

Introducción

1. El segundo año del bienio 2016-2017 ha continuado estando dominado por las discusiones y preparativos en la comunidad de las Naciones Unidas en relación con la mejor forma de contribuir a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Una serie de actividades realizadas desde la publicación del informe de evaluación anual del año pasado permitirá a la Oficina de Evaluación (EVAL) de la OIT posicionarse para aprovechar nuevas oportunidades y hacer frente a los retos que se planteen. Una de las actividades principales de la lista fue la realización de la segunda evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT durante el período 2011-2016 (en adelante, evaluación externa independiente de 2016)¹. El nuevo proyecto de política de evaluación que figura en el anexo se basa en las conclusiones de ese informe y establece un camino para responder a las expectativas reforzando los vínculos con el mandato normativo, el sistema de control y la estructura tripartita únicos de la OIT. Se presentará al Consejo de Administración en marzo de 2018 una estrategia de evaluación para la implantación progresiva y secuencial de la nueva política de evaluación, y la primera estrategia cubrirá el período del nuevo Plan estratégico de la OIT para 2018-2021.
2. Conforme a la práctica establecida, en la primera parte del presente informe se hace un balance de los progresos realizados hacia la consecución de los tres resultados previstos en la estrategia de evaluación ampliada actual, la cual termina en 2017. Asimismo, se incluye una sección recapitulativa en el marco del resultado 1 sobre el uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza, en la que se destacan las medidas adoptadas por la Oficina para llevar a la práctica las recomendaciones aprobadas por el Consejo de Administración de 2011 a 2017. En la segunda parte se presenta información sobre la eficacia general de la Oficina, basándose en un metaestudio reciente acerca de los resultados en materia de trabajo decente realizado a partir de una muestra de evaluaciones de proyectos. Además, se examinan las conclusiones de exámenes externos (MOPAN²; Auditor Externo) en relación con la calidad de los datos generados por los sistemas de seguimiento y presentación de informes en comparación con las conclusiones emitidas en el pasado por EVAL sobre este tema.
3. Las conclusiones de la evaluación externa independiente de 2016 son alentadoras, ya que reconocen que durante los cinco últimos años se ha establecido una función de evaluación sólida, madura e independiente con un presupuesto relativamente pequeño. Estas conclusiones coinciden con las de la evaluación de MOPAN de 2017, la cual puntuó la función de evaluación como indicador clave del desempeño 8 ligeramente por debajo de la nota «muy satisfactoria». La primera parte del informe da cuenta de los progresos realizados en la aplicación de la estrategia de evaluación, la cual se benefició considerablemente de la evaluación externa independiente de 2016. El informe validó independientemente los progresos generales realizados respecto de la estrategia de evaluación y concluyó que 7 de los 11 indicadores del desempeño se habían «logrado» o «superado con creces» y que se había alcanzado el nivel de «casi logrados» con respecto a los otros cuatro.
4. EVAL también continuó su labor de apoyo a la función de evaluación de la OIT en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo en cuenta la solicitud de los mandantes de una mayor participación en las evaluaciones y la creación de capacidad

¹ OIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function – IEE, 2011-2016, Final Report* (2017). La evaluación externa independiente inicial realizada en 2011 dio lugar a la primera estrategia de evaluación de la OIT y reforzó la independencia de la función de evaluación.

² Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN): *MOPAN 2015-16 Assessments: International Labour Organization, Institutional Assessment Report* (2017).

necesaria para ello. Esto está en consonancia con los retos que presentan los ODS, los cuales exigen el fortalecimiento de la capacidad en materia de seguimiento y evaluación en el plano nacional.

Parte I. Aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT

Progresos realizados en la consecución de los principales hitos

5. La estrategia de evaluación durante el período 2011-2017 ha incluido un marco de resultados, con tres resultados previstos y siete indicadores, acerca del cual se ha informado sistemáticamente en los informes de evaluación anuales. EVAL añadió cuatro indicadores asociados al resultado 2, que se consideró que hacían aportaciones adicionales a los indicadores originales. Los informes anuales sobre todos los indicadores se basaron en autoevaluaciones y conclusiones de talleres bienales de balance que contaron con la participación de miembros de la red de evaluación interna de la OIT.
6. En este informe recapitulativo final, EVAL presenta una validación independiente del desempeño de la función de evaluación basada en datos de la evaluación externa independiente de 2016³. Su examen muestra que la estrategia de evaluación ha tenido mucho éxito en sí misma y que se ha realizado un trabajo considerable tanto dentro como fuera de su ámbito de aplicación. Se presenta en forma de cuadro una evaluación recapitulativa del período 2011-2017 con respecto a cada resultado⁴.

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

7. La función de evaluación alcanzó los tres indicadores concebidos para evaluar su desempeño en cuanto al uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza, como se describe en el cuadro 1.

³ El Consejo de Administración solