

---

## Cómo gestionar una evaluación

Choose the section you want to jump in

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

Los principales objetivos de una evaluación son:

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

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

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

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

---

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

### ? **Cómo definir el uso de una evaluación**

Para comprender cómo elaborar una evaluación, primero es necesario determinar cómo se utilizarán en

definitiva los resultados de la evaluación. Para ello, cabe formular tres preguntas:

#### 1. **¿Qué información se necesita?** Ejemplos:

- Información sobre la pertinencia de los efectos o productos previstos y la validez del marco y el mapa
- de resultados
- Información sobre el estado de un efecto y los factores que influyen en él
- Información sobre la eficacia de la estrategia de asociación para la reintegración
- Información sobre el estado de la implementación del proyecto
- Información sobre el costo de una iniciativa en relación con los beneficios observados
- Información sobre las enseñanzas extraídas

2. **¿Quién utilizará la información?** Los usuarios de las evaluaciones son diversos, pero generalmente pertenecen a una de las siguientes categorías: personal directivo superior, oficiales de programas o proyectos, y gestores. Otras partes que intervienen en el diseño y la implementación:

- Homólogos de los gobiernos nacionales, formuladores de políticas, planificadores de estrategias
- Donantes y otros financiadores

#### 3. **¿Para qué se utilizará la información?** Ejemplos:

- Para diseñar o validar una estrategia de reintegración
- Para realizar correcciones intermedias
- Para mejorar el diseño y la implementación de la intervención
- Para promover la rendición de cuentas
- Para tomar decisiones de financiación
- Para ampliar los conocimientos y la comprensión de los beneficios y las dificultades de la intervención

? Los **tipos de evaluación** se definen en función del calendario y el propósito de la evaluación, la persona encargada de llevarla a cabo y la metodología aplicada. Según el calendario y dependiendo del uso previsto, la evaluación puede llevarse a cabo antes del inicio de un proyecto (ex-ante), en las primeras etapas de la intervención (en tiempo real), durante la implementación de la misma (intermedia), al final de la intervención (final) y tras completarse las actividades previstas (ex-post).

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

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

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

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

Pregunta	Orientación
¿Cómo se deben llevar a cabo las evaluaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos necesarios para la evaluación deben incluirse en el plan de supervisión y evaluación del programa.</li> <li>• Es recomendable establecer un comité directivo de evaluación.</li> <li>• Dependiendo del tipo de intervención y su alcance, se deben elaborar evaluaciones internas, externas o mixtas.</li> </ul>
¿Qué preguntas se deben plantear durante la evaluación?	<p>Dependiendo del propósito de la evaluación, las preguntas deben abordar varias cuestiones por criterio, por ejemplo:</p> <p><b>Pertinencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las medidas de asistencia para la reintegración responden a las necesidades y preferencias de las personas que retornan?</li> <li>• ¿Las actividades de reintegración se diseñaron en coordinación con las comunidades de los países de origen con el fin de responder a sus necesidades y prioridades?</li> <li>• ¿Las actividades de reintegración se ajustan a las necesidades y prioridades señaladas por los gobiernos en los países de origen?</li> </ul> <p><b>Eficiencia:</b></p>

Orientación

- ¿Se ha establecido la coordinación necesaria para evitar la duplicación de esfuerzos entre interlocutores y fomentar la complementariedad y la coherencia entre las actividades de reintegración?

**Eficacia:**

- ¿Las personas que retornaron recibieron asistencia por medio de las entidades a las que fueron derivadas? ¿Las personas que retornaron están satisfechas con el proceso de derivación y la asistencia recibida tras su derivación?
- ¿El asesoramiento para la reintegración que se ofrece a los migrantes tras su retorno al país de origen les permite tomar una decisión informada respecto de la vía de reintegración que les gustaría elegir?

**Impacto:**

- ¿Las actividades de reintegración establecieron un vínculo entre las personas que retornan y las comunidades de retorno (cohesión social)?
- ¿Las actividades de reintegración repercutieron en las condiciones socioeconómicas de las comunidades a las que retornaron los migrantes (empleo, bienestar)?

**Sostenibilidad:**

- ¿Existen estructuras, recursos y procesos para que los beneficios generados por el proyecto persistan cuando cese el apoyo externo?
- ¿El proyecto contribuyó a la reintegración sostenible de las personas que retornan?
- ¿El proyecto fortaleció las capacidades nacionales y locales (gubernamentales y no gubernamentales) para prestar servicios de reintegración a las personas que retornan?

¿Cómo se extraen buenas prácticas?

Las evaluaciones promueven el aprendizaje y la extracción de buenas prácticas a través de la elaboración de estudios de casos que destacan buenas prácticas, los procesos de validación e, idealmente, la celebración de talleres con las

---

## Pregunta

¿Cómo se deben utilizar y aprovechar los resultados de las evaluaciones?

¿Cómo se comparten los resultados de las evaluaciones??

## Orientación

partes interesadas. En el ámbito de la reintegración, se recomienda fomentar la participación de las personas que retornan y sus comunidades tanto en actividades de recopilación de datos como en talleres con el fin de intercambiar buenas prácticas.

Los resultados de las evaluaciones deben examinarse y abordarse a través de:

- Una reunión participativa de reflexión y planificación;
- Una respuesta de la administración;
- La aplicación de la respuesta de la administración y la supervisión de las medidas previstas junto con los interlocutores pertinentes.
- Cada evaluación debe contar con una estrategia clara de comunicación, que ha de plasmarse en el mandato correspondiente. Ello incumbe al personal interno, los asociados externos pertinentes y otros interlocutores.
- Las evaluaciones deben enviarse a los donantes pertinentes y otros interlocutores.
- Se recomienda realizar un webinar o presentación sobre los principales resultados y las enseñanzas extraídas, dirigido al equipo del proyecto y los interlocutores pertinentes.
- Si es posible, publique los resultados externamente.

En el [anexo 4.C](#), se incluye un modelo de mandato de evaluación.

Información Destacada

---

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

Para ello, se deben seguir tres pasos básicos:

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

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

- [Prev](#)
- 5.4/5.5
- [Siguiete](#)