



Consejo de Administración

312.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2011

GB.312/PFA/8

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Auditoría y Control

PFA

OCTAVO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2010-2011

Presentación resumida

Resumen

El presente documento brinda una visión general de los trabajos realizados por la Unidad de Evaluación (EVAL) en 2010-2011 con respecto a su estrategia basada en resultados, y contiene una sección sobre la eficacia de la Oficina para lograr los objetivos a corto y mediano plazo.

Repercusiones en materia de políticas

La parte II sobre metodologías y resultados para evaluar la eficacia de la OIT contiene algunas sugerencias con posibles repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas

Ninguna.

Repercusiones financieras

Ninguna.

Decisión requerida

Párrafo 85.

Seguimiento requerido

La Unidad de Evaluación de la OIT incorporará en su programa de trabajo el resultado de las discusiones y las decisiones del Consejo de Administración.

Unidad autora

Unidad de Evaluación (EVAL).

Referencias a otros documentos del Consejo de Administración y a instrumentos de la OIT

GB.310/PFA/4/1 (Rev.), GB.310/PV y GB.310/PFA/2.

Índice

	<i>Página</i>
Introducción	1
Parte I. Puesta en práctica de la estrategia de evaluación de la OIT para 2011-2015	2
Progresos realizados en 2011 para el logro de los principales hitos.....	2
Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza	2
Resultado 2: Prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas.....	5
Resultado 3: Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas.....	8
Seguimiento y evaluación de la CSPO	11
Parte II. Metodologías para evaluar la eficacia de la OIT y el logro de resultados	14
GBR y eficacia de la OIT	14
Evaluación de la eficacia del marco estratégico de la OIT	15
Los progresos de la OIT hacia la GBR	15
Fortalecimiento de la adecuación y la selectividad estratégicas	17
Establecimiento de una mayor coherencia entre la lógica de los resultados del Marco de Políticas y Estrategias y el marco de rendición de cuentas.....	17
Supuestos y riesgos.....	18
Desarrollar sistemas cooperativos de supervisión y evaluación	19
Metodologías para sintetizar la información sobre el desempeño que ofrecen las evaluaciones independientes	19
Meta-análisis de las evaluaciones independientes sobre la eficacia y el desempeño de la OIT	19
Meta-análisis de las evaluaciones de los PTDP	25
 <i>Anexos</i>	
I. Matrices de gestión basada en los resultados para la estrategia de evaluación.....	29
II. Evaluaciones independientes descentralizadas por tema técnico, 2010.....	31

Introducción

1. Todos los años, la Unidad de Evaluación (EVAL) presenta al Consejo de Administración un informe sobre los progresos realizados en lo que atañe a la puesta en práctica de la política y la estrategia de evaluación de la OIT. Las medidas adoptadas durante el período examinado, 2010-2011, responden a las discusiones celebradas en el Consejo de Administración sobre la estrategia de evaluación revisada («Estrategias basadas en los resultados 2011-2015: Estrategia de Evaluación – reforzar la utilización de las evaluaciones»), que fue formulada y refrendada en la reunión del Consejo de Administración celebrada en marzo de 2011¹. La puesta en práctica de una estrategia revisada fortalece la función de evaluación de la OIT por estar basada en buenas prácticas y, al mismo tiempo, abordar las deficiencias identificadas en la estrategia anterior. Gracias a su presentación basada en resultados, con indicadores, hitos y metas, EVAL puede supervisar los progresos realizados en la puesta en práctica e informar al respecto; esto permite también que el Consejo de Administración pueda efectuar una mejor supervisión.
2. El formato del informe ha sido ajustado para que refleje la nueva estrategia basada en resultados. La parte I comienza con una presentación general del progreso realizado en el marco de los tres resultados identificados en la estrategia, los problemas planteados y los planes para el futuro. También informa sobre el curso dado a las recomendaciones, tanto de alto nivel como descentralizadas, mediante la evaluación de los avances realizados sobre la base de un sistema de seguimiento más riguroso aplicado desde comienzos de 2011. De conformidad con la solicitud formulada por el Consejo de Administración, también incluye una actualización de las conclusiones de la evaluación sobre las actividades financiadas con cargo a los recursos de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO). En una sección sobre la adquisición de conocimientos y las enseñanzas extraídas mediante las evaluaciones se analiza el creciente interés por la gestión de la información mediante la prestación de mejores servicios a los mandantes. Esto forma parte de la iniciativa sobre la gestión del conocimiento que concierne a toda la Oficina.
3. La parte II, que se ha añadido al informe, responde a la solicitud formulada por los mandantes de que se facilite información sobre la eficacia de la Oficina para lograr los objetivos de corto y mediano plazo. Como el Marco de Políticas y Estrategias (MPE) para 2010-2015 se aproxima a la mitad de su período de aplicación, EVAL ha realizado una evaluación de la evaluabilidad² del marco de gestión de la OIT basada en resultados (GBR) a fin de formular recomendaciones para la preparación del próximo MPE. En el contexto de la labor de evaluación del desempeño global, en la parte II se presentan dos metaestudios realizados por EVAL, que sintetizan los resultados, la calidad y las enseñanzas extraídas de las diversas estrategias independientes centralizadas y descentralizadas, los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y las evaluaciones temáticas efectuadas.

¹ Documentos GB.310/PFA/4/1 (Rev.) y GB.310/PV, párrafos 132 y 133.

² La evaluabilidad es la medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una actividad propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación.

Parte I. Puesta en práctica de la estrategia de evaluación de la OIT para 2011-2015

Progresos realizados en 2011 para el logro de los principales hitos

4. La estrategia de evaluación revisada sigue basándose en los principios esenciales establecidos para las funciones de evaluación por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE). La estrategia se centra en el fortalecimiento de la independencia, la credibilidad y la utilidad de la labor de evaluación. También abarca los principios esenciales que orientan el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 y el objetivo general de reforzar el desarrollo de los conocimientos y la rendición de cuentas en todos los ámbitos del trabajo decente, y en conformidad con las normas y la *Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa*, 2008, así como los compromisos en vigor contraídos en el marco de la GBR. En la estrategia de evaluación para 2010-2015 se ha adoptado a ese efecto un formato basado en resultados, y se han agrupado las esferas que requieren una atención especial en el marco de los tres resultados principales.
5. Desde la aprobación de la estrategia por el Consejo de Administración en marzo de 2011, ha progresado su puesta en práctica; más adelante se proporciona información preliminar sobre todos los indicadores e hitos. Las matrices de resultados establecidas para cada resultado figuran en el anexo I.

Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza

6. Mejorar el uso de las evaluaciones a efectos de la gobernanza ha entrañado el mejoramiento de la pertinencia y la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación (EAC) mediante la mejora de la selección estratégica de los temas objeto de evaluación, la validación de la calidad y la credibilidad de las evaluaciones y una síntesis de los resultados de las mismas para contribuir a evaluar la eficacia de la OIT. Los avances con respecto a cada uno de los tres indicadores y metas se indican *infra*.

Mejorar la eficacia del EAC

Hito bienal 1.1 (2011): Calendario, procedimientos y resultados concretos del EAC especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas

7. Para mejorar el aprovechamiento estratégico de los temas de las evaluaciones de alto nivel, el EAC ha aumentado la frecuencia de sus reuniones y detallado sus responsabilidades en un plan de acción organizado en torno a reuniones trimestrales y órdenes del día con temarios organizados secuencialmente. Cada año se prevé una reunión en la que participan los Directores Ejecutivos y una segunda reunión con los Directores Regionales, con objeto de examinar sus planes y presupuestos anuales de gestión o ejecución de evaluaciones descentralizadas, el desarrollo de las capacidades del personal y los mandantes, la gestión del seguimiento de las evaluaciones finalizadas y las propuestas de temas para las

evaluaciones de alto nivel. A fin de evaluar la adecuación del seguimiento de las recomendaciones, todos los años se dedica una reunión inicial a los planes de ejecución preparados por la dirección. Seis meses después se celebra una reunión para evaluar la calidad de los progresos logrados en la aplicación de esos planes.

La presentación de los informes anuales de evaluación se basa en el análisis de las enseñanzas extraídas y las recomendaciones de las evaluaciones

Hito bienal 1.2 (2011): Información sobre el desempeño en el informe anual, basada en el análisis de los informes de evaluación; resultados examinados en la Sección de Programa, Presupuesto y Administración

8. En la parte II del presente informe se resumen los resultados de tres estudios coordinados para sintetizar mejor la información sobre la eficacia de la Oficina y el logro de resultados, sobre la base de tres fuentes principales. El primero es un examen documental con colaboraciones externas sobre la evaluabilidad del marco de resultados del MPE, que incluye aspectos como la elección de los indicadores, los medios de medición y los sistemas de supervisión y presentación de informes; este informe tiene por objeto identificar las deficiencias y proponer soluciones para subsanarlas. El segundo consiste en un meta-análisis de 59 evaluaciones de proyectos independientes, destinado a proporcionar información sobre la eficacia operacional de la OIT y su desempeño en materia de cooperación técnica. En el tercer estudio se resumen las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes de los PTDP.

Seguimiento de las evaluaciones de alto nivel

Hito bienal 1.3 (2011): Los resultados de los exámenes inter pares internos de las evaluaciones de alto nivel 2010-2011 son de calidad satisfactoria

9. Sobre la base de un examen externo de las evaluaciones de alto nivel de la OIT, EVAL ha establecido un mecanismo de examen inter pares para evaluar su calidad y utilidad de forma periódica y sistemática. Para llevar a cabo las seis evaluaciones de alto nivel finalizadas desde 2010 se elaboró una metodología y se definieron criterios compatibles con las buenas prácticas internacionales en la materia. Los exámenes se centrarán tanto en la calidad como en la fiabilidad de cada evaluación, y proporcionarán información sobre su utilidad. Tras su aprobación por el EAC, se realizarán los exámenes inter pares de las evaluaciones de 2010 y 2011; los resultados se comunicarán en el informe anual de evaluación de 2012.
10. El EAC evaluó el grado de aplicación de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones de alto nivel de 2010. En el cuadro 1 se resumen los progresos comunicados y el dictamen de EVAL en cuanto al grado de cumplimiento de los PTDP de la República Unida de Tanzania y de Kirguistán, y de la estrategia de la OIT de ampliación de la cobertura de la seguridad social. De las 28 recomendaciones aceptadas, 26 se han aplicado plenamente, y las dos restantes, parcialmente; se prevé la finalización de estas últimas para finales del año. Según el EAC, los progresos realizados en todos los casos han sido plenamente satisfactorios.

Cuadro 1. Resumen de las medidas de seguimiento previstas en las evaluaciones de alto nivel de 2010 y grado de ejecución

Tema de la evaluación	Número de recomendaciones	Acciones previstas	Completadas	Parcialmente completadas	Ninguna acción
Programa de Trabajo Decente de Kirguistán	7	6	6	0	1*
Estrategia de la OIT destinada a ampliar la cobertura de la seguridad social (2005-2009)	12	12	10	2	0
Programa de Trabajo Decente para la República Unida de Tanzania (2002-2009)	10	10	10	0	0

* Recomendación no aceptada por la Oficina.

11. Entre los principales elementos relativos al seguimiento y la utilización de las evaluaciones figuran:

- la evaluación de la estrategia de la OIT destinada a ampliar la cobertura de la seguridad social se detalló en un documento de referencia para la Discusión Recurrente sobre la Protección Social (seguridad social) en la 100.^a reunión (2011) de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT);
- la Oficina Regional de la OIT para África examinó los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de la evaluación del PTDP de la República Unida de Tanzania en una reunión de directivos celebrada para mejorar la comprensión de las funciones de evaluación y el intercambio de enseñanzas con otros países.

Seleccionar los temas para las evaluaciones de alto nivel de uso estratégico

12. En 2011, con el fin de asegurarse de que la selección de las evaluaciones de alto nivel respondiera a las prioridades de los mandantes, EVAL contactó a los principales grupos de mandantes para solicitarles que manifestaran sus preferencias en cuanto a los temas y calendarios correspondientes a 2013 y 2014. La lista revisada de evaluaciones de alto nivel propuestas que figura en el cuadro 2 tiene en cuenta esas contribuciones así como la de los miembros del EAC y los compromisos ya asumidos por el Consejo de Administración en materia de evaluación.

Cuadro 2. Evaluaciones de alto nivel propuestas para 2012, 2013 y 2014

Año	Tipo de evaluación	Tema de la evaluación independiente	Plazo	Fundamentos
Decidido: 2012	PTDP	Programa de Trabajo Decente de la OIT para la India	2012	El PTDP finalizará en 2012
	Estrategia	Evaluación comparativa de la forma en que los distintos países integran en sus marcos las políticas y programas de empleo nacionales, sectoriales o locales (resultado 1)	2012	El informe correspondiente puede contribuir al seguimiento de la discusión recurrente sobre el empleo celebrada en la reunión de 2010 de la CIT; no se han evaluado todavía los resultados secundarios
	Estrategia	Trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro (<i>Better Work</i> y óptica sectorial)	2012	La evaluación podría proporcionar información básica para la discusión recurrente de la CIT que tendrá lugar en 2013
Propuesto: 2013	Capacidades institucionales	Examen de la estructura de las oficinas exteriores, incluida la participación de los mandantes en el PTDP	2013	Evaluación prescrita por el Consejo de Administración para examinar los progresos/la eficacia del examen de la estructura exterior
	PTDP	PTDP para los Estados árabes	2013	Último examen en 2008; evaluación interna del PTDP de la República Árabe Siria realizada en 2011
	Estrategia	Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo	2013	Último examen de la evaluación en 2002
Propuesto: 2014	Estrategia	Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles	2014	Evaluación en 2003 (posible seguimiento por el Consejo de Administración en sus debates durante 2012)
	Capacidades institucionales	Estrategia de cooperación técnica de la OIT	2014	Propuesta de la alta dirección y varios Estados Miembros
	PTDP	Región de África	2014	Último examen en 2010; África Septentrional

Resultado 2: Prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas

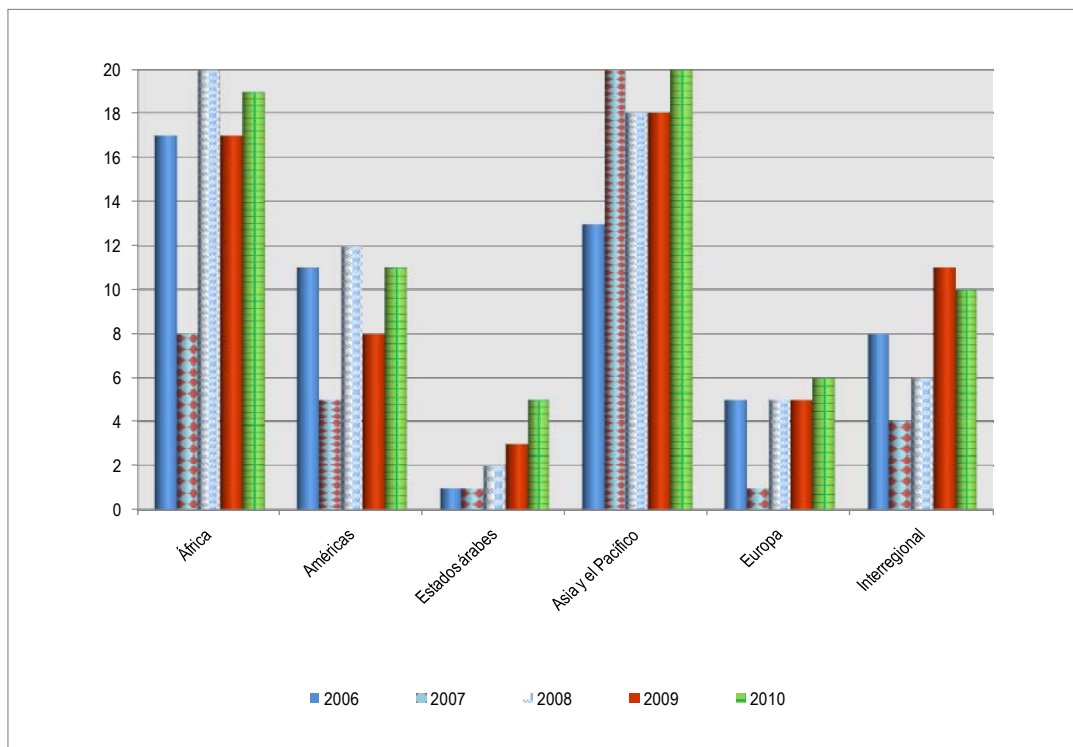
13. La armonización de las prácticas de evaluación requiere la normalización de los tipos y la calidad de todas las evaluaciones descentralizadas de los programas y proyectos, así como de las funciones y responsabilidades conexas. Con este fin, EVAL informa al Consejo de Administración sobre los resultados de las evaluaciones descentralizadas que se llevan a cabo en toda la Oficina y colabora con la dirección sobre las cuestiones relacionadas con el uso de la evaluación y la participación de los mandantes nacionales.

Armonizar y normalizar los tipos de las evaluaciones y las funciones y responsabilidades conexas para mejorar su valor y eficiencia

14. No se establecen hitos específicos para la presentación de informes sobre las evaluaciones descentralizadas; no obstante, desde 2007 EVAL ha supervisado su calidad y número. Desde 2009, también supervisa el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones descentralizadas y presenta informes al respecto.

15. En el período de referencia aumentó el número de evaluaciones independientes de proyectos, que pasó de 66 en 2009 a 71 en 2010. Cabe destacar que aumentaron las evaluaciones recibidas de la región de África, así como las evaluaciones sobre el diálogo social. De las 71 evaluaciones recibidas, ocho eran evaluaciones externas y dos, evaluaciones conjuntas. En el gráfico 1 se observa la distribución de las evaluaciones por región.
16. En 2011, el valor presupuestario de referencia para solicitar una evaluación independiente pasó de 500.000 a 1 millón de dólares de los Estados Unidos. Asimismo, se desplegarán esfuerzos para llevar a cabo evaluaciones agrupadas que abarquen varios proyectos conexos. Sin embargo, no se prevé que el número global de evaluaciones independientes disminuya en 2011 debido al gran volumen de proyectos que están por finalizarse.

Gráfico 1. Distribución por región de las evaluaciones independientes, 2006-2010



Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones descentralizadas

Hito bienal 2.1 (2011): La encuesta inicial entre los mandantes basada en las evaluaciones realizadas en 2010 permite fijar los criterios de referencia

17. La OIT concede gran importancia a mejorar la utilidad de las evaluaciones para los mandantes nacionales como parte de sus marcos de aprendizaje y rendición de cuentas. Por consiguiente, EVAL ha procurado establecer criterios de referencia relativos al uso de los resultados de las evaluaciones por parte de los mandantes. Con ese fin, se partió de la base de una encuesta sobre el uso de los resultados en 2010. Una respuesta práctica a este requisito fue aprovechar mejor el mecanismo recientemente revisado de supervisión y presentación de informes sobre el seguimiento de todas las evaluaciones independientes de alto nivel y evaluaciones descentralizadas que se describe a continuación. Este nuevo procedimiento se ajustará a fin de reunir la información necesaria sobre la participación de los mandantes nacionales en el seguimiento de las evaluaciones con objeto de establecer criterios de referencia para la elaboración de informes en 2012.

18. En el marco de la nueva estrategia de evaluación puesta en práctica en marzo de 2011, se introdujo un proceso oficial en virtud del cual todo el personal directivo deberá asumir la responsabilidad principal de dar seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones independientes de proyectos. Además, se dieron nuevas orientaciones para mejorar tanto la calidad de las recomendaciones como la respuesta de la dirección. Hacer participar al personal directivo tiene por objeto reforzar el aprendizaje institucional y fomentar mejoras en la labor técnica de la OIT, promoviendo la apropiación por los beneficiarios y la utilización de la información relativa a las actividades de evaluación.
19. Cuarenta y nueve de las evaluaciones independientes recibidas en 2010 se incluyeron en el ejercicio de seguimiento por el personal directivo. Las evaluaciones restantes no incluidas fueron evaluaciones conjuntas, externas o de mitad de período (11) o tenían otras particularidades administrativas que no requerían un ejercicio de seguimiento. En el nuevo proceso se aprovecharon las enseñanzas extraídas del primer ejercicio de seguimiento por parte del personal directivo realizado a fines de 2009. En el ejercicio de 2011, EVAL observó una notable mejora de la calidad de las recomendaciones, así como de la calidad y puntualidad de la tasa de respuesta del personal directivo. En el cuadro 3 se resumen las 49 evaluaciones independientes de 2010 que fueron objeto del ejercicio de seguimiento.

Cuadro 3. Respuesta de los directivos a las evaluaciones finalizadas en 2010

Región/sector	Recomendaciones para 2010						Total
	Respuesta de los directivos a los informes de evaluación		Completada	Completada parcialmente	Pendiente	Ninguna medida	
	Sin respuesta	Respuesta					
África	1	5	11	4	20	12	47
Américas	0	8	38	30	5	10	83
Estados árabes	0	5	15	17	15	5	52
Europa y Asia Central	0	5	15	27	12	14	68
Asia y el Pacífico	4	10	70	34	11	2	117
Subtotal	5	33	149	112	63	43	367
Normas	0	1	0	10	2	1	13
Empleo	0	1	3	4	1	0	8
Protección social	2	0	0	0	0	0	0
Díálogo social	2	3	9	4	2	11	26
Otros	0	2	14	7	4	0	25
Subtotal	4	7	26	25	9	12	52
Total	9	40	175	137	72	55	439
Porcentaje			40%	32%	15%	13%	

20. A mediados de 2011, se informó que la puesta en práctica del 72 por ciento de las recomendaciones de 2010 se habían completado total o parcialmente, y sólo con respecto a un porcentaje mínimo no se habían tomado medidas. Se trata de un progreso importante con respecto a los resultados del primer ejercicio de 2009-2010.

Hito bienal 2.2 (2011): Aumento del 20 por ciento en el uso de las autoevaluaciones destinadas a abordar problemas institucionales; utilización del 20 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos

21. La mejor coordinación entre las redes de evaluación en las regiones y en la sede ha mejorado el intercambio de conocimientos y por ende, ha aumentado el número de evaluaciones internas y autoevaluaciones disponibles en la base de datos i-Track. A principios de 2010 había 31 evaluaciones internas o autoevaluaciones disponibles. En junio de 2011, el sistema había registrado 55 informes recibidos y otros 70 previstos, lo que constituyó un aumento del 60 por ciento durante el bienio.
22. A partir de enero de 2011, todos los nuevos proyectos extrapresupuestarios deben utilizar formatos más centrados en los resultados para presentar sus informes sobre la marcha y finales. Éstos se han introducido para potenciar el grado de evaluabilidad de los informes y asegurar que las enseñanzas extraídas y las nuevas buenas prácticas puedan tenerse más en cuenta en la cartera de proyectos de la OIT. En el pasado año mejoró notablemente el mecanismo de supervisión de la Oficina, gracias a los esfuerzos desplegados por el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV), la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM) y las regiones. Si se ponen en práctica estos nuevos requisitos, mejorarán la evaluabilidad de los proyectos y los PTDP.

Resultado 3: Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas

Desarrollar la capacidad de evaluación

23. En el último decenio, se ha producido un cambio notable en el modelo de las actividades de cooperación técnica de la OIT, a raíz del cual los mandantes nacionales han adquirido el papel protagonista. Esto ha exigido prestar más atención al desarrollo de capacidades y al asesoramiento sobre políticas que a los programas centrados en la prestación directa de servicios. Otra novedad conexas es el creciente compromiso de la OIT de incrementar la cooperación Sur-Sur y triangular en la promoción del Programa de Trabajo Decente, apoyándose en la solidaridad internacional y el intercambio de conocimientos y experiencias exitosas.
24. Desde 2008, la OIT promueve la integración de las actividades de seguimiento y evaluación (S&E) del trabajo decente en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en los sistemas y prácticas de los Equipos de las Naciones Unidas en los Países, que a su vez establecen vínculos con los sistemas de seguimiento y evaluación nacionales. Este año se está prestando apoyo a otras dos iniciativas:
 - A través del Equipo de Tareas sobre Evaluaciones Conjuntas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capacidad de Evaluación en Asia y el Pacífico (UNEDAP), la OIT está apoyando un estudio temático de alcance regional que tiene por finalidad identificar cuestiones estratégicas y opciones para la futura labor de las Naciones Unidas a nivel regional a fin de promover el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional en Asia y el Pacífico. Más concretamente, el estudio analizará las oportunidades y las lagunas en la capacidad de evaluación nacional en la región.

- En el marco de su participación en la presidencia conjunta del equipo de tareas sobre el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, EVAL encargó la realización de estudios de casos por país sobre la manera de hacer participar a los interlocutores sociales en los sistemas nacionales de evaluación. La preocupación específica de la OIT es encontrar medios eficaces para mejorar el conocimiento de nuestros interlocutores sociales en materia de evaluación y para vincularlos a los sistemas nacionales de evaluación a fin de que las iniciativas de trabajo decente sean debidamente examinadas y evaluadas.

Hito bienal 3.1 (2011): 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT

25. Los coordinadores regionales de evaluación participaron en una serie de talleres con el respaldo de EVAL. Esto permitió que 341 mandantes adquirieran conocimientos especializados sobre las evaluaciones, lo que supera con creces el hito de 75. Se impartió formación, tanto en la sede como en las regiones, a 75 funcionarios de la OIT. Además, los funcionarios de evaluación de la OIT en la sede y en las regiones ayudaron a organizar actividades de desarrollo de capacidades referidas a las prácticas óptimas en materia de evaluación, en las que participaron 89 funcionarios de la OIT (cuadro 4).

Cuadro 4. Mandantes y funcionarios de la OIT que recibieron formación en materia de evaluación en 2010-2011

Personas formadas a las que se impartió formación	África	Américas	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Funcionarios de la OIT	19	19	0	18	0	19	75
Mandantes	202	16	36	85	12	0	341
Total	221	35	36	103	12	19	416

26. El desarrollo de la capacidad de evaluación de los mandantes de la OIT es una prioridad de la nueva estrategia de evaluación, que tiene por objeto permitirles hacer una valoración más acertada de los resultados de sus programas, así como favorecer el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Hito bienal 3.2 (2011): Se elaboran descripciones genéricas de puestos de la OIT para los funcionarios de evaluación

27. En la nueva estrategia de evaluación se señala la importancia de establecer una descripción genérica para el puesto de «funcionario de evaluación» y de mejorar las orientaciones en cuanto a los cometidos y responsabilidades de esos funcionarios.
28. A fin de seguir normalizando y mejorando la calidad de las evaluaciones descentralizadas, EVAL ha elaborado proyectos de descripciones de puestos para funcionarios de evaluación de los grados P.2 a P.5. Basándose en la documentación relativa a los puestos de los que son titulares los cinco funcionarios de evaluación regionales, EVAL ultimaré esas descripciones de puestos en 2012, y las armonizará con las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y con los requisitos del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de la OIT.

29. Los cometidos y responsabilidades de los gestores de evaluación y de los superiores jerárquicos que se encargan del seguimiento de las evaluaciones se han aclarado en los correspondientes documentos de orientación actualizados en 2010-2011.
30. Los coordinadores de evaluación regionales y el equipo superior de evaluación en la sede han colaborado para fortalecer las actividades relacionadas con los conocimientos y mejorar las competencias y las herramientas de evaluación. Una red informal de más de 90 funcionarios de la OIT que se ocupan de las evaluaciones recibe con carácter periódico información actualizada sobre la política y las orientaciones en materia de evaluación; de esa forma se potencia la estrategia para normalizar los métodos utilizados para las evaluaciones descentralizadas, en particular la participación en el seguimiento dado a las recomendaciones y la supervisión de dicho seguimiento.

Mejorar el uso que se hace de los sistemas de conocimientos en materia de evaluación

31. En 2010-2011 se introdujeron una serie de mejoras en las plataformas de conocimientos de evaluación. Se realizaron algunos ajustes en la base de datos i-Track para hacerla más fácil de usar, gracias a lo cual ahora se puede obtener informes de gestión mejores y más pertinentes, y también se han creado plantillas para las respuestas en relación con el seguimiento de las recomendaciones. A través de la intranet de EVAL se pondrá a disposición de un amplio grupo de funcionarios de la OIT una nueva base de datos sobre consultores en evaluación inspirada en la que utiliza el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC). La base de datos i-Track continúa alimentando el Tablero de indicadores para los donantes, a través del cual los donantes tienen acceso directo a todos los informes independientes de evaluación de proyectos, que actualmente, totalizan 446.
32. Se está perfeccionando el sitio Plone de EVAL para facilitar el uso de esta plataforma de intercambio de conocimientos. La red de evaluación de 90 miembros utiliza ese sitio para acceder a documentos internos, en particular informes de misiones, proyectos de directrices y planes de trabajo. En función de la demanda, se irán añadiendo progresivamente elementos adicionales.
33. Para tener en cuenta los cambios introducidos en la política de evaluación, se han actualizado y simplificado las directrices de evaluación oficiales y todos los materiales de orientación conexos. Se está ultimando una colección multimedia de herramientas integradas, *i-eval: Colección de recursos – directrices de política de la OIT sobre la evaluación basada en los resultados*. Esta colección de herramientas servirá como portal de acceso a las experiencias y conocimientos de la OIT sobre las evaluaciones y ayudará a los actores pertinentes a planificar, gestionar, supervisar y realizar un seguimiento de las evaluaciones.
34. En julio de 2011 se publicó el primer boletín trimestral de evaluación, *i-eval: newsflash*, que tiene por objeto proporcionar al personal y los mandantes de la OIT información actualizada acerca de las evaluaciones. En el boletín se presentarán las evaluaciones de primer orden, las actividades de intercambio de conocimientos, noticias procedentes de las redes de evaluación de las oficinas exteriores y un calendario de eventos.
35. En el marco del análisis continuo de las enseñanzas extraídas, se llevaron a cabo dos estudios en los que se aprovechan las enseñanzas extraídas y se identifican las prácticas óptimas en el ámbito de los Programas de Trabajo Decente por País y los proyectos de cooperación técnica (véase la parte II). Además, la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe realizó en junio de 2011 un meta-análisis de las recomendaciones de las evaluaciones de los proyectos, titulado: *Consultoría para la*

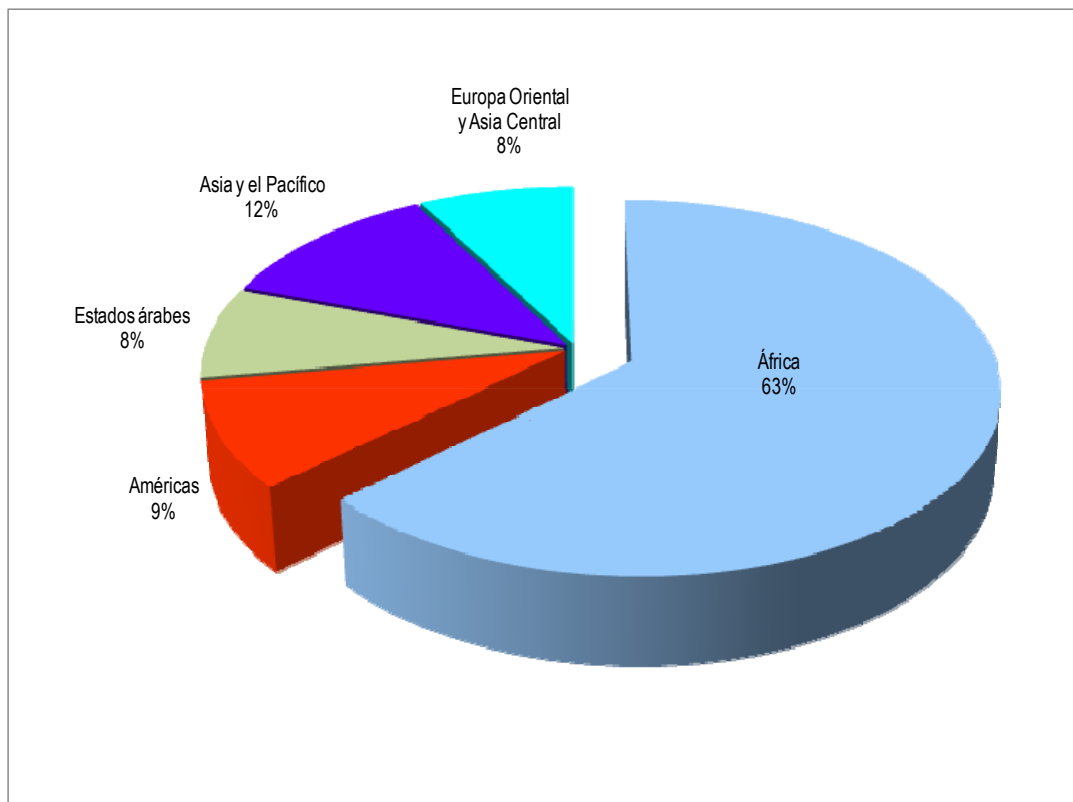
revisión y análisis de productos de evaluaciones. El Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente de la OIT y la Oficina de País para Europa Oriental y Asia Central presentaron un estudio analítico de las enseñanzas extraídas, titulado *Strengthening the ILO's knowledge base: Evaluation inputs*, en una conferencia celebrada en Moscú en marzo de 2011.

36. En aras del fortalecimiento del aprendizaje institucional, EVAL procura incorporar las enseñanzas extraídas de las evaluaciones de proyectos en la «vertiente de políticas» que contiene el Portal de información de la OIT, en fase incipiente. Este nuevo sistema de gestión de los conocimientos aplicable a toda la Oficina proporcionará acceso simplificado a información específica de los países a través de páginas independientes para cada país a las que podrá accederse a través de un portal central y que tendrán una gran visibilidad dentro del sitio web público de la OIT. Esto exige que EVAL analice las enseñanzas extraídas con arreglo a enfoques diferentes a los utilizados anteriormente. En los futuros análisis será preciso aplicar una perspectiva que tenga en cuenta las políticas para facilitar su aplicación al Portal central y ajustar el sistema de clasificación utilizado en la base de datos i-Track a fin de incluir variables codificadas tales como criterios específicos en función de las políticas específicas. Esos conjuntos de datos codificados proporcionarán acceso directo a las enseñanzas extraídas concretamente de informes de evaluación validados de manera independiente. Se han adaptado las orientaciones correspondientes para ayudar a los gestores de la evaluación de proyectos a mejorar la calidad y utilidad de las enseñanzas extraídas. A través de la intensificación del diálogo con las unidades técnicas, y de la ampliación de los recursos de la red de evaluación de la OIT, EVAL espera con interés la oportunidad de colaborar con los supervisores directos y los responsables de la gestión estratégica con miras a optimizar el uso de las enseñanzas extraídas.

Seguimiento y evaluación de la CSPO

37. La Oficina utiliza los fondos de la CSPO para aportar contribuciones esenciales a los resultados de los programas por país de manera oportuna y flexible, y a tal fin proporciona capital inicial para la consecución de los resultados de los PTDP, y trata de reforzar las actividades a nivel regional y nacional. Estas iniciativas también han permitido desarrollar la capacidad de los interlocutores sociales y fortalecer su participación en los marcos relativos a países individuales en relación con el sistema de gestión basada en los resultados de la OIT y las iniciativas de las Naciones Unidas.
38. Con el fin de garantizar la capacidad de supervisión adecuada en cuanto a la utilización de la CSPO, el 5 por ciento de sus recursos se reservan en una cuenta especial para las actividades de seguimiento y evaluación. Se ha creado un sistema de presentación de informes de situación anuales sobre la utilización de esos recursos, pero EVAL no tiene control directo sobre su uso. Hasta la fecha, los recursos asignados a las regiones se han utilizado para evaluar iniciativas importantes financiadas con cargo a la CSPO. También permiten apoyar y complementar las actividades de seguimiento y evaluación en curso relacionadas con los PTDP cuando hay una necesidad patente de reforzar el seguimiento y la evaluación como resultado de intervenciones financiadas con cargo a la CSPO.
39. Durante el bienio 2010-2011, se asignó a las actividades de seguimiento y evaluación con cargo a la CSPO un monto total de 2,37 millones de dólares de los Estados Unidos. Como se ilustra en el gráfico 2, el 63 por ciento de esa suma tuvo como destino la región de África, el 9 por ciento la región de las Américas, el 8 por ciento los Estados árabes, el 12 por ciento la región de Asia y el Pacífico, y el 8 por ciento la región de Europa y Asia Central.

Gráfico 2. Distribución regional de las asignaciones de la CSPO para actividades de seguimiento y evaluación, 2010–2011



40. EVAL observa varias tendencias en el uso del fondo de reserva de la CSPO para las actividades de seguimiento y evaluación:

- Las regiones de las Américas, África y Asia han utilizado los fondos de reserva de la CSPO destinados a esa finalidad para mejorar la evaluabilidad de los marcos de los PTDP y armonizar mejor las actividades de proyectos con los resultados de los PTDP.
- Las regiones han financiado en parte los cargos de funcionarios encargados del S&E que tienen asignadas las tareas de mejorar las actividades de S&E relacionadas con los PTDP y de desarrollar la capacidad de evaluación en la región.
- Las evaluaciones financiadas con recursos de la CSPO se están convirtiendo en un medio para rendir cuentas sobre los resultados de los programas por país y aprender de ellos.
- Esos fondos también se han utilizado para generar conocimientos técnicos específicos sobre las prácticas óptimas y las enseñanzas extraídas a través de evaluaciones temáticas.

41. Una proporción considerable de los fondos de la CSPO para las actividades de seguimiento y evaluación se han destinado a la realización de evaluaciones independientes. Diez de ellas, ultimadas a mediados de 2011, se examinaron a los efectos del presente informe (véase el cuadro 5). Las evaluaciones con cargo a la CSPO relativas a África están previstas para 2011 y 2012 y no aparecen en la lista. Esta región se ha concentrado inicialmente en los exámenes, las autoevaluaciones y las actividades de desarrollo de capacidades en materia de seguimiento y evaluación ³.

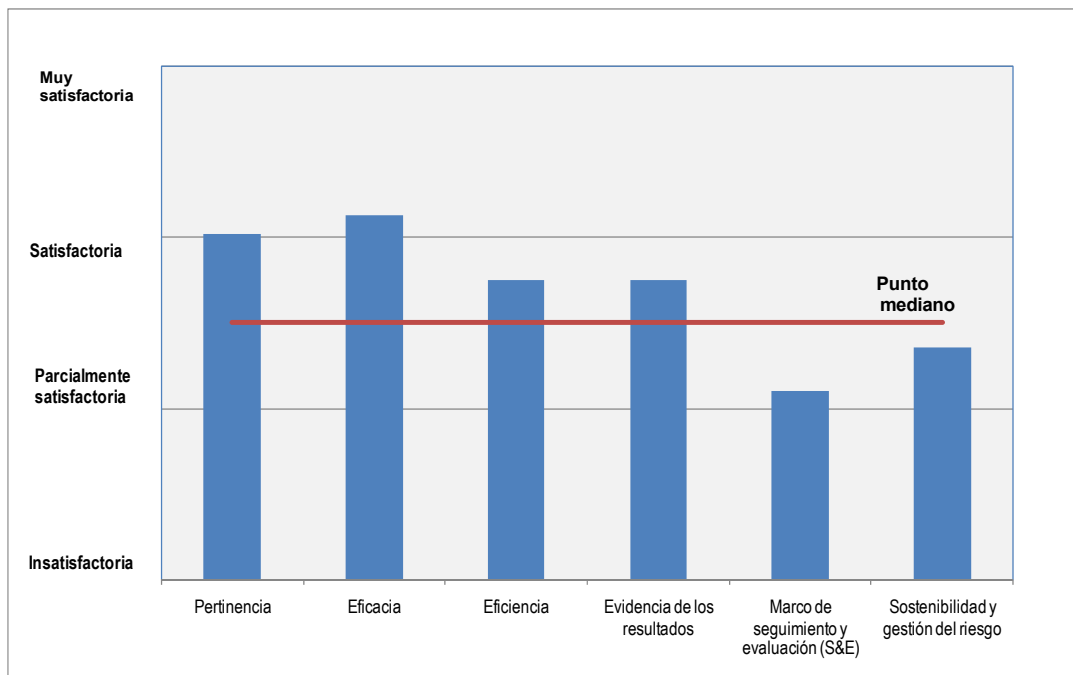
Cuadro 5. Evaluaciones de iniciativas financiadas con cargo a la CSPO sometidas a examen
(en dólares EE.UU.)

Título del proyecto	Asignaciones de la CSPO
Evaluación con cargo a la CSPO sobre la incorporación sistemática de la perspectiva de género en Asia: Promoción de la igualdad y el trabajo decente para las mujeres en Asia	493.173
Promoción de políticas para trabajadores/as con responsabilidades familiares con dimensión de género en América Latina y el Caribe	1.033.715
Modernización laboral de la industria azucarera en México	606.508
Evaluación y seguimiento de proyectos financiados con cargo a la CSPO	181.956
Enfoque integrado para apoyar los avances de Serbia hacia la aplicación del Programa de Trabajo Decente por País	149.802
Empleos verdes (China)	331.321
Empleos verdes (India)	325.054
Empleos verdes (Bangladesh)	244.511
Aumentar la empleabilidad de las mujeres y los hombres jóvenes de la CEI mediante el establecimiento de una red de formación subregional	517.449
Proyecto piloto sobre políticas activas de mercado de trabajo para la promoción de la igualdad de género a través de empleos decentes para las mujeres en Turquía	379.629
Total general	4.263.118

42. En el marco de los esfuerzos para mejorar la presentación de informes sobre los resultados y eficacia generales de las iniciativas financiadas con cargo a la CSPO, se analizaron diez evaluaciones financiadas por la CSPO, para lo cual se empleó la metodología utilizada en un meta-análisis más amplio de los resultados de los proyectos (véase la parte II). Se puntuó el desempeño de esas operaciones con cargo a la CSPO en función de los seis criterios de evaluación, a saber, pertinencia, eficacia, eficiencia, evidencia de los resultados previstos, S&E y sostenibilidad y gestión del riesgo. La valoración se basa en una escala de cuatro puntos y 33 indicadores de desempeño. Los resultados se ilustran en el gráfico 3.

³ En 2011 y 2012 están previstas siete evaluaciones independientes de iniciativas financiadas con cargo a la CSPO en África. EVAL informará de los resultados de esas evaluaciones en el informe de evaluación anual correspondiente a 2011-2012.

Gráfico 3. Puntuaciones medias según los criterios de desempeño para las evaluaciones financiadas con cargo a la CSPO (n=10)



Parte II. Metodologías para evaluar la eficacia de la OIT y el logro de resultados

GBR y eficacia de la OIT

43. En los últimos años se ha realizado un llamamiento creciente a los organismos internacionales para que muestren los resultados y la eficacia de sus intervenciones. La estrategia revisada de evaluación de la OIT requiere que en el informe de evaluación anual se sintetice mejor la información sobre su eficacia y el logro de resultados.
44. Los organismos especializados, como la OIT, se ven confrontados con un desafío particular, ya que no sólo participan en la prestación de servicios, en la que los resultados son más fáciles de medir, sino que centran gran parte de sus esfuerzos en la creación de capacidad institucional y en la reforma de políticas, que son menos fáciles de medir. La medición del desempeño y la presentación de informes en los niveles institucional o mundial también son difíciles en organizaciones que actúan en varios niveles (nacional, regional y mundial) y que se ocupan de una gran variedad de cuestiones y prioridades.
45. La OIT ha afrontado el desafío de definir sus objetivos generales y el desarrollo de un marco que facilite y agrupe los resultados a nivel mundial a través de su Marco de Políticas y Estrategias y su Programa y Presupuesto bienal. EVAL contribuirá a este marco validando los resultados de la OIT en los distintos niveles. En esta parte del documento se resumen los resultados de tres estudios coordinados para sintetizar mejor la información sobre la eficacia y el logro de resultados por parte de la Oficina. El primero de ellos, un estudio de referencia de la evaluabilidad del Marco de Políticas y Estrategias elaborado con contribuciones externas, tiene como objetivo identificar las deficiencias y proponer medios para atajarlas. Un segundo estudio consiste en un meta-análisis de 59 evaluaciones de proyectos independientes para proporcionar información sobre la eficacia y el desempeño operacionales de la OIT en relación con la cooperación técnica. Un tercer

estudio sintetiza las constataciones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes de los PTDP.

Evaluación de la eficacia del marco estratégico de la OIT

46. A medida que el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 se acerca a la mitad de su duración y en respuesta a la solicitud de los mandantes de más información sobre su eficacia global, EVAL emprendió un estudio de referencia con contribuciones externas. El objetivo era validar la evaluabilidad del Marco de Políticas y Estrategias (MPE) con el fin de:
- determinar en qué medida los objetivos, tal y como se definen en el MPE, pueden medirse;
 - detectar los puntos fuertes y débiles del MPE y su adecuación para proporcionar información fidedigna durante el resto de su aplicación; e
 - identificar posibles opciones de mejora de la evaluabilidad del próximo MPE.
47. Los resultados de este estudio, junto con las propuestas para mejorar la evaluabilidad, la eficacia y los resultados de los siguientes Marcos de Políticas y Estrategias — cuyos preparativos comenzarán pronto — se resumen más abajo.

Los progresos de la OIT hacia la GBR

48. El examen del marco de planificación de la OIT confirmó que se habían realizado progresos sustanciales hacia la aplicación y el cumplimiento de su política de GBR. Esta política incluye el MPE, el Programa y Presupuesto, los planes de trabajo basados en resultados (PTBR) y los resultados de los programas por país, así como las herramientas de apoyo (módulos de IRIS y otras bases de datos) e instrucciones exhaustivas, notas de orientación y material de formación. En conjunto, estos documentos proporcionan una buena mezcla de elementos de planificación ascendentes y descendentes.
49. Aunque las partes esenciales de este complejo sistema de planificación guardan una coherencia total entre sí, evidencian que se presta una especial atención a un número menor de resultados y a estrategias y esferas de acción prioritarias. Se deberían contemplar seriamente varias cuestiones decisivas para evitar perder impulso en los progresos que se están haciendo hacia el cumplimiento de los principios de la GBR. En el cuadro 6 se resumen los puntos fuertes y débiles internos, así como las oportunidades y desafíos externos con que se ve confrontada la OIT en sus esfuerzos por convertirse en una organización basada en mayor medida en los resultados.

Cuadro 6. Análisis de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas del marco GBR de la OIT en relación con el MPE, 2010-2015

Aspectos internos	Puntos fuertes	Puntos débiles
Controles internos	Controles exhaustivos y amplios de los procedimientos sobre la base de valores compartidos	El entorno actual del control orientado a los insumos contrasta con los principios de la GBR, lo cual podría dificultar el aumento de los niveles de eficacia y eficiencia
Adecuación	Buena adecuación conceptual de los recursos, las capacidades técnicas, los canales de ejecución y los efectos a lo largo de la cadena de resultados	La medición limitada del impacto de los objetivos estratégicos podría dificultar la adecuación sustantiva y el establecimiento de prioridades (los informes recurrentes podrían ser un buen punto de partida para resolver esto)
Definición de objetivos	Los indicadores de los resultados del Marco de Políticas y Estrategias proporcionan una base sólida para la mejora del Programa y Presupuesto con miras a una medición y evaluabilidad totales	Los indicadores no siempre revelan un índice de progreso en lo que respecta a la medición de resultados/impacto sustantivos
Lógica de resultados	Buen entendimiento de la lógica de resultados entre el personal directivo	La rendición de cuentas en materia de GBR sigue estando en gran medida implícita, esto es, no codificada; los incentivos no están claros
Supuestos	Supuestos descritos en términos cualitativos	Los supuestos no se prestan a una verificación y un aprendizaje inequívocos
Gestión de riesgos	Concienciación creciente sobre la importancia de la gestión de riesgos en la OIT; plan para establecer un registro de riesgos en toda la Oficina	La evaluación de los riesgos operativos, la gestión de los riesgos estratégicos y la mitigación de los riesgos están en marcha, pero todavía no son parte integrante de la GBR
Productos/ Resultados	Los PTBR establecen sistemáticamente vínculos entre los presupuestos unitarios y los resultados de los programas por país	La asignación de recursos basada en las unidades no está totalmente en consonancia con los factores que impulsan la demanda y un mayor logro de resultados
Aspectos externos	Oportunidades	Amenazas
Adecuación	La mayor atención brindada a la evaluación del impacto llevada a cabo por la OIT respecto de cualquiera de los cuatro objetivos estratégicos fomenta la adecuación operativa y la asignación de recursos, aumentando la pertinencia y visibilidad de la OIT	Un establecimiento de prioridades y una selectividad insuficientes aumentan el riesgo de que la aplicación de los programas sea ineficiente e ineficaz
Definición de objetivos	La mejora de los indicadores de los resultados del Marco de Políticas y Estrategias brinda oportunidades para prestar servicios y presentar informes que no se limitan a los resultados normativos, y puede mejorar la eficacia de la institución en materia de desarrollo	La pertinencia/visibilidad de la OIT quedará en entredicho a menos que se pueda demostrar un mayor impacto de la labor (normativa) de la OIT
Lógica de resultados	La adopción de una lógica de resultados normalizada facilita la comunicación y el establecimiento de alianzas con otras organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales	Si no se realizan más progresos en materia de GBR, la OIT corre el riesgo de perder la confianza de los copartícipes
Supuestos	La participación de los mandantes en el establecimiento de supuestos adecuados genera en ellos un mayor sentido de apropiación respecto de los programas	En ocasiones, los programas de la OIT parecen estar impulsados por la oferta, lo que atenúa el sentido de apropiación
Gestión de riesgos	Las alertas de riesgo tempranas conciencian a los mandantes acerca de su papel decisivo en la mitigación de los riesgos, favorecen la cooperación y mejoran las perspectivas de lograr mejores resultados en general	La falta de una comunicación clara sobre los principales riesgos en la GBR genera enajenación cuando los resultados no se materializan
Productos/ Resultados	La utilización de nuevos métodos de trabajo y la adopción de un enfoque más centrado en los resultados fortalece la prestación de servicios a los mandantes	La rigidez en los presupuestos departamentales mina la atención que se brinda a la prestación eficiente y eficaz de servicios

Fortalecimiento de la adecuación y la selectividad estratégicas

50. En el Marco de Políticas y Estrategias se puede observar una buena adecuación de los recursos respecto de las capacidades técnicas, los canales de ejecución y los resultados en apoyo de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT: empleo, protección social, diálogo social, y normas, principios y derechos. Cabe destacar en particular la fundamentación de los resultados en el contexto estratégico de la OIT, en relación con los diversos convenios, recomendaciones, declaraciones y otros documentos pertinentes.
51. No obstante, el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 se basa predominantemente en los recursos como punto de partida y, al igual que los demás documentos de planificación (Programa y Presupuesto y PTBR), no ofrece pruebas de que haya margen para un reajuste significativo de los recursos motivado por resultados satisfactorios en el logro de los cuatro objetivos estratégicos a través de sus efectos respectivos. Esto estaría en consonancia con las directrices sobre buenas prácticas del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (OCDE/CAD) para la planificación de la GBR⁴, en las que se recomienda comenzar la planificación a partir de los objetivos estratégicos.

Propuesta 1: La adecuación operativa y la asignación de recursos deberían basarse en la evaluación de los resultados correspondientes a los cuatro objetivos estratégicos y no lo contrario. En el proceso de elaboración de los informes para las discusiones recurrentes, se debería incluir un inventario y, tal vez, a más largo plazo una evaluación del impacto. Su discusión de dichos informes por la CIT con arreglo a *la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa* podría proporcionar buenos cimientos para este proceso.

Establecimiento de una mayor coherencia entre la lógica de los resultados del Marco de Políticas y Estrategias y el marco de rendición de cuentas

52. En los documentos de planificación de la OIT, el marco lógico de los resultados queda claramente explicado. Las plantillas obligatorias y de orientación utilizadas⁵ para vincular los objetivos estratégicos y las 19 áreas de resultados con los recursos asignados son ejemplares. Los criterios de medición son coherentes en principio, incluso en los ámbitos en que la evolución real está en diferentes etapas de madurez. El traslado de las metas del Marco de Políticas y Estrategias (seis años) al Programa y Presupuesto (dos años) y a los PTBR (dos años) proporciona flexibilidad para ajustarse a las circunstancias cambiantes. No obstante, los indicadores actuales no ofrecen una percepción de su peso/importancia en el contexto general.

⁴ OCDE/CAD: *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados* (2002). Disponible en la dirección: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

⁵ OIT: *Results-based management in the ILO: A guidebook. Applying results-based management in the International Labour Organization*, versión 2, junio de 2011; PROGRAM: *Implementation planning 2010–11* (IRIS SM/IP); *Step-by-step guide Outcome-based work planning: Resource linking for RB work-months* (Feb. de 2010); PROGRAM: *Memorandum Programme and Budget 2012–13 Proposals*; General comments by PROGRAM on draft outcome strategies; PROGRAM: *Outcome-based workplans*; PROGRAM: *OBW*, abril de 11 [Planes de trabajo basados en resultados para cada resultado]; IGDS Número 112 (Versión 1), Directiva de la Oficina, *La gestión basada en los resultados en la OIT*, 25 de agosto de 2009; IGDS Número 135 (Versión 1), Directiva de la Oficina, *Planes de trabajo basados en los resultados*, 7 de enero de 2010; *Follow-up to first OBW review*, 12-14 de octubre de 2010.

53. La orientación de la planificación es también menos clara en lo que respecta al equilibrio entre las prioridades impulsadas por la demanda y aquellas motivadas por la oferta. Esta característica inherente del sistema de planificación de la OIT hace necesario aclarar el marco de rendición de cuentas subyacente. En la actualidad, el proceso de programación de la OIT impulsa el sistema de incentivos de dos formas: i) mediante una programación y una planificación del trabajo centralizadas, el éxito se define como la vinculación de las actividades en los países con los resultados estratégicos globales (PTCP); y ii) mediante la ejecución de proyectos, el éxito viene definido en gran medida por un desembolso oportuno, acompañado del cumplimiento de los procedimientos de la OIT. Este enfoque puede llevar a que se cree una competencia entre los 19 resultados y a diluir la rendición de cuentas respecto de los resultados en el marco de esta estructura.

Propuesta 2: Articular explícitamente y codificar un marco de rendición de cuentas orientado a los resultados con indicadores de rendimiento medibles y ponderados, diferenciados para los directivos y el personal. En la lógica del marco de resultados, la rendición de cuentas respecto de los resultados por parte de los directivos podría adoptar la siguiente estructura triangular:

- rendición de cuentas respecto de la entrega puntual de **productos** que se ajusten a las normas de calidad exigidas, como condición necesaria para lograr los resultados esperados;
- rendición de cuentas respecto de la pertinencia, validez, sostenibilidad y accesibilidad de los **supuestos** que establecen el vínculo entre productos y resultados esperados; y
- rendición de cuentas respecto de la calidad de la **gestión de riesgos** «operativa».

Supuestos y riesgos

54. El Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 no menciona los supuestos utilizados, aunque se describen brevemente en los respectivos PTBR y en la parte descriptiva de sus secciones en las que se resumen las «experiencias y enseñanzas aprendidas»⁶. Cuando no se dispone de declaraciones explícitas sobre los supuestos utilizados, que ayudan a reducir las diferencias entre los productos y los resultados (y entre los resultados y el impacto), es difícil identificar, en la fase de examen, la razón por la cual éstos pueden no haber alcanzado las expectativas. Esto ha limitado la capacidad de extraer enseñanzas sobre qué funciona y qué no funciona. Por otro lado, la gestión de los riesgos pierde eficacia porque se desconocen las condiciones supuestas para la obtención de un resultado satisfactorio, lo que limita la eficacia de la aplicación basada en resultados.

55. El Programa y Presupuesto para 2012-2013 incluye una breve sección descriptiva de la gestión de riesgos para cada uno de los 19 resultados, un registro de riesgos⁷ y un indicador específico sobre la mitigación de riesgos con arreglo a la gobernanza, el apoyo y la gestión (indicador 2.4, con información de referencia del sistema de gestión de riesgos de toda la Oficina operativo en 2008-2009). Toda esta labor de preparación representa un importante paso hacia delante. Sin embargo, estos pasos todavía no se han incorporado a los PTBR. Por ejemplo, las instrucciones de los programas sobre ellos todavía no mencionan la necesidad de incluir evaluaciones de riesgos.

⁶ EVAL: *Independent evaluation of the ILO's support to the Bahia Decent Work Agenda: 2008-2010* (Ginebra, 2011), pág. 21.

⁷ Véase OIT: *Programa y Presupuesto para el bienio 2012-2013*, Ginebra, 2011, cuadro 9. Disponible en la dirección: <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/download/pdf/12-13/pbfinalweb.pdf>.

Propuesta 3: Incluir la lista de supuestos decisivos en la plantilla de los PTBR e identificar enfoques metodológicos adecuados para su incorporación al Programa y Presupuesto y al Marco de Políticas y Estrategias.

Desarrollar sistemas cooperativos de supervisión y evaluación

56. Por último, la prestación de una mayor atención a los resultados debe ser una responsabilidad compartida con los Estados Miembros, los interlocutores sociales y los asociados en materia de aplicación. El marco de resultados de la OIT tiene que estar impulsado por los países, con la participación activa de las partes interesadas de cada país. Debería definir esferas de actividad para la OIT, y otros actores en materia de desarrollo, con el fin de evitar la duplicación y optimizar la utilización de recursos. En un estudio dirigido por EVAL se llevará a cabo un examen de la complejidad del proceso de «construcción de capacidad de evaluación nacional» para planificar formas de incluir a los mandantes de la OIT en los marcos nacionales de supervisión y evaluación.

Propuesta 4: Los programas y proyectos individuales de la OIT que contribuyen a que los países logren sus propios objetivos de desarrollo deberían establecer mecanismos para respaldar la supervisión por parte de las unidades nacionales de planificación y evaluación. El reforzamiento de dichas estructuras administrativas allí donde existen y su desarrollo allí donde no existen debería ser un componente esencial de las operaciones de la OIT.

Metodologías para sintetizar la información sobre el desempeño que ofrecen las evaluaciones independientes

Meta-análisis de las evaluaciones independientes sobre la eficacia y el desempeño de la OIT

57. La cooperación técnica es un medio fundamental con que la OIT aplica el Programa de Trabajo Decente, y es decisiva para la materialización de los resultados y metas de desempeño establecidos en el Marco de Políticas y Estrategias, los Programas y Presupuestos correspondientes y los PTDP. Las evaluaciones de los proyectos de cooperación técnica proporcionan una retroalimentación creíble sobre la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, los resultados y la sostenibilidad de las operaciones de la OIT.

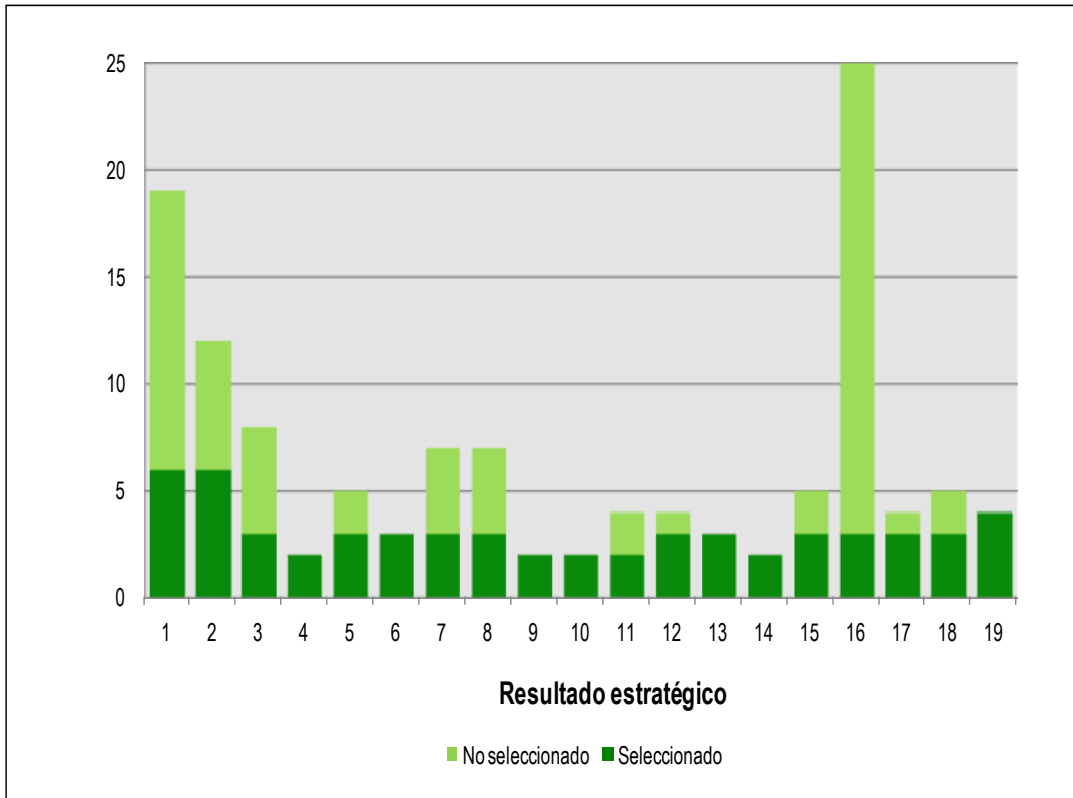
58. A mediados de 2011, EVAL sintetizó las constataciones, conclusiones y enseñanzas extraídas de 59 informes de evaluación independientes⁸ realizados en 2009 y 2010⁹. La finalidad del estudio era doble: presentar una síntesis de los resultados de la evaluación del desempeño de la OIT en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, y establecer un sistema metodológico e informativo de referencia para comunicar dichos resultados cada bienio.

⁸ Cincuenta y seis evaluaciones finales de proyectos, dos estrategias de alto nivel y una iniciativa financiada con cargo a la CSPO.

⁹ EVAL: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of project evaluations 2009-2010* (Ginebra, 2011). Disponible en la dirección: <http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/lang--en/index.htm>.

59. Se estratificó un muestreo aleatorio en torno a cada uno de los 19 resultados. En el gráfico 4 puede verse la selección de la muestra en comparación con el número total de evaluaciones por cada resultado.

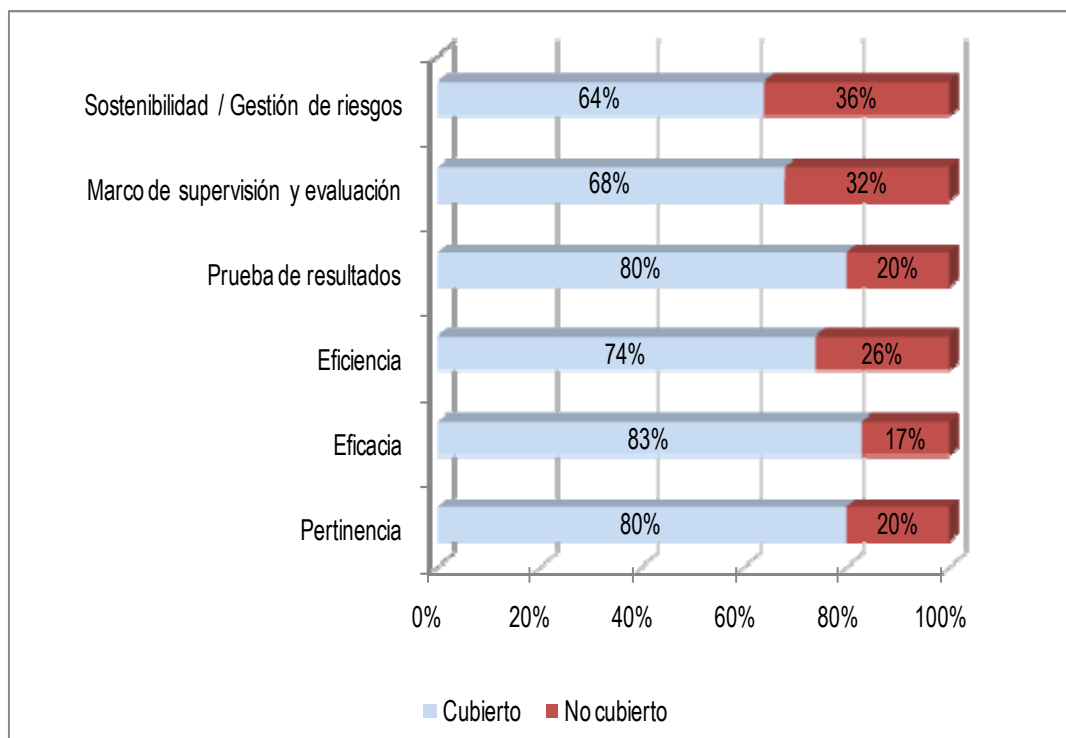
Gráfico 4. Distribución de la muestra por resultado estratégico



60. La calificación de los resultados de la evaluación fue llevada a cabo a posteriori por un evaluador externo. La puntuación se realizó en una escala de cuatro puntos y se basó en la interpretación del informe de evaluación escrito con arreglo a 38 indicadores del desempeño, que se agruparon en seis categorías de evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, prueba de los resultados, supervisión y evaluación, sostenibilidad y gestión de riesgos). La lista de cada uno de los 38 indicadores que conforman las seis categorías de desempeño y los resultados encontrados figuran en el gráfico 5.

61. Una de las principales constataciones del estudio fue la desigual disponibilidad de información sobre los criterios de selección en muchos informes de evaluación. En el gráfico 5 se ofrece un resumen de la información que falta por cada criterio de las categorías de evaluación. La cobertura menor se dio en las esferas de la sostenibilidad y la gestión de riesgos, así como en la supervisión y evaluación de los resultados.

Gráfico 5. Disponibilidad de datos por categoría de desempeño en los informes de evaluación de las muestras



Resumen de los resultados

62. Se reconoció a la OIT una adecuación altamente satisfactoria entre la cooperación técnica, el Programa y Presupuesto y los resultados de los PTDP. También se consideró satisfactoria la atención prestada al alivio de la pobreza en la elaboración de los proyectos y la pertinencia de las intervenciones de la OIT con respecto a las prioridades nacionales en materia de trabajo decente. La OIT registró un desempeño satisfactorio en todas las esferas de la eficacia, como la promoción de políticas, la generación e intercambio de conocimientos, la innovación, el apoyo al desarrollo de capacidad y el tratamiento de las cuestiones de género. La OIT fue igualmente solvente en la colaboración con las Naciones Unidas y con otros asociados, la colaboración interna y la inclusión de los procesos tripartitos en los enfoques técnicos. Sin embargo, la participación de los mandantes en la formulación de proyectos se consideró sólo moderadamente satisfactoria. Los proyectos de la OIT se valoraron como satisfactorios en la generación de resultados, que suscitaron comentarios positivos de los mandantes de la OIT, las partes interesadas y los destinatarios por su calidad técnica y por la utilidad de los productos y las contribuciones de la OIT.

63. En general, los marcos de eficiencia, de sostenibilidad y de gestión de riesgos se consideraron como esferas de desempeño menos satisfactorias. Las ineficiencias estaban relacionadas en su mayoría con la inviabilidad de los plazos y la insuficiencia de los recursos disponibles para lograr los objetivos del proyecto especificados, que a su vez reflejaban expectativas demasiado ambiciosas. Esto contrasta con la valoración satisfactoria del uso eficiente de los recursos, lo que refleja los esfuerzos por controlar los costos e impulsar las capacidades nacionales. La eficiencia de las disposiciones, la gestión de proyectos y el liderazgo de la Oficina y los procesos de trabajo internos se consideraron adecuados, aunque los resultados fueron variables.
64. Los peores resultados se registraron en las prácticas de supervisión y evaluación, principalmente por la falta de especificaciones satisfactorias de los resultados prácticos y el uso inadecuado de los indicadores asociados, la información de referencia y los datos de medición subsiguientes para supervisar el impacto. También se valoraron como sólo parcialmente satisfactorias las prácticas de la OIT destinadas a garantizar la sostenibilidad de los resultados logrados por el proyecto. Se dieron valoraciones satisfactorias a la posibilidad de expansión o de duplicación, pero se informó que las estrategias de salida de muchos proyectos eran inadecuadas. La responsabilización de los mandantes respecto de los resultados también se consideró sólo parcialmente satisfactoria. Las pruebas de una gestión eficaz de los riesgos también se consideraron como altamente variables. En el gráfico 6 se ofrece un resumen de las puntuaciones medias de desempeño en todos los informes de evaluación por categoría de desempeño. El gráfico 7 muestra la distribución de las calificaciones basadas en una escala de cuatro puntos por percentil, para cada uno de los 38 indicadores del desempeño utilizados.

Gráfico 6. Calificaciones medias del desempeño en materia de cooperación técnica por evaluación de las muestras (n=58)

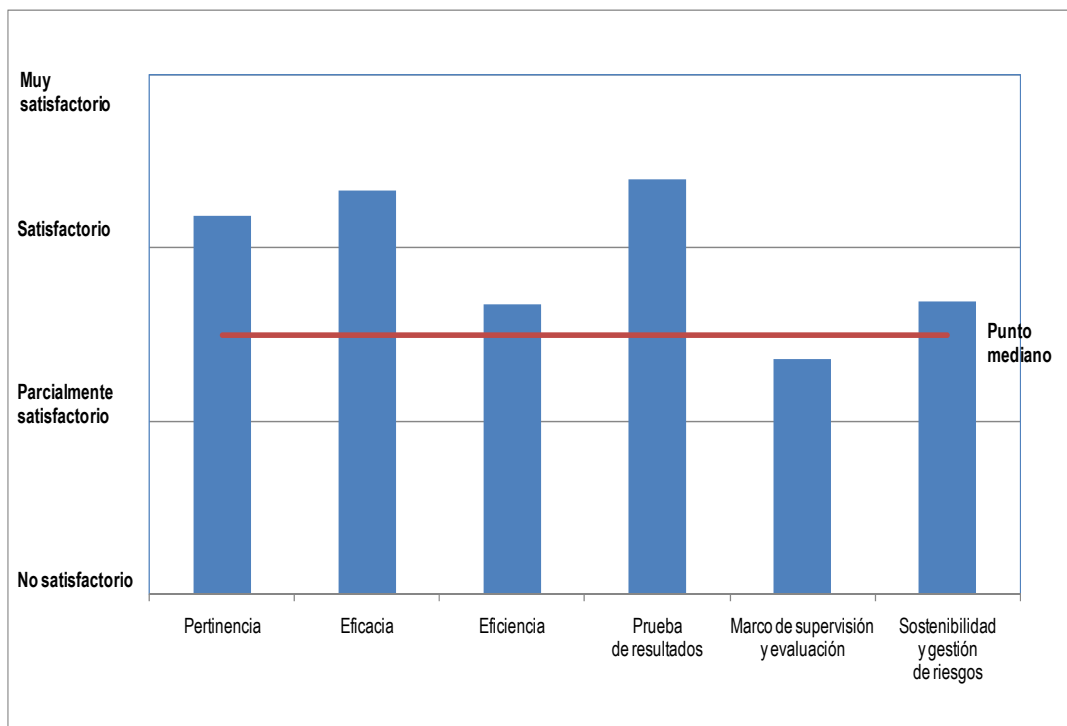


Gráfico 7. Distribución de las calificaciones por criterio de desempeño para toda la muestra de la evaluación



65. Las diferencias en el desempeño no fueron estadísticamente significativas en todos los objetivos estratégicos. De las regiones, sólo Europa registró un desempeño por encima de la media en todas las categorías, con la salvedad de la supervisión y la evaluación, para las que su desempeño fue muy inferior a la media de la Oficina. En lo que respecta a la gestión

y puesta en marcha de proyectos, el desempeño de la región africana fue inferior al de otras regiones, mientras que los Estados árabes fueron notablemente inferiores en la integración de procesos tripartitos en el diseño y aplicación de proyectos (véanse los cuadros 7 y 8).

Cuadro 7. Clasificación media respecto del desempeño por objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos 2010-2011	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Prueba de resultados	Marco de supervisión y evaluación	Sostenibilidad/ Gestión de riesgos
Empleo	3,22	3,4	2,5	3,3	2,6	2,4
Protección social	3,05	3,4	2,7	3,6	2,5	2,1
Diálogo social	3,36	3,4	2,8	3,3	2,3	3,0
Normas, principios y derechos	3,09	3,2	2,8	3,3	1,9	2,8
Coherencia de políticas	3,13	3,5	2,9	3,4	3,8	2,7
Media	3,17	3,4	2,7	3,4	2,6	2,6

1 = No satisfactorio. 2 = Parcialmente satisfactorio. 3 = Satisfactorio. 4 = Muy satisfactorio.

Cuadro 8. Calificaciones medias respecto de los criterios de desempeño por cobertura geográfica

Región	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Prueba de resultados	Marco de supervisión y evaluación	Sostenibilidad/ Gestión de riesgos
África	3,2	3,3	2,5	3,3	2,2	2,3
Américas	3,1	3,5	2,8	3,7	2,6	2,6
Estados árabes	3,0	3,0	2,8	3,3	2,3	2,7
Asia y el Pacífico	3,2	3,2	2,7	3,3	2,4	2,5
Europa	3,4	3,8	3,1	3,9	1,7	3,0
Interregional	3,0	3,3	2,7	3,3	2,5	2,1
Mundial	3,2	3,2	2,8	3,1	2,0	3,1
Media	3,2	3,3	2,7	3,4	2,3	2,6

1 = No satisfactorio. 2 = Parcialmente satisfactorio. 3 = Satisfactorio. 4 = Muy satisfactorio.

Principales conclusiones y recomendaciones

- 66.** Los resultados del estudio han aportado un nuevo enfoque para examinar el desempeño operacional de la OIT. Cabe señalar que esto se limita a las actividades de cooperación técnica y que existe un desfase de varios años. El enfoque sólo puede articularse parcialmente con las estrategias del Programa y Presupuesto durante un determinado bienio. Las conclusiones de las evaluaciones independientes de proyectos ofrecen información muy valiosa sobre dónde y cómo la OIT ha obtenido resultados, y también ayudan a entender las motivaciones fundamentales. De aplicarse de manera repetida, la metodología podría facilitar la presentación sistemática de informes sobre estos resultados en materia de desempeño cada bienio.

Próximas etapas previstas: Seguir realizando un meta-análisis del desempeño operacional cada dos años, a partir de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes finalizadas durante el bienio anterior.

- 67.** Para este estudio se utilizó una metodología de carácter exploratorio con el fin de evaluar la credibilidad del conjunto de indicadores del desempeño, las definiciones y el enfoque empleado para la puntuación. Los resultados globales son coherentes con las conclusiones de ejercicios similares de examen. Ahora bien, quedó patente la necesidad de unas definiciones más claras de los indicadores, una selección de los indicadores atendiendo a

las prioridades, unas directrices uniformes para la asignación de las puntuaciones y, posiblemente, la aplicación de los respectivos coeficientes de ponderación a los indicadores de acuerdo con su importancia. Además, la validez de las calificaciones mejoraría si los evaluadores asignaran las puntuaciones en el momento de realizar la evaluación.

Próximas etapas previstas: Revisar la metodología e integrarla en los procedimientos de evaluación de las evaluaciones independientes; obtener datos sobre el desempeño directamente del/de los evaluador(es) independiente(s).

68. El meta-análisis ha puesto de relieve algunas esferas en las que el desempeño de la OIT fue satisfactorio o muy satisfactorio, así como otras esferas en las que no fue tan bueno. También ha puesto de manifiesto su interrelación con otros factores de desempeño que la OIT está en condiciones de cambiar. Sobre la base de estos resultados, la OIT podría tratar de corregir un reducido número de deficiencias en el desempeño durante un determinado bienio. Podría realizarse un examen al cabo de varios años para evaluar los progresos realizados e informar sobre los mismos.

Próximas etapas previstas: Incorporar, en las próximas evaluaciones del desempeño operacional de la OIT, un examen de las conclusiones de las evaluaciones de proyectos, incluida la calificación del desempeño.

Meta-análisis de las evaluaciones de los PTDP

69. En 2006, la OIT comenzó a evaluar los resultados de sus PTDP. Entre 2006 y 2009, se llevaron a cabo siete evaluaciones y se publicaron seis informes sobre los siguientes países: Argentina, Filipinas, Indonesia, Jordania, Ucrania y Zambia. En 2009-2010, la OIT encargó un meta-análisis a fin de poner de relieve las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas identificadas en estas evaluaciones. Como objetivo adicional, se aprovechó la ocasión para extraer algunas enseñanzas que facilitarían las futuras evaluaciones de los PTDP. Ulteriormente, en 2011, la OIT quiso actualizar este meta-análisis no publicado incluyendo otras tres evaluaciones de PTDP realizadas relativas a Honduras, Kirguistán y la República Unida de Tanzania. Las conclusiones y recomendaciones se reproducen a continuación.

Singularidad de cada país y necesidad de entender su entorno

70. Habida cuenta de las particularidades de cada país en relación con el Programa de Trabajo Decente, es importante entender su contexto histórico y las relaciones de los mandantes con la OIT al formular el PTDP, así como mantener cierta flexibilidad.
71. En cada uno de los países examinados, el entorno en el que se estaba formulando y aplicando el PTDP era distinto. Algunos países, como Filipinas, estaban tratando de elaborar un programa coherente a partir de los distintos proyectos en fase de ejecución, aunque habían seguido desarrollando su Programa de Trabajo Decente sobre una base tripartita desde 1999.

Primera propuesta: Asegurar una buena comprensión de las particularidades de cada país y de las cuestiones que afectan al Programa de Trabajo Decente al formular el PTDP, y mantener cierta flexibilidad para adaptarse a las conmociones externas.

Plena participación de los mandantes

72. Los mandantes deben participar plenamente en la formulación de los PTDP. Así, por ejemplo, en Honduras y Kirguistán una cuestión importante estaba llevando a los mandantes nacionales a responsabilizarse de un PTDP compuesto casi exclusivamente de proyectos subregionales.

Segunda propuesta: Asegurar la plena participación de los mandantes en la formulación de los PTDP.

Reforzar los mecanismos institucionales

73. Hay que reforzar los mecanismos institucionales para reducir la brecha entre el marco conceptual de los PTDP y las disposiciones organizativas necesarias para aplicarlo con éxito. Ello implica mejorar la capacidad y la estructura de los mandantes nacionales, así como de la OIT en los ámbitos nacional y regional. En la versión revisada de la guía sobre los PTDP se debería abordar esta cuestión estableciendo claramente las responsabilidades en lo que respecta a su formulación, aplicación, seguimiento y evaluación.

Tercera propuesta: Reducir la brecha entre el marco conceptual de los PTDP y su aplicación sobre el terreno.

Mejorar los modelos de financiación para promover un enfoque basado en los PTDP

74. Se debe prestar atención a los modelos de financiación. Tradicionalmente, los donantes han financiado las actividades en materia de trabajo decente a través de proyectos específicos de cooperación técnica. Los resultados de las evaluaciones llevadas a cabo en Honduras y la República Unida de Tanzania dejan entrever que, en el futuro, la movilización de más recursos para la CSPO y la mayor asignación de fondos con cargo a esta cuenta permitirán a la OIT y a las oficinas de países centrarse en las actividades de manera más estratégica.

Cuarta propuesta: Examinar los mecanismos de financiación de las actividades llevadas a cabo en el marco de los PTDP y la función de los proveedores de fondos para respaldar en mayor medida un programa de trabajo decente basado en los PTDP en lugar de en proyectos individuales.

Adopción de los principios de la OCDE sobre la eficacia de la ayuda en relación con las alianzas y la institucionalización¹⁰

75. Los objetivos y el mandato de la OIT requieren que el Programa de Trabajo Decente se incorpore en las actividades habituales de las instituciones gubernamentales y de carácter tripartito. Las perspectivas de éxito serán mayores si el Programa ha sido adoptado por el país interesado. Este proceso de institucionalización puede verse limitado por los mecanismos de financiación y de rendición de cuentas, sobre todo teniendo en cuenta que una parte importante de la financiación necesaria para la aplicación de los PTDP proviene de proveedores externos.
76. Algunos países, como la Argentina, han realizado esfuerzos dignos de elogio para incorporar el Programa de Trabajo Decente en el marco institucional nacional. Este enfoque es coherente con los principios establecidos por la OCDE en la Declaración de

¹⁰ El examen de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT tiene por objetivo abordar esta cuestión.

París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005) y reiterados en el Programa de Acción de Accra (2008) ¹¹.

77. Los PTDP en los que predominan proyectos subregionales no son coherentes con los principios del desarrollo impulsado por los países enunciados en la Declaración de París, el Programa de Acción de Accra o la guía sobre los PTDP.

Quinta propuesta: Utilizar los principios de la OCDE sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (apropiación, alineación y armonización) para incorporar el Programa de Trabajo Decente en las instituciones, los presupuestos y los procedimientos nacionales.

Necesidad de contar con un marco de seguimiento y evaluación de los PTDP establecido desde el principio

78. En la formulación de los PTDP, se requieren esfuerzos adicionales para desarrollar marcos de seguimiento y evaluación de dichos programas que sean prácticos y viables. Sin cierta información estructurada sobre los resultados que se están logrando más allá del propio proyecto, no pueden medirse los progresos realizados en la consecución de objetivos más elevados de los programas. El diseño del marco de seguimiento y evaluación debería ser parte integrante del proceso de formulación de los PTDP, y deberían facilitarse recursos para su aplicación. En el proceso de formulación de estos programas deben tenerse en cuenta otros marcos de seguimiento y evaluación (como los basados en el MANUD).

Sexta propuesta: Desarrollar marcos de seguimiento y evaluación de los PTDP como una parte esencial del proceso de formulación de los PTDP e incluir los recursos necesarios para su aplicación.

Institucionalización del marco de seguimiento y evaluación de los PTDP en la estructura nacional

79. Los mecanismos tripartitos únicos de la OIT implican que el marco de seguimiento y evaluación, al igual que los PTDP, tiene que institucionalizarse en el país interesado, en lugar de establecerse un marco por separado. El desarrollo de la capacidad y de los mecanismos institucionales necesarios para elaborar este marco viable sigue siendo un desafío.

Séptima propuesta: Integrar los marcos de seguimiento y evaluación en las instituciones nacionales competentes.

Reestructurar los recursos de la OIT para facilitar el desempeño en el marco de los PTDP

80. Los recursos y las estructuras de las oficinas de países de la OIT deben ajustarse plenamente a un enfoque basado en los PTDP. Así, por ejemplo, en Honduras y Kirguistán, una cuestión importante fue que ambos países se trataron principalmente como parte de una subregión, por lo que resultó difícil aplicar y gestionar el concepto de programa por país, sobre todo en cuanto a la implicación y el compromiso de los mandantes nacionales.

Octava propuesta: Redoblar los esfuerzos desplegados por la OIT para que las estructuras y los recursos de las oficinas de países sean coherentes con el enfoque basado en los PTDP.

¹¹ Véase http://www.oecd.org/document/18/0,3746,en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html#Paris.

Desarrollar una estrategia de comunicación y hacer un uso eficaz de los medios de comunicación

- 81.** Una estrategia de comunicación apropiada y el uso eficaz de los medios de comunicación son de crucial importancia para aumentar la visibilidad de la OIT, la disponibilidad de recursos y la eficacia de las actividades en materia de trabajo decente. De los resultados de la evaluación se desprende claramente que en Indonesia la OIT ha mejorado su visibilidad, reputación y desempeño utilizando los medios de comunicación de manera profesional.

Novena propuesta: Asegurar el desarrollo de una estrategia de comunicación apropiada y el uso eficaz de los medios de comunicación, así como la financiación necesaria, y el intercambio de experiencias sobre su eficacia.

Repercusiones de las conclusiones

- 82.** El meta-análisis indica que se pueden extraer pocas enseñanzas en lo que se refiere a las cuestiones de política en el ámbito del trabajo decente, ya que se disponía de poca información sobre los resultados de los PTDP en el momento de su evaluación. Ahora bien, el meta-análisis reitera que la estrategia basada en la consecución de los objetivos de trabajo decente a través de un programa por país, en lugar de un conjunto de proyectos individuales, es adecuada.
- 83.** Las principales conclusiones en lo que respecta a la programación se refieren básicamente a los procesos que conlleva la formulación de los PTDP, como la colaboración con los mandantes nacionales, la necesidad de implicar a un mayor número de partes interesadas y la necesidad de articular los mecanismos institucionales de la OIT y de los países con el enfoque de programas por país.
- 84.** La OIT se enfrenta al desafío de encontrar asociados para financiar el conjunto de prioridades en materia de trabajo decente establecidas en los PTDP. Una cuestión de política importante es cómo acceder a los recursos necesarios para aplicar las iniciativas deseables a más largo plazo sobre la base de los programas por país. Recientemente, la OIT ha demostrado que está avanzando en esta dirección y que está logrando persuadir a los donantes de que adopten un enfoque basado en los PTDP (CSPO) en lugar de un enfoque basado en proyectos individuales para la financiación del Programa de Trabajo Decente, una iniciativa que debería proseguir.
- 85.** *El Consejo de Administración tal vez estime oportuno tomar nota del presente informe y dar su opinión sobre las diferentes propuestas, y confirmar las prioridades para el programa de trabajo.*

Ginebra, 7 de octubre de 2011

Punto que requiere decisión: párrafo 85

Anexo I

Matrices de gestión basada en los resultados para la estrategia de evaluación

Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza y de la gestión

Indicador	Criterio de referencia	Meta final
1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del EAC sobre la pertinencia del programa de trabajo de evaluación para las decisiones de política del Consejo de Administración y los objetivos estratégicos de la Oficina; adecuación del seguimiento de los resultados de la evaluación	Tres reuniones en 2010; los temas que han de abordarse se deciden sólo de un año para el año siguiente; no se debate el uso estratégico de las recomendaciones de la evaluación	El EAC convoca reuniones y foros en los que el análisis y el diálogo sobre los temas de evaluación y el seguimiento se traducen en planes y seguimiento documentados para uso estratégico
1.2. En el informe de evaluación anual se sintetizan las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones	Presentación de informes sobre la aplicación de la estrategia de evaluación sin un análisis de la eficacia de la OIT en un sentido más amplio	La presentación de informes de evaluación anuales se basa en el análisis de los informes de evaluación
1.3. Las evaluaciones de alto nivel evalúan las contribuciones de las estrategias por país técnicas y de trabajo decente al Marco de Políticas y Estrategias y a los resultados del Programa y Presupuesto	Calificación externa de la calidad de las evaluaciones; 2005-2009 (a partir de una evaluación externa independiente)	Las evaluaciones de alto nivel permiten fundamentar las decisiones estratégicas y de programación a nivel de la gobernanza
Hitos bienales		
2010-2011	2012-2013	2014-2015
1.1. 2011: Calendario, procedimientos y resultados concretos del EAC especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2013-2014); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2015-2016); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas
1.2. Información sobre el desempeño en el informe de evaluación anual, basada en el análisis de los informes de evaluación; resultados examinados en la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC)	2013: Mejora del informe de evaluación anual en base a los comentarios del Consejo de Administración; resultados incorporados en el Programa y Presupuesto para 2014-2015	2015: El informe de evaluación anual se utiliza para elaborar el nuevo Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto
1.3. Los resultados del examen interno inter pares de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2011 muestran una calidad satisfactoria	Los resultados del examen interno inter pares de las evaluaciones de alto nivel de 2012-2013 muestran una calidad satisfactoria	Los resultados de la evaluación externa muestran una gran satisfacción con la vinculación a la gestión basada en los resultados y la utilidad de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2015

Resultado 2: Prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas

Indicador	Criterio de referencia	Meta 2010-2015
2.1. Para 2015, el 100 por ciento de los PTDP y los proyectos tendrán establecidos mecanismos para hacer participar constantemente a los mandantes en los procesos de evaluación	No aplicable	Resultados de los estudios ex post periódicos, los informes sobre la respuesta de los mandantes y el seguimiento muestran que el 80 por ciento de las evaluaciones son utilizadas por los mandantes; el 100 por ciento de los informes finales sobre los proyectos reflejan los planes relativos a la participación de los mandantes y la sostenibilidad
2.2. Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones a efectos de la gestión (descentralizadas)	Recuento de autoevaluaciones y evaluaciones internas, temáticas y del impacto realizadas por los sectores y las regiones (2009)	Todas las regiones y sectores cuentan con planes de evaluación bienales vinculados a la rendición de cuentas del personal directivo y el aprendizaje institucional

Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
2.1. 2011: La encuesta inicial a los mandantes basada en las evaluaciones realizadas en 2010 permite fijar los criterios de referencia	2013: La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 25 por ciento en comparación con los niveles de 2011	2015: La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 50 por ciento en comparación con los niveles de 2011
2.2. 2011: Aumento del 20 por ciento en el uso de las autoevaluaciones destinadas a abordar problemas institucionales; utilización del 20 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos	Se puede acceder a todas las evaluaciones internas y autoevaluaciones y efectuar búsquedas en la base de datos de la OIT	Utilización del 80 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos (autoevaluaciones) para los proyectos valorados en más de 500.000 dólares de los Estados Unidos; los resultados del ejercicio de validación miden la validez y la fiabilidad de la evaluación y la presentación de los informes correspondientes

Resultado 3: Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas

Indicador	Criterio de referencia	Meta 2010-2015
3.1. Capacidad y prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT mejoradas	Número de funcionarios y de mandantes que reciben formación técnica y apoyo práctico (2009)	Para finales de 2015, 225 nuevos mandantes y 225 funcionarios de la OIT desarrollan competencias especializadas de evaluación
3.2. Funciones y responsabilidades normalizadas para la red de evaluación en toda la OIT	No existen descripciones de puestos normalizadas para los funcionarios de evaluación; se desconoce si se cumplen o no las directrices en materia de evaluaciones	En las descripciones de puestos se especifican las responsabilidades en materia de evaluación; evaluaciones individuales del desempeño; funciones y responsabilidades normalizadas

Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
3.1. 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT
3.2. 2011: Se elaboran descripciones genéricas de puestos de la OIT para los funcionarios de evaluación	2013: Documento de gobernanza interna sobre la red de evaluación: enfoque, funciones y responsabilidades adoptados y aplicados	

Anexo II

Evaluaciones independientes descentralizadas por tema técnico, 2010

	Esfera técnica	Número	Porcentaje del total
Empleo	Políticas de empleo y servicios de asesoramiento	4	5
	Intervención en casos de crisis	4	5
	Igualdad de género	5	7
	Creación de empleos y desarrollo empresarial	4	5
	Inversiones intensivas en empleo	7	10
	Programa sobre Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad	5	7
	Empleo de los jóvenes	2	3
	Estímulo del empleo mediante el desarrollo de pequeñas empresas	4	5
	Total	35	49
Protección social	VIH/SIDA y el mundo del trabajo	2	3
	Gobernanza y gestión de los regímenes de seguridad social	1	1
	Condiciones de trabajo	1	1
	Migración	2	3
	Total	6	8
Diálogo social	Diálogo social, legislación y administración del trabajo y actividades sectoriales	12	17
	Total	12	17
Normas, principios y derechos	Eliminación del trabajo infantil	11	15
	Normas del trabajo	2	3
	Promoción de la Declaración	4	5
	Total	17	24
Coherencia de las políticas	Integración del trabajo decente	1	1
	Total	1	1
Número total de evaluaciones descentralizadas		71	100