



EVALUACIÓN EXPOST DEL PROYECTO “Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay”

Informe final

Soc. Mag. Juan Pablo Móttola
Mayo 2023

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

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
Acrónimos	7
1.Contexto y Propósito de la evaluación	8
1.1 Contextos y antecedentes del proyecto	8
1.2 Antecedentes, alcance y propósito de la evaluación	13
1.3 Enfoque y metodología	16
2. Hallazgos	21
2.1 Pertinencia	21
2.2 Coherencia	25
2.3 Eficacia	26
2.4 Eficiencia	37
2.5 Impacto	38
2.6 Sostenibilidad.....	39
2.7 Temas transversales	42
3. Conclusiones y recomendaciones.....	44
3.1 Conclusiones	44
3.2 Recomendaciones	45
3.3 Lecciones aprendidas y buenas prácticas	46
Bibliografía principal consultada.....	48
Anexo I: Términos de referencia.....	49
Anexo II: Matriz de Resultados (efectos, productos e indicadores)	63
Anexo III: Matriz de evaluación.....	68
Anexo IV: Lista de documentos revisados	78
Anexo V: Constancia de participación al Taller de Consulta.....	79
Anexo VI: Lista de personas entrevistadas o consultadas	80
Anexo VII: Instrumentos de recolección de datos.	81
Anexo VIII: presentación lanzamiento evaluación con SEDERREC	86
Anexo IX: Escalas de respuesta	92

Resumen Ejecutivo

Objetivos

El presente informe contiene la evaluación ex-post del proyecto “Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay”. El propósito central de esta evaluación ex-post de resultados fue contar con una perspectiva independiente sobre el desempeño del proyecto a la hora de apoyar al Estado Paraguayo en sus esfuerzos de avanzar de forma sostenible hacia un enfoque integrado y diferencial en la gestión del retorno y la reintegración de nacionales al país.

Los alcances incluyeron aspectos temporales, temáticos, geográficos e institucionales¹, así como temas transversales. La evaluación del proyecto cubrió el periodo comprendido desde la fase de formulación hasta la finalización (febrero de 2022) de su implementación y seguimiento.

Principales resultados de la evaluación

El proyecto ha contribuido a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de las personas migrantes paraguayas, según la orientación de OIM. Desde el punto de vista de su diseño, el proyecto tuvo en cuenta las necesidades de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC), así como necesidades de información existentes sobre dinámicas migratorias y oportunidades de articulación interinstitucional vinculadas a los servicios destinados a los retornos y reintegración de los connacionales. Desde el punto de vista de la implementación, los procesos de trabajo colaborativos y el compromiso de las contrapartes institucionales permitieron la superación de factores negativos coyunturales (por ejemplo, asociados a la pandemia), así como otros más estables en el tiempo (por ejemplo, la rotación de las contrapartes institucionales).

Aspectos de Pertinencia. El proyecto ha sido pertinente con respecto a las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), así como en relación a las necesidades de fortalecimiento de SEDERREC. La estrategia ha sido consistente y alineada con respecto a las prioridades nacionales en la temática, así como en los lineamientos establecido por el enfoque integrado de retorno y reintegración impulsados por OIM. Del mismo modo, se identifican oportunidades de mejora en el diseño de proyectos. (valoración: muy bueno).

Aspectos de Coherencia. El proyecto fue compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones impulsadas por la propia SEDERREC, otras instituciones del sector público y la OIM (valoración: muy bueno).

¹ La cobertura geográfica incluyó las oficinas de la SEDERREC ubicadas en la ciudad de Asunción, así como también a las oficinas de instituciones a nivel central con quienes se coordinaron productos específicos, tales como, por ejemplo: Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección Nacional de Migraciones, Dirección Nacional de Aduanas, Ministerio de Urbanismo y Hábitat, Dirección Nacional del Registro Civil y Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral.

Aspectos de Eficacia. El proyecto alcanzó los objetivos, efectos y productos previstos para fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno de las personas. En particular, generó condiciones favorables en términos del desarrollo de capacidades institucionales de la SEDERREC, la coordinación de las acciones interinstitucional y satisfacción de las necesidades de información reciente sobre las dinámicas migratorias y, en particular, connacionales retornados al Paraguay. Esas condiciones favorables abren oportunidades para continuar la generación de evidencias sobre las personas migrantes retornadas (valoración: excelente).

Aspectos de Eficiencia. El proyecto ha sido eficiente en la medida que los resultados generados fueron razonables en función de los recursos humanos físicos y financieros invertidos. Esto permitió alcanzar los resultados previstos con los recursos planificados originalmente. Los plazos fueron superiores a lo previsto fundamentalmente por factores que escaparon al control del proyecto -consecuencias de la pandemia COVID-19 (valoración: bueno).

Aspectos de Impacto. En la órbita específica de la SEDERREC el proyecto aportó a un cambio en la cultura institucional y, particularmente, a las prácticas de trabajo colaborativas entre las diferentes direcciones de la institución. Del mismo modo, aportó a visibilizar la temática y la generación de otros servicios destinados a atender las necesidades de las personas connacionales retornadas, como los vinculados a la formación profesional (valoración: excelente).

Aspectos de Sostenibilidad. La sostenibilidad de los efectos a los que aportó se aprecia en diferentes niveles, particularmente en el desarrollo de capacidades institucionales y las condiciones para la coordinación interinstitucional. En ese sentido, la SEDERREC continúa utilizando e implementando las herramientas provistas por el proyecto. El protocolo interinstitucional continúa manteniendo vigencia y los conocimientos generados han sido integrados a diferentes programas y/o políticas públicas (valoración: muy bueno).

Conclusión sobre temas transversales. El enfoque de género es la temática transversal que más ha sido tenida en cuenta a nivel del proyecto, particularmente, en la producción de evidencias sobre las dinámicas de las migraciones en el Paraguay. A pesar de ello, se mantienen su ausencia en otros productos elaborados, como el plan de comunicación. Los enfoques sobre discapacidad, u otras consideraciones sobre edad, tampoco han sido incorporados en los productos elaborados por el proyecto (valoración: bueno).

Recomendaciones

Recomendaciones destinadas a SEDERREC:

Recomendación (1). Se recomienda reforzar la distribución de los productos elaborados en el marco del proyecto entre las instituciones vinculadas a la temática, en particular los vinculados a evidencias sobre las dinámicas migratorias, perfiles de las personas connacionales retornadas y el protocolo para la coordinación del accionar interinstitucional².

Recomendación (2). Se recomienda continuar propiciando y dinamizando los espacios de coordinación interinstitucional vinculados a los procesos de retorno y reintegración de los connacionales respondiendo a los lineamientos del enfoque integrado impulsado por OIM, en particular para alentar las recomendaciones emanadas el protocolo elaborado (por ejemplo, la ventanilla única), así como otras oportunidades que sean identificadas (por ejemplo, reglamentación o generación de nueva normativa).

Recomendación (3). Se recomienda fortalecer la incorporación del enfoque de género y discapacidad en la estrategia de comunicación llevada adelante por el organismo, en particular para permitir un abordaje acorde a las necesidades específicas de los diferentes públicos destinatarios de los servicios de retorno y reintegración de los connacionales retornados.

Recomendación (4). Se recomienda profundizar la generación de evidencias sobre el perfil de las personas connacionales retornadas que permitan su caracterización socioeconómica, demográfica, educativa y laboral, en particular aprovechando los registros administrativos y/o trámites virtualizados para el acceso a los servicios prestados por la SEDERREC, así como de otras instituciones que cuentan con la capacidad de identificar a la población retornada.

Recomendación (5). Se recomienda mantener los espacios de trabajo colaborativos generados para la implementación y/o gestión de iniciativas de cooperación con apoyo externo.

Recomendaciones destinadas a OIM Paraguay:

Recomendación (6). Consolidar y difundir las experiencias positivas en la gestión de proyectos aprovechando las experiencias generadas con SEDERREC. Las buenas prácticas desarrolladas pueden ser capitalizadas por otros proyectos y/o iniciativas vinculadas a la temática.

Recomendación (7). Continuar con el rol dinamizador para vehicular cooperación y/o apoyos internacionales de donantes externos a efectos de viabilizar proyectos destinados a fortalecer el enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno.

Recomendación (8). Reforzar la incorporación de las buenas prácticas en el diseño de proyectos y/o programas para robustecer sus componentes en términos de su consistencia vertical y horizontal³.

² Se vincula con la conclusión general y los hallazgos vinculados a factores negativos como la rotación de personal.

³ Se vincula con la conclusión de pertinencia.

Recomendaciones para el donante, Fondo de la OIM para el Desarrollo:

Recomendación (9). Mantener la apertura en la revisión de proyectos en función de cambios significativos en los entornos de implementación de las iniciativas.

Buenas prácticas y lecciones aprendidas:

Buena práctica (1): Participación multi institucional en la planificación estratégica. La inclusión de instituciones vinculadas a las temáticas y/o áreas de acción de la institución rectora resulta positivo para el proceso de planificación. En particular para (i) aportar diferentes perspectivas sobre los temas a abordar; (ii) mejorar el análisis estratégico de la institución y (iii) facilitar el involucramiento de otros actores en las futuras acciones colectivas a desarrollar. Esta práctica puede orientarse a instituciones cuyas misiones requieran la necesaria participación de otras instituciones del sector público, privado, academia y sociedad civil.

Buena práctica (2): Fluida comunicación interinstitucional. Mantener los flujos de comunicación activos entre las diferentes partes que participan de las iniciativas mejora la eficacia en los procesos de gestión. Por ejemplo, realizando encuentros y/o intercambios periódicos en función de agendas de trabajo definidas colaborativamente que permitan facilitar la identificación de riesgos y la formulación de alternativas para su solución. Esta práctica puede orientarse a instituciones que llevan adelante proyectos con la participación de distintos actores.

Buena práctica (3): Espacios de gestión basados en trabajo colaborativo. La posibilidad de conformar grupos de trabajo sostenidos en el tiempo, con propósitos explícitos compartidos, integraciones estables, roles explícitos y un grado mínimo de formalización pueden generar un ámbito favorable para desarrollar prácticas de trabajo colaborativo. Estos espacios de gestión pueden ser adecuados para ser instrumentados dentro una organización con la participación de representantes de las diferentes unidades y/o secciones, así como para instituciones que pueden desempeñarse en un mismo sector o vinculadas por temáticas específicas.

Lección aprendida (1): La incorporación de enfoques transversales es más probable con el apoyo de expertos en la materia. La posibilidad de visibilizar las temáticas es mayor cuando se cuenta con la asistencia técnica y/o revisión de los productos por parte de personas experta en el tema, como aconteció con el enfoque de Género en algunos productos del proyecto. En contrapartida, en los casos donde no se contó con ese apoyo diferencial, como es el caso de discapacidad, estas temáticas cuentan con menos posibilidades o directamente no se aprecian en los productos y/o servicios provistos.

Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Dirección Nacional de Aduanas del Paraguay
DNM	Dirección Nacional de Migraciones
DACPE	Dirección de Atención a las Comunidades Paraguayas en el Extranjero
EPH	Encuesta permanente de hogares
GRE	Grupo de referencia para la evaluación
El Fondo	Fondo de la OIM para el Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INE	Instituto Nacional de Estadísticas, anteriormente Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC)
MDA	Muy de Acuerdo
MI	Ministerio del Interior
MITIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEE	Organismos y Entidades del Estado
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030
PRIMA	Project Information and Management Application
RBA	Rights-Based Approach to Programming
RR	Retorno y reintegración
SINAFOCAL	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral
SEDERREC	Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales
SEN	Secretaría de Emergencia Nacional
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

1. Contexto y Propósito de la evaluación

1.1 Contextos y antecedentes del Proyecto

1.1.1 Descripción general de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM), establecida en 1951, es la institución intergubernamental líder en el ámbito de la migración. Desde su constitución, está orientada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas a favor de los migrantes y a la sociedad. La OIM es parte del Sistema de Naciones Unidas en calidad de organización asociada.

La OIM brinda apoyo a los migrantes en todo el mundo, desarrollando respuestas efectivas para la cambiante dinámica de la migración y, como tal, es una fuente clave de asesoramiento sobre políticas y prácticas migratorias. La Organización trabaja en el terreno en situaciones de emergencia, facilitando el desarrollo de la resiliencia de las personas en movimiento, y particularmente de aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, además de promover la capacidad de los gobiernos a fin de manejar todas las formas de movilidad y sus impactos. Como organización ha jugado un rol clave en cuanto a apoyar el logro de la Agenda 2030 por medio de diferentes áreas de intervención que conectan a la asistencia humanitaria con el desarrollo sostenible.

En Paraguay, la OIM viene ofreciendo respuestas a las necesidades humanitarias de las personas migrantes, desplazadas internas, repatriadas y comunidades de acogida. Además, la OIM ha venido fortaleciendo sus vínculos con las entidades y organismos del Estado (OEE) paraguayo que tienen competencias en materia migratoria y cuestiones afines, muy particularmente, con aquellas que trabajan con personas retornadas que buscan reintegrarse al país. Se destacan entre las prioridades de la OIM, el apoyo al fortalecimiento institucional, la gestión migratoria, y la capacitación y formación de funcionarios y funcionarias en temas migratorios.

La OIM en Paraguay fue responsable de la gestión del proyecto *“Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay”* con el apoyo técnico de la Especialista en Asistencia y Protección a Migrantes, la Oficina Regional de Buenos Aires y la colaboración e involucramiento activo de la Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC) como contraparte directa.

Finalmente, cabe agregar que el proyecto fue implementado entre los años 2019 y 2022. Este período coincidió con la pandemia de COVID-19, elemento clave a tener en cuenta para comprender el funcionamiento del proyecto a lo largo del tiempo. Durante este período, se vivieron diversas dificultades a nivel país que incluyeron la declaración de estado de emergencia,

cierre de fronteras y aislamiento y suspensión de actividades laborales ante el riesgo de expansión del COVID-19.⁴

1.1.2 Descripción del proyecto

En este contexto, el proyecto evaluado tuvo como objetivo “contribuir a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as según la orientación de OIM” y se puede apreciar en la figura 1, el modelo lógico del proyecto. Para el logro de este objetivo, se establecieron dos efectos (*outcomes*) principales y la identificación de cinco productos requeridos para su obtención. El proyecto fue financiado por el Fondo de la OIM para el Desarrollo (el Fondo), su beneficiario directo fue la SEDERREC⁵.

Con relación a sus resultados, su *primer efecto* planteaba que la SEDERREC usaría la información generada por un diagnóstico y un nuevo sistema de gestión administrativa para la prestación de servicios a la población retornada, con instalaciones adecuadas a los nuevos contextos sanitarios.

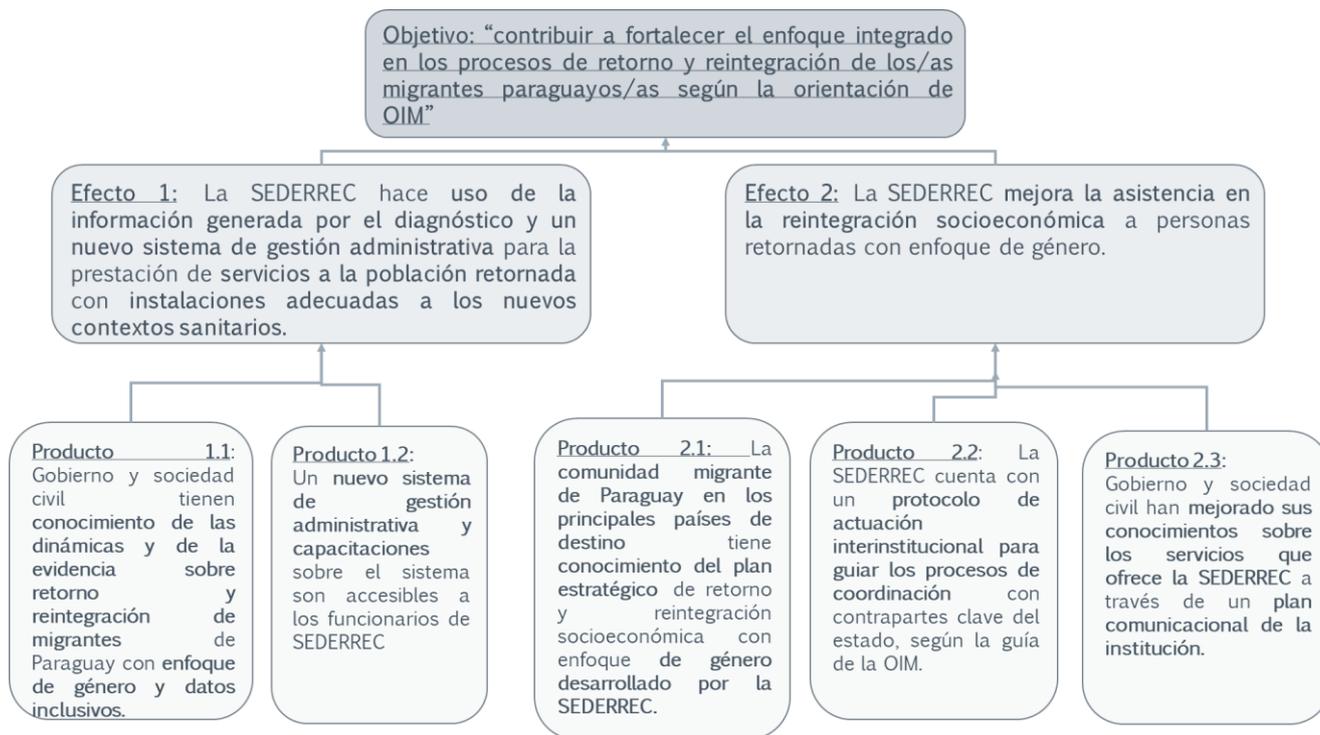
Para el logro de este efecto se propusieron dos productos. El primer producto fue que el gobierno y sociedad civil tuvieran conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay, con enfoque de género y datos inclusivos. El segundo producto fue un nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el mismo, accesibles a los funcionarios de SEDERREC. Para ello se relevaron datos sobre los requerimientos de Tecnología de la Información (TIC) de la SEDERREC para desarrollar el sistema informático, provisión de equipos y gestión de refacciones estructurales. Este último producto fue el resultado de una revisión del diseño original del proyecto.

El proyecto es una iniciativa para el fortalecimiento institucional de la SEDERREC. Su lógica interna fundamentalmente es generar condiciones para mejorar la prestación de servicios y la coordinación interinstitucional. En ese sentido, como lo indican sus documentos de formulación sus beneficiarios son los funcionarios de SEDERREC. Es relevante tener en cuenta estos aspectos para el desarrollo posterior de la evaluación y su metodología propia de una iniciativa de fortalecimiento institucional.

⁴ Como se puede apreciar en el Primer Informe de Avance del Proyecto, los contratiempos que generó la pandemia COVID 19 fueron múltiples: (i) El Poder Ejecutivo a través del Decreto N° 3.442/2020 dispuso la implementación de acciones preventivas que establecían la suspensión de eventos y espectáculos públicos o privados de concurrencia masiva, actividades en lugares cerrados como cines, teatros, clubes, bares y otros, actividades educativas en todos los niveles de enseñanza, eventos deportivos sin presencia de público (09/03/2020); (ii) El Poder Ejecutivo declaraba Estado de Emergencia Sanitaria, para el control del cumplimiento de las medidas sanitarias dispuestas en la implementación de las acciones preventivas ante el riesgo de expansión del (COVID-19) en todo el territorio nacional; este decreto disponía la Restricción de la circulación de personas de 20:00 a 04:00 horas tolerando solo a los trabajadores del horario nocturno con justificación, incluyendo también, sanciones con multas a quienes incumplían las medidas a través del Decreto N° 3.456/2020 (16/03/2020); (iii) se disponía el cierre parcial y temporal de puestos de control migratorio en frontera a través del Decreto N° 3465/2020 (17/03/2020); (iv) el Ejecutivo amplía el Decreto N° 3456/2020 y dispone aislamiento total y suspensión de actividades laborales, reuniones sociales, y la circulación en la calle sería mínima, limitada a emergencias o situaciones de necesidad como: comprar alimento; farmacia; concurrir a hospitales a través del Decreto N° 3478/2020 (20/03/2020). Esta situación restrictiva se prorrogó a lo largo del tiempo introduciendo limitantes para la implementación presencial del proyecto.

⁵ En el documento de revisión del proyecto se establecen como beneficiarios a los funcionarios/as de la SEDERREC.

Figura 1: Modelo lógico del proyecto



Fuente: elaboración propia en base al documento de formulación del proyecto revisado.

El *segundo efecto* proponía que la SEDERREC mejorase la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género. Para el logro de ese efecto se propusieron tres productos. El primero fue que la comunidad migrante de Paraguay en los principales países de destino tuviera conocimiento del plan estratégico de retorno y reintegración socioeconómica con enfoque de género. El segundo producto proponía que la SEDERREC contara con un protocolo de actuación interinstitucional para guiar los procesos de coordinación con contrapartes clave del Estado según la guía de la OIM. Finalmente, el tercero fue que el gobierno y la sociedad civil mejoraran sus conocimientos sobre los servicios que ofrece la SEDERREC a través de un plan comunicacional de la institución.

1.1.3 Descripción general del contexto

En la última década, Paraguay se ha destacado en la región por el importante impulso al desarrollo económico y social a nivel nacional. Desde el año 2017, esos esfuerzos le han permitido pasar a formar parte del grupo de países con altos niveles de Desarrollo Humano (Índice de Desarrollo Humano IDH: 0,702). El logro refleja los progresos alcanzados en las condiciones de vida de población, en particular, las mejoras en lo referido a aspectos de salud, educación y estándar de vida. Esto significa cruzar el umbral hacia un mayor Desarrollo Humano, con más exigencias y desafíos para mejorar la vida de la gente.

Asimismo, es destacable cómo los beneficios del desarrollo nacional han permitido una disminución significativa de la pobreza y desigualdad socioeconómica. Como lo indica la

Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC) en el período 2007-2017 la pobreza monetaria total ha disminuido sistemáticamente en un 41,2 por ciento, pasando de 45,3 por ciento a 26,4 por ciento de la población a nivel nacional (1,809,053 personas) y la pobreza extrema ha presentado una evolución aún más positiva, en la medida que alcanzó una reducción del 68,3 por ciento, pasando de 13,9 por ciento a 4,4 por ciento en todo el país (301,932 personas).

Desde la perspectiva económica, Paraguay ha vivido un crecimiento económico que lo ha destacado en América Latina y el Caribe, que ha estado sostenido sobre la base de factores domésticos, así como a través de un estable y sólido marco de políticas macroeconómicas (BID, 2019). El Producto Interno Bruto – PIB (en dólares americanos a precio constantes) en el período 2007-2017 ha crecido un promedio de 4,7 por ciento anual (Banco Central del Paraguay), ubicándolo por encima del crecimiento anual promedio para América Latina y el Caribe que se encuentra cercano al 2,3 por ciento (Banco Mundial, 2019). El positivo crecimiento económico del Paraguay se ha mantenido durante el año 2018, alcanzando el 3,6 por ciento anual.

Los movimientos migratorios de retorno al Paraguay están fuertemente pautados por los ciclos económicos de los lugares donde residen en el exterior (países de destino) y, eventualmente, de ciertos cambios considerados atractivos en el propio país (OIM, 2021). Asimismo, desde el punto de vista de las personas paraguayas migrantes retornadas, sus países de origen predominantes son Argentina (64%), España (17,1%), Brasil (6,4%) y Estados Unidos (2,8%) como puede apreciarse en la Tabla I.

Tabla I: Número (stock) de personas emigrantes retornadas por país de origen y distribución porcentual, 01/01/2010 a 31/12/2019

Número	País	Cantidad	%
1	Argentina	42.809	64,0
2	España	11.410	17,1
3	Brasil	4.296	6,4
4	Estados Unidos	1.853	2,8
5	Cuba	968	1,4
6	Chile	561	0,8
7	Uruguay	473	0,7
8	Alemania	429	0,6
9	Estado Plurinacional de Bolivia	427	0,6
10	República Bolivariana de Venezuela	376	0,6
11	Italia	272	0,4
12	México	255	0,4
13	Canadá	254	0,4
Sub total		64.383	96,3
82	Países restantes	2.497	3,7
Total		66.880	100,0

Fuente: OIM 2021 Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos

En lo que respecta a la situación humanitaria, el Paraguay no se encuentra afectado por situaciones bélicas, catástrofes siconaturales significativas (como situaciones sísmicas) o crisis migratorias de connacionales. Durante el año 2022, la Dirección General de Reducción de Riesgos de la Secretaría de Emergencia Nacional (SEN) llevó adelante la evaluación de daños y el análisis de necesidades que culminó con la ayuda humanitaria a 679,665 personas (174,273 familias) a nivel nacional ante la ocurrencia de eventos adversos que provocaron daños y pérdidas (por ejemplo, climáticos). Asimismo, en la temporada invernal, más de 500 personas fueron cobijadas en el albergue habilitado donde la ayuda humanitaria consistió en protección del frío (frazadas, colchones, ropa), provisión de comida caliente e higienización (SEN, 2022⁶).

