



Co-funded by the
Asylum, Migration and Integration Fund
of the European Union

FICHA TÉCNICA

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
DE VÍAS DE PATROCINIO Y
COMPLEMENTARIAS PARA
PERSONAS REFUGIADAS
Y OTRAS EN NECESIDAD
DE PROTECCIÓN
INTERNACIONAL**

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

- Al proporcionar un enfoque sistemático para seguir el progreso de un programa, recopilar lecciones aprendidas y fomentar el aprendizaje entre iguales, el seguimiento y la evaluación (SyE) pueden fortalecer los programas de patrocinio y de vías complementarias de varias maneras. Principalmente, SyE pueden contribuir a perfeccionar el diseño de un programa, mejorar su rentabilidad, respaldar la toma de decisiones basada en evidencia y crear una mejor experiencia tanto para las personas usuarias (sean personas refugiadas u otras en necesidad de protección internacional) como para las personas voluntarias o patrocinadoras que las apoyan, ya sean particulares, universidades o empresas.
- Los procesos de SyE mejor pensados son aquellos que están integrados en la estructura del diseño de un programa. Incorporar SyE en un programa de esta manera requiere reflexionar sobre los objetivos del programa desde su inicio, un acuerdo sobre los indicadores y datos necesarios para realizar un seguimiento de estos objetivos, y un común entendimiento sobre qué partes interesadas participarán en estos esfuerzos y sus funciones.
- Incorporar SyE en los presupuestos de los programas es clave para garantizar que estos esfuerzos cuenten con los recursos y el compromiso sostenido que necesitan para ser efectivos e ir más allá de evaluaciones ocasionales. Al mismo tiempo, identificar herramientas, marcos y conjuntos de datos existentes puede ayudar a un programa a evitar la duplicación innecesaria de trabajo y aprovechar al máximo los recursos.
- La coordinación eficaz entre los múltiples actores involucrados es vital en las distintas etapas del proceso de SyE. Desarrollar una teoría del cambio (es decir, predicciones sobre cómo los recursos invertidos y las actividades diseñadas conducirán a los resultados deseados) puede ayudar a fomentar un entendimiento común de los objetivos y optimizar la planificación de SyE. Coordinar las aportaciones de los diversos actores involucrados durante la recopilación y el análisis de datos puede ayudar a integrar diferentes perspectivas. Y una comunicación estrecha entre la parte responsable de SyE, la coordinación de programas y la parte encargada de la toma de decisiones es crucial para garantizar que las recomendaciones se implementen.
- Es importante una mayor participación de las personas usuarias y voluntarias o patrocinadoras en SyE. Sus comentarios pueden ayudar a garantizar que los esfuerzos de SyE planteen las preguntas correctas, midan los resultados de manera significativa y mejoren el diseño del programa. Se debe prestar especial atención a cómo se produce la participación para garantizar que sea accesible y significativa (por ejemplo, con respecto al compromiso de tiempo y las medidas para superar las barreras idiomáticas).

¿QUÉ ES EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN Y CÓMO PUEDE AYUDAR A LOS PROGRAMAS DE PATROCINIO Y DE VÍAS COMPLEMENTARIAS?

Si bien el seguimiento y la evaluación a menudo se superponen en la práctica, se trata de dos actividades distintas:¹

- El *seguimiento* se refiere al proceso de supervisar continuamente el progreso de las actividades del proyecto en comparación con los objetivos preestablecidos.
- La *evaluación* es el proceso de analizar los resultados generales del proyecto para determinar su relevancia, impacto, eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad.

Cuando se implementa de manera bien elaborada y oportuna, SyE pueden ayudar a aumentar la eficacia y la sostenibilidad de un programa y promover el compromiso de los actores responsables de la formulación de políticas

1 Jasmijn Sloopjes y Maria Belen Zanzuchi, [Toolkit for Evidence-Informed Policymaking in Migrant Integration](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2023); Hanne Beirens y Aliyyah Ahad, [Measuring Up? Using Monitoring and Evaluation to Make Good on the Promise of Refugee Sponsorship](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2023).

así como de financiadores.² Un marco formal de SyE puede facilitar el seguimiento sistemático del progreso de un programa hacia sus objetivos y recopilar lecciones aprendidas para apoyar el aprendizaje entre partes iguales (dentro y entre programas, a nivel nacional e internacional). Una mejor comprensión de las condiciones bajo las cuales un programa es efectivo y por qué, a quién sirve y a quién no, y qué prácticas son más (y menos) prometedoras, puede ayudar al programa a mejorar sus procesos, aumentar la rentabilidad y respaldar la futura toma de decisiones basada en evidencia.

En el contexto de programas de patrocinio y vías complementarias para las personas refugiadas y otras en necesidad de protección internacional, SyE pueden ayudar a responder preguntas como:³

- ¿Está funcionando el programa según lo previsto? ¿Se están cumpliendo los objetivos?
- ¿Cuál es el impacto global del programa en las personas usuarias y/o las comunidades de acogida (por ejemplo, en términos de resultados de inclusión o actitudes públicas)?
- ¿Es diferente el impacto según el grupo de personas usuarias o sector de la sociedad? Si es así, ¿por qué?
- ¿Cómo se comparan estos resultados con los de otros programas con objetivos similares? ¿Es el programa rentable en comparación con otras intervenciones?
- ¿Cómo se podría mejorar el diseño o la implementación del programa?
- ¿Superan los beneficios del programa los costes de implementación?
- ¿Son suficientes los recursos del programa y se están utilizando eficazmente?
- ¿Qué recursos pueden ser necesarios para escalar un programa o implementarlo en un contexto diferente?

SyE ofrecen beneficios adicionales en programas como el patrocinio comunitario y vías complementarias que involucran a una variedad de partes interesadas, incluidas algunas nuevas que apoyan el proceso de establecimiento y la inclusión de las personas usuarias. El seguimiento sistemático del rendimiento de un programa puede mejorar la rendición de cuentas y la supervisión de actores no tradicionales (para garantizar que cumplan con sus responsabilidades) y ayudar a responder al escrutinio externo de cómo se utilizan los recursos (por ejemplo, de financiadores o autoridades gubernamentales).⁴ Cuando SyE son eficaces y sus recomendaciones conducen a mejoras en el programa, puede tener beneficios reales para las personas usuarias (al mejorar la calidad del apoyo brindado durante el programa y a medida que hacen la transición hacia la autonomía), las personas voluntarias y patrocinadoras (al garantizar que reciben suficiente orientación y tienen una experiencia positiva), y la comunidad en su conjunto (fortaleciendo la cohesión social).

¿QUÉ PASOS DEBERÍAN SER PARTE DE UNA ESTRATEGIA DE SYE?

Una estrategia de SyE cuidadosamente planificada está integrada en el diseño de un programa y contribuye al aprendizaje continuo.⁵ Cinco pasos esenciales incluyen:

1. Establecer objetivos específicos del programa y su impacto previsto

Tanto si el programa tiene como objetivo crear más oportunidades para la protección de las personas refugiadas, como abordar los desafíos de la acogida, potenciar los resultados de la inclusión, mejorar la coordinación de las partes involucradas, crear conciencia local o una combinación de estos objetivos, la parte diseñadora del programa debe articular sus objetivos generales desde el principio. Esto implica delinear las actividades planificadas e

² Slootjes y Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*.

³ Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

⁴ Esto es particularmente relevante porque el apoyo ofrecido por los actores no tradicionales a través de estos programas no está sujeto a supervisión gubernamental. Véase Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

⁵ Beirens y Ahad, *Measuring Up?*; Aliyyah Ahad, Camille Le Coz, y Hanne Beirens, [Using Evidence to Improve Refugee Resettlement: A Monitoring and Evaluation Road Map](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2020).

identificar objetivos específicos (por ejemplo, el número de personas usuarias acogidas en un programa; el acceso a la vivienda, el aprendizaje de idiomas o los resultados de empleabilidad de las personas usuarias; o cambios en las actitudes locales sobre cuestiones relacionadas con las personas refugiadas).

2. Definir claramente los objetivos de los esfuerzos de SyE y cómo se alinean con las metas y recursos del programa

SyE pueden servir para diferentes propósitos y, por lo tanto, implementarse de diferentes maneras y en diferentes momentos de la duración de un programa. Por ejemplo, una iniciativa piloto puede intentar comprender su impacto e identificar cualquier cuestión que deba abordarse antes de que se convierta en un programa permanente, mientras que otros programas pueden intentar medir su rentabilidad. Identificar dichos objetivos de SyE puede respaldar el desarrollo de preguntas orientadoras, facilitar conversaciones sobre qué capacidades y recursos se necesitan para responder de manera realista a esas preguntas y planificar los próximos pasos.

