gerencial a la recomendación (aceptar/aceptar parcialmente/rechazar): Choose an item.				
Acción	Plazo o fecha límite	Persona responsable	Seguimiento a implementación	
			Comentarios	Estado
2.1				
2.2				

VI. Guía para la elaboración de la Hoja Informativa



29 July 2021 OIG/M&E

M&E Guidance:

Developing an Evaluation Brief

An 'evaluation brief' is used to promote the findings, conclusions and recommendations of an evaluation to all relevant stakeholders within and outside of IOM. This type of brief is different from an 'evaluation learning brief' which is a separate document designed to describe lessons learned from conducting the evaluation that could be useful for future evaluation processes.

After finalizing an evaluation report, IOM promotes the use of a separate summary document called an 'evaluation brief' that can be used to easily share information and results from evaluations and be more accessible to our staff, donors, partners, and other stakeholders. This brief should be included as a specific deliverable in the evaluation Terms of Reference (TOR). Plans for sharing the evaluation products, including the audience and format of communication products, should also be made clear from the start and included in the TOR.

Distribution of the evaluation report and evaluation brief needs to be discussed between the project manager, commissioner, donor and government, especially for external distribution. For internal distribution, the following people need to be included:

- Chief of Mission;
- Other Chiefs of Mission who may benefit from the information;
- Regional Monitoring and Evaluation Officers;
- Regional Directors;
- Relevant RTSs;
- OIG/Evaluation; □ ODG RBM; and,
- Director(s) and HQ staff of related thematic areas.

At a minimum, each evaluation carried out by IOM, whether internally or externally, should have an accompanying evaluation brief. Additional communication products can be developed to promote learning, such as videos, PowerPoints, infographics, etc. All planned products for sharing the evaluation results should be included in the list of deliverables in the TOR and should be developed by the evaluator, rather than later by the Project Manager or others. Taking these steps can help prevent bias such as the exclusion of negative findings, since the creation of such products entails decision-making on the content to be included.

A clear plan from the start about how to share the evaluation report will improve transparency during the evaluation process. If a communication plan has not been specified, the evaluator should refer

stakeholders to the Project Manager for requesting a copy of the report. The plan for sharing the evaluation report and related communication products will inform the data collection and data analysis stages, and then feed into the reporting stage. The communication plan will guide the evaluator when describing the scope of the evaluation and expectations during the data collection process, including responding to stakeholder requests to receive a copy of the final evaluation report.

For internal evaluations carried out by IOM staff, it is recommended to always use the Publisher template provided as an Annex to this guidance note. For external evaluations, the Project Manager can still share the template attached as a suggestion to the evaluator. Though an external evaluator may choose to use a different format, the TOR should clearly specify the content and length of the learning brief in line with the following points:

- Identify the audience for the learning brief at the start of the document;
- Project information: project title, countries covered, project type and code, project duration, project period, donor(s), and budget;
- Evaluation background: evaluation purpose, evaluation team, evaluation timeframe, type of evaluation¹, and methodology;
- Evaluation results: Key findings and conclusions including lessons learned and best practices (optional, if they were identified and part of the original ToR), and key recommendations, if any; and,
- Length: Two-page maximum:
 - a. Page one: Summary of evaluation design and project background.
 - b. Page two: Key findings, conclusions and recommendations.

Annex: Evaluation Brief Template (Microsoft Publisher)

Note: Although the evaluation brief template is designed for projects, it can be adapted to other types of evaluations such as programme, thematic, or sectoral. For instance, the title sections "Project Summary" and "Project Information" can be changed to "Programme Summary" and "Programme Information".

¹ Identify whether the evaluation is: a) internal or external, b) independent or self-evaluation, and c) mid-term or final.

VII. Formato para la Hoja Informativa (Evaluation Brief)



EVALUATION BRIEF

[Date]

[TITLE OF THE EVALUATION, E.G. FINAL EVALUATION OF THE PROJECT “COMPARATIVE ASSESSMENT OF COUNTER TRAFFICKING EFFORTS IN COUNTRIES IN THE SOUTH CAUCASUS”]

This evaluation brief presents a summary of the key findings, conclusions, and recommendations, as identified by the evaluator(s) for use by key stakeholders, including internally by IOM staff and externally by project partners. More details can be found in the full evaluation report.

Evaluation type: Internal independent final evaluation
Evaluator(s): Sarah Harris, Regional M&E Officer, IOM Regional Office in Vienna
Field visit dates: 25-29 November 2017
Final report date: 15 January 2018
Commissioned by: [e.g., IOM Mission in Ukraine]
Managed by: [e.g., Jane Doe, Project Manager]

Evaluation purpose: [Describe the intended use and users, e.g., “To support IOM and the donor in assessing progress, to ensure accountability; in determining what is working and what is not, to inform future phases; and, to identify knowledge, best practices, and lessons learned.”]

Evaluation criteria: [e.g., “Relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability”.]

Evaluation methodology: [e.g., “Document review, semi-structured interviews, and direct observations.”]

PROJECT SUMMARY

Provide here a summary of the project. Summarize the most relevant background/context needed for the audience to understand the findings, conclusions, and recommendations that follow in the next section.

Content can include listing the need the project is designed to address, the intended results, changes to project implementation period such as no-cost extensions, main project partners, etc.

Optionally, you can choose to bold certain words or phrases.

For example:

This regional counter-trafficking (CT) project was designed with dual intentions.

First, it was intended that assessment reports would be useful and used by IOM and other stakeholders in the three countries. Rapid assessment of the CT landscape resulting in evidence-based recommendations was identified as a useful approach for supporting CT efforts in the region.

Though the intention was to create one assessment report with a comparative analysis, it was later decided to produce three separate reports due to geopolitical issues in the region, which had some implications in terms of the stated aims to support regional analysis and cross-border initiatives.

Project information:

Geographical coverage: [e.g., Ukraine, Moldova and Belarus]
Project type: [e.g., Counter-trafficking]
Project code: [e.g., CT.0001]
Gender marker: [e.g., 2a]
Project period: [e.g., 31 January 2017 to 31 March 2018]
Donor: [e.g., Government of Japan]
Budget: [e.g., USD 200,000]

At the same time, the project’s secondary objective was to develop an assessment tool that could be replicated globally, based on experience of piloting in the South Caucasus. To this end, a Counter-Trafficking Response Needs Assessment Tool (CT-NAT) was developed as a standardized rapid assessment tool with instructions for its local adaptation and application, to support the global replication of the methodology.

KEY FINDINGS & CONCLUSIONS

Summarize here the key findings and/or conclusions of the evaluation, including cross-cutting issues (gender, human rights, and environment). As appropriate, cross-cutting issues can be explained in a separate section below, or alternately integrated with the other findings and conclusions.

All key findings, conclusions, recommendations must fit on this page. This is to ensure that only the most significant results are shared, and to promote easier sharing and use of the most important evaluation results.

Optional: List key good practices and lessons learned identified by the evaluator in the course of the evaluation. Not all evaluations will have these, as they may or may not be relevant in each evaluation and require specific approach and questions to get to. Therefore, these should only be included if they were carried out as part of the evaluation.

CROSS-CUTTING ISSUES

Optional (see note above).

GOOD PRACTICES

Optional (see note above).

LESSONS LEARNED

Optional (see note above).

KEY RECOMMENDATIONS

Summarize here the key recommendations. Optionally, recommendations can be organized by the audience category (e.g., IOM project staff, IOM senior management, MPA division at HQ, etc.), or else by evaluation criteria or other relevant categorization.

1. XXX
2. XXX
3. XXX
4. XXX
5. XXX
6. XXX