Desde el punto de las políticas nacionales, la SEDERREC es una institución estatal que desarrolla acciones que promueven la reinserción dignificante de connacionales y su inclusión en el proceso de desarrollo nacional.

La SEDERREC establece las políticas y estrategias para la repatriación, así como la planificación y ejecución de la asistencia brindada por el Estado a personas paraguayas que regresan al país, para superar las limitaciones en su re inserción en el territorio nacional (según la Ley N° 227 del año 1993). Asimismo, sus funciones son ampliadas durante el año 2009 cuando se incluye la promoción de la repatriación de paraguayos y paraguayas que han emigrado (Ley N° 3958). Para instrumentar las políticas se ha planteado cuatro líneas de acción centrales: (1) Atención al retorno voluntario; (2) Atención a casos de mayor complejidad; (3) Inclusión a la identidad nacional y (4) Apoyo a repatriados emprendedores.

La SEDERREC aplica su capacidad institucional para llevar adelante las mencionadas líneas de acción y tiene entre sus prioridades, generar las condiciones que faciliten la reinserción de las personas paraguayas que retornan al país. Asimismo, una de las principales políticas públicas de apoyo a las personas retornadas es el fondo permanente para repatriados que permite financiar gastos de traslado en condiciones específicas, según lo establecido en la Ley N° 4815 del año 2012.

Cabe agregar que para la implementación del presente proyecto fue creado un Comité especial de apoyo. El Comité fue formalizado por resolución N° 100 de fecha 26 de febrero del 2020. El principal objetivo fue “acompañar cada uno de los procesos de construcción de productos derivados de las consultorías programadas (adjudicadas y ser adjudicadas) en el marco del citado proyecto”.

⁶ <https://www.sen.gov.py/application/files/7516/7391/7070/Memoriasen22.pdf>

1.1.4 Descripción de las partes interesadas ⁷

Las partes interesadas claves de la evaluación del proyecto son: (a) el Fondo; (b) OIM Paraguay; (c) la SEDERREC; (d) Organismos y Entidades del Estado (OEE).

- (a) El Fondo aportó el financiamiento del proyecto.
- (b) La OIM Paraguay fue la responsable de la gestión del proyecto.
- (c) La SEDERREC fue la principal institución beneficiaria del proyecto.
- (d) OEE. En la medida que el proyecto generó conocimientos sobre las dinámicas de la migración y el desarrollo de protocolos de coordinación interinstitucional, las demás instituciones del Estado vinculadas a los procesos de retorno de personas paraguayas también fueron actores relevantes.

1.2 Antecedentes, alcance y propósito de la evaluación

Propósito. El propósito central de esta evaluación ex-post es contar con una perspectiva independiente sobre el desempeño del proyecto a la hora de apoyar al Estado Paraguayo en sus esfuerzos de avanzar de forma sostenible hacia un enfoque integrado y diferencial en la gestión del retorno y la reintegración de nacionales al país.

En línea con tal propósito, los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- (i) Reflexionar críticamente sobre la calidad del proceso de formulación del proyecto, tanto desde la óptica de su teoría de cambio como de los procesos de participación, consulta y coordinación.
- (ii) Evidenciar los principales factores determinantes de la eficacia y eficiencia del proyecto y de su capacidad para hacer seguimiento y responder frente a cambios en el contexto y los riesgos.
- (iii) Aportar evidencia para la identificación de buenas prácticas de apoyo institucional para el desarrollo de procesos de retorno y reintegración, con enfoque de género, derechos y discapacidad.
- (iv) Promover la discusión sobre cambios recientes en los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay a los que pueda haber contribuido el proyecto.
- (v) Determinar si el proyecto logró crear condiciones que favorecieran la sostenibilidad de sus resultados y su carácter de catalizador del enfoque integrado al retorno y la reintegración en Paraguay.

⁷ Dada la naturaleza de fortalecimiento institucional que tuvo el proyecto, las personas retornas no fueron consideradas parte interesada directa en el marco de la evaluación.

Razones del origen de la evaluación. Desde la formulación del proyecto se preveía la realización de la evaluación ex-post, enmarcada en las directrices de Fondo, a realizarse entre 6 y 12 meses posteriores a la finalización del mismo. Se esperaba que aportara sugerencias para una programación mejorada, establecimiento de mejores prácticas y la identificación de las fortalezas y debilidades que posea el proyecto para el aprendizaje permanente. Del mismo modo, se establecía dentro del documento de formulación del proyecto que, “tendiendo la metodología de la evaluación, se relevarán datos primarios y secundarios – en interacción directa con los funcionarios de la SEDERREC (beneficiarios de este proyecto)”. Asimismo, la previsión de la planificación se enmarca en las Directrices del Fondo.

Oportunidad de la evaluación. Dada la naturaleza ex-post de la evaluación, la realización del estudio es oportuna en la medida que el proyecto finalizó durante el año 2022. Asimismo, resulta oportuno para valorar la sostenibilidad de los resultados y/o productos que han sido elaborados en el marco de la iniciativa.

Audiencia y usos de la evaluación. La evaluación cuenta con cuatro públicos objetivos principales que serán los destinatarios de los resultados del ejercicio evaluativo. Las audiencias principales son: (a) El Fondo; (b) La OIM Paraguay; (c) La SEDERREC; (d) La Oficina Regional y otras oficinas de la OIM.

- (e) El Fondo tendrá en cuenta los resultados para la toma de decisiones de asignación de capital semilla, sobre gestión de los proyectos y para ajustar la interpretación y categorización de los criterios de financiación y sus estrategias de distribución regional.
- (f) OIM Paraguay desarrollará y hará seguimiento a una matriz de respuesta de la administración frente a las recomendaciones de la evaluación, incluyendo las correspondientes actualizaciones en la *Project Information and Management Application* (PRIMA). Adicionalmente, formulará e implementará un plan de comunicación de los resultados.
- (g) La gerencia de la evaluación remitirá a la SEDERREC como contraparte principal, el informe de evaluación, que fuera de utilidad para una programación mejorada basada en la toma de decisión informada con evidencias y capitalización de buenas prácticas.
- (h) La Oficina Regional de OIM compartirá el informe de evaluación con la Unidad Central de Evaluación de la OIM (EVA) y otras oficinas para la capitalización de aprendizajes sobre proyectos con similar objeto y alcance.

Alcances de la evaluación. Los alcances incluyeron aspectos temporales, temáticos, geográficos e institucionales, así como temas transversales. A continuación, se muestran los alcances según las especificaciones técnicas correspondientes:

- Alcance temporal: La evaluación del proyecto cubrió el periodo comprendido desde la fase de formulación hasta la finalización de su implementación y seguimiento (febrero de 2022).
- Alcance temático: Todas las actividades, productos y efectos del proyecto fueron considerados como componentes a evaluar durante el ejercicio.
- Alcance geográfico e institucional: La cobertura geográfica incluyó las oficinas de la SEDERREC ubicadas en la ciudad de Asunción, así como también a las oficinas de instituciones a nivel central con quienes se coordinaron productos específicos, tales como, por ejemplo: Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección Nacional de Migraciones, Dirección Nacional de Aduanas, Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat, Dirección Nacional del Registro Civil, Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral, y el Sistema Nacional de Promoción Profesional. Dada la naturaleza de fortalecimiento institucional del proyecto el alcance está centrado en la institución beneficiaria (SEDERREC), así como otras instituciones que participaron del proyecto. Esto tiene derivaciones directas sobre los perfiles de entrevistados y el alcance de la información primaria y secundaria de la evaluación (ver punto 1.3.2 Metodología aplicada).
- Temas transversales: La evaluación consideró una serie de temas transversales a la intervención, de acuerdo con los lineamientos del grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG): el enfoque de derechos (*Rights-Based Approach to Programming, RBA*), género y discapacidad. Estos temas transversales fueron integrados en las preguntas de evaluación, el diseño y ejecución de la evaluación y la presentación de sus resultados.

1.3 Enfoque y metodología

1.3.1 Criterios y preguntas de evaluación

Criterios de evaluación. Los criterios de evaluación que orientaron el estudio son los propuestos por OCDE/CAD junto con los temas transversales específicamente para esta evaluación: (i) pertinencia; (ii) coherencia; (iii) eficacia; (iv) eficiencia; (v) impacto; (vi) sostenibilidad.

- (i) **Pertinencia:** El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aún cuando cambien las circunstancias.
- (ii) **Coherencia:** La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.
- (iii) **Eficacia:** El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.
- (iv) **Eficiencia:** El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo⁸.
- (v) **Impacto:** El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.
- (vi) **Sostenibilidad:** El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

Preguntas de Evaluación. Las preguntas de evaluación se derivan de los objetivos planteados y cubren los criterios de evaluación propuestos. Del mismo modo, para un mayor detalle del tema se puede apreciar el Anexo III: Matriz de evaluación.

Criterios y temas	Preguntas de evaluación
Pertinencia	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Estuvo el proyecto alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo?2. ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo basado en un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR?3. ¿Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica vertical y horizontal en el diseño del proyecto, consistente con una teoría de cambio robusta?
Coherencia	<ol style="list-style-type: none">4. ¿Fue el proyecto compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado Paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay?

⁸ Puede incluir la valoración de la eficiencia operativa (en qué medida se ha gestionado bien la intervención).

Criterios y temas	Preguntas de evaluación
Eficacia	<p>5. ¿En qué medida se lograron el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explican?</p> <p>6. ¿Fue la coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas adecuada para favorecer la eficacia del proyecto?</p> <p>7. ¿Fueron los riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente?</p>
Eficiencia	<p>8. ¿Los recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados?</p> <p>9. ¿En qué medida el equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados en el tiempo previsto y por qué?</p> <p>10. ¿El plan de seguimiento del proyecto permitió elaborar reportes confiables, completos y oportunos de acuerdo con los requerimientos del Fondo?</p>
Impacto	<p>11. ¿Existe evidencia de cambios -previstos o no previstos- de corto o de largo plazo en los procesos de RR en Paraguay a los que el proyecto haya contribuido?</p> <p>12. ¿Existe evidencia de efectos negativos sobre los procesos de RR en Paraguay como consecuencia de las acciones del proyecto?</p>
Sostenibilidad	<p>13. ¿Existen evidencia de que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado?</p> <p>14. ¿Los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios con posterioridad a su finalización?</p> <p>15. ¿Han sido estos procesos y productos integrados a las políticas, estrategias, programas de RR de Paraguay?</p> <p>16. ¿Se implementaron mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR?</p>
Género, Derechos y Discapacidad	<p>17. ¿En qué grado se integraron consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto?</p> <p>18. ¿Participaron en el diseño del proyecto las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país, especialmente las titulares de derechos y las garantas?</p> <p>19. ¿En qué medida el proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias?</p> <p>20. ¿Los productos y sistemas del proyecto reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad?</p>

1.3.2 Metodología aplicada

La metodología propuesta fue de naturaleza mixta (cuali-cuanti) lo que implicó la recolección, sistematización y análisis de información relevante para el cumplimiento de los objetivos a partir de fuentes cualitativas y cuantitativas. Para ello se siguieron estrategias analíticas provenientes de la metodología de **estudio de caso**, ya sea en su modalidad de estudio de caso simple y/o en la modalidad de **caso múltiple-caso** (Yin 1984; Stake 1999) y del **enfoque de la evaluación orientado a estrategias** (Patton & Patrizi 2010).

Para el **análisis cualitativo** la estrategia de recolección de información implicó la realización de (i) entrevistas personales y (ii) un taller con actores claves (Anexo VII: Instrumentos de recolección de datos). Las entrevistas y talleres fueron dirigidos a personal que participa desde diferentes roles en los procesos de implementación (directivos, mandos medios, operadores territoriales). Las actividades se desarrollaron en modalidad virtual y presencial. Se realizó una semana de trabajo de campo en Asunción (24 al 28 de abril de 2023) donde se llevó adelante el Taller de Consulta el día 27 de abril de 2023, y las entrevistas personales⁹ durante toda la semana. Se logró entrevistar a un total de 24 personas, de las cuales 17 eran mujeres (71%) y 7 eran hombres (29%); el Taller contó con la participación de 13 personas en la sede de SEDERREC, de las cuales 8 eran mujeres (62%) y 5 eran hombres (38%) (Anexo V: Constancia de participación al Taller de Consulta).

Método de muestreo. A efectos de llevar adelante el trabajo de campo, se aplicó un muestreo intencional de personas pertenecientes a instituciones que han tomado parte del proceso de diseño e implementación del proyecto. En particular, se priorizaron personas que han participado en el diseño de la iniciativa, así como aquellas que han tomado parte en la elaboración de los productos esperados en el marco de proyecto como fueron reseñados anteriormente (Figura 1: Modelo lógico del proyecto). Cabe destacar que esta estrategia es adecuada dada la naturaleza de fortalecimiento institucional que presenta el proyecto. Desde la formulación las personas beneficiarias del proyecto son la SEDERREC y sus funcionarios/as. Asimismo, en la medida que abarca productos que llevan a la coordinación con OEE se amplió el muestreo, incorporado a otras instituciones vinculadas a la temática. Dada la naturaleza del proyecto evaluado y la estrategia metodológica propuesta, se realizó el presente muestreo con la inclusión de beneficiarios que son los/as funcionarios/as de SEDERREC; con respecto a las personas migrantes retornadas, se cuenta con información sobre su satisfacción en relación con los servicios prestados por SEDERREC.

⁹ Los locales para llevar adelante se prevé que sean provistos por parte de las contrapartes institucionales.

Los aspectos reseñados fueron anticipados en los documentos de formulación del proyecto¹⁰ y los TDR utilizados en esta evaluación¹¹.

El **análisis cuantitativo** se basó tanto en información primaria como secundaria. Para la información primaria cuantitativa se realizó una encuesta en línea personal cuyo propósito fue recoger las valoraciones que realizan las personas participantes en la implementación del proyecto. La población objetivo fueron las personas responsables de las Direcciones de SEDERREC participantes de la iniciativa. En lo que respecta a las tasas de respuesta de la encuesta en línea autoadministrada se alcanzó el 67% de los casos (8 de 12) que se entienden aceptable.

Temas transversales. Los temas transversales se tuvieron en cuenta en las distintas etapas de la evaluación. Esto incluyó considerar los criterios de género, derechos humanos y discapacidad tanto en (i) la búsqueda de información existente durante el trabajo de gabinete, (ii) en la recolección de información cualitativa durante el trabajo de campo (Taller de consulta y entrevistas), así como (iii) durante el análisis de la información recogida. A nivel de la evaluación se incluyen preguntas específicas en la Matriz de Evaluación que se vinculan a la temática a efectos de darle visibilidad. Asimismo, se incluyó en las pautas de entrevistas preguntas específicas para relevar los temas y a nivel del cuestionario en línea instrumentado.

Participación de las partes interesadas. La participación de las partes interesadas se tomó en cuenta en distintos momentos del proceso de evaluación. Al comienzo del proceso, se realizó una actividad de lanzamiento con el principal beneficiario del proyecto, SEDERREC, para presentar la evaluación y tener su retroalimentación (Anexo VIII: presentación lanzamiento evaluación con SEDERREC). Del mismo modo, a partir de los criterios de muestreo para el trabajo de campo se tuvo presente a las partes interesadas; tanto en las entrevistas como en los talleres se buscó recoger evidencia a partir de los aportes de los participantes (ver cuadro 1: listado de personas entrevistadas) hasta alcanzar niveles adecuados de validación por saturación.

Limitaciones. En general no se detectaron mayores limitaciones para el proceso de evaluación. Una de las limitaciones fue la disponibilidad de las personas para realizar las entrevistas presenciales, la forma de mitigación fue el trabajo previo junto con SEDERREC y OIM para agilizar las comunicaciones que se realizaban a efectos de coordinar los encuentros. En el caso de OIM, presentó al evaluador a las contrapartes, quien posteriormente continuó realizando las coordinaciones pertinentes por sus propios medios. Se utilizaron los medios de comunicación disponibles y variadas alternativas de días y horarios a efectos de concretar las entrevistas. Del

¹⁰ El documento de formulación del proyecto establece: “Atendiendo la metodología de la evaluación, se relevarán datos primarios y secundarios - en interacción directa con los funcionarios de la SEDERREC (beneficiarios de este proyecto)”.

¹¹ Alcance geográfico e institucional: la cobertura geográfica que será objeto de la evaluación está orientada las oficinas de la SEDERREC ubicadas en la ciudad de Asunción, así como también a las oficinas de instituciones a nivel central con quienes se coordinaron productos específicos, tales como: Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección Nacional de Migraciones, Dirección Nacional de Aduanas, Consejo Nacional de Educación Superior, Ministerio de Educación y Ciencias, Ministerio de Urbanismo y Hábitat, Departamento de Identificaciones de la Policía Nacional, Dirección Nacional del Registro Civil, Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral, Sistema Nacional de Promoción Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

mismo modo, se realizó lanzamiento con las contrapartes de SEDERREC (Anexo VIII presentación lanzamiento evaluación con SEDERREC). En lo que respecta a las tasas de respuesta de la encuesta en línea autoadministrada, se alcanzó el 67% de los casos (8 de 12). A efectos de alcanzar ese nivel de respuesta se (i) aseguró el total anonimato, (ii) se realizó el lanzamiento con el apoyo del punto focal en SEDERREC, (iii) se enviaron diversas comunicaciones agradeciendo y recordando la importancia de sus respuestas y (iv) finalmente se amplió el plazo inicial de respuestas. Como se estableció anteriormente, por tratarse de una evaluación de fortalecimiento institucional se entrevistó y consultó a las personas beneficiarias del proyecto (funcionarios/as de SEDERREC). Durante la implementación del proyecto, se relevó a través de una encuesta el nivel de satisfacción de la población retornada respecto al acceso a los servicios.

Ética, normas y estándares de evaluación. La evaluación siguió las normas y estándares del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)¹² y los Principios de Protección de Datos y Privacidad de las Naciones Unidas¹³. Asimismo, la evaluación se desarrolló acorde a los lineamientos éticos del UNEG¹⁴ y a su Código de Conducta para las evaluaciones en el Sistema de las Naciones Unidas¹⁵, en particular, se suscribe el *Pledge on Ethical Conduct in Evaluation*¹⁶. Por ejemplo, se explicitaron previo a las entrevistas el propósito de la evaluación. La independencia e imparcialidad de la labor del evaluador responsable y el resguardo a la confidencialidad de las opiniones compartidas por parte de las personas entrevistadas.

Asimismo, se ha procurado el mayor profesionalismo para el cumplimiento de la evaluación priorizando el cumplimiento de los plazos previstos, con la calidad pertinente y cumpliendo las normas técnicas previstas.

¹² [UNEG \(2016\) Norms and Standards for Evaluation](#)

¹³ [HLCM \(2018\) UN Principles on Personal Data Protection Privacy](#)

¹⁴ [UNEG \(2020\) Ethical Guidelines for Evaluation](#)

¹⁵ [UNEG \(2008\) Code of Conduct for Evaluation in the UN system](#)

¹⁶ Puede ser descargado del sitio web del UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

2. Hallazgos

Los hallazgos están ordenados en función de los criterios y preguntas de evaluación. Del mismo modo, las respuestas planteadas incluyen la valoración acorde a las escalas propuestas para la presente evaluación y las evidencias principales sobre las que se fundamentan (Anexo IX: Escalas de respuesta).

2.1 Pertinencia

2.1.1 ¿Estuvo el proyecto alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo? (Pregunta 1)

Valoración: Excelente.

En primer lugar, el proyecto se encuentra altamente alineado con las políticas, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo. A nivel nacional, el proyecto se encuentra altamente alineado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), en particular, al objetivo específico “Promover la reinserción de paraguayos del exterior (incluyendo a cónyuges e hijos extranjeros) y la inserción de extranjeros al proceso de desarrollo nacional” (Eje N° 3 “Inserción de Paraguay en el Mundo”; 3.1. “Igualdad de oportunidades en el mundo globalizado”).

En lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a los que se ha comprometido internacionalmente el Paraguay, la presente iniciativa se enmarca dentro el retorno voluntario asistido y la reintegración que contribuyen al logro de la Meta 10.2 destinada a potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición, a través de apoyos a los migrantes que retornan en el proceso de reintegración económica, social y psicosocial en sus países y comunidades de origen.

En lo que respecta a la Política Migratoria de la República del Paraguay (Decreto N° 4483, noviembre, 2015) vigente en el momento del diseño del proyecto, enmarca la temática del retorno voluntario de connacionales y la visibiliza como una temática transversal e interinstitucional para OEE. En particular, se establece la necesaria participación, coordinación y roles institucionales específicos para la SEDERREC (Art. 72, Art. 73 y Art. 75), la Dirección Nacional de Migraciones (anteriormente, Dirección General de Migraciones del Ministerio del Interior) (Art. 72), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social (Art. 72, Art.75), Ministerio de Relaciones Exteriores y sus oficinas consultares (Art 72, Art. 76).

En lo específico, el proyecto también fue altamente consistente con el sentido misional de la SEDERREC que se ha propuesto brindar asistencia integral a los paraguayos emigrados a todo el proceso migratorio, con miras a su repatriación ordenada (misión vigente de la institución).

El proyecto se enmarca en los lineamientos estratégicos de la SEDERREC, así como las principales normativas que regulan su funcionamiento (Ley N° 227 del año 1993; Ley N° 3958 del año 2009; Ley N° 4815 del año 2012).

En lo referido a la OIM, la iniciativa evaluada se encuentra alineada con los objetivos y principios establecidos en el Marco de Gobernanza sobre la Migración (MIGOF). Por ejemplo, el principio N° 2 “Formular políticas con base empírica y aplicar un enfoque integral de gobierno”. Asimismo, como una evidencia adicional en el informe final del Fondo (período 1º de enero al 31 de diciembre de 2019), presentado ante el Comité Permanente de Programas y Finanzas (vigésima sexta reunión), donde se hace referencia a la aprobación del presente proyecto, se establece el ajuste a sus criterios técnicos.

En ese sentido, el proyecto se encuentra alineado a la Visión estratégica de la OIM y su Marco Estratégico de Resultados. Por ejemplo, en lo vinculado a movilidad y la centralidad dada a la atención de las necesidades de las personas migrantes que retornan a los países de origen. Del mismo modo, al poner el foco en la política de OIM para el retorno, readmisión y reintegración sostenible se aprecia una alineación con respecto a aspectos claves, como sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, en su Objetivo estratégico (3) se establece actuar como un intermediario honesto para brindar asesoramiento y apoyo, y fomentar la cooperación y el desarrollo de capacidades de los gobiernos, así como otras partes interesadas, en el desarrollo de políticas y procesos de retorno, readmisión y reintegración basados en los derechos que cumplan con las leyes y los marcos internacionales. y leyes nacionales. La misma orientación se aprecia en el Objetivo estratégico (2) apoyar a los retornados, las comunidades y las autoridades a través de enfoques holísticos para la reintegración sostenible en los niveles individual, comunitario y estructural, buscando potenciar las oportunidades de desarrollo humano.

2.1.2 ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo basado en un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR? (Pregunta 2)

Valoración: Muy Bueno

El diseño del proyecto estuvo basado en un análisis de las necesidades y las oportunidades para el retorno y reintegración de los connacionales. Una de las principales necesidades detectadas sistemáticamente fue la ausencia de información confiable y accesible sobre los flujos migratorios de personas al Paraguay y, particularmente, connacionales. Del mismo modo, tampoco se contaba con información actualizada que permitiera comprender la situación de la mujer en las dinámicas migratorias del Paraguay. La no disponibilidad de esta información disminuía los insumos técnicos necesarios para el diseño, monitoreo y/o evaluación de las políticas públicas vinculadas a la temática.

Asimismo, desde la propia SEDERREC se evidencian las necesidades existentes al momento del diseño de la propuesta. Como pudo constatare a través de las consultas durante el trabajo de

campo, estas necesidades se encontraban vinculadas al fortalecimiento institucional destinado a desarrollar las capacidades técnicas y operativas, las prácticas de trabajo colaborativo, así como su orientación y posicionamiento estratégico para la prestación de servicios destinados a los procesos de retorno y reintegración.

En lo que respecta a la coordinación interinstitucional, se planteaba la necesidad de clarificación, explicitación y sistematización de los flujos de procesos que implicaba los trámites administrativos destinados a los connacionales retornados. En particular, trámites como, por ejemplo, el certificado de repatriación que otorga la SEDERREC y es presentado en diversos organismos de Estado en el Paraguay.

Cabe agregar que para identificar las necesidades no fue realizado un estudio sistemático de las necesidades de las contrapartes, ni tampoco se contaba con material de referencia como informes de la SEDERREC, por lo cual se trabajó con base en las consultas con el personal clave de la SEDERREC. De todas formas, las necesidades identificadas fueron pertinentes en función del desarrollo de capacidades institucionales de la SEDERREC.

2.1.3 ¿Refleja la matriz de resultados (MR) una adecuada lógica vertical y horizontal en el diseño del proyecto, consistente con una teoría de cambio robusta? (Pregunta 3)

2.1.3.1 *Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica vertical (Pregunta 3.1)*

Valoración: Bueno

La matriz de resultados presenta una adecuada lógica vertical, especialmente, en la relación entre productos y efectos (Anexo II: Matriz de Resultados). Por tratarse de un proyecto con fuerte lógica de fortalecimiento institucional es comprensible que el primer efecto sea definido como el uso de información generada por la iniciativa. Sin embargo, la referencia al sistema de gestión administrativa es propia de los productos que son instrumentados por el proyecto y no de un efecto en sentido estricto. La definición de los productos asociados al efecto (1) es adecuado en términos de su conexión lógica (conocimiento de dinámicas y migraciones - producto 1.1-, nuevo sistema de gestión administrativa -producto 1.2-) y los enunciados son correctamente establecidos.

En lo relativo al efecto (2), se establece la mejora en la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género. Es correcta su formulación, así como la conexión con los productos correspondiente. En lo relativo al producto 2.1 presenta una correcta enunciación centrada en comunidades con conocimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) de SEDERREC, al igual que el producto 2.2 centrado en el protocolo de elaboración interinstitucional. Una limitación identificada en la lógica vertical es que los productos hacen una mayor referencia a cambios producidos en el entorno, propia de los efectos en sentido técnico, que el efecto (2) definido en la matriz de resultado.

2.1.3.2 *Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica horizontal (Pregunta 3.2)*

Valoración: Bueno

A nivel general se aprecia consistencia horizontal aceptable entre los indicadores y los efectos y productos establecidos. En ese sentido, los sets de indicadores en general se relacionan con los efectos y productos que se presentan en la Matriz de Resultados. Del mismo modo, se detectan otras limitaciones a nivel de indicadores. Por ejemplo, el indicador “número de variables que se agregan a la ficha de recolección derivados del estudio de dinámicas” es no específico en la medida que el indicador no capta la esencia del resultado deseado (OIM, 2020)¹⁷ vinculado al uso de la información.

El concepto “uso” está insuficientemente captado a través de los indicadores planteados (por ejemplo, utilización en planificación, elaboración de normativa o políticas públicas, reportes técnicos, balance de gestión, etc.). En este caso particular, las variables del estudio ya estaban contempladas en las fichas de recolección¹⁸.

En otros casos, el nivel de complejidad de indicador limita las probabilidades de medición, haciéndolos poco alcanzable en términos técnicos (OIM, 2020)¹⁹. Tal es el caso de “porcentaje de periodistas capacitados que emiten notas de prensa con enfoque de derechos humanos”; este tipo de indicadores no asociados a sistemas de información y/o registros administrativos específicos hacen que su medición insuma cantidades de tiempo, esfuerzo y dinero para recopilar y analizar los datos que no sea razonables.

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de pertinencia: ²⁰ Muy Bueno</p>

¹⁷ Directrices de la OIM.

¹⁸ Nota (4) de la Matriz de Resultados del Proyecto establece: “Este número quedó finalmente en 0 porque las variables visibilizadas, ya se encontraban incorporadas en las fichas de recolección de datos, y no fue necesario plantear un ajuste. De todas formas, el ejercicio ha permitido validar de nuevo la importancia de contar con esas variables en los instrumentos institucionales.”

¹⁹ Directrices de la OIM.

²⁰ El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta. La escala numérica utilizada mantiene los valores establecidos en la Matriz de Escala: 1. Pobre ("Poor"); 2. Adecuado ("Adequate"); 3. Bueno ("Good"); 4. Muy Bueno ("Very Good"); 5. Excelente ("Excellent").

2.2 Coherencia

2.2.1 ¿Fue el proyecto compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado Paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay? (Pregunta 4)

Valoración: Muy Bueno

El proyecto fue compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones impulsadas por la propia SEDERREC, otras instituciones del sector público y la OIM.

En primer lugar, el proyecto fue compatible y coordinado con las diferentes líneas de acción y servicios prestados por parte de la SEDERREC. En ese sentido, desde el diseño se apoya a las diferentes acciones de la SEDERREC en la medida que se propone generar condiciones institucionales favorables en relación con la asistencia a las personas retornadas. En particular, las vinculadas con: (1) la atención al retorno voluntario; (2) la atención a casos de mayor complejidad; (3) la inclusión a la identidad nacional y (4) el apoyo a repatriados emprendedores.

Por otra parte, también es compatible y coordinado con otras intervenciones públicas reguladas por la Ley de Migraciones del Paraguay. El proyecto es compatible con las intervenciones previstas por parte de la Dirección Nacional de Migraciones en la temática (Art. 72), así como el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Art. 72, Art.75) y el Ministerio de Relaciones Exteriores con sus oficinas consultares (Art 72, Art. 76).

El proyecto también es consistente con otros proyectos implementados por OIM Paraguay. En particular con otras iniciativas que también involucran a la SEDERREC como es el proyecto “Desarrollo de nuevas herramientas e iniciativas para facilitar el retorno y reintegración de migrantes en el Paraguay”. El proyecto fue ejecutado por OIM Paraguay y financiado por el Fondo de la OIM para el Desarrollo. A diferencia del proyecto evaluado, esta iniciativa define como beneficiarios a personas paraguayas en situación de retorno y vulnerabilidad. También incluye como beneficiarios a funcionarios/as de la SEDERREC.

Del mismo modo, la estrategia del proyecto evaluado es complementaria con la intervención de OIM denominada “Implementación de Estrategias de la Política Nacional de Migraciones para la Atención Integral de Personas Migrantes en Paraguay”, financiado por el Fondo, que se propone desarrollar las capacidades del Gobierno de Paraguay para la atención integral de personas migrantes. En su documento de formulación se establecen a texto explícito como beneficiarios directos funcionarios de OEE²¹ y como beneficiarios indirectos a las personas migrantes.

²¹ Funcionarios/as de las instituciones del Estado: Dirección General de Migraciones (DGM), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC), Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), Ministerio de la Defensa Pública (MDP), Ministerio de Desarrollo Social (MDS), Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social (STP), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADES), Instituto Nacional del Indígena (INDI), Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), Instituto de Previsión Social (IPS), Gabinete social (GS), Ministerio de Justicia (MJ), Ministerio de la niñez y adolescencia (MINNA), Ministerio de la Mujer (MM), Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS), Ministerio de Educación y Ciencias (MEC).

El proyecto es compatible y estuvo coordinado con iniciativas de formación impulsadas por el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL) como, por ejemplo, el "Programa de Capacitación en Albergues" que brindó talleres gratuitos sobre la elaboración de planes de negocio en Modelos Canvas a connacionales retornados que se encontraban en cuarentena a causa de la COVID-19 durante el año 2020.

Asimismo, el proyecto estuvo coordinado con otras iniciativas llevadas adelante por el Estado Paraguayo para la digitalización de los servicios públicos como parte del impulso del Gobierno Electrónico (Agenda Digital). En particular, las iniciativas del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) para desarrollar soluciones informáticas que permitan poner en línea los trámites más requeridos por la ciudadanía.

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Coherencia: ²² Muy Bueno</p>
--

2.3 Eficacia

2.3.1 ¿En qué medida se lograron el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explican? (Pregunta 5)

Valoración: Excelente

El proyecto presenta sólidas evidencias satisfactorias que indican que el proyecto produjo los resultados positivos previstos, sin efectos negativos, e incluso superando los previstos inicialmente. En primer lugar, el proyecto ha contribuido a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno de las personas en la medida que generó condiciones favorables en términos del desarrollo de capacidades institucionales y para la coordinación interinstitucional. En particular, se contribuyó a una de las condiciones claves para alcanzar un enfoque integrado de la reintegración como es la cooperación y concertación de interlocutores gubernamentales con distintos mandatos y ámbitos de especialización (OIM, 2018).

Asimismo, el proyecto generó condiciones para la prestación de servicios desde un enfoque integral a la población retornada en contextos de no presencialidad cuando la SEDERREC no contaba con condiciones operativas necesarias para el eficaz y eficiente trabajo en modalidades virtuales. Durante el trabajo de campo fue posible identificar la creciente conciencia sobre la multidimensionalidad de las necesidades de las personas migrantes retornadas, así como la prioridad por alcanzar respuestas coordinadas entre las OEE. Estos elementos fueron consistentes con los resultados del Taller de consulta que establece como uno de los principales logros como el posicionamiento institucional de la SEDERREC con la necesaria articulación con otras instituciones y a partir de las mesas interinstitucionales. Asimismo, se aprecia respaldo a

²² El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta. La escala numérica utilizada mantiene los valores establecidos en la Matriz de Escala: 1. Pobre ("Poor"); 2. Adecuado ("Adequate"); 3. Bueno ("Good"); 4. Muy Bueno ("Very Good"); 5. Excelente ("Excellent")

este hallazgo sobre los aportes positivos realizados a nivel de la encuesta en línea llevada adelante. A pesar de tratarse de un proyecto centrado en el fortalecimiento de capacidades institucionales, el mayor grado de acuerdo es donde se plantea el mayor nivel de acuerdo con la afirmación de que el proyecto contribuyó a fortalecer los procesos de retorno y reintegración. Asimismo, ese desempeño positivo en la eficacia del proyecto y contribución hacia el enfoque integrado es consistente con la valoración de las personas retornadas hacia los servicios prestados por SEDERREC²³ (primer trimestre 2022). Las personas migrantes se mostraron altamente satisfechas con los servicios provisto por institución (muy satisfecha/o o satisfecha/o: 99%).

En segundo lugar, los productos previstos fueron alcanzados cumpliendo con los requisitos técnicos preestablecidos. Esto permitió la generación de los efectos previstos e incluso otros resultados no previstos como se aprecia en el apartado sobre impactos del presente informe. Con respecto a los productos y efectos previstos puede profundizarse la evaluación dentro del cuadro análisis de niveles de logros de la Matriz de Resultados del Proyecto.

²³ Para el relevamiento, una vez finalizado el Proyecto se proveyó un formulario en papel a la secretaria por un periodo de tiempo (primer trimestre del 2022) para ser llenado por las personas retornadas que acceden a los servicios de la institución. Estos luego, fueron sistematizados, en su totalidad, obteniendo dicho por ciento.

Cuadro 2: análisis de niveles de logros de la Matriz de Resultados del Proyecto

Resultado propuesto	Nivel de logro	Análisis
Objetivo: El proyecto contribuirá a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as según la orientación de OIM	Alcanzado	Se contribuyó a una de las claves para fortalecer el enfoque integrado como es la cooperación/coordiación interinstitucional. Esto se puede evidenciar en la instrumentación del protocolo, el fortalecimiento de la comunicación interinstitucional como se pudo constatar en el trabajo de campo, al igual que visualización de la situación de las personas retornadas y continuar los apoyos a connacionales retornados. Asimismo, esto también se puede ver reforzado por las valoraciones altamente positivas de las personas retornadas sobre los servicios recibidos por parte de la SEDERREC como se reseñó anteriormente. De forma consistente, fueron cumplidas y superadas las metas establecidas con respecto a los migrantes paraguayos/as retornadas/os que fueron beneficiados por al menos un subsidio de retorno ²⁴ . Esto también se explica las situaciones de retorno asociadas al COVID-19, aunque cabe destacar que se contó con la capacidad institucional para hacer frente al tema con el apoyo del proyecto ²⁵ . Del mismo modo, el desempeño superó al previsto en materia de el subsidio de apoyo a personas repatriadas emprendedoras. ²⁶ Un desempeño similar se alcanzó en lo que respecta a la asistencia hacia mujeres migrantes. Las capacidades institucionales instaladas también favorecieron que el 99% de las mujeres con asistencia a la reintegración sea monitoreada y apoyada (superando la meta de 20%). Cumplió las metas por indicador.
Efecto 1: La Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC) hace uso de la información generada por el diagnóstico y un nuevo	Alcanzado	La SEDERREC utiliza la información generada en el documento de dinámicas migratorias. A modo de ejemplo, la información aportó evidencias claves para enmarcar la nueva política de repatriación y reintegración (ver apartado IV

²⁴ El indicador planteaba como Meta: 388 y Progreso: 6813. El subsidio de retorno incluye: pasaje, pasaje de retorno de connacionales talentosos, traslados de enfermos, traslado de enseres personales.

²⁵ Como se indica por parte del Equipo OIM: Vale destacar que este número de personas asistidas es bastante en comparación a la línea de base por el hecho de que muchas personas fueron repatriadas durante la pandemia. Este número proviene del reporte de personas asistidas facilitado por la SEDERREC.

²⁶ La meta prevista fue de 112 personas y se obtuvo un progreso de 219. Como manifiesta el Equipo OIM: Al igual que el indicador arriba, este número proviene de una matriz facilitada por la SEDERREC. La diferencia entre la línea base y el progreso acumulado se debe también a la cantidad de personas repatriadas en el contexto de pandemia por COVID+19.

Cuadro 2: análisis de niveles de logros de la Matriz de Resultados del Proyecto

Resultado propuesto	Nivel de logro	Análisis
sistema de gestión administrativa para la prestación de servicios a la población retornada con instalaciones adecuadas a los nuevos contextos sanitarios		las evidencias: estado de situación actual) y para los reportes elaborados por la SEDERREC (por ejemplo, informes de gestión para la rendición de cuentas). La adecuación de las instalaciones para atender población retornada fue clave para mantener el funcionamiento durante la pandemia de COVID-19. Cumplió mayoritariamente las metas por Indicador ²⁷
Producto 1.1: Gobierno y sociedad civil tienen conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos.	Parcialmente alcanzado	El documento “Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos” ²⁸ abarcó las temáticas previstas y fue socializado oportunamente entre las instituciones vinculadas a la temática. Las evidencias proporcionadas permiten satisfacer la necesidad de información reciente sobre dinámicas migratorias y, en particular, connacionales retornados al Paraguay. Los contenidos del documento son parcialmente conocidos por los/as funcionarios/as de la SEDERREC (siete de ochenta funcionarios aprobaron el test de conocimientos sobre dinámicas migratorias según indicadores de matriz) y confirmado en revisión documental. ²⁹ Este test fue aplicado a las personas participantes durante el taller de socialización en la implementación del proyecto. En el marco de la evaluación no se conocen los motivos del resultado. Por otra parte, no se ha podido constatar mayores usos del documento “Caracterización de perfiles laborales de personas retornadas ante la pandemia para la SEDERREC”. Cumplió parcialmente las metas por indicador.
Producto 1.2: Un nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el sistema son accesibles a los funcionarios de SEDERREC	Alcanzado	El nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el sistema fue alcanzado. En este caso se realizó el “Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Interno con Entorno Web para la SEDERREC”, se

²⁷ Como se aprecia en el análisis de la lógica horizontal hay indicadores asociados a este efecto no pertinentes que coinciden con los no cumplidos.

²⁸ Disponible en la web <https://publications.iom.int/es/node/3331>

²⁹ Se les aplicó una prueba post curso y fue aprobada por ocho personas.

Cuadro 2: análisis de niveles de logros de la Matriz de Resultados del Proyecto

Resultado propuesto	Nivel de logro	Análisis
		pusieron en funcionamiento los equipos informáticos requeridos y finalizó el proceso de refacciones edilicias de las oficinas de la SEDERREC. Cumplió la meta por indicador.
Efecto 2: La Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC) mejora la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género	Alcanzado	La gestión de casos en coordinación se vio robustecida a partir de los acuerdos y mecanismos de coordinación que brindó la elaboración de los protocolos interinstitucionales. Del mismo modo, los procesos de elaboración de los productos permitieron introducir mejoras en la asistencia en la medida que robusteció la comunicación entre funcionarios de diferentes instituciones. Durante el primer trimestre 2022, los niveles de satisfacción de migrantes con los servicios de SEDERREC fueron altamente satisfactorios como se hizo referencia anteriormente (Muy Satisfecha/o; 90%; Satisfecho/a: 9%). Desde el punto de vista por género, un elemento alentador es que la distribución de la satisfacción se mantuvo en los mismos términos (ver pregunta específica sobre género). Como se profundizará más adelante en la pregunta específica por género, en un producto de los previstos no visualiza explícitamente el enfoque de género (Plan de Comunicación). Cumplió las metas por indicador.
Producto 2.1: La comunidad migrante de Paraguay en los principales países de destino tiene conocimiento del plan estratégico de retorno y reintegración socioeconómica con enfoque de género desarrollado por la SEDERREC	Alcanzado	Tanto el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) como su producto final contó con fundamentos técnicos adecuados. El PEI es una herramienta que se utiliza por parte de la institución para enmarcar el accionar institucional. Cumple con la meta de los 10 países donde se difunde las informaciones de los servicios de la SEDERREC. Cumple parcialmente la meta de indicador de % funcionarios que conocen PEI. Sin embargo, durante el trabajo de campo a nivel de entrevistas y taller de consulta se aprecia como el PEI es un marco de referencia estratégico para la institución.

Cuadro 2: análisis de niveles de logros de la Matriz de Resultados del Proyecto		
Resultado propuesto	Nivel de logro	Análisis
Producto 2.2: La SEDERREC cuenta con un protocolo de actuación interinstitucional para guiar los procesos de coordinación con contrapartes clave del estado, según la guía de la OIM.	Alcanzado	El protocolo de actuación interinstitucional para guiar los procesos de coordinación con contrapartes clave del estado, según la guía de la OIM fue elaborado y aprobado por las instituciones participantes. El documento del “Protocolo de actuación interinstitucional de la SEDERREC” explicita satisfactoriamente el flujograma que se requiere para diferentes trámites destinados a las personas connacionales retornadas. Cumplió las metas por indicadores.
Producto 2.3: Gobierno y sociedad civil han mejorado sus conocimientos sobre los servicios que ofrece la SEDERREC a través de un plan comunicacional de la institución.	Alcanzado	Fue elaborado y validado el plan comunicacional para la SEDERREC. Las actividades de comunicación permitieron llevar adelante talleres de socialización y sensibilización con profesionales de la comunicación nacional (periodistas), así como a funcionarios/as especializados/as en el tema de Organismos y Entidades del Estado. También se logró incluir a otros actores claves vinculados a los temas de retorno y reintegración. Cabe agregar, que el enfoque de género no ha sido visualizado explícitamente en el Plan. En particular, para visualizar las necesidades diferenciales por género o el reconocimiento de estrategias de abordaje comunicacional específicas (que no se presentan en el plan comunicacional). Cumplió las metas por indicadores que fueron medidos (uno sin medir).

Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, en lo que respecta a los factores que incidieron positivamente para el cumplimiento de los niveles de desempeño del proyecto podemos encontrar:

- Capacidad técnica, operativa y flexibilidad de OIM Paraguay: la capacidad técnica de la oficina en materia de diseño e implementación de proyectos jugó un papel clave para cumplir con las metas establecidas, elaboración de los productos previstos y superación de contratiempos e incertidumbres generadas durante la pandemia de COVID-19. La resiliencia institucional mostrada permitió generar soluciones operativas y estratégicas para llevar adelante el proyecto. Como se pudo constatar en las entrevistas individuales, así como existe acuerdo consistente en que sin la flexibilidad y apoyo de OIM Paraguay esto “no hubiese sido posible”.
- Flexibilidad del donante para ajustar el proyecto. La posibilidad de revisar y ajustar el diseño debido a los motivos establecidos, como las consecuencias de la pandemia de COVID-19, fue un elemento que permitió continuar con la implementación del proyecto ante cambios importantes provenientes del entorno.
- Desarrollo de figuras facilitadoras en las contrapartes: la creación del Comité evidenció el compromiso con el proyecto por parte de las contrapartes instituciones y agilizó la operativa del proyecto. Esta figura jerarquizó la implementación del proyecto en la medida que contó con su formalización organizacional, facilitó la apropiación del proyecto por parte de las distintas direcciones y la realización de prácticas de trabajo colaborativas.
- Fluida comunicación interinstitucional: la comunicación entre los diferentes actores participantes de la iniciativa fue fundamental para superar los contratiempos generados por la pandemia de COVID-19 e instrumentar productos que abarcaban diferentes instituciones. En particular, cabe destacar la fluida comunicación interinstitucional entre la SEDERREC y la OIM Paraguay durante las distintas etapas del proyecto. Esto incluye la formulación, implementación, e incluso durante el proceso de evaluación independiente ex-post (una vez finalizado el proyecto).

En cuarto lugar, en lo que respecta a los factores que han podido ser neutralizados y/o minimizado su incidencia negativa se pueden identificar:

- Pandemia de COVID-19: Durante este período, a nivel de los cambios operados en el entorno, se destacan los flujos de personas paraguayas motivadas por razones sanitarias y las medidas de restricción a la movilidad física. Los flujos de personas retornadas implicaban una demanda de trabajo urgente no prevista originalmente durante la formulación inicial del proyecto y que requerían capacidad institucional de respuesta acorde. Las medidas de restricción física impedían el acceso a los lugares de trabajo de forma presencial. Estas situaciones motivaron la implementación de modalidades de

trabajo virtuales en OEE a efectos de mantener activa la prestación de servicios ante los flujos de personas retornadas.

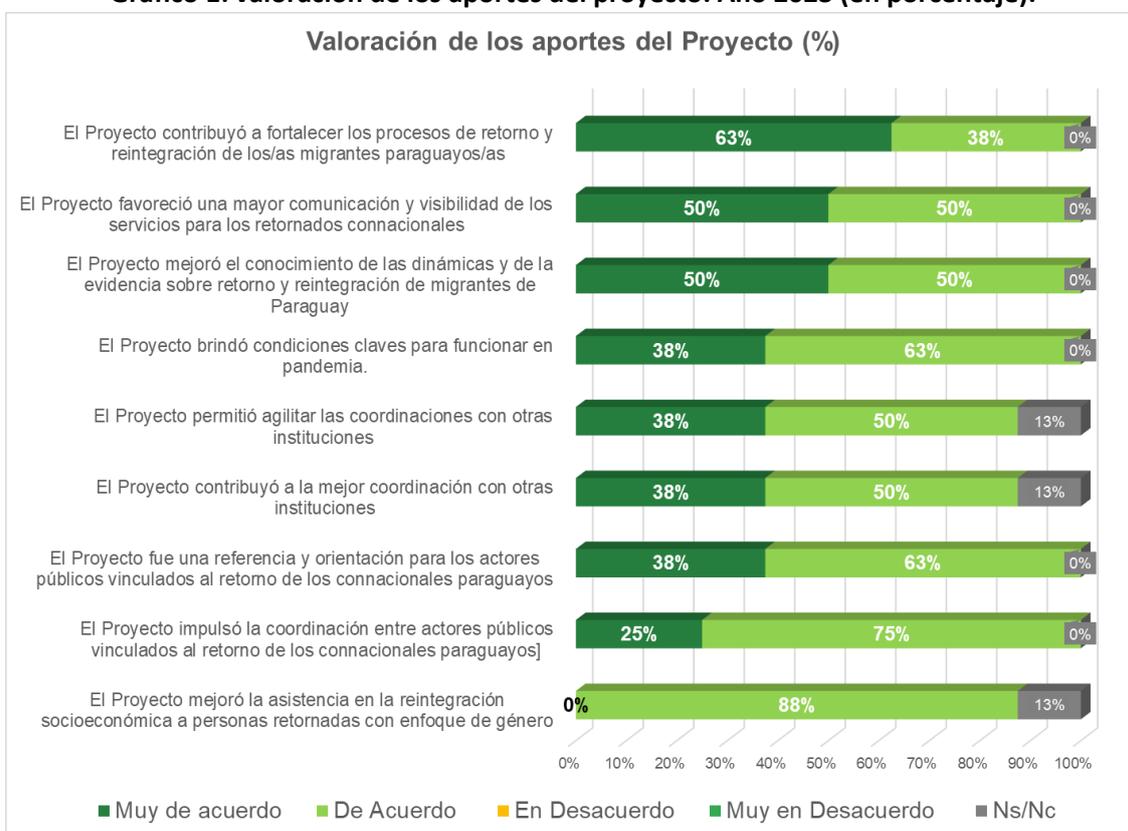
- Escasez de perfiles técnicos para servicios especializados a nivel nacional: las modalidades de selección competitivas para la elaboración de productos especializados requieren contar con oferentes idóneos. Para el caso de los productos de comunicación previstos en el proyecto en un primer llamado no se contaron con ofertas que alcanzaran los mínimos necesarios, con los contratiempos que esto implica (nuevos procesos administrativos, inversión de tiempo adicional, etc.)
- Las OEE no contaban con condiciones materiales adecuadas para el trabajo en modalidad virtual: una de las consecuencias de las medidas restrictivas de la movilidad física es la imposibilidad de llevar adelante el trabajo presencial. Eso requería contar con dispositivos tecnológicos y adecuaciones de instalaciones físicas que no estaban disponibles, por ejemplo, en la SEDERREC. El proyecto pudo atender esos aspectos, evitando la interrupción de los servicios destinados a las personas paraguayas retornadas y permitiendo la incorporación de prácticas de trabajo en modalidad virtual.
- Revisiones del proyecto: durante la implementación del proyecto se dio su reformulación por solicitud de la SEDERREC. En particular, las revisiones fueron motivadas por aspectos externos al proyecto o su diseño en general. En particular, se debieron a una reprogramación de fondos dado el cambio de modalidades presenciales a modalidades virtuales de trabajo menos costosas (mediados 2020) y el cambio del sistema de gestión de retorno por el sistema de gestión administrativa. Este aspecto debido a que la SEDERREC había sido seleccionada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC) para brindar una solución informática análoga a la provista en el marco del proyecto (finales del 2020). Desde el punto de vista del proyecto esto llevó a su reformulación para incorporar, por ejemplo, el nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el sistema que fueran accesibles a los funcionarios de SEDERREC.
- Rotación de personal en las instituciones públicas: la rotación de personal en OEE vinculados a las temáticas de retorno y reintegración fue un contratiempo que requirió actualizar la información y generar un marco de referencia compartido. Si bien este elemento escapa al control del proyecto, es un elemento que genera contratiempos y cargas adicionales de trabajo en el pasado y, posiblemente en el futuro de acciones similares.

En quinto lugar, de manera consistente se comportan las valoraciones dadas a las contribuciones realizadas por el proyecto por parte de sus beneficiarios. Como muestra la encuesta dirigida a

las direcciones de la SEDERREC (gráfico 1), existe una visión positiva sobre los aportes realizados por la iniciativa, con especial énfasis en: (i) el proyecto contribuyó a fortalecer los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as (1er lugar Muy de Acuerdo MDA); (ii) El proyecto favoreció una mayor comunicación y visibilidad de los servicios para los retornados connacionales (2do lugar MDA) y (iii) El proyecto mejoró el conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes en el Paraguay (3er lugar MDA).

Cabe destacar que hay un cuádruple empate entre contribuciones que están vinculadas a la generación de condiciones claves para funcionar en pandemia, la posibilidad de agilizar las coordinaciones con otras instituciones, poder mejorar las coordinaciones con otras instituciones y el posicionamiento del proyecto como una referencia y orientación para los actores públicos vinculados a la temática.³⁰

Gráfico 1: valoración de los aportes del proyecto. Año 2023 (en porcentaje).



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta para la presente evaluación 2023.

Asimismo, la tendencia sobre las contribuciones del proyecto es consistente al analizar los resultados del taller de consulta. Dentro de los cuatro principales logros que fueron priorizados por las personas participantes se encuentran: (a) aportar a la cultura institucional dentro de la visualización de la misión institucional y para facilitar una nueva dinámica participativa para la toma de decisiones; (b) posicionamiento institucional de la SEDERREC con la necesaria articulación con otras instituciones y a partir de las mesas interinstitucionales (sobre todo en el

³⁰ Cabe destacar el no sabe/no contesta es una sola respuesta y es realizada por la misma persona, posiblemente sea una persona que cuente con menor conocimiento de la iniciativa y evite brindar respuesta en esos ítems.

PEI y el protocolo de actuación); (c) la importancia de la elaboración de los productos plasmados en documentos del proyecto con el apoyo de la OIM y su especialización temática “Probablemente solos no lo hubiéramos hecho”; (d) generación de vínculos con referentes de otras instituciones vinculadas a la temática (consulados, asociaciones de personas paraguayas en el exterior y otras OEE) y (e) la flexibilidad que tuvo el proyecto para adaptarse al contexto histórico que no estaba previsto (equipos y edilicia, también para los albergues). Especialmente doble apoyo para continuar funcionando y adaptar servicios ante la contingencia.

Un elemento adicional a tener en cuenta en relación al desempeño del proyecto vinculado al fortalecimiento institucional de la SEDERREC es la valoración altamente positiva de los usuarios a los servicios prestados por el organismo. En la encuesta realizada a usuario en el primer semestre de 2022 se aprecia que un alto porcentaje de las personas están satisfechas o muy satisfechas. Asimismo, esos niveles de satisfacción se mantienen estables al analizar los cortes por género (Cuadro 3: satisfacción de usuarios con la prestación de servicios SEDERREC (Primer trimestre año 2022)).

Cuadro 3: satisfacción de usuarios con la prestación de servicios SEDERREC (Primer trimestre año 2022)						
	Mujer	%	Hombre	%	Total	%
Muy satisfecho/a	133	90%	89	90%	222	90%
Satisfecho/a	14	9%	9	9%	23	9%
Poco satisfecho/a	1	1%	1	1%	2	1%
Nada satisfecho/a	0	0%	0	0%	0	0%
Total	148	100%	99	100%	247	249%
Fuente: relevamiento de satisfacción de usuarios SEDERREC						

2.3.2 ¿Fue la coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas adecuada para favorecer la eficacia del proyecto? (Pregunta 6)

Valoración: Excelente

Desde la OIM se impulsó una comunicación permanente con las autoridades de la SEDERREC para afrontar los riesgos y contratiempos durante la ejecución del proyecto. Por ejemplo, para establecer alternativas de gestión debido al contexto de COVID-19 en el país y la posibilidad de continuar las actividades de forma virtual. Eso llevó a modificaciones en las modalidades de trabajo operativo que en principio había sido previsto de manera presencial como, por ejemplo, los talleres de construcción y socialización de documentos.

Del mismo modo, para permitir la adecuada implementación del proyecto se instrumentaron instancias de gestión “ad hoc” que facilitaron la eficacia y eficiencia en la obtención de los objetivos previstos. Muestra de ello fue la creación y puesta en funcionamiento de un Comité especial de apoyo para el proyecto según resolución N° 100 de fecha 26 de febrero de 2020. El principal objetivo de este Comité fue el acompañamiento a cada uno de los procesos de

construcción de productos derivados de las consultorías llevadas adelante en el marco del proyecto.

La integración del Comité resultó ser especialmente adecuada en la medida que se encontró compuesta por una pluralidad de direcciones que incluían unidades misionales y de apoyo³¹. Un aspecto destacado de esta instancia es que permitió establecer formas de trabajo colaborativas y horizontales entre las diferentes direcciones de la SEDERREC que, inclusive, ha perdurado más allá del proyecto como pudo constatarse durante las entrevistas personales y el taller de consulta.

Desde el punto de vista del proyecto, esta instancia facilitó la comunicación entre SEDERREC y los/las profesionales responsables de llevar adelante las asistencias y/o apoyos técnicos para la elaboración de los productos correspondientes.

2.3.3 ¿Fueron los riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente? (Pregunta 7)

Valoración: Excelente

Los principales riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto estuvieron asociadas a la pandemia COVID-19. En particular, durante el año 2020 se requirieron modificaciones en los entornos de implementación a nivel operativo, social y sanitario. Los riesgos detectados fueron monitoreados adecuadamente a través de una gestión cercana y fluida comunicación con los actores institucionales, especialmente con la SEDERREC. Este elemento fue destacado en las entrevistas personales y el taller de consulta llevado adelante en el marco de la presente evaluación. Similar situación fue constatada en relación a la rotación de personal y/o contrapartes para llevar adelante la implementación del proyecto, particularmente, en otras OEE que tomaron parte de la iniciativa. La fluida comunicación a pesar de la no presencialidad vivida en contexto de pandemia fue un elemento clave para minimizar la incidencia negativa de esos factores.

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Eficacia: Excelente</p>

³¹ El Comité se encontraba integrado por las siguientes Direcciones: Jefe de Gabinete y Director General de Relaciones Interinstitucionales, Secretario General, Directora General de Repatriados y Refugiados Connacionales, Director General de Gestión de Programas, Director General de Desarrollo Humano y Seguridad Social, Directora General de Planeamiento y Asistencia a Asentamientos Humanos, Director General de Talento Humano, Director General de Asesoría Jurídica, Director de Comunicaciones, Directora de Tecnología de Información y Comunicación, Coordinadora de Gestión de Calidad, Jefe de Departamento de Vinculación, Jefa del Departamento de Gestión de Inversiones (8 hombres y 5 mujeres).

2.4 Eficiencia

2.4.1 ¿Los recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados? (Pregunta 8)

Valoración: Muy Bueno

Los resultados generados fueron razonables en función de los recursos humanos físicos y financieros que fueron invertidos. En ese sentido, los recursos fueron proporcionales a los resultados que han sido alcanzados como fue reseñado en los apartados de eficacia. Entre los actores participantes, las valoraciones de las contribuciones fueron altamente positivas tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Durante el trabajo de campo fue posible identificar la valoración positiva del posicionamiento de la SEDERREC, así como el inicio de acciones dirigidas a las personas migrantes que van más allá de los resultados iniciales previstos. Esos resultados también se acercan más a generar un enfoque integrado, como es el caso Plan de capacitación para el Trabajador Migrante, Refugiado y Repatriado de SINAFOCAL (Resolución SINAFOCAL N°231/2022). El origen de este plan responde a los espacios institucionales propuestos durante la implementación del proyecto.

Con relación a los recursos financieros utilizados se alcanzó un nivel de ejecución equivalente al 88% (USD 175,710)³² del presupuesto original (USD 200,000). Cabe destacar que los montos no ejecutados se explican fundamentalmente por costos menores alcanzados durante la implementación del proyecto.

2.4.2 ¿En qué medida el equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados en el tiempo previsto y por qué? (Pregunta 9)

Valoración: Bueno

El equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados previstos en el proyecto según su formulación final. Para cumplir con las metas previstas se requirió una sola extensión temporal sin costos adicionales. Por tanto, este hecho no afecta la eficiencia en la instrumentación del proyecto.

Las principales razones que han llevado a la necesidad de tiempo adicional son: (a) contratiempos asociados al COVID-19 en la medida que el proyecto fue diseñado para ser instrumentado en modalidad presencial y (b) la reformulación solicitada por la SEDERREC dada la posibilidad de contar con apoyos del MITIC para obtener las soluciones informáticas necesarias.

³² Este monto incluye los gastos totales del Proyecto, considerando además los montos reservados para la evaluación ex-post del proyecto.

2.4.3 ¿El plan de seguimiento del proyecto permitió elaborar reportes confiables, completos y oportunos de acuerdo con los requerimientos del Fondo? (Pregunta 10)

Valoración: Adecuado

Los informes de proyecto fueron presentados al donante y fueron preparados y gestionados a través del sistema PRIMA con los contenidos previstos y los formatos preestablecidos. Desde el punto de vista de la oportunidad, la mayoría de los informes fueron presentados más allá de la fecha prevista (cuatro semanas o más).

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Eficiencia: ³³ Bueno</p>
--

2.5 Impacto

2.5.1 ¿Existe evidencia de cambios -previstos o no previstos- de corto o de largo plazo en los procesos de RR en Paraguay a los que el proyecto haya contribuido? (Pregunta 11).

Valoración: Muy Bueno

El proyecto ha contribuido a resultados previstos y no previstos que aportan el fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay. En la órbita específica de la SEDERREC el proyecto aportó a un cambio en la cultura institucional y, particularmente, a las prácticas de trabajo colaborativas entre las diferentes direcciones de la institución. Las formas de trabajo horizontales que se desarrollaron para el acompañamiento y/o elaboración de los productos del proyecto permitió desarrollar un trabajo conjunto entre áreas misionales y no misionales, así como a potenciar los flujos de información y la toma de conocimiento más profundo de las diferentes funciones que se llevan adelante por parte de la Secretaría. Esta perspectiva es consistente con las evidencias recabadas en el marco de las entrevistas realizadas y el taller de consulta llevado adelante en esta evaluación.

Desde el punto de vista del posicionamiento de la SEDERREC, el proyecto aportó a reposicionar a la institución ante otros organismos estatales vinculados a la temática de retorno. Esto operó en un doble sentido. A la interna de la organización, como fue evidenciado en las entrevistas y el taller de consulta en la medida que actualmente existe una percepción compartida de contar con capacidades para afrontar esos desafíos, y además cuentan con esas capacidades institucionales. En concreto, la SEDERREC es una institución que cuenta con capacidades para impulsar y liderar eficazmente espacios interinstitucionales para coordinar iniciativas y acciones con otras instituciones.

Eso fue posible por el desarrollo de capacidades que se dio en el marco de la planificación estratégica y protocolo interinstitucional. A la externa, las instituciones del sector público reconocen en la SEDERREC un interlocutor válido y con capacidad de articulación para generar

³³ El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta.

mecanismos de coordinación vinculados a la prestación de servicios para los connacionales retornados.

Asimismo, en las consultas realizadas a otras OEE se pudo constatar que las actividades interinstitucionales a las que convocó SEDERREC ayudaron a visibilizar, jerarquizar y posicionar la temática del retorno y la reintegración. Un ejemplo de ello fue la motivación inicial que dio origen al Plan de capacitación para el Trabajador Migrante, Refugiado y Repatriado de SINAFOCAL (Resolución SINAFOCAL N°231/2022). La necesidad del Plan estuvo originada en los talleres de socialización realizados por la SEDERREC que permitieron visualizar la importancia de contar con una formación específica acorde a la Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares³⁴. Del mismo modo, dadas estas necesidades, dentro de la base de datos llevadas adelante por SINAFOCAL se incluye el campo para identificar si la persona que postula a su formación puede ser considerada retornada. Estos elementos son fundamentales para visibilizar la situación de las personas connacionales retornadas al Paraguay.

2.5.2 ¿Existe evidencia de efectos negativos sobre los procesos de RR en Paraguay como consecuencia de las acciones del proyecto? (Pregunta 12).

Valoración: Excelente

En lo que respecta a efectos negativos, no se han detectado como resultado del proyecto. Tanto durante el relevamiento de información existente, la realización de las entrevistas y el taller de consulta, así como durante el relevamiento cuantitativo de valoraciones sobre el proyecto no fueron identificados efectos negativos.

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Impacto: ³⁵ Excelente</p>

2.6 Sostenibilidad

2.6.1 ¿Existen evidencia de que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado? (Pregunta 13) ¿Los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios con posterioridad a su finalización? (Pregunta 14)

Valoración: Excelente

La sostenibilidad de los efectos a los que aportó se aprecia a diferentes niveles. Como pudo constarse durante el trabajo de campo, acuerdos y recomendaciones que estaban establecidos en el protocolo interinstitucional, continúan manteniendo vigencia o se encuentran en proceso de instrumentación. Muestra de ello es cómo la Dirección Nacional de Aduanas ha realizado progresos importantes para la habilitación de la ventanilla única de importador destinada a

³⁴ Paraguay ha adherido por Ley 3452/08

³⁵ El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta.

personas paraguayas retornadas. Si bien actualmente el sistema de soporte para tal trámite se encuentra en fase de desarrollo, se prevé que en 2023 se pueda convocar a otras instituciones públicas, como la SEDERREC para presentar los avances y poder instrumentar esta iniciativa durante el año 2024.

Como se hizo referencia anteriormente, el protocolo de coordinación interinstitucional es una herramienta que continúa disponible para las personas retornadas a efectos de visualizar los circuitos institucionales que es necesario recorrer, vinculados al certificado de repatriación. De todas formas, en algunas de las instituciones consultadas no contaban con los materiales en formato papel para su utilización.

Asimismo, los acercamientos institucionales que tuvieron lugar durante la elaboración de los productos del proyecto (Plan Estratégico y, especialmente el Protocolo) permitieron establecer vías de comunicación directa entre los organismos a nivel personal que son activadas en casos complejos o que requieren urgencias extremas (particularmente durante la pandemia).

En lo relativo al documento “Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos”, este aportó evidencias claves para enmarcar la nueva política de repatriación y reintegración. Muestra de ello son las evidencias utilizadas el Documento de formulación de sobre la política de repatriación y reintegración que basa su diagnóstico fundamentalmente en el documento de Dinámicas Migratorias³⁶. Del mismo modo, continúa siendo utilizado por la SEDERREC como parte de los reportes que realiza sobre la temática o inclusive vinculado al desempeño de sus servicios como parte de la redición de cuentas a la ciudadanía (Balances anuales de gestión SEDERREC).

Los arreglos institucionales para la implementación del proyecto se han mantenido en el tiempo para la instrumentación de otros proyectos instrumentados junto con la OIM. En ese sentido, se aprecia una capitalización de las prácticas y lecciones aprendidas para la gestión de otros proyectos tanto a nivel nacional (“Desarrollo de nuevas herramientas e iniciativas para facilitar el retorno y reintegración de migrantes en Paraguay”) como regional (“Empoderamiento a la diáspora suramericana como agentes del desarrollo sostenible”) financiados por el Fondo.

Desde el punto de vista del desarrollo de capacidades institucionales, el panorama es altamente favorable. La institución ha mantenido prácticas de trabajo colaborativas entre sus unidades, así como sentidos misionales compartidos que representan fortalezas importantes para mejorar la calidad de los servicios destinados a las personas connacionales retornadas.

Del mismo modo, también cuenta con la capacidad técnica para poder articular y liderar espacios de coordinación interinstitucionales y alcanzar resultados con esa modalidad de trabajo. Una muestra de ello es la actuación de la institución en la Mesa Interinstitucional Migratoria. En ese sentido, la SEDERREC asumió la responsabilidad de elaborar un borrador de

³⁶ En el documento sobre la política de repatriación y reintegración se puede consultar el apartado “IV las evidencias: estado de situación actual”.

guía práctica o protocolo de actuación correspondiente a la Ley N° 7052 que reglamenta la nacionalidad paraguaya múltiple.

Por otra parte, continúa en funcionamiento el del sistema de gestión administrativa y equipamiento instalado, así como la capacidad de los funcionarios para operarlo e incluso llevar adelante funciones de mantenimiento.

2.6.2 ¿Han sido estos procesos y productos integrados a las políticas, estrategias, programas de RR de Paraguay? (Pregunta 15).

Valoración: Muy Bueno

Los procesos y productos han sido incorporados a las políticas, estrategias y/o programas de RR de Paraguay. El ejemplo más representativo es la utilización de las evidencias aportadas por “Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos” como insumo clave para la elaboración de la Política de Repatriación y Reintegración establecida por la SEDERREC a través de la Resolución 159/2023 del 12 de abril de 2023. Asimismo, definiciones técnicas que eran establecidas en ese documento han sido incorporadas como parte del nomenclátor o lenguaje técnico en la materia.

2.6.3 ¿Se implementaron mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR? (Pregunta 16).

Valoración: Muy Bueno

El proyecto tuvo una naturaleza de fortalecimiento institucional por lo que los productos elaborados tenían como beneficiarios iniciales al personal de la SEDERREC. Del mismo modo, los productos de carácter tecnológico también fueron entregados, puestos en funcionamiento y mantenidos hasta la actualidad por la SEDERREC. Por tanto, la transferencia se realizó en simultáneo a la implementación del proyecto dada su naturaleza de fortalecimiento institucional, sin la necesidad de un plan explícito o formalizado.

<p>Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Sostenibilidad:³⁷ Muy Bueno</p>

³⁷ El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta.

2.7 Temas transversales

2.7.1 ¿En qué grado se integraron consideraciones de género, derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto? (Pregunta 17).

Valoración: Bueno

En los documentos de formulación inicial del proyecto, o en sus revisiones posteriores, se incorporaron referencias de género y derechos como temas a estar presentes en la prestación de los productos de proyecto. De forma explícita, se incluye en la descripción del Producto “Gobierno y sociedad civil tienen conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos”. El producto previsto dio lugar al documento “Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos”.

Una similar situación se aprecia en el efecto “la SEDERREC mejora la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género” y el producto “la comunidad migrante de Paraguay en los principales países de destino tiene conocimiento del plan estratégico de retorno y reintegración socioeconómica con enfoque de género desarrollado por la SEDERREC”. Cabe agregar que estas referencias no pueden tomarse como una inclusión de una perspectiva de género a nivel del diseño en la medida que esto requeriría, al menos, la consideración de las necesidades a resolver problematizadas desde esta perspectiva. Más allá que durante la formulación del proyecto la temática sobre discapacidad no estaba presente, esta temática no se encontraba incorporada en el diseño de la iniciativa.

2.7.2 ¿Participaron en el diseño del proyecto las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país, especialmente las titulares de derechos y las garantes? (Pregunta 18).

Valoración: Bueno

El diseño del proyecto fue llevado adelante con la participación activa de su beneficiario la SEDERREC y sus funcionarios. En ese sentido, el proceso de diseño fue altamente participativo con un rol activo de la institución beneficiaria para la identificación y priorización de las necesidades a abordar con el proyecto. Del mismo modo, fue activo su rol para establecer las soluciones idóneas que dieran lugar a los productos, efectos y objetivos en plena coordinación con el equipo técnico de OIM Paraguay. El proyecto no contó con la participación de titulares de derechos en su diseño.

2.7.3 ¿En qué medida el proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias? (pregunta 19)

Valoración: Muy Bueno

Durante la instrumentación del proyecto se estableció una estrategia participativa para la elaboración de los productos, incluso, a pesar de la pandemia de COVID-19. Como pudo constatarse a nivel de los registros documentales y las consultas realizadas durante el trabajo de campo, las evidencias indican la participación de diversos actores incluyendo productos que eran propiamente institucionales para la SEDERREC como el Plan estratégico institucional. Como se mencionó anteriormente, esta estrategia fue muy positiva en términos de visibilizar la problemática de la atención a personas paraguayas e impulsar acciones más allá de la propia SEDERREC (por ejemplo, SINAFOCAL).

2.7.4 ¿Los productos y sistemas del proyecto reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad? (Pregunta 20)

Valoración: Bueno

El producto que ha alcanzado una mayor explicitación del enfoque de género y por edad es el reporte “Dinámicas migratorias del Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos”. En este material se aborda la temática de forma explícita, especialmente género, brindando un tratamiento adecuado al tema a nivel conceptual, aportando evidencias sobre las situaciones desde esa óptica y permitiendo visibilizar las necesidades diferenciales que puedan dar pie a abordajes específicos. Cabe destacar que se propuso asegurar que el lenguaje y contenido de los materiales incorporaran la perspectiva de género y de derechos humanos a través de la revisión por parte de especialistas temáticos regionales.

De forma similar, el producto “Plan estratégico con Enfoque de Retorno y Migración de la SEDERREC” realizó la incorporación de la temática de género y derechos humanos estableciendo el Objetivo del Eje: 2 Fortalecer el programa de reintegración sostenible con enfoque de género y derechos humanos a nivel individual, comunitario, estructural. Si bien el tema está presente, no se profundiza en las modalidades o estrategias específicas que se prevén para abordar la temática. En otros productos elaborados por el proyecto se aprecian referencias nominales al tema, pero sin constituir un enfoque propiamente dicho (por ejemplo, el plan estratégico de comunicación). No se aprecia tratamiento diferencial en los productos y sistemas en aspectos vinculados a las necesidades particulares vinculadas a edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad.

Valoración general del desempeño del proyecto bajo el criterio de Temas transversales: ³⁸ Bueno

³⁸ El juicio es el promedio simple de las valoraciones a nivel de pregunta.

3. Conclusiones y recomendaciones

3.1 Conclusiones

Conclusión general. La principal conclusión es que el proyecto ha contribuido a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de personas migrantes paraguayas según la orientación de la OIM. Desde el punto de vista de su diseño ha tenido en cuenta las necesidades de fortalecimiento institucional de la SEDERREC, así como los vacíos de información existentes sobre dinámicas migratorias y oportunidades de articulación interinstitucional vinculadas a los servicios destinados a los retornos y reintegración de los connacionales. Desde el punto de vista de la implementación, los procesos de trabajo colaborativos y el compromiso de las contrapartes institucionales permitieron la superación de factores negativos coyunturales (por ejemplo, asociados a la pandemia), así como otros más estables en el tiempo (por ejemplo, la rotación de las contrapartes institucionales).