3. Desarrollar indicadores de corto y largo plazo y determinar qué información es necesaria para realizar su seguimiento

Esto puede incluir indicadores de proceso y/o impacto (mediciones) para capturar el desempeño del programa y el progreso hacia los objetivos, evaluar los procesos actuales o medir el impacto en la inclusión, según el tipo de evaluación. El tipo y número de indicadores seleccionados dependerán en cierta medida de los recursos disponibles para el equipo de seguimiento.

4. Determinar qué herramientas y métodos de recopilación y análisis de datos se adaptan mejor a la naturaleza y objetivos de la evaluación

Antes de poder tomar esta decisión, es importante comprender qué datos existen ya y pueden utilizarse (por ejemplo, en sitios web gubernamentales) y qué nuevos datos deben recopilarse (y cómo y de quién).⁶ Otras consideraciones clave incluyen la frecuencia con la que se deben recopilar datos (mensual, trimestral, semestral, etc.), qué métodos y herramientas proveerán la información deseada y qué otros factores pueden afectar la recopilación de datos (por ejemplo, el idioma y la disponibilidad temporal de los participantes, recursos de evaluación, contexto político o socioeconómico).⁷

La recopilación de datos para las evaluaciones de programas puede adoptar un enfoque de métodos mixtos, aprovechando datos tanto cualitativos como cuantitativos.⁸ La recopilación de datos cualitativos generalmente comprende entrevistas, testimonios y/o grupos focales con las personas usuarias, patrocinadoras y voluntarias de un programa, y/o expertos clave, y, a veces, también la revisión de documentos administrativos del programa y otras fuentes. Para recopilar información cuantitativa, muchas iniciativas de SyE utilizan encuestas y/o analizan bases de datos existentes.

5. Mapear y aclarar los roles de actores involucrados en el proceso de SyE

Esto requiere delinear claramente qué actores deberían participar en qué actividades de SyE. Esto puede incluir: compartir datos existentes, recopilar nuevos datos, ayudar con el análisis de datos, proporcionar comentarios sobre el programa y recomendaciones sobre cómo mejorarlo, apoyar la difusión de los hallazgos y resultados de SyE y garantizar que se implementan las recomendaciones.⁹

6 Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, *Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook* (s.l./s.n: Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados y Centre for Community Based Research, 2022); Ahad, Le Coz, y Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

7 Para obtener más información sobre cómo mitigar los impactos de los factores externos, véase Sloopjes y Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*; Ahad, Le Coz, y Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

8 Ahad, Le Coz, y Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

9 Ahad, Le Coz, y Beirens, *Using Evidence to Improve Refugee Resettlement*.

BUENAS PRÁCTICAS

En el campo del patrocinio y vías complementarias, el cual es relativamente joven y evoluciona rápidamente, los esfuerzos de SyE han sido algo limitados. Aún así, los esfuerzos de SyE hasta la fecha ofrecen aprendizajes y prácticas valiosas. Estas incluyen:

Priorizar SyE en la planificación presupuestaria para asegurar el compromiso

Los esfuerzos de SyE no siempre están incluidos o priorizados en los presupuestos de los programas ni incorporados en su diseño. Esta situación a menudo ha conllevado a que iniciativas de SyE, puntuales o limitadas, se implementen en una etapa posterior de un programa, en lugar de hacerlo desde el principio. También ha dado lugar a que las partes interesadas del programa consideren las actividades de SyE como desconectadas o como una ocurrencia tardía de las principales actividades operativas del programa (tal como encontrar alojamiento para personas usuarias, brindar apoyo a la inclusión, movilizar a patrocinadores). Esto, a su vez, puede limitar la participación tanto en el proceso de SyE como en sus resultados. Fondos específicos para SyE ayudarían a los programas a adoptar un enfoque más estructurado y sistemático, cubriendo el tiempo y los recursos necesarios del personal involucrado y ayudando a crear una cultura y base empírica para estos programas.

Invertir en el Desarrollo de una teoría del cambio

La mayoría de los programas tienen objetivos de un tipo u otro. Sin embargo, no todos dan el siguiente paso para crear una teoría del cambio que describa cómo los recursos, las actividades y las partes involucradas en un programa conducirán al impacto deseado. Estas predicciones sobre la relación causal entre los elementos de un programa pueden ser una herramienta particularmente útil cuando se busca integrar SyE en el diseño de un programa de una manera más estructurada.¹⁰

Identificar y utilizar datos y herramientas de SyE existentes, cuando sea posible

Antes de recopilar datos propios, las partes interesadas del programa deben tratar de identificar datos existentes que puedan respaldar sus esfuerzos de SyE y así ayudar a evitar la duplicación del trabajo y hacer un uso más eficaz de los recursos. Por ejemplo, los datos administrativos recopilados por otros actores (desde ministerios gubernamentales hasta proveedores de servicios de salud y agencias públicas de empleo) pueden incluir información sobre los servicios ofrecidos a las personas usuarias, su perfil socioeconómico y demográfico, su estado de salud y bienestar psicosocial, y sus cursos de idioma o vocacionales completados.¹¹ De manera similar, las organizaciones de la sociedad civil que coordinan el trabajo de personas voluntarias en esquemas de patrocinio o el de universidades, empleadores y voluntarios en vías complementarias educativas y laborales pueden tener datos sobre las características de las personas usuarias de los programas y las motivaciones de los actores no tradicionales involucrados en estos.¹²

Asimismo, existen algunas herramientas establecidas para realizar SyE relacionadas, por ejemplo, con procesos y resultados de inclusión para personas refugiadas reasentadas, asiladas e inmigrantes que llegan a través de diversas vías que podrían servir como punto de partida a medida que los programas de patrocinio y vías complementarias desarrollan sus propios marcos de indicadores. Un ejemplo es el “Marco de Indicadores de Integración” del Ministerio del Interior del Reino Unido.¹³

¹⁰ Véase, por ejemplo, Fundación W.K. Kellogg, [Logic Model Development Guide](#) (Battle Creek, MI: Fundación W.K. Kellogg, 2004); Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, [Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook](#).

¹¹ Beirens y Ahad, [Measuring Up?](#)

¹² Beirens y Ahad, [Measuring Up?](#)

¹³ Ministerio de Interior del Reino Unido, [Home Office Indicators of Integration Framework 2019](#) (Londres: Ministerio de Interior del Reino Unido, 2019). Véase también Hanne Beirens y Susan Fratzke, [Taking Stock of Refugee Resettlement: Policy Objectives, Practical Tradeoffs, and the Evidence Base](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2017); Ahad, Le Coz, y Beirens, [Using Evidence to Improve Refugee Resettlement](#).

Adoptar un enfoque participativo para SyE involucrando a personas usuarias y patrocinadoras

Un enfoque participativo de SyE implica involucrar a los actores que participan en un programa o que se ven afectadas por él en el diseño de los marcos de SyE y en la conceptualización y evaluación del impacto. En el contexto de los programas de patrocinio y vías complementarias, las personas usuarias y patrocinadoras (ya sean voluntarias, universidades o empleadores) son dos grupos de actores importantes. Involucrarlos en los esfuerzos de SyE puede ayudar a garantizar que las evaluaciones aprendan de su experiencia de primera mano en un programa, a hacer las preguntas correctas, medir los resultados de una manera que sea significativa y utilizar los conocimientos recopilados para perfeccionar las operaciones del programa.¹⁴ Sin embargo, hasta la fecha, estos grupos no participan siempre o sistemáticamente en SyE.

Para aprovechar los beneficios potenciales de este enfoque es necesario abordar varios desafíos prácticos. Por ejemplo, la parte patrocinadora y las personas usuarias pueden estar ocupadas con tareas prácticas del proceso de establecimiento, lo que significa que algunas pueden no tener el tiempo o la capacidad para participar en SyE, ni siquiera como entrevistadas. Además, las personas usuarias recién llegadas a menudo no hablan lo suficientemente bien el idioma de la sociedad de acogida como para participar en actividades habituales de SyE. Por lo tanto, cualquier intento de incluir a personas patrocinadoras y usuarias en SyE del programa tendría que ser realista en términos de qué nivel de compromiso se puede esperar de estos actores y qué pasos se deberían tomar para facilitar su participación, como trabajar con mediadores interculturales o intérpretes.

Optimizar la coordinación de los esfuerzos de SyE

En un contexto en el que muchos actores participan en la recopilación de datos de diversas fuentes, y considerando que todo esto debe incorporarse al proceso y a los resultados de SyE, es crucial establecer un coordinador centralizado para las actividades de SyE. En el caso de evaluaciones puntuales realizadas por investigadores externos, esta función de coordinación suele ser desempeñada por ese contratista externo.¹⁵ Sin embargo, las evaluaciones internas y aquellas que forman parte de un sistema de SyE a largo plazo pueden beneficiarse de la asignación de un coordinador interno (a menudo, una unidad o una división del programa) que supervisará las actividades de SyE y garantizará que se ejecuten adecuadamente.¹⁶

Asignar recursos a la difusión de los resultados de la evaluación

La eficacia de un sistema de SyE va más allá de la recopilación y el análisis de datos y la formulación de recomendaciones. Para tener impacto, se necesita una comunicación adecuada entre los actores responsables del SyE, los ejecutores de programas y los formuladores de políticas para garantizar que los hallazgos y recomendaciones lleguen a la audiencia prevista y puedan influir en las decisiones futuras.¹⁷ La difusión de los resultados de SyE también es clave para construir una base empírica y facilitar el aprendizaje entre partes iguales en todos los programas en este campo, tanto a nivel nacional como internacional.¹⁸ Para que la evidencia sea accesible y útil para esta amplia gama de actores involucrados, los resultados de SyE deben compartirse y comunicarse en diferentes formatos (como informes anuales, resúmenes internos, infografías) que respondan a las diversas ambiciones e intereses de las partes interesadas (por ejemplo, mejorar determinados procedimientos o diseñar nuevas formaciones).¹⁹

14 SHARE Network, *Workshop on Monitoring of Community Sponsorship* (Bruselas: SHARE Network, 2021).

15 Un ejemplo de ello es la evaluación de la Universidad de Birmingham del programa de patrocinio del Reino Unido y la evaluación del programa piloto de patrocinio irlandés realizado por la consultora Montbretia. Véase Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

16 Los ejemplos incluyen la División de Evaluación de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía Canadá y la unidad de evaluación de la Oficina Federal Alemana para Migración y Refugiados (BAMF). Véase Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

17 Slootjes y Zanzuchi, *Toolkit for Evidence-Informed Policymaking*.

18 Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

19 Beirens y Ahad, *Measuring Up?*

RECURSOS

- Ahad, Aliyyah, Camille Le Coz, y Hanne Beirens, [*Using Evidence to Improve Refugee Resettlement: A Monitoring and Evaluation Road Map*](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2020).
- Beirens, Hanne y Aliyyah Ahad, [*Measuring Up? Using Monitoring and Evaluation to Make Good on the Promise of Refugee Sponsorship*](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2020).
- Beirens, Hanne y Susan Fratzke, [*Taking Stock of Refugee Resettlement: Policy Objectives, Practical Tradeoffs, and the Evidence Base*](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2017).
- Benton, Meghan y Paul Diegert, [*A Needed Evidence Revolution: Using Cost-Benefit Analysis to Improve Refugee Integration Programming*](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2018).
- Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados, [*Community Sponsorship Monitoring and Evaluation Toolkit Workbook*](#) (s.l./s.n.: Iniciativa Mundial para el Patrocinio de Refugiados y Centre for Community Based Research, 2022).
- SHARE Network, '[*Community-Based Approaches to Monitoring and Evaluation*](#)', consultado el 5 de abril de 2024.
- Sloop, Jasmijn y María Belén Zanzuchi, [*Toolkit for Evidence-Informed Policymaking in Migrant Integration*](#) (Bruselas: Migration Policy Institute Europe, 2023).

Esta ficha técnica ha sido preparada por el Migration Policy Institute Europe (MPI Europe) como parte del proyecto Complementary Pathways Network (COMET). Su autora es María Belén Zanzuchi, Analista Asociada de Políticas de MPI Europe.

El proyecto COMET ha recibido financiación del Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI) de la Unión Europea. Todos los documentos del proyecto se pueden encontrar en el sitio web del proyecto COMET: www.cometnetwork.eu

El contenido de esta publicación representa únicamente las opiniones de su autor y es responsabilidad exclusiva del mismo. La Comisión Europea no asume ninguna responsabilidad por el uso que pudiera hacerse de la información que contiene.

Para obtener más información sobre seguimiento y evaluación, póngase en contacto con MPI Europe en: europe@migrationpolicy.org.

© 2024 Migration Policy Institute Europe. Todos los derechos reservados.