Conclusión Pertinencia. El proyecto ha sido pertinente con respecto a las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), así como en relación con las necesidades de fortalecimiento de SEDERREC. La estrategia ha sido consistente y alineada con respecto a las prioridades nacionales en la temática, así como en los lineamientos establecido por el enfoque integrado de retorno y reintegración impulsados por OIM. Del mismo modo, se identifican ciertas oportunidades de mejora en la formulación de proyectos, particularmente, en la consistencia horizontal (valoración: muy bueno).

Conclusión Coherencia. El proyecto fue compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones impulsadas por la propia SEDERREC, otras instituciones del sector público y la OIM (valoración: muy bueno).

Conclusión Eficacia. El proyecto alcanzó los objetivos, efectos y productos previstos para fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno de las personas. En particular, generó condiciones favorables en términos del desarrollo de capacidades institucionales de la SEDERREC, la coordinación de las acciones interinstitucional y satisfacción de las necesidades de información reciente sobre las dinámicas migratorias y, en particular, connacionales retornados al Paraguay. Esas condiciones favorables abren oportunidades para continuar la generación de evidencias sobre las personas migrantes retornadas (valoración: excelente).

Conclusión Eficiencia. El proyecto ha sido eficiente en la medida que los resultados generados fueron razonables en función de los recursos humanos físicos y financieros invertidos. Esto permitió alcanzar los resultados previstos con los recursos planificados originalmente. Los plazos fueron superiores a lo previstos fundamentalmente por factores que escaparon al control del proyecto -consecuencias de la pandemia de COVID-19 (valoración: bueno).

Conclusión Impacto. En la órbita específica de la SEDERREC, el proyecto aportó a un cambio en la cultura institucional y, particularmente, a las prácticas de trabajo colaborativas entre las diferentes direcciones de la institución. Del mismo modo, aportó a visibilizar la temática y la

generación de otros servicios destinados a atender las necesidades de las personas paraguayas retornadas, como las vinculadas a la formación profesional (valoración: excelente).

Conclusión Sostenibilidad. La sostenibilidad de los efectos a los que aportó se aprecia a diferentes niveles particularmente en el desarrollo de las capacidades institucionales y las condiciones para la coordinación interinstitucional. En ese sentido, la SEDERREC continúa utilizando e implementando las herramientas provistas por el proyecto. El protocolo interinstitucional continúa manteniendo vigencia o se encuentran en proceso de instrumentación y los conocimientos generados han sido integrados a diferentes programas y/o políticas públicas (valoración: muy bueno).

Conclusión sobre temas transversales. El enfoque de género es la temática transversal que más ha sido tomada en cuenta a nivel del proyecto, particularmente, en la producción de evidencias sobre las dinámicas de las migraciones en el Paraguay. A pesar de ello, se mantienen su ausencia en otros productos elaborados, como el plan de comunicación. Los enfoques sobre discapacidad, u otras consideraciones sobre edad, tampoco han sido incorporados en los productos elaborados por el Proyecto (valoración: bueno). Estos últimos elementos no estaban presentes en los lineamientos del donante al momento del diseño.

3.2 Recomendaciones

Recomendaciones destinadas a la SEDERREC:

Recomendación (1). Se recomienda reforzar la distribución de los productos elaborados en el marco del proyecto entre las instituciones vinculadas a la temática, en particular los vinculados a evidencias sobre las dinámicas migratorias, perfiles de las personas paraguayas retornadas y el protocolo para la coordinación del accionar interinstitucional.³⁹

Recomendación (2). Se recomienda continuar propiciando y dinamizando los espacios de coordinación interinstitucional vinculados a los procesos de retorno y reintegración de los connacionales respondiendo a los lineamientos del enfoque integrado impulsado por la OIM, en particular para alentar las recomendaciones emanadas del protocolo elaborado (por ejemplo, la ventanilla única), así como otras oportunidades que sean identificadas (por ejemplo, reglamentación o generación de nueva normativa).

Recomendación (3). Se recomienda fortalecer la incorporación del enfoque de género y discapacidad en la estrategia de comunicación llevada adelante por el organismo, en particular para permitir un abordaje acorde a las necesidades específicas de los diferentes públicos destinatarios de los servicios de retorno y reintegración de personas paraguayas retornadas.

Recomendación (4). Se recomienda profundizar la generación de evidencias sobre el perfil de las personas connacionales retornadas que permitan su caracterización socioeconómica, demográfica, educativa y laboral, en particular aprovechando los registros administrativos y/o

³⁹ Se vincula con la conclusión general y los hallazgos vinculados a factores negativos como la rotación de personal.

trámites virtualizados para el acceso a los servicios prestados por la SEDERREC, así como de otras instituciones que cuentan con la capacidad de identificar a la población retornada⁴⁰.

Recomendación (5). Se recomienda mantener los espacios de trabajo colaborativos generados para la implementación y/o gestión de iniciativas de cooperación con apoyo externo.

Recomendaciones destinadas a la OIM Paraguay:

Recomendación (6). Consolidar y difundir las experiencias positivas en la gestión de proyectos aprovechando las experiencias generadas con la SEDERREC. Las buenas prácticas desarrolladas pueden ser capitalizadas por otros proyectos y/o iniciativas vinculadas a la temática.

Recomendación (7). Continuar con el rol dinamizador para vehicular cooperación y/o apoyos internacionales de donantes externos a efectos de viabilizar proyectos destinados a fortalecer el enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno.

Recomendación (8). Reforzar la incorporación de las buenas prácticas en el diseño de proyectos y/o programas para robustecer sus componentes en términos de su consistencia vertical y horizontal.⁴¹

Recomendaciones para el Fondo:

Recomendación (9). Mantener la apertura en la revisión de proyectos en función de cambios significativos en los entornos de implementación de las iniciativas.

3.3 Lecciones aprendidas y buenas prácticas⁴²

Buena práctica (1): Participación multi institucional en la planificación estratégica. La inclusión de instituciones vinculadas a las temáticas y/o áreas de acción de la institución rectora resulta positivo para el proceso de planificación, en particular para (i) aportar diferentes perspectivas sobre los temas a abordar; (ii) mejorar el análisis estratégico de la institución y (iii) facilitar el involucramiento de otros actores en las futuras acciones colectivas a desarrollar. Esta práctica puede orientarse a instituciones cuyas misiones requieran la necesaria participación de otras instituciones del sector público, privado, academia y sociedad civil.

Buena práctica (2): Fluida comunicación interinstitucional. Mantener los flujos de comunicación activos entre las diferentes partes que participan de las iniciativas mejora la eficacia en los procesos de gestión. Por ejemplo, realizando encuentros y/o intercambios

⁴⁰ Se vincula con la conclusión de eficacia.

⁴¹ Se vincula con la conclusión de pertinencia.

⁴² 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.

periódicos en función de agendas de trabajo definidas colaborativamente que permitan facilitar la identificación de riesgos y la formulación de alternativas para su solución. Esta práctica puede orientarse a instituciones que llevan adelante proyectos con la participación de distintos actores.

Buena práctica (3): Espacios de gestión basados en trabajo colaborativo. La posibilidad de conformar grupos de trabajo sostenidos en el tiempo, con propósitos explícitos compartidos, integraciones estables, roles explícitos y un grado mínimo de formalización pueden generar un ámbito favorable para desarrollar prácticas de trabajo colaborativos. Estos espacios de gestión pueden ser adecuados para ser instrumentados dentro una organización con la participación de representantes de las diferentes unidades y/o secciones, así como para instituciones que pueden desempeñarse de un mismo sector o vinculadas por temáticas específicas.

Lección aprendida (1): la incorporación de enfoques transversales es más probable con el apoyo de expertos en la materia. La posibilidad de visibilizar las temáticas es mayor cuando se cuenta con la asistencia técnica y/o revisión de los productos por parte de personas experta en el tema, como aconteció con el enfoque de género en algunos productos del proyecto. En contrapartida, en los casos donde no se contó con ese apoyo diferencial, como es el caso de discapacidad, estas temáticas cuentan con menos posibilidades o directamente no se aprecian en los productos y/o servicios provistos.

Bibliografía principal consultada

Banco Mundial (2019). *“Paraguay: Panorama General”*, Washington.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG (2016). *“Normas y estándares de evaluación”*. Nueva York.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2018) *“Hacia un enfoque integrado de la reintegración en el contexto del retorno”*, Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2018) *“Un marco para el retorno voluntario asistido y la reintegración”* Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2019) *“Derechos Humanos de personas Migrantes - Manual Regional”* Buenos Aires.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2019) *“IOM’s policy on the full spectrum of return, readmission and reintegration”* Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2019) *“Visión Estratégica: Fijar el rumbo de la OIM”*, Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2020) *“Manual sobre reintegración, Modulo I: Un enfoque integrado de la reintegración”* Ginebra.

Organización internacional para las Migraciones OIM (2021) *“Dinámicas Migratorias del Paraguay con Enfoque de Género y Datos Inclusivos”* Asunción.

Organización Internacional para las Migraciones, 2020. *“Directrices de la OIM relativas al seguimiento y la evaluación”*. OIM, Ginebra.

Patrizi & Patton (2010). *“Evaluating Strategy”* New Directions for Evaluation.

Secretaría de emergencia nacional SEN 2022. *“Memoria Anual periodo 2022”*, Asunción.

Stake, Robert 1998. *“Investigación con estudio de casos”*, Morata.

Yin, Robert 1984. *“Case Study Research: Design and Methods”*, Edit Sage.



EVALUACIÓN EX POST DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE RETORNO Y REINTEGRACIÓN EN PARAGUAY” Términos de Referencia

Solicitante de la evaluación: Oficina de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en Paraguay y el Fondo para el Desarrollo de la OIM (IDF).

Gestora de la evaluación: Asistente Senior de Proyectos, OIM Paraguay.

1. Contexto de la evaluación

Los cambiantes ciclos económicos en los principales países de destino de las personas migrantes paraguayas, el constante dinamismo de la migración internacional y las perspectivas de crecimiento económico continuo en Paraguay han incrementado los flujos de retorno de sus ciudadanos al país. En el año 2017 se registró un total de 873.410 migrantes paraguayos en el mundo¹, constituyendo sus principales destinos Argentina, España, Brasil y Estados Unidos. Entre 2008 y 2018 la Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC), emitió certificados de repatriación a un total de 61.933 paraguayos que retornaron al país, de los cuales el 55% fueron mujeres; el 37% niños, niñas y adolescentes y el 47% personas adultas (hombres y mujeres) entre 26 y 45 años. En el mismo período un total de 768 paraguayos accedieron al subsidio de apoyo al retorno² ofrecido por la misma institución, de los cuales el 50% fueron beneficiarias mujeres. Durante el período 2014-2018 la Secretaría otorgó Subsidios de Apoyo a Repatriados Emprendedores a 508 personas con un incremento de la participación de mujeres del 42% al 56%.

La OIM como organización intergubernamental que desde 1951 promueve la migración humana y ordenada, juega un rol clave en cuanto a apoyar el logro de la Agenda 2030 por medio de diferentes áreas de intervención que conectan a la asistencia humanitaria con el desarrollo sostenible. En Paraguay, la OIM ofrece una respuesta integral a las necesidades humanitarias de los migrantes, los desplazados internos, los repatriados y las comunidades de acogida. Además, la OIM ha venido fortaleciendo sus vínculos con las entidades del gobierno del Paraguay que tienen competencias en materia migratoria y cuestiones afines, muy particularmente, con aquellas que trabajan con personas retornadas que buscan reintegrarse al país. Se destacan entre las prioridades de la OIM, el apoyo al fortalecimiento institucional, la gestión migratoria, y la capacitación y formación de funcionarios y funcionarias en temas migratorios.

La SEDERREC por su parte, como órgano encargado de la definición y fiscalización de políticas y estrategias de repatriación, implementa programas y medidas de promoción del retorno asistido para responder a una mayor demanda de apoyo institucional por parte de los emigrantes, utilizando medios de comunicación digitales para informar sobre los programas en curso que permiten la inclusión de los interesados en ellos. El actual diseño programático de esta institución abarca, desde la asistencia a personas en situación de vulnerabilidad (que

¹ Datos de UNDESA, Stock migratorio por origen y destino 2017

<http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates17.shtml>

² Tipos de subsidios: pasaje de retorno, pasaje de retorno de connacionales talentosos, traslado de enfermos, traslado de enseres personales.

incluye a quienes quedaron desempleados, enfrentan problemas de salud, falta de recursos para costearse su regreso al país o fallecidos cuyos restos se solicita repatriar], hasta el programa de emprendedores que brinda apoyo a personas que retornan con cierto capital y reciben subsidios complementarios para emprender determinada actividad generadora de ingresos.

Para apoyar y fortalecer los esfuerzos del Gobierno de Paraguay en asistencia a retornados, referentes de la OIM y de la SEDERREC se reunieron a inicios del año 2019 para identificar desafíos y oportunidades en el ámbito del retorno y la reintegración. Con base en dicho diagnóstico y acuerdos, la OIM Paraguay formuló e implementó el proyecto "Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en Paraguay" (código interno RR.0073) con un presupuesto provisto por el Fondo de la OIM para el Desarrollo³ (IDF por sus siglas en inglés, el Fondo) y una duración inicial de 24 meses, extendida posteriormente a 29 meses (septiembre 2019 a febrero 2022).

El proyecto tuvo como objetivo "fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as según la orientación de OIM". Para el logro de este objetivo, se establecieron los siguientes efectos (outcomes) y productos:

Efecto 1. La SEDERREC hace uso de la información generada por un diagnóstico y un nuevo sistema de gestión administrativa para la prestación de servicios a la población retornada con instalaciones adecuadas a los nuevos contextos sanitarios.

El primer producto previsto para contribuir a este efecto fue que el Gobierno y sociedad civil tuvieran conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos. Se contrataron servicios de consultoría para desarrollar un documento sobre las dinámicas migratorias en Paraguay con énfasis en análisis de políticas de retorno y se organizaron talleres virtuales de socialización del documento; asimismo, se contrataron servicios de consultoría para la sistematización de información generada por la SEDERREC relacionada con las personas retornadas en los albergues, con lo cual se elaboraron informes que fueron remitidos a la Directiva de la SEDERREC para su difusión externa e interna.

Otro producto previsto fue un nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el mismo, accesibles a los funcionarios de SEDERREC. Para ello se relevaron datos de requerimientos TIC de la SEDERREC para desarrollar el sistema informático, provisión de equipos y gestión de refacciones estructurales.

Efecto 2. La SEDERREC mejora la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género.

Los productos establecidos para contribuir a este efecto fueron que la comunidad migrante de Paraguay en los principales países de destino tuviera conocimiento del plan estratégico de retorno y reintegración socioeconómica con enfoque de género; que la SEDERREC contara con un protocolo de actuación interinstitucional para guiar los procesos de coordinación con contrapartes clave del Estado según la guía de OIM; y que el Gobierno y la sociedad civil mejoraran sus conocimientos sobre los servicios que ofrece la SEDERREC a través de un plan comunicacional de la institución.

Para lograr estos productos, se contrataron servicios de consultoría para el desarrollo de estos documentos, además de organizar talleres de capacitación sobre los mismos, incluyendo la realización de actividades de

³ Para más información sobre el Fondo visitar <https://developmentfund.iom.int/>

promoción de los servicios de la SEDERREC con consulados, asociaciones, periodistas y/o referentes claves en países de destino.

La OIM en Paraguay fue responsable de la gestión del proyecto con el apoyo técnico de la Especialista en Asistencia y Protección a Migrantes, la Oficina Regional de Buenos Aires y la colaboración e involucramiento activo de la SEDERREC como contraparte directa.

El proyecto previó una evaluación ex post de resultados de carácter externo. Corresponde realizar dicha evaluación en línea con la Política de Evaluación de la OIM⁴, los lineamientos de la OIM para evaluaciones⁵, las Directrices de evaluación de los proyectos del Fondo para el Desarrollo de la OIM⁶, y de acuerdo con los términos que se presentan a continuación.

Es importante indicar que un segundo proyecto en el área de retorno y reintegración -financiado igualmente por el Fondo- viene implementándose desde diciembre de 2020 y hasta mayo de 2023. Este proyecto titulado "Desarrollo de nuevas herramientas e iniciativas para facilitar el retorno y reintegración de migrantes en Paraguay" (código interno RR.0131) hace parte del contexto de esta evaluación, pero no de su objeto.

2. Propósito y objetivos de la evaluación.

La evaluación es una función central en la OIM que apunta, entre otros fines, a la rendición de cuentas, el análisis de cambios en el contexto de ejecución, los riesgos y las hipótesis, la toma de decisiones informadas basadas en evidencias, la extracción de lecciones aprendidas, y la garantía de la inclusión de cuestiones transversales relevantes para la Organización⁷.

Más allá de cumplir el compromiso establecido con el donante y las contrapartes, los resultados de la evaluación servirán para que el Fondo, la SEDERREC y la OIM en Paraguay, cuenten con evidencia sobre el valor generado por los recursos asignados al conjunto de actividades implementadas, y avancen en la identificación de lecciones aprendidas y mejores prácticas, útiles en nuevas iniciativas de apoyo a instituciones a cargo de programas de retorno y reintegración.

El propósito central de esta evaluación ex post de resultados es contar con una perspectiva independiente sobre el desempeño del proyecto a la hora de apoyar al Estado paraguayo en sus esfuerzos de avanzar de forma sostenible hacia un enfoque integrado y diferencial en la gestión del retorno y la reintegración de nacionales al país. En línea con tal propósito, los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Reflexionar críticamente sobre la calidad del proceso de formulación del proyecto, desde la óptica de su teoría de cambio como de los procesos de participación, consulta y coordinación.
- Evidenciar los principales factores determinantes de la eficacia y eficiencia del proyecto y de su capacidad para hacer seguimiento y responder frente a cambios en el contexto y riesgos.
- Aportar evidencia para la identificación de buenas prácticas de apoyo institucional para el desarrollo de procesos de retorno y reintegración, con enfoque de género, derechos y discapacidad.
- Promover la discusión sobre cambios recientes en los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay a los que pueda haber contribuido el proyecto.

⁴ Office of the Inspector General (OIG) (2018). *OIM Evaluation Policy*.

⁵ Directrices de la OIM relativas al seguimiento y evaluación (2022) Capítulo 5.

⁶ *OIM Development Fund (2022) Evaluation Guidelines for OIM Development Fund projects*.

⁷ Office of the Inspector General (OIG) (2018). *OIM Evaluation Policy*.

- Determinar si el proyecto logró crear condiciones que favorecieran la sostenibilidad de sus resultados y su carácter de catalizador del enfoque integrado al retorno y la reintegración en Paraguay.

En cuanto a destinatarios y usos de los resultados de la evaluación, se define los siguientes:

- El Fondo tendrá en cuenta los resultados para la toma de decisiones de asignación de capital semilla, sobre gestión de los proyectos y para ajustar la interpretación y categorización de los criterios de financiación y sus estrategias de distribución regional.
- OIM Paraguay desarrollará y hará seguimiento a una matriz de respuesta gerencial frente a las recomendaciones de la evaluación, incluyendo las correspondientes actualizaciones en la *Project Information and Management Application (PRIMA)*. Adicionalmente, formulará e implementará un plan de comunicación de los resultados⁸.
- La gerencia de la evaluación remitirá a la SEDERREC como contraparte principal, el informe de evaluación, que fuera de utilidad para una programación mejorada basada en la toma de decisión informada con evidencias y capitalización de buenas prácticas.
- La Oficina Regional de OIM compartirá el informe de evaluación con EVA y otras oficinas para la capitalización de aprendizajes sobre proyectos con similar objeto y alcance.

3. Alcance de la evaluación

Se espera que la evaluación cubra los siguientes aspectos:

- **Alcance temporal:** la evaluación del proyecto cubrirá el periodo comprendido desde la fase de formulación hasta la finalización (febrero de 2022) de su implementación y seguimiento.
- **Alcance temático:** todas las actividades, productos y efectos del proyecto serán considerados como componentes a evaluar durante el ejercicio.
- **Alcance geográfico e institucional:** la cobertura geográfica que será objeto de la evaluación está orientada las oficinas de la SEDERREC ubicadas en la ciudad de Asunción, así como también a las oficinas de instituciones a nivel central con quienes se coordinaron productos específicos, tales como: Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección Nacional de Migraciones, Dirección Nacional de Aduanas, Consejo Nacional de Educación Superior, Ministerio de Educación y Ciencias, Ministerio de Urbanismo y Hábitat, Departamento de Identificaciones de la Policía Nacional, Dirección Nacional del Registro Civil, Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral, Sistema Nacional de Promoción Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
- **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*)⁹, Género¹⁰ y Discapacidad¹¹. Estos temas transversales deben ser integrados en las preguntas de evaluación, el diseño y ejecución de la evaluación y la presentación de sus resultados.

⁸ Ver [ICM \(2022\) Guidance on the Use of Evaluation and Follow-Up of Recommendations](#).

⁹ Ver [ICM \(2018\) Rights-based approach to programming](#).

¹⁰ Ver [UNEG \(2014\) Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations: ICM \(2018\) Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#); y [UNEG \(2018\) UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note, Annex 1](#).

¹¹ Ver [UNEG \(2022\) Guidance on Integrating Disability Inclusion in Evaluations and Reporting on the UNEG Swifts Accountability Framework Evaluation Indicator \(2022\)](#).

Finalmente, en línea con su propósito y objetivos se espera que en la evaluación se identifiquen y documenten las lecciones aprendidas y las buenas prácticas y que se presenten recomendaciones orientadas a la acción¹², 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 2019¹³.

En línea con los criterios, los objetivos del ejercicio, la norma de utilidad y el estándar de análisis de evaluabilidad del UNEG¹⁴, se aplicarán los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

5. Preguntas de Evaluación

A continuación, se presenta una lista de preguntas que se derivan de los objetivos y criterios mencionados anteriormente. Esta lista no es exhaustiva y podrá ajustarse teniendo en cuenta el alcance del ejercicio y las condiciones de recursos y duración, hasta que se consolide en la versión final del informe de inicio (*inception report*).

El reporte de inicio deberá incluir una matriz de evaluación en la que el/la evaluador/a especificará las subpreguntas, los indicadores de medición, las fuentes de verificación y los métodos de recolección y análisis de datos.

Criterios y temas	Preguntas de evaluación
Pertinencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Estuvo el proyecto alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo? 2. ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo basado en un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR? 3. ¿Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica vertical y horizontal en el diseño del proyecto, consistente con una teoría de cambio robusta?
Coherencia	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Fue el proyecto compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay?
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿En qué medida se lograron el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explican? 6. ¿Fue la coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas adecuada para favorecer la eficacia del proyecto? 7. ¿Fueron los riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente?
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Los recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados?

¹² Ver UNEG (2018) [Improved Quality of Evaluation Recommendations Checklist](#)

¹³ Ver OECD (2020) [Mejores criterios para una mejor evaluación](#) y OECD (2021) [Assessing Evaluation Criteria Thoughtfully](#)

¹⁴ Ver UNEG (2016) [Norms and Standards for Evaluation](#)

	9. ¿En qué medida el equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados en el tiempo previsto y por qué?
	10. ¿El plan de seguimiento del proyecto permitió elaborar reportes confiables, completos y oportunos de acuerdo con los requerimientos del Fondo?
Impacto	11. ¿Existe evidencia de cambios -previstos o no previstos- de corto o de largo plazo en los procesos de RR en Paraguay a los que el proyecto haya contribuido?
	12. ¿Existe evidencia de efectos negativos sobre los procesos de RR en Paraguay como consecuencia de las acciones del proyecto?
Sostenibilidad	13. ¿Existen evidencia de que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado?
	14. ¿Los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios con posterioridad a su finalización?
	15. ¿Han sido estos procesos y productos integrados a las políticas, estrategias, programas de RR de Paraguay?
	16. ¿Se implementaron mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR?
Género, Derechos y Discapacidad	17. ¿En qué grado se integraron consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto?
	18. ¿Participaron en el diseño del proyecto las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país, especialmente las titulares de derechos y las garantes?
	19. ¿En qué medida el proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias?
	20. ¿Los productos y sistemas del proyecto reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad?

6. Metodología y métodos de evaluación.

Esta evaluación de resultados tendrá un diseño no-experimental y un enfoque basado en el uso (Utilización *Focused Evaluation*, UFE) y en la Teoría del Cambio del proyecto (*Theory Driven Evaluation*)¹⁵. Se espera que el/la evaluador/a proponga un enfoque y métodos de recolección y análisis de datos que permitan dar respuestas creíbles, válidas y fiables a las preguntas de evaluación, formular recomendaciones prácticas y de identificar lecciones y posibles buenas prácticas del proceso de formulación, implementación y seguimiento del proyecto, siempre en consideración de los temas transversales. Los parámetros básicos para la formulación de la propuesta metodológica son los siguientes:

- La recolección de datos apunta a conocer las perspectivas del espectro más amplio posible de partes interesadas. Además, la recolección de datos primarios y su posterior análisis incluye desagregación por sexo y otras características demográficas relevantes acordes con los temas transversales.
- Triangulación de datos para asegurar la credibilidad y validez de los hallazgos. Las conclusiones y recomendaciones son validadas en puntos clave del proceso de evaluación con las partes interesadas, sin que ello comprometa la independencia del equipo evaluador.
- Definición debidamente sustentada de las estrategias de muestreo que serán implementadas para favorecer la validez de los hallazgos y la minimización de los sesgos, tanto si se trata de muestreo

¹⁵ Para una perspectiva de los enfoques y técnicas usualmente empleados en cooperación Ver [UNEG \(2020\) Compendium of Evaluation Methods Reviewed, Volume 1: JEG \(2020\) Evaluation of International Development Interventions. An Overview of Approaches and Methods](#); y [CEPAN \(2020\) Choosing Appropriate Evaluation Methods. A Tool for Assessment & Selection \(version 2\)](#).

- probabilístico como no probabilístico.
- Selección de un diseño no experimental adecuado para responder a las preguntas de evaluación centradas en los cambios a nivel de efecto y de objetivo, sus causas y la determinación de la contribución del proyecto a los mismos.
- Mecanismos para dar cuenta de los niveles de validez interna y externa de los hallazgos, y presentación explícita de las relaciones entre evidencia, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Selección de una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos de recolección y análisis de datos que sean compatible con el tiempo y recursos disponibles para la evaluación y las medidas de prevención y cuidado frente al COVID-19. Considerar, por ejemplo, revisión documental, entrevistas, encuestas, observación directa o in situ, estudios de caso y/o grupos focales de discusión.
- El Fondo requiere la aplicación de una matriz de calificación del desempeño proyecto a nivel de cada uno de los criterios de evaluación, como parte del análisis de los hallazgos. Cada calificación (5: excelente; 1: pobre) deberá estar soportada en la evidencia recopilada¹⁶.
- Aprovechamiento de información secundaria y del acervo documental del proyecto y de otras fuentes documentales disponibles y relevantes para la evaluación. Un inventario preliminar se incluye a continuación:

Categoría	Ítems disponibles
Documentación de formulación	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de formulación de proyecto. Nota de gobierno.
Documentación de implementación	<ul style="list-style-type: none"> Registros de compras o contratación de servicios. Registros fotográficos. Registros de reuniones de coordinación entre la OIM y SEDERREC. Registros de capacitaciones de funcionarios/as de SEDERREC.
Documentación de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Test de evaluación de funcionarios/as de SEDERREC capacitados en documentos. Evaluación de talleres. Informes intermedio y final, narrativo y financiero de la OIM Paraguay con sus correspondientes anexos.
Documentos temáticos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> Orientación de la OIM "Hacia un Enfoque Integrado de la Reintegración en Contexto de Retorno" OIM 2018.

7. Ética, normas y estándares de evaluación.

La evaluación deberá seguir las normas y estándares del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés)¹⁷ y los Principios de Protección de Datos y Privacidad de las Naciones Unidas¹⁸, especialmente los relativos a la interacción con las personas beneficiarias del proyecto. El/la evaluador/a deberá acogerse a los lineamientos éticos del UNEG¹⁹ y a su Código de Conducta para las evaluaciones en el Sistema de las Naciones Unidas²⁰; en particular deberá suscribir el *Pledge on Ethical Conduct in Evaluation*²¹.

¹⁶ IOM Development Fund (2022). *Evaluation Guidelines for IOM Development Fund projects*. Ver páginas 5 a 10.

¹⁷ [UNEG \(2021\) Norms and Standards for Evaluation](#)

¹⁸ [UN \(2021\) UN Principles on Personal Data Protection/Privacy](#)

¹⁹ [UNEG \(2020\) Ethical Guidelines for Evaluation](#)

²⁰ [UNEG \(2021\) Code of Conduct for Evaluation in the UN system](#)

²¹ Puede ser descargado del sitio web del UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/0166>

En todas sus etapas, la evaluación deberá seguir los Principios de protección de datos²² y el Manual de Protección de Datos de la OIM²³ especialmente los relativos a la recolección de datos por medios legales, la obtención del consentimiento informado de las personas, y la protección y confidencialidad de los datos personales. La obtención del consentimiento informado por parte de las fuentes de datos es una condición *sine qua non* para su recolección, análisis y uso.

Tanto en su diseño, como en su ejecución y la difusión de sus resultados, la evaluación deberá integrar de manera clara los enfoques de derechos, género y discapacidad de acuerdo con las guías del UNEG y la OIM. Se espera que la metodología, métodos, herramientas, y técnicas de análisis de datos sean sensibles al género. Adicionalmente, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones deberán reflejar un análisis desde la perspectiva de género.

B. Entregables

A continuación, se presentan los productos y entregables requeridos para esta evaluación, los cuales estarán a cargo del evaluador/a y deberán ser elaborados según formato e idioma solicitados por la OIM para su publicación.

Informe de inicio (*inception report*) de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No.1, este informe constituye la propuesta detallada del/la evaluador/a e incluye el análisis de evaluabilidad, la construcción de la teoría de cambio del proyecto, la matriz de evaluación, la estrategia muestral y los instrumentos de recolección de datos. La aprobación del documento por parte de la gerencia de la evaluación es requisito para avanzar a la etapa de recolección de datos; la calidad del documento aplicando la herramienta de control de calidad de informes de inicio de evaluación. Idioma: español.

- Una sesión virtual de presentación y discusión de los hallazgos preliminares, una vez concluida la etapa de recolección de datos y antes de iniciar la preparación del informe de evaluación. Idioma: español.
- Borrador del informe de evaluación de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No. 2, en donde se presentan los hallazgos y conclusiones frente a las preguntas de evaluación derivadas de la evidencia encontrada, así como las recomendaciones derivables de las conclusiones. Su calidad será valorada usando la herramienta de control de calidad de informes de evaluación. Se espera que su extensión máxima sea de 30 páginas excluyendo anexos, portada, índice y listas (acrónimos, tablas, figuras, etc.). Idioma: español.
- Taller de validación de recomendaciones con la participación de los principales usuarios de los resultados de la evaluación y destinatarios de las recomendaciones, con el propósito de reforzar su calidad en términos de relevancia y viabilidad.
- Versión final del informe de evaluación una vez consideradas las observaciones recibidas por las partes interesadas durante la sesión de presentación. Idioma: español.
- Sesión de presentación de los resultados de la evaluación ante contraparte y equipo de implementación del proyecto; con esta presentación se deberá acompañar una infografía que sirva para actividades posteriores de difusión. Idioma: español.

²² <https://www.oim.int/data-protection>

²³ [OIM \(2015\) OIM Data Protection Manual](#)

- Hoja informativa sobre la evaluación (*evaluation brief*), elaborada de acuerdo con el formato indicado en el Anexo No. 3 y diligenciado según la guía del Anexo No. 4, acompañada con una presentación para audiencias externas (no sufre el resumen ejecutivo que hace parte del informe de evaluación). Idioma: español e inglés.
- Diligenciamiento de la sección de recomendaciones de la matriz de respuesta gerencial del Anexo No. 3, incluyendo a quién va dirigida y su nivel de prioridad, con base en las recomendaciones de la versión final del informe. Idioma: español.

9. Especificaciones y roles

Se establece un Grupo de Referencia para la Evaluación (GRE) con el propósito de favorecer la apropiación y uso de los resultados, el cual:

- Estará conformado por la Asistente Senior de Proyectos, la gerente del proyecto, el oficial Regional de M&E, la representante del Fondo y la Especialista en Asistencia y Protección a Migrantes.
- Revisará el reporte de inicio y el reporte final y proveerá comentarios por escrito a través de la gestora de la evaluación.
- Participará en la presentación de hallazgos preliminares, validación de recomendaciones y presentación final de los resultados por parte del evaluador/a.
- Proveerá información y orientaciones durante la fase de inicio útil para la definición del diseño final de la evaluación y la identificación de fuentes de datos clave.

Como gestora de la evaluación, la *Asistente Senior de Proyectos de la DIM en Paraguay*:

- Recopilará la información del proyecto requerida para la evaluación y la pondrá a disposición del/la evaluador/a, en coordinación con los demás miembros del equipo del proyecto.
- Coordinará la distribución de los productos de evaluación entre los/as miembros del Grupo de Referencia para la Evaluación (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 o respuesta a encuestas, tanto aquellas que hacen parte de la DIM 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.
- Formalizará la aprobación/improbación de los productos de evaluación con base en estos términos de referencia, los estándares de calidad y los insumos del GRE.
- Coordinará el diligenciamiento de la matriz de respuesta gerencial en coordinación con el equipo de la Misión, contando con todas las áreas involucradas.

El aseguramiento de la calidad de la evaluación se realizará de acuerdo con las Directrices de la DIM³⁴ en la materia, y en particular:

- Se realizará una reunión al comienzo del proceso de evaluación para favorecer que el/la gerente de evaluación, El/la evaluador/a y otras partes interesadas converjan en un entendimiento común de los términos de referencia y del proceso y de sus roles y responsabilidades.
- Una vez finalizada 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.

³⁴ [JOM/120221 Guidance on Quality Management of DIM Evaluations](#)

- El/la evaluador/a incluirá en el informe de inicio una descripción precisa de los métodos de recolección y análisis de datos y su nivel de validez y fiabilidad, especialmente en relación con los datos cualitativos.
- El/la evaluador/a implementará mecanismos que le permitan documentar el nivel de triangulación de los datos para soportar cada hallazgo presentado y hará explícitos en su informe los niveles de evidencia disponible en cada caso.
- El/la evaluador/a aplicará autónomamente la herramienta de control de calidad de informes de inicio de evaluación y la herramienta de control de calidad de informes de evaluación, antes de enviar a la gestora los borradores de dichos reportes.
- En la valoración de los productos de la evaluación la gestora aplicará los procedimientos e instrumentos de control de calidad previstos en las Directrices y contará con la asesoría técnica del Oficial Regional de M&E.

10. Cronograma

Se espera que la evaluación tenga una duración máxima de 12 semanas a partir de la firma del contrato. A continuación, se incluye un cronograma indicativo. El plan de trabajo y el cronograma se definirán en detalle como parte de la parte de inicio y será parte de informe correspondiente en concordancia con el diseño definitivo de la evaluación.

Fase 1. Incepción. Centrada en la producción del reporte de inicio con base en el análisis documental y en entrevistas con los usuarios de la evaluación. Incluye el análisis de evaluabilidad, la re-construcción de su ToC, la elaboración de la matriz de evaluación, la definición de la estrategia muestral y el desarrollo de los instrumentos de recolección y análisis de datos. La aprobación del reporte de inicio por parte del gestor de la evaluación es una condición para el inicio de la siguiente fase.

Fase 2. Recolección y análisis de datos. Despliegue de las operaciones de recolección de datos de fuentes primarias y secundarias de acuerdo con el diseño y los instrumentos incluidos en el reporte de inicio aprobado. Una vez concluida la etapa de recolección de datos el equipo de evaluación presenta los hallazgos preliminares a los usuarios. Posteriormente, el equipo de evaluación aplica los métodos de análisis cuantitativo y cualitativo previstos para analizar y triangular los datos obtenidos y llegar a hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones y buenas prácticas sustentadas en evidencia.

Fase 3. Producción y diseminación del reporte. El equipo de evaluación genera el primer borrador del informe final de evaluación para efectos de comentarios por parte de sus usuarios. Se realiza un taller para discutir la retroalimentación al reporte y para validar las recomendaciones presentadas. Con base en estos intercambios el equipo evaluador elabora la versión final de reporte, su hoja informativa y registra las recomendaciones en la matriz de respuesta gerencia. Una presentación general de los resultados cierra las actividades del equipo de evaluación.

A continuación, se presenta un cronograma meramente indicativo, correspondiendo al evaluador/a incluir en su propuesta un plan de trabajo específico dentro de los parámetros generales.

Actividad	Duración (semana)	Responsable	Localización	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Trabajos previos de preparación para la Evaluación							
Preparación documental para el/la evaluador/a	1	Gestor de evaluación	Paraguay				
Reuniones de coordinación con la Gestora de la evaluación	1	Evaluador/a	Paraguay				
Revisión documental	2	Evaluador/a	Paraguay				
Inicio de la Evaluación							
Elaboración y presentación de informe de inicio de evaluación con matriz de evaluación para su revisión y aprobación	2	Evaluador/a	Paraguay				
Aprobación del informe de inicio de evaluación	1	Gestor de evaluación	Paraguay				
Recolección y análisis de datos							
Programación y realización de entrevistas	3	Evaluador/a	Oficina central de SEDERREC y otras instituciones del Estado.				
Análisis de contenido, análisis comparativo y triangulación de datos	3	Evaluador/a	Oficina central de SEDERREC y otras instituciones del Estado.				
Finalización de la Evaluación							
Elaboración de informe de evaluación con hallazgos preliminares (borrador)	3	Evaluador/a	Paraguay				
Sesión virtual de presentación y discusión sobre los hallazgos preliminares	1	Gestor de evaluación/ Evaluador/a	Oficina OIM Paraguay				
Elaboración de informe final de evaluación	3	Evaluador/a	Paraguay				
Sesión de presentación de los resultados de la evaluación	1	Gestor de evaluación/ Evaluador/a	Oficina OIM Paraguay				
Hoja informativa sobre la evaluación (evaluación brief)	1	Evaluador/a	Paraguay				
Matriz de respuesta gerencial	1	Gestor de evaluación	Oficina OIM Paraguay				

11. Presupuesto

El presupuesto total incluye honorarios profesionales, gastos relacionados con movilidad/traslados, viáticos, materiales y otros gastos que podrían generarse durante el proceso evaluativo.

Se prevé que la evaluación no requerirá traslados por fuera del nivel central (Paraguay) y que será posible contactar remotamente a las personas que participaron en el proyecto y que residen fuera del país.

12. Requisitos del evaluador-a

Los requisitos para el/la evaluador/a son los siguientes:

- Formación de postgrado en el área de Ciencias Sociales y/o Estadísticas
- Experiencia de al menos tres años en realización de evaluaciones de proyectos sociales.
- Conocimiento avanzado y comprobable de métodos cualitativos de evaluación, dominio de métodos mixtos y conocimientos de métodos cuantitativos.
- Conocimiento experto y experiencia en la aplicación de los criterios de evaluación definidos por OECD-DAC.
- Experiencia demostrada en elaboración de informes de evaluación (requerido), incluyendo para agencias de las Naciones Unidas u organizaciones internacionales (deseable).
- Experiencia en la realización de evaluaciones y estudios sensibles a las cuestiones de género, alineados al enfoque de derechos.
- El/la evaluador/a debe residir en Paraguay o contar con permiso de trabajo en el país.
- Conocimiento del contexto institucional de Paraguay y del marco institucional de los procesos de retorno y reintegración de personas migrantes (deseable).
- Buenas habilidades comunicativas, de administración del tiempo y capaz de interactuar con equipos multiculturales y multidisciplinares.
- Dominio del idioma español (escrito y hablado) requerido; manejo del idioma inglés nivel medio o superior se considera una ventaja.

13. Presentación de propuestas

- Presentación de CV alineado a los requisitos solicitados en esta convocatoria.
- Presentación de propuestas:
 - Descripción de la experiencia reciente en la realización de evaluaciones similares, con dos reportes finales recientes de incluidos como anexos.
 - Descripción del enfoque, metodología y métodos de evaluación propuestos, estrategia muestral propuesta (si es relevante a la metodología), mecanismos de control de calidad.
- Por los menos dos (2) referencias con información de contacto de personas y organizaciones conocedoras del trabajo evaluativo.
- Adjuntar el *Pledge on Ethical Conduct in Evaluation* firmado²⁸.
- Fecha límite para la recepción de propuestas: 3 de febrero de 2023.
- Las propuestas se deberán enviar a la dirección siguiente: iomasuncionvacancies@iom.int incluyendo en el asunto la siguiente referencia Vacante – Evaluador de Proyecto.
- El/la proponente deberá declarar cualquier conflicto de intereses existente o potencial al asumir este encargo de evaluación.

²⁸ Puede ser descargado del sitio web del UNEG: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>
OIM – América del Sur

- Las propuestas serán valoradas de acuerdo con la siguiente tabla de criterios:

Criterios	Peso
Competencias	
Candidato-a demuestra una comprensión general apropiada de los conceptos y metodologías de evaluación	1
Candidato-a es capaz de identificar las metodologías más eficientes y eficaces para lograr los propósitos de la evaluación	1
Candidato-a tiene conocimiento técnico específico and está familiarizado-a con los enfoques y métodos requeridos para realizar la evaluación	1
Candidato-a demuestra las competencias específicas requeridas para recolectar datos válidos, confiables y precisos	1
Formación y capacitación	
Candidato-a tiene los antecedentes de educación apropiados para la evaluación	1
Candidato-a tiene capacitación profesional relevante para la evaluación	1
Experiencia	
Candidato-a tiene suficientes años de experiencia en la realización de evaluaciones	1
Candidato-a tiene experiencia en la realización de evaluaciones similares	1
Candidato-a tiene experiencia en la realización de evaluaciones en el área temática específica	1
Candidato-a tiene experiencia en el país o la región	1
Candidato-a tiene experiencia en la realización de evaluaciones para organizaciones internacionales, agencias de Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales u organizaciones sin ánimo de lucro	1
Técnicos (si se recibió una oferta)	
La propuesta refleja un entendimiento comprensivo de la tarea	1
Si fuera relevante, la propuesta incluye la meta de número de respondientes	1
Si fuera relevante, la propuesta describe como se establecerá el marco muestral	1
La metodología propuesta es suficiente para lograr el propósito de la evaluación	1
En la propuesta se identifica la metodología más eficaz y eficiente para lograr los propósitos de la evaluación.	1
Aseguramiento de la calidad (si se recibió una oferta)	
La propuesta incluye un plan de aseguramiento de la calidad	1
Presupuesto (si se recibió una oferta)	
La propuesta de presupuesto es realista y en línea con las prácticas y estándares internacionales.	1
El presupuesto no excede los fondos disponibles (Si/No)	Elegibilidad
Otros	
Si se solicitó, los ejemplos de reportes recibidos reflejan sólidas capacidades de análisis y redacción	1
Candidato-a provee referencias relevantes que resultan favorables	1
Candidato-a está disponible en el tiempo previsto para la evaluación (Si/No)	Elegibilidad
Candidato-a de la firma tiene las competencias lingüísticas necesarias (Si/No)	Elegibilidad
Candidato-a tiene conocimiento relevante sobre OIM, migración o el Sistema de Naciones Unidas	1

Anexos

Anexo 1. Formato para informe de inicio



Formato%20para%20Informe%20de%20

Anexo 2. Formato para informe final



Formato%20Informe%20Final%20de%20

Anexo 3. Formato para *evaluation brief*



Evaluation Brief



Evaluation Brief
Template - IDF - Esp Template - IDF.pub

Anexo 4. Guía de diligenciamiento del *evaluation brief*



Evaluation Brief
Guidance.pdf

Anexo 5. Formato de respuesta gerencial a recomendaciones



Template%20for%20Management%20

Anexo II: Matriz de Resultados (efectos, productos e indicadores)

Nivel de Objetivo	Indicador	Referencia	Meta	Fuente	Progreso acumulado*
Objetivo: El proyecto contribuirá a fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as según la orientación de OIM [1]	No de migrantes paraguayos/as retornados que fueron beneficiados por al menos un subsidio de retorno[1] (desagregado por país de procedencia, ciudad de destino y sexo)[1] El subsidio de retorno incluye: pasaje, pasaje de retorno de connacionales talentosos, traslados de enfermos, traslado de enseres personales.	338	388	Base de datos SEDERREC	6,813 [1]
	No de migrantes paraguayos/as que se beneficiaron del subsidio de apoyo a repatriados emprendedores (desagregado por país de procedencia, ciudad de destino y sexo)	98	112	Base de datos SEDERREC	219 [2]
	Porcentaje de mujeres cuya asistencia a la reintegración sea monitoreada y apoyada (desagregado por país de procedencia, ciudad de destino)	0	20%	Base de Datos SEDERREC	100% [3]
Efecto 1: La Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC) hace uso de la información generada por el diagnóstico y un nuevo sistema de gestión administrativa para la prestación de servicios a la población retornada con instalaciones adecuadas a los nuevos contextos sanitarios	Número de reuniones nacionales y / o internacionales donde SEDERREC presenta los resultados del diagnóstico.	0	3	Reportes SEDERREC	2
	Número de reportes de gestión administrativa generados por SEDERREC	0.00	7.00	Reportes SEDERREC	12
	Número de variables que se agregan a las fichas de recolección de datos tomados por la SEDERREC, derivados de los estudios de dinámicas migratorias y evidencias sobre retorno y reintegración de migrantes	0	5	Reportes SEDERREC	0 [4]
	Porcentaje de funcionarios públicos de nivel directivo de la SEDERREC que tiene conocimiento de conclusiones basados de los estudios de dinámicas migratorias y evidencias sobre retorno y reintegración de migrantes.	0	90%	Reportes plataforma weber.	69%
	Porcentaje de incremento de consultas gestionadas a partir de las adecuaciones estructurales	0.00	30.00	Reportes SEDERREC	9

Nivel de Objetivo	Indicador	Referencia	Meta	Fuente	Progreso acumulado*
Producto 1.1: Gobierno y sociedad civil tienen conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay con enfoque de género y datos inclusivos.	Número de talleres virtuales desarrollados para socializar los resultados del estudio diagnóstico.	0	3	Reportes SEDERREC Lista de participantes (webex)	4
	Número de instituciones del Estado y sociedad civil que han participado a través de sus representantes en los talleres de socialización.	0.00	12.00	Reportes SEDERREC. plataforma webex.	10 ⁴³
	Número de funcionarios que aprueban un test de conocimiento sobre dinámicas migratorias y retorno (desagregado por sexo)	0	80	Reportes SEDERREC Lista de participantes	7 (no se tiene por sexo)
	Número de personas de sociedad civil que han participado en los talleres de socialización virtual (desagregado por sexo)	0	10	Reportes SEDERREC. Lista de participantes webex.	5 (3 mujeres y 2 hombres)
	Numero de informes sistematizados en base a la información proveída por la SEDERREC de personas retornadas en los albergues del Gobierno.	0	6	Reporte de la SEDERREC.	4
Producto 1.2: Un nuevo sistema de gestión administrativa y capacitaciones sobre el sistema son accesibles a los funcionarios de SEDERREC	Porcentaje de funcionarios que aprueban un test de conocimiento sobre administración del sistema nuevo (desagregado por sexo)	0	80%	Test de evaluaciones Lista de participantes	83%

⁴³ Fueron 10 (Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección General de Migraciones, Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat, Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral, SEDERREC, CDIA, ADRA, OIM, consultores independientes)

Nivel de Objetivo	Indicador	Referencia	Meta	Fuente	Progreso acumulado*
Efecto 2: La Secretaría de Desarrollo para Repatriados y Refugiados Connacionales (SEDERREC) mejora la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género	Porcentaje de casos que son gestionados en coordinación con otras instituciones del Gobierno.	0	30%	Reportes SEDERREC	83% [6]
	Porcentaje de migrantes retornados que se encuentran satisfechos con la prestación interinstitucional de servicios para su reintegración (desagregado por país de procedencia, ciudad de destino y sexo)	0	80%	Reportes SEDERREC	99% [7]
Producto 2.1: La comunidad migrante de Paraguay en los principales países de destino tiene conocimiento del plan estratégico de retorno y reintegración socioeconómica con enfoque de género desarrollado por la SEDERREC	Número de países de destino donde se difunden las informaciones de servicios de SEDERREC (desagregado por país)	0	10	Reportes SEDERREC	10 [8]
	Porcentaje de funcionarios que aprueban un test de conocimiento sobre el plan estratégico (desagregado por sexo)	0	80%	Test de evaluaciones. Lista de participantes de la plataforma webex	68%
Producto 2.2: La SEDERREC cuenta con un protocolo de actuación interinstitucional para guiar los procesos de	Número de reuniones de coordinación interinstitucional	0	4	Minuta de reuniones.	5
	Número de protocolos elaborados	0	1	Protocolo	1 protocolo de actuación interinstitucional

Nivel de Objetivo	Indicador	Referencia	Meta	Fuente	Progreso acumulado*
coordinación con contrapartes clave del estado, según la guía de la OIM.	Número de instituciones que participan en la validación virtual del protocolo elaborado en forma interinstitucional.	0	4	Lista de asistencia de la plataforma webex.	9 ⁴⁴
Producto 2.3: Gobierno y sociedad civil han mejorado sus conocimientos sobre los servicios que ofrece la SEDERREC a través de un plan comunicacional de la institución.	Porcentaje de funcionarios y representantes de la sociedad civil que aprueban un test de conocimiento sobre comunicación, retorno y reintegración, con enfoque de género y derechos humanos (desagregado por sexo)	0	80%	Test de evaluaciones. Lista de participantes webex.	100%
	Número de periodistas y comunicadores que participan en taller virtual de comunicación y migración con énfasis en retorno (desagregado por sexo)	0.00	15.00	Reportes SEDERREC	69 (Male 22, Fémale 47)
	Porcentaje de periodistas capacitados que emiten notas de prensa con enfoque de derechos humanos. <i>No se ha podido medir este indicador ya que este producto se culminó al final del proyecto.</i>	0	30%	Reportes SEDERREC	0. No se midió
	Número de materiales audiovisuales transmitidos para apoyar en la difusión de información a personal de Gobierno, personas retornadas y sociedad civil	0	7	Plan comunicacional de la SEDERREC	7
	Número de personas retornadas, personal de Gobierno y sociedad civil que utilizan los equipos de higiene aplicando las medidas de prevención y cuidado impartidos en los materiales	0	1200	Reporte de la SEDERREC	15,554 [9]

⁴⁴ (Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección General de Migraciones, Dirección Nacional de Aduanas, Consejo Nacional de Educación Superior, Ministerio de Educación y Ciencias, Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Policía Nacional (Ministerio del Interior) y SEDERREC)

[1] Vale destacar que este número de personas asistidas es bastante en comparación a la línea de base por el hecho de que muchas personas fueron repatriadas durante la pandemia. Este número proviene del reporte de personas asistidas facilitado por la SEDERREC.

[2] Al igual que el indicador arriba, este número proviene de una matriz facilitada por la SEDERREC. La diferencia entre la línea base y el progreso acumulado se debe también a la cantidad de personas repatriadas en el contexto de pandemia por COVID+19.

[3] Del total de 139 mujeres asistidas a través del programa de emprendedores retornadas, el 100 por ciento son monitoreadas y apoyadas en su integración. El monitoreo se realiza por medio de llamadas telefónicas de seguimiento a los seis meses de su retorno y una visita in situ al año. Durante la pandemia se realizó únicamente llamadas para el seguimiento, pero durante el mes de mayo del 2022 se realizará el monitoreo in situ, correspondiente al periodo 2020.

[4] Este número quedó finalmente en 0 porque las variables visibilizadas, ya se encontraban incorporadas en las fichas de recolección de datos, y no fue necesario plantear un ajuste. De todas formas, el ejercicio ha permitido validar de nuevo la importancia de contar con esas variables en los instrumentos institucionales.

[5] Este porcentaje reportado se debe a que se realizaron gastos de movilidad antes de la declaración de pandemia por COVID-19, donde se instalaron restricciones sanitarias que afectaron principalmente cuestiones de movilidad. Las acciones previstas luego pasaron a un formato virtual, para lo cual los costos asociados a esta línea no se utilizaron y fueron reprogramados a otros frentes.

[6] Vale aclarar que la institución emite 8 tipos de certificados, y de estos, cinco certificados van para otras instituciones y tres (subsidio económico, repatriación para opción de nacionalidad y para ingreso de apoyo a emprendedores) se gestionan internamente. Esta generación de certificados requiere la articulación interinstitucional y, por ende, el porcentaje que se obtuvo fue calculado tomando la cantidad de certificados emitidos que están dirigidos a otras instituciones, es decir casos gestionados de manera interinstitucional.

[7] Se proveyó un formulario en papel a la secretaria por un periodo de tiempo (primer trimestre del 2022) para ser llenado por las personas retornadas. Estos luego, fueron sistematizados, en su totalidad, obteniendo dicho por ciento.

[8] La información proveída por la SEDERREC en términos cuantitativos fue de 10, y en términos concretos, los más representativos son tres: Bolivia, Francia y Uruguay.

[9] Este número se obtuvo de la capacidad máxima de albergues de personas retornadas donde se entregaron los lavamanos en el marco del proyecto.

Anexo III: Matriz de evaluación

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Pertinencia	1. ¿Estuvo el proyecto alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo?	Alineación del Proyecto con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (por ejemplo, temáticas enfoques y resultados). Alineación del Proyecto los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo (por ejemplo, temáticas enfoques y resultados).	Documentos de formulación del proyecto (Prodoc). Documentos Gubernamentales (Plan Nacional de Desarrollo- Documentos con prioridades nacionales y gubernamentales, nota de gobierno) Documentos de OIM. Por ejemplo, Orientación de la OIM “Hacia un Enfoque Integrado de la Reintegración en Contexto de Retorno” IOM 2018. Documentos del Fondo para el Desarrollo de la OIM (IDF). Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre vinculación del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	2. ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo basado en un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR?	Evidencias de que el diseño del proyecto refleja necesidades y oportunidades en materia de RR.	Documentos de formulación del proyecto (Prodoc). Documentos Gubernamentales (Plan Nacional de Desarrollo- Documentos con prioridades nacionales y gubernamentales, nota de gobierno) Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre proceso de diseño del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	3. ¿Refleja la matriz de resultados (MR) una adecuada lógica vertical y	Consistencia en la lógica vertical de matriz de resultados	Matriz de resultados del Proyecto (versión actualizada final).	Recolección de documentos	Análisis documental Análisis de consistencia vertical

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
	<p>horizontal en el diseño del proyecto, consistente con una teoría de cambio robusta?</p> <p>3.1 Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica vertical</p> <p>3.2 Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica horizontal</p>	<p>(valoración de la calidad en la formulación de resultados, así como los vínculos entre objetivos resultados y productos)</p> <p>Consistencia en la lógica horizontal (consistencia entre indicadores, resultados y calidad de los indicadores)</p> <p>Los indicadores coinciden con los resultados. Se aplica criterios son SMARTS.</p>			<p>y horizontal de la matriz de evaluación. Triangulación de fuentes</p>
Coherencia	<p>4. ¿Fue el proyecto compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay?</p>	<p>Evidencias de compatibilidades y coordinaciones con servicios de SEDERREC y otros Proyectos OIM. Se incluye también marco normativo del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay</p>	<p>Documentos de formulación del proyecto (Prodoc).</p> <p>Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos).</p> <p>Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales).</p> <p>Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre vinculación del Proyecto</p>	<p>Recolección de documentos Entrevistas</p>	<p>Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes</p>

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Eficacia	5. ¿En qué medida se lograron el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explican?	Evidencias sobre el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explica. Identificación de factores que influyen en el desempeño Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados del Proyecto	Reportes de logros de producto-resultado (indicadores). Documentación probatoria de logros (producto-resultados). Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos). Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales).	Recolección de documentos Entrevistas Encuesta on line	Análisis de indicadores Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	6. ¿Fue la coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas adecuada para favorecer la eficacia del proyecto?	Nivel de coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas	Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales). Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas Encuesta on line	Análisis de indicadores Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	7. ¿Fueron los riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente?	Medida en que los riesgos y contingencias claves que enfrentó el proyecto, fueron monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente	Sistema de monitoreo del Proyecto. Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos). Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis de indicadores Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Eficiencia	8. ¿Los recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados?	Adecuación al presupuesto original Medida en que recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados	Reportes de ejecución financiera elaborados por OIM Reportes vinculados a los recursos humanos y físico elaborados por OIM y/o socios ejecutores	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis de indicadores financieros Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	9. ¿En qué medida el equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados en el tiempo previsto y por qué?	Grado de cumplimiento de actividades y resultados en tiempo y forma	Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos). Solicitudes de extensión de ejecución del Proyecto.	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	10. ¿El plan de seguimiento del proyecto permitió elaborar reportes confiables, completos y oportunos de acuerdo con los requerimientos del Fondo?	Grado en que los Informes de proyecto fueron presentados a PRIMA en tiempo y forma	Informes de proyectos presentados ante PRIMA. Momentos de entrega de informes de proyecto a PRIMA	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Impacto	11. ¿Existe evidencia de cambios -previstos o no previstos- de corto o de largo plazo en los procesos de RR en Paraguay a los que el proyecto haya contribuido?	Incidencia de efectos/cambios previstos o no (a corto o largo plazo) a los que contribuye el proyecto.	<p>Reportes de logros de resultado (indicadores).</p> <p>Documentación probatoria de logros (resultados).</p> <p>Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos).</p> <p>Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales).</p> <p>Documentos basados en las documentaciones/productos elaborados por el proyecto</p> <p>Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados del Proyecto</p>	<p>Recolección de documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuesta on line</p>	<p>Análisis de indicadores</p> <p>Análisis documental</p> <p>Análisis de entrevistas</p> <p>Triangulación de fuentes</p>
	12. ¿Existe evidencia de efectos negativos sobre los procesos de RR en Paraguay como consecuencia de las acciones del proyecto?	Incidencia de efectos/cambios negativos a los que eventualmente contribuyó el proyecto.	<p>Reportes de logros de resultado (indicadores).</p> <p>Documentación probatoria de logros (resultados).</p>	<p>Recolección de documentos</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuesta on line</p>	<p>Análisis de indicadores</p> <p>Análisis documental</p> <p>Análisis de entrevistas</p> <p>Triangulación de fuentes</p>

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
			<p>Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos).</p> <p>Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales).</p> <p>Documentos basados en las documentaciones/productos elaborados por el proyecto</p> <p>Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados del Proyecto</p>		

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Sostenibilidad	13. ¿Existen evidencia de que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado?	Medida en que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado a un año de finalizado el apoyo de OIM. En particular en el sector público y la SEDERREC.	Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales). Documentos basados en las documentaciones/productos elaborados por el proyecto Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados y sostenibilidad del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis de indicadores Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	14. ¿Los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios con posterioridad a su finalización?	Medida en los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios a las instituciones y/o personas una vez finalizado el financiamiento de OIM.	Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales). Documentos basados en las documentaciones/productos elaborados por el proyecto Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados y sostenibilidad del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
	15. ¿Han sido estos procesos y productos integrados a las políticas, estrategias, programas de RR de Paraguay?	Evidencias documentales y testimoniales que muestran como procesos y productos integrados a las políticas, estrategias, programas de RR de Paraguay.	Documentos Gubernamentales (Informes de Gestión de SEDERREC y organismos participantes, informes de ejecución semestrales y/o anuales, declaraciones institucionales). Documentos basados en las documentaciones/productos elaborados por el proyecto Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre resultados y sostenibilidad del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	16. ¿Se implementaron mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR?	Evidencias de la existencia de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR.	Documentos sobre plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre mecanismos de salida y transferencia del Proyecto	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
Género, Derechos y Discapacidad	17. ¿En qué grado se integraron consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto? 17.1 Género 17.2 Derechos Humanos 17.3 Discapacidad	Medidas en que el diseño del proyecto incluye explícitamente los enfoques (a) género; (b) derechos humanos y (c) discapacidad. Refiere a conceptos y/o medidas explícitas.	Documentos de formulación del proyecto (Prodoc). Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre proceso de diseño del Proyecto Otros documentos vinculados al proceso de diseño y/o diseño propiamente dicho (notas, comunicaciones, documentos complementarios, etc.) donde se expresen aspectos sobre Género, Derechos y Discapacidad.	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	18. ¿Participaron en el diseño del proyecto las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país, especialmente las titulares de derechos y las garantes?	Evidencias de consultas personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país durante el proceso de diseño	Documentos de formulación del proyecto (Prodoc). Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre proceso de diseño del Proyecto. Otros documentos vinculados al proceso de diseño y/o diseño propiamente dicho (notas, comunicaciones, documentos complementarios, etc.) MA/59 (Guidelines on Implementing the IOM Programme Policy on Migrants and Gender Issues) and MA/62 (Guide on Gender Indicators for Project Development).	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes
	19. ¿En qué medida el proyecto facilitó la	Evidencias sobre la medida en que el	Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre	Recolección de documentos	Análisis documental Análisis de entrevistas

Criterio de Evaluación	Preguntas Claves	Indicadores	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método de análisis de datos
	participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias? 19.1 Instituciones 19.2 Personas	proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias. Se incluyen consideraciones de Instituciones y personas.	proceso de implementación del Proyecto. Otros documentos vinculados al proceso de implementación propiamente dicho (notas, comunicaciones, documentos complementarios, etc.)	Entrevistas	Triangulación de fuentes
	20. ¿Los productos y sistemas del proyecto reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad?	Medida en que los productos y sistemas impulsados y/o utilizados por el proyecto reflejan las necesidades reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad.	Informes de avance del Proyecto (informes intermedios 1, 2, 3 y 4 con anexos). Informe Final del Proyecto (con anexos). Documentos sobre los sistemas del Proyecto donde se expresen aspectos sobre Género, Derechos y Discapacidad. Juicios expertos y/o percepciones de informantes calificados sobre proceso de implementación, productos y sistemas del Proyecto.	Recolección de documentos Entrevistas	Análisis documental Análisis de entrevistas Triangulación de fuentes

Anexo IV: Lista de documentos revisados

- Documentos de formulación de proyecto.
- Nota de gobierno.
- Registros de compras o contratación de servicios.
- Registros fotográficos.
- Registros de reuniones de coordinación entre la OIM y SEDERREC.
- Registros de capacitaciones de funcionarios/as de SEDERREC.
- Test de evaluación de funcionarios/as de SEDERREC capacitados en documentos.
- Evaluación de talleres.
- Informes intermedio y final, narrativo y financiero de la OIM Paraguay con sus correspondientes anexos.
- Orientación de la OIM “Hacia un Enfoque Integrado de la Reintegración en Contexto de Retorno” IOM 2018.
- Un marco para el retorno voluntario asistido y la reintegración (OIM 2018)
- *Rights-Based Approach to Programming, RBA*⁴⁵, Género⁴⁶ y Discapacidad⁴⁷.
- Informe final del Fondo de la OIM para el Desarrollo (período 1º de enero al 31 de diciembre de 2019), presentad ante el Comité Permanente de Programas y Fianzas (vigésima sexta reunión)

“Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización,” (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020).

⁴⁵ Ver [IOM \(2015 Rights-based approach to programming\)](#).

⁴⁶ Ver [UNEG \(2014\) Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations](#); [IOM \(2018\) Guidance for Addressing Gender in Evaluations](#); y [UNEG \(2018\) UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note](#). Annex 1.

⁴⁷ Ver UNEG (2022) [Guidance on Integrating Disability Inclusion in Evaluations and Reporting on the UNDIS Entity Accountability Framework Evaluation Indicator \(2022\)](#)

Anexo V: Constancia de participación al Taller de Consulta


TETÁ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL
FONDO DE LA OIM
PARA EL DESARROLLO

FECHA: 23/09/2023 TEMA: Taller de Evaluación R.R. COPE

REGISTRO DE ASISTENCIA					
N°	Nombre y Apellido	C.I. N°	Institución	Departamento	Teléfono/s
1	Maria Jacht Burevec	4787227	SEDERREC	AIJ	0994458348
2	Emilce Micaela Rojas	3894552	SEDERREC	DJIC	0982358972
3	Jessica Day	5429.827	Sederrec	D.G. Planeamiento	098514952
4	Davis Uvalatti	4.690.915	Sederrec	D.G. Planeamiento	0982.504.187
5	Lucera Echever	1160411	SEDERREC	D.G. R.R.C.	0981975250
6	Vicente Florentin	2390315	"	D.G. R.R.C.	(81) 272641
7	Euler Medina	3396745	SEDERREC	DTACOM	(1) 880858
8	NOELIA ROTELA	3189134	SEDERREC	DGCI	(81) 828260
9	Nancy Villamayor	618160	SEDERREC	DGRR II	(1) 318044
10	Fátima Bernardez	2.345.602	SEDERREC	CEC	91-403524
11	Mercedes Bobadilla	817774	✓	JG	81 181206
12	Nancy Godoy	3.251.286	SEDERREC	DOC	86 124502
13	MARCELO MOLAN	397680	"	D. A. CENTRA	81 280461
14					
15					

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL ENFOQUE INTEGRADO EN LOS PROCESOS DE RETORNO Y REINTEGRACIÓN DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO PARA REPATRIADOS Y REFUGIADOS CONNACIONALES (SEDERREC) EN PARAGUAY

Anexo VI: Lista de personas entrevistadas o consultadas

Cuadro 1: listado de personas entrevistadas		
Nombre y Apellido	Institución	Cargo y/o relación con el Proyecto
Elisa Filippini	OIM Paraguay	Gestora de la Evaluación
Claudia Quevedo	OIM Paraguay	Asistente de Proyecto
Patricia Anazco	OIM Paraguay	Gerente de Proyecto
Pablo Cuevas	OIM Paraguay	Jefe de Oficina
Claudia Pozzoli	OIM Paraguay	Jefa Nacional de Gestión de Recursos
Teresa Escobar	SEDERREC	Directora general de repatriados y refugiados connacionales
Ever Medina	SEDERREC	Director de Comunicaciones
Micaela Rojas	SEDERREC	Directora de Tecnología de la Información y Comunicación
Vicente Florentín	SEDERREC	Jefe departamento de vinculación
Marcos González	SEDERREC	Director General de Asesoría Jurídica
Nancy Villamayor	SEDERREC	Directora General de Asuntos Interinstitucionales
Mario Angelino	SEDERREC	Secretario General
Nilda Martínez	SEDERREC	Directora general de planeamiento y asistencia
Hermes Balbuena	Dirección Nacional de Aduana (DNA)	Jefe Departamento de Regímenes Económicos
José Vysokolan	Dirección Nacional de Aduana (DNA)	Jefe del departamento de normas y procedimientos.
María Lujan Paredes	Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)	Jefa de Atención a Migrantes. Dirección de atención a las comunidades paraguayas en el extranjero (DACPE).
Alexis Muñoz	Dirección Nacional de Migraciones (DNM)	Funcionario. Dirección de Admisión de extranjeros y Radicados. Dirección de Asuntos Internacionales (DAI).
Anaya Álvarez	Dirección Nacional de Migraciones (DNM)	Funcionaria. Dirección de Asuntos Internacionales (DAI)
Carmen Campos	Registro Civil	Directora de Asuntos Jurídicos
Laura Ramírez Parada	Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat (MUVH)	Directora Interina de la Dirección de Subsidios. DG. FONAVIS- SUBSIDIOS INDIVIDUALES
Marlene Rojas	Ministerio de Urbanismo, Vivienda y Hábitat (MUVH)	Jefa del Departamento de Análisis a Postulantes Individuales. DG. FONAVIS- SUBSIDIOS INDIVIDUALES
Noglia Ayala	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)	SINAFOCAL - Coordinadora de Cooperación y Enlaces Institucionales
Laura Diaz	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)	SINAFOCAL – Coordinadora de Planificación institucional
Ilbia Acuña	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)	SINAFOCAL – Encargada de la Coordinación de Formación a distancia
Fuente: elaboración propia en base a consulta equipo OIM y entrevistas.		

Anexo VII: Instrumentos de recolección de datos.

Pauta de entrevistas (personal participante en el diseño y/o implementación)

Introducción: presentación del consultor y propósito de la entrevista. recordar el propósito formativo de la evaluación independiente abocado a la mejora continua, identificación de lecciones aprendidas y buenas práctica. Remarcar la confidencialidad de la información compartida y la entrevista que se realizará. Agradecer de antemano el tiempo y atención brindada.

Preguntas básicas	Aspectos a considerar en repreguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Actualmente cuál es su rol en la institución donde se desempeña? 2. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en temas vinculados a migraciones? 3. ¿Cuál sido tu rol en relación al proyecto Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay? 	
Preguntas para personas que participaron en el diseño	Aspectos a considerar en repreguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo recuerda la etapa de diseño del Proyecto? 2. ¿Cómo fue el proceso de diseño del Proyecto? 3. ¿Cómo fue elaborado el diagnóstico de partida? ¿necesidades y oportunidades en materia de RR? 4. ¿Cuáles considera que fueron las principales fortalezas en relación al diseño? 5. ¿Cómo se vinculó el Proyecto con otras iniciativas gubernamentales? 6. ¿Cómo te parece que fueron incluidas en el diseño las consideraciones de género? ¿En materia de Derechos humanos? ¿y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto? 7. ¿Cuáles son los principales aspectos que deberían mejorarse en el diseño del Proyecto? 8. Pensando en el rol asumido por OIM ¿Qué le aportó el apoyo brindado por OIM en el diseño del Proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes hitos. - Participación de los actores relevantes. - Inclusión de perspectiva de derechos humanos. - Tener en cuenta los productos donde participó - Consultar por participación en revisión del proyecto
Preguntas para personas que participaron de la implementación	Aspectos a considerar en repreguntas
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo recuerda la implementación del Proyecto? ¿Cuáles fueron sus principales fortalezas? 2. En relación al producto XXX (consultar por el producto donde participó en su ejecución) ¿Cómo fue su proceso de elaboración? 3. ¿Qué aspectos favorecieron la buena implementación? ¿Hubo aspectos del Proyecto que no se implementaron según lo diseñado o previsto? 4. ¿Qué aspectos cree que dificultaron la ejecución del proyecto? 5. ¿Cómo fue la el período de Pandemia? ¿Qué cambios se incluyeron que no estaban previstos originalmente? 6. ¿Cuáles son los principales aspectos que deberían mejorarse en relación a la implementación de Proyecto similares? 7. ¿Cuáles fueron los principales logros del Plan? (tener en cuenta la matriz de resultados). 8. Pensando en el futuro y dada la finalización del Proyecto ¿Cómo ve la sostenibilidad de los resultados/productos que se alcanzaron? 9. Pensando en el rol asumido por OIM ¿Qué le aportó el apoyo brindado por OIM en la implementación del Proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto influyó sobre actores vinculados al retorno de connacionales? ¿Fue una referencia? ¿Sirvió de orientación? - ¿Principales hitos en cuanto a coordinación y articulación? - ¿Se concretó la institucionalidad prevista? ¿Funcionó según lo esperado? - En general, ¿a qué se debieron las diferencias entre lo diseñado e implementado? - ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y buenas prácticas? - ¿Resultados diferenciales según genero?
<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Algo más que desee agregar que no le haya preguntado? 	N/A

Guion del Taller de consulta para la identificación de logros, lecciones aprendidas y buenas prácticas

- a. Objetivo:** El Taller tiene como propósito identificar los (a) principales logros alcanzados por parte del Proyecto, así como las (b) lecciones aprendidas y (c) buenas prácticas que dejó su implementación.

- b. Perfil de los Participantes:** personas que han participado en el diseño y/o implementación de los productos del Proyecto vinculados a SEDERREC.

- c. Dinámica de trabajo:**
 - 1. Palabras de apertura (10 minutos): inicio de la actividad con apertura de responsables institucionales
 - 2. 1er Presentación consigan de trabajo (5 minutos): Identificación general del Proyecto y pauta para la identificación de logros (incluye aspectos previstos y no previstos; perduración temporal de logros, abordaje de temáticas específicas).
 - 3. Trabajo en sub-grupos (30 minutos): en sub grupos se intercambiará en base a la pauta grupal propuesta (se estiman dos grupos de entre 6 y 8 personas).
 - 4. Puesta en común de trabajo (15 minutos): un representante por grupo presenta los principales temas vistos.
 - 5. 2da Presentación consigan de trabajo (5 minutos): identificación de buenas practica y lecciones aprendidas para la inclusión en futuras iniciativas de cooperación.
 - 6. Trabajo en sub-grupos (30 minutos): en sub grupos se intercambiará en base a la pauta grupal propuesta (se estiman dos grupos de entre 6 y 8 personas).
 - 7. Puesta en común de trabajo (15 minutos): un representante por grupo presenta los principales temas vistos.
 - 8. Palabras de Cierre de la actividad (10 minutos).

- d. Recursos para el trabajo:** (a) dos personas para la moderación de los sub grupos de trabajo; (b) local para llevar adelante el taller (puede ser en la Oficina OIM Asunción); (c) dos cañones para proyectar los resultados de los grupos; (d) dos laptops para el funcionamiento de los subgrupos.

Encuesta - Evaluación Final del Proyecto de Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay

En el marco de la evaluación del Proyecto de Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay , queremos hacerle algunas preguntas que nos permitan aproximarnos a la opinión de distintas personas sobre el Proyecto que se concibió para fortalecer el enfoque integrado en los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as durante el período 2019-2022.

Las respuestas son ANONIMAS y CONFIDENCIALES. La encuesta se responde de forma muy breve (menos de tres minutos).

Desde ya agradecemos su participación y comenzamos con las preguntas.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Grado de conocimiento del Proyecto de Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay

1. ¿Cuál diría que es su grado de conocimiento sobre el contenido del Proyecto de Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay ? *

Por ejemplo, sus objetivos, las acciones realizadas o resultados alcanzados

Marca solo un óvalo.

- Lo conoce mucho
- Lo conoce bastante
- Lo conoce poco
- No lo conoce

2. Por favor, indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre el Proyecto de Fortalecimiento de los procesos de retorno y reintegración en el Paraguay. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/No contesta
El Proyecto contribuyó a fortalecer los procesos de retorno y reintegración de los/as migrantes paraguayos/as	<input type="radio"/>				
El Proyecto fue una referencia y orientación para los actores públicos vinculados al retorno de los connacionales paraguayos	<input type="radio"/>				
El Proyecto impulsó la coordinación entre actores públicos vinculados al retorno de los connacionales paraguayos	<input type="radio"/>				
El Proyecto mejoró el conocimiento de las dinámicas y de la evidencia sobre retorno y reintegración de migrantes de Paraguay	<input type="radio"/>				

3. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/No contesta
El Proyecto mejoró la asistencia en la reintegración socioeconómica a personas retornadas con enfoque de género	<input type="radio"/>				
El Proyecto favoreció una mayor comunicación y visibilidad de los servicios para los retornados connacionales	<input type="radio"/>				

4. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe/No contesta
El Proyecto contribuyó a la mejor coordinación con otras instituciones	<input type="radio"/>				
El Proyecto permitió agilizar las coordinaciones con otras instituciones	<input type="radio"/>				
El Proyecto brindó condiciones claves para funcionar en pandemia.	<input type="radio"/>				

5. Ante la elaboración de futuras iniciativas para fortalecer el retorno de los connacionales los próximos años, ¿cuáles son sus sugerencias?



Evaluación ex post del Proyecto
“Fortalecimiento de los procesos de retorno y
reintegración en Paraguay”

RR.0075

Soc. Mag. Juan Pablo Móttola

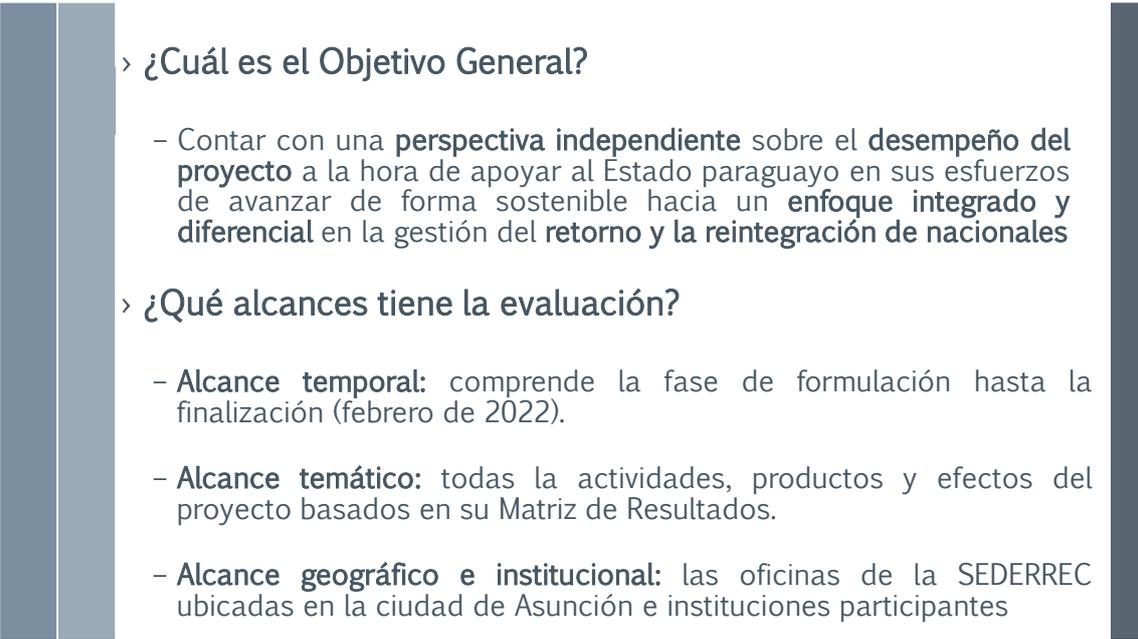
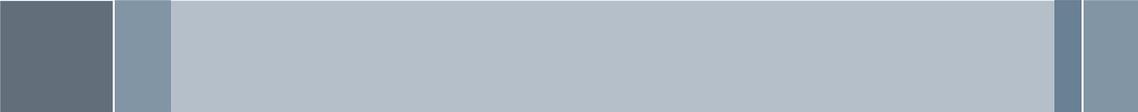
Asunción
Marzo 2023

Preguntas Claves

- › ¿Qué objetivos y alcances tiene la evaluación?
- › ¿Cuál es la estrategia metodológica?
- › ¿Qué plazos tiene por delante de la evaluación?
- › ¿Cuáles son los próximos pasos?



¿Qué OBJETIVOS y ALCANCES tiene la evaluación?



› ¿Cuál es el Objetivo General?

- Contar con una **perspectiva independiente** sobre el **desempeño del proyecto** a la hora de apoyar al Estado paraguayo en sus esfuerzos de avanzar de forma sostenible hacia un **enfoque integrado y diferencial** en la gestión del **retorno y la reintegración de nacionales**

› ¿Qué alcances tiene la evaluación?

- **Alcance temporal:** comprende la fase de formulación hasta la finalización (febrero de 2022).
- **Alcance temático:** todas la actividades, productos y efectos del proyecto basados en su Matriz de Resultados.
- **Alcance geográfico e institucional:** las oficinas de la SEDERREC ubicadas en la ciudad de Asunción e instituciones participantes

¿Cuál es la ESTRATEGIA METODOLOGICA?

Criterios de Evaluación:

- Pertinencia
- Coherencia
- Eficacia
- Eficiencia
- Impacto
- Sostenibilidad
- Temas transversales

Escalas sugeridas OIM:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Aceptable
- Pobre

Específicamente:

- 2019
- 2022

Metodología de Trabajo:

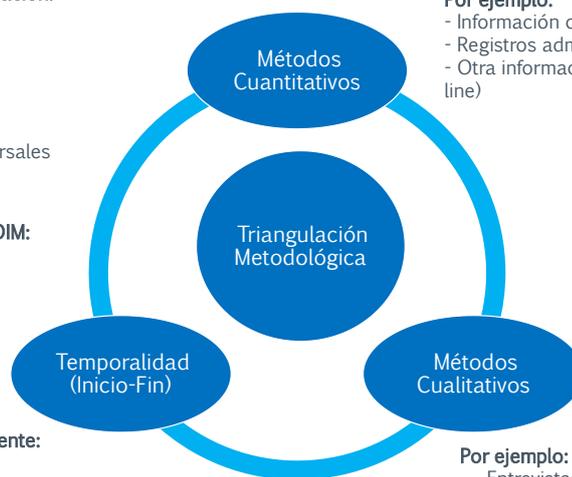
- Dinámica Mixta (a distancia y presencial)
- Trabajo de campo en Asunción acompañado de encuentros virtuales

Por ejemplo:

- Información cuantitativa existente
- Registros administrativos
- Otra información cuantitativa (on line)

Por ejemplo:

- Entrevistas individuales
- Entrevistas colectivas
- Taller con personas de instituciones participantes

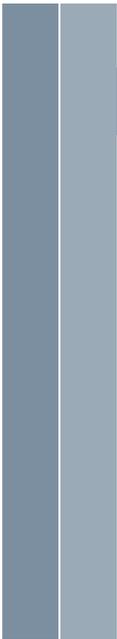
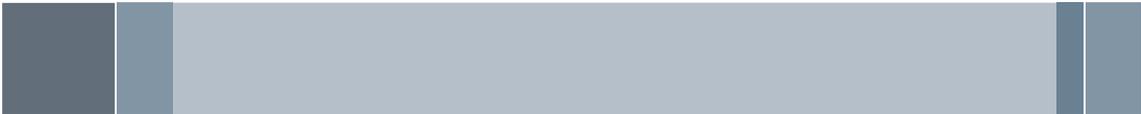


¿Qué PLAZOS tiene la evaluación?

Hitos de la evaluación	Marzo		Abril				Mayo			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Trabajos previos de preparación de la evaluación										
Inicio de la evaluación										
Entrega de informe de Inicio										
Programación y realización de entrevista				10/04						
Sesión virtual de presentación de hallazgos preliminares										
Entrega de informe de evaluación final										
Hoja informativa sobre la evaluación										
Matriz respuesta gerencial										



¿Cuáles son los PROXIMOS PASOS?



› Próximos pasos inmediatos...

- Inicio de Trabajo de Campo (entrevistas, grupos de discusión, encuesta)
 - Obtención de información existente
- 

>MUCHAS GRACIAS!!!

juanpablo.mottola@gmail.com

CRITERIOS / OCDE DEFINICIÓN	DIMENSIONES MEDIDO	1- Pobre	2-Adecuado	3 - Bueno	4 - Muy bueno	5 - Excelente
<p>RELEVANCIA</p> <p>¿LA INTERVENCIÓN ESTÁ HACIENDO LAS COSAS BIEN?</p> <p>La medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, el mundo, el país y los socios/instituciones, y siguen haciéndolo si cambian las circunstancias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de alineación con las prioridades nacionales, estrategias, políticas, compromisos globales y OIM/Fondo prioridades/criterios. Nivel de evidencia de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron en el diseño del proyecto. Existencia de evaluación de necesidades 	<p>El proyecto no está alineado con las prioridades nacionales, estrategias, políticas, compromisos globales y prioridades de la OIM / Fondo / criterios.</p> <p>No hay pruebas de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron en el diseño del proyecto.</p> <p>No se ha realizado ninguna evaluación de las necesidades.</p>	<p>El proyecto sólo se ajusta parcialmente a las prioridades, estrategias y políticas nacionales, a los compromisos mundiales y a las prioridades y criterios de la OIM y del Fondo.</p> <p>Pruebas adecuadas de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron en el diseño del proyecto, pero con muchas limitaciones.</p> <p>Evaluación de las necesidades muy limitada o inexistente.</p>	<p>El proyecto se ajusta en su mayor parte a las prioridades, estrategias y políticas nacionales, a los compromisos mundiales y a las prioridades de la OIM y del Fondo. / criterios.</p> <p>Buenas pruebas de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron en el diseño del proyecto, pero con algunas limitaciones.</p> <p>Evaluación de necesidades limitada.</p>	<p>El proyecto se ajusta a las prioridades nacionales, estrategias, políticas, compromisos globales y prioridades de la OIM / Fondo / criterios.</p> <p>Muy buenas pruebas de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron en el diseño del proyecto.</p> <p>Evaluación de necesidades realizada.</p>	<p>El proyecto está bien alineado con las prioridades nacionales, estrategias, políticas, compromisos globales y prioridades de la OIM / Fondo / criterios.</p> <p>Excelentes pruebas de que los beneficiarios y las partes interesadas participaron de forma significativa en el proyecto. diseño.</p> <p>Evaluación de necesidades realizada.</p>

Anexo IX: Escalas de respuesta

Criterios y temas	Preguntas de evaluación	1. Pobre (“Poor”)	2. Adecuado (“Adequate”)	3. Bueno (“Good”)	4. Muy Bueno (“Very Good”)	5. Excelente (“Excellent”)
Pertinencia	1. ¿Estuvo el proyecto alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo?	El proyecto no está alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo.	El proyecto está parcialmente alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo.	El proyecto está mayoritariamente alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo.	El proyecto está alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo.	El proyecto está muy alineado con las políticas, estrategias, programas y compromisos internacionales del Paraguay en materia de retorno y reintegración (RR), y los criterios y prioridades de financiamiento del Fondo.
	2. ¿En qué medida el diseño del proyecto estuvo basado en un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR?	No se realizó análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR	Se realizó un análisis de necesidades y oportunidades en materia de RR con importantes limitaciones	Se realizó un limitado análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR	Se realizó un análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR e incluyó parcialmente en el diseño	Se realizó análisis sistemático de necesidades y oportunidades en materia de RR e incluyó plenamente en el diseño
	3. ¿Refleja la matriz de resultados (MR) una adecuada lógica vertical y horizontal en el diseño del proyecto, consistente con una teoría de cambio robusta? 3.1 Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica vertical 3.2 Refleja la matriz de resultados una adecuada lógica horizontal	Pobre lógica vertical de la MR (valoración de la calidad en la formulación de resultados, así como los vínculos entre objetivos resultados y productos) Pobre lógica horizontal (consistencia entre indicadores, resultados y calidad de los indicadores)	Adecuada lógica vertical de la Matriz de Resultado Adecuada lógica horizontal de la MR Solo algunos (o pocos) indicadores coinciden con los resultados y permiten medir adecuadamente el progreso en el logro de objetivos con limitaciones importante	Buena lógica vertical de la Matriz de Resultado Buena lógica horizontal de la MR La mayoría de los indicadores coinciden con los resultados y permiten medir adecuadamente el progreso en el logro de objetivos con limitaciones	Muy buena lógica vertical de la Matriz de Resultado Muy buena lógica horizontal de la MR Los indicadores coinciden con los resultados y permiten medir adecuadamente el progreso en el	Excelente lógica vertical de la Matriz de Resultado Excelente lógica horizontal de la MR Los indicadores coinciden plenamente con los resultados y permiten medir

		Los indicadores no coinciden con los resultados por lo que no permiten medir adecuadamente el progreso en el logro de objetivos			logro de objetivos con muy pocas limitaciones	adecuadamente el progreso en el logro de objetivos sin limitaciones
Coherencia	4. ¿Fue el proyecto compatible y estuvo coordinado con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay?	Pobre coherencia con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay (compatibilidad/coordinación)	Adecuada coherencia con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay (compatibilidad/coordinación) Solo compatible "a priori".	Buena coherencia con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay (compatibilidad/coordinación) Compatible "a priori" con conocimiento de otras iniciativas entre involucrados.	Muy buena coherencia con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay (compatibilidad/coordinación). Compatible a priori, con conocimiento entre involucrados y actividades de coordinación.	Muy buena coherencia con otras intervenciones en materia de RR, incluyendo las del Estado paraguayo, la OIM y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas en Paraguay (compatibilidad/coordinación). Compatible a priori, con conocimiento entre involucrados, actividades de coordinación y posibles acciones significativas coordinadas.
Eficacia	5. ¿En qué medida se lograron el objetivo y los efectos planeados para el proyecto y qué factores los explican?	Poca o ninguna evidencia de que las actividades del proyecto fueron traduciendo en resultados de corto o mediano plazo. Evidencias de resultados negativos no deseados Objetivos y resultados del proyecto no alcanzados.	Algunas evidencias satisfactorias de que el proyecto produjo los resultados positivos esperados. Evidencia de resultados negativos no deseados. Objetivos y resultados del proyecto no alcanzados o alcanzados muy parcialmente.	Buenas evidencias satisfactorias de que el proyecto produjo los resultados positivos esperados. Pocas evidencias de resultados negativos no deseados. Objetivos y resultados del proyecto alcanzados parcialmente.	Amplias evidencias satisfactorias de que el proyecto produjo los resultados positivos esperados. Pocas evidencias de resultados negativos o sin resultados negativos identificados. Objetivos y resultados del proyecto alcanzados su amplia mayoría.	Sólidas evidencias satisfactorias de que el proyecto produjo los resultados positivos esperados. Sin evidencias de resultados negativos o sin resultados negativos identificados. Objetivos y resultados del proyecto alcanzados plenamente o superados en función de lo previsto.

	6. ¿Fue la coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas adecuada para favorecer la eficacia del proyecto?	Coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas inadecuada y evidencia impacto negativo en los resultados	Coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas inadecuada	Coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas efectiva con algunas limitaciones	Coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas efectiva con muy pocas limitaciones	Coordinación y colaboración con los socios del proyecto y las demás partes interesadas altamente eficaz
	7. ¿Fueron los riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente?	Riesgos y contingencias que enfrentó el proyecto, no monitoreados, ni gestionados apropiada y oportunamente	Riesgos y contingencias claves que enfrentó el proyecto, fueron parcialmente monitoreados, o gestionados	Algunos riesgos y contingencias claves que enfrentó el proyecto, fueron monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente	La mayoría de los riesgos y contingencias claves que enfrentó el proyecto, fueron monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente	Todos los riesgos y contingencias claves que enfrentó el proyecto, fueron monitoreados y gestionados apropiada y oportunamente
Eficiencia	8. ¿Los recursos humanos, físicos y financieros invertidos en el proyecto fueron razonables frente a los resultados generados?	Poca evidencia de eficiencia; resultados desproporcionados para los recursos invertidos. Menos del 60% de uso de presupuesto.	Solo algunas evidencias del uso apropiado de los recursos, pero se podrían haber alcanzado algunos resultados con menos presupuesto o recursos. Menos del 70% de uso de presupuesto.	Evidencias de buen uso de recursos y esfuerzos razonables para elegir intervenciones y enfoques costo-efectivos (rentables) Al menos el 70% de uso de presupuesto.	Muy buenas evidencias de que los resultados son proporcionales a los recursos invertidos. Al menos el 80% de uso de presupuesto.	Excelente uso de recursos. Evidencia solida de que de que los resultados alcanzados son ampliamente proporcionales a los recursos invertidos. Al menos el 90% de uso de presupuesto.
	9. ¿En qué medida el equipo del proyecto pudo completar las actividades y producir los resultados en el tiempo previsto y por qué?	Tres o más extensiones sin costo	Una o dos extensiones sin costos	Una sola extensión sin costo con contratiempos mayores	Sin extensiones sin costo con algunos contratiempos menores	Sin extensiones cumpliendo plenamente el cronograma original
	10. ¿El plan de seguimiento del proyecto permitió elaborar reportes confiables, completos y oportunos de acuerdo con los requerimientos del Fondo?	Informes de proyecto no presentados a PRIMA a tiempo (retrasos de 4 semanas o más) y con incompletitudes importantes.	La mayoría de los Informes de proyecto presentados a PRIMA tarde (retrasos de más de 2 semanas).	La mayoría de los Informes de proyecto presentados a PRIMA a tiempo o con retrasos menores (retrasos de hasta 2 semanas).	Todos los Informes de proyecto presentados a PRIMA a tiempo o con retrasos menores (retrasos de hasta 2 semanas).	Todos los Informes de proyecto presentados a PRIMA a tiempo.

Impacto	11. ¿Existe evidencia de cambios - previstos o no previstos- de corto o de largo plazo en los procesos de RR en Paraguay a los que el proyecto haya contribuido?	No se identifican incidencias positivas a corto o largo plazo de los efectos/cambios esperados del proyecto	Muy pocas evidencias de incidencias positivas a corto o largo plazo de los efectos/cambios esperados del proyecto. Sin evidencias de efectos/cambios a largo plazo.	Identificación de evidencias de efectos/cambios esperados a corto plazo; algunas evidencias de resultados potenciales a largo plazo.	Evidencias de efectos/cambios producidos en el corto y largo plazo. Apariencia de impactos significativos (largo plazo) pero es demasiado temprano para asegurarlo.	Evidencias de efectos/cambios producidos en el corto y largo plazo. Se estima impactos significativos (largo plazo) basado en evidencias (prácticas modificadas, políticas vigentes, etc.).
	12. ¿Existe evidencia de efectos negativos sobre los procesos de RR en Paraguay como consecuencia de las acciones del proyecto?	Efectos/cambios negativos identificados con potencial impacto negativo futuro (proyecto retrasa proceso de política pública; reputación de OIM afectada negativamente por el proyecto, inflaciona expectativas de los beneficiarios, etc.)	Efectos/cambios negativos identificados como resultado del proyecto.	Pocos efectos/cambios negativos identificados como resultado del proyecto.	Insignificantes efectos/cambios negativos identificados como resultado del proyecto.	Sin efectos/cambios negativos identificados como resultado del proyecto.
Sostenibilidad	13. ¿Existen evidencia de que los efectos en RR a los que contribuyó el proyecto hayan perdurado?	No hay evidencias de sostenibilidad en el diseño, implementación y resultados.	Hay pocas evidencias de sostenibilidad en el diseño, implementación y resultados.	Hay buenas evidencias de sostenibilidad en el diseño, implementación y resultados.	Hay fuertes evidencias de sostenibilidad en el diseño, implementación y resultados.	Hay excelentes evidencias de sostenibilidad en el diseño, implementación y resultados.
	14. ¿Los procesos y productos derivados del proyecto continuaron generando beneficios con posterioridad a su finalización?	Los procesos y productos derivados del proyecto no generaron beneficios con posterioridad a su finalización	Los procesos y productos derivados del proyecto generaron muy pocos beneficios con posterioridad a su finalización	Los procesos y productos derivados del proyecto generaron algunos beneficios con posterioridad a su finalización	Los procesos y productos derivados del proyecto generaron beneficios con posterioridad a su finalización	Los procesos y productos derivados del proyecto generaron beneficios con posterioridad a su finalización (por ejemplo, esperados y no esperados).
	15. ¿Han sido estos procesos y productos integrados a las políticas,	No hay evidencias que los procesos y productos están integrados a las políticas,	Hay pocas evidencias que los procesos y productos están integrados a las políticas,	Hay buenas evidencias que los procesos y productos están integrados a las políticas,	Hay muy buenas evidencias que los procesos y productos están integrados a las políticas,	Hay excelentes evidencias que los procesos y productos están integrados

	estrategias, programas de RR de Paraguay?	estrategias o programas de RR de Paraguay	estrategias o programas de RR de Paraguay	estrategias o programas de RR de Paraguay con algunas limitaciones	Paraguay con muy pocas limitaciones	a las políticas, estrategias o programas de RR de Paraguay sin limitaciones
	16. ¿Se implementaron mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR?	No hay evidencias de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR	Hay pocas evidencias de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR	Hay evidencias de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR con limitaciones importantes	Hay evidencias de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR con pocas limitaciones	Hay evidencias de mecanismos de salida y transferencia y un plan de continuidad del mejoramiento de los procesos de RR sin limitaciones
Género, Derechos y Discapacidad	17. ¿En qué grado se integraron consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto? 17.1 Genero 17.2 Derechos Humanos 17.3 Discapacidad	No hay evidencia de integración de consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto	Hay pocas evidencias de integración de consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto	Hay buenas evidencias de integración de consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto	Hay muy buenas evidencias de integración de consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto	Hay excelentes evidencias de integración de consideraciones de género, Derechos y discapacidad (inclusión) en el diseño del proyecto
	18. ¿Participaron en el diseño del proyecto las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas en los procesos de RR en el país, especialmente las titulares de derechos y las garantes?	No hay evidencias de que las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas hayan participado del diseño del proyecto	Muy limitada participación de las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas han participado del diseño del proyecto	Hay una buena evidencia de la participación de personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas han participado del diseño del proyecto	Hay una muy buena evidencia que las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas han participado del diseño del proyecto	Hay una excelente evidencia que las personas e instituciones beneficiarias y las demás partes interesadas han participado del diseño del proyecto
	19. ¿En qué medida el proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias? 19.1 Instituciones	El proyecto no facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias	El proyecto permitió la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias	El proyecto facilitó la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias	El proyecto facilitó y promovió la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias	El proyecto facilitó y promovió ampliamente la participación inclusiva y diferencial en sus procesos por parte de las personas e instituciones beneficiarias

	19.2 Personas					
	20. ¿Los productos y sistemas del proyecto reflejaron las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad?	Los productos y sistemas del proyecto no reflejan las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad (ninguna)	Los productos y sistemas del proyecto reflejan muy parcialmente las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad (solo una condición).	Los productos y sistemas del proyecto reflejan parcialmente las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad (solo dos condiciones).	Los productos y sistemas del proyecto reflejan significativamente las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad (solo tres condiciones).	Los productos y sistemas del proyecto reflejan plenamente las necesidades diferenciales según género, edad, discapacidad y condiciones de vulnerabilidad (las cuatro condiciones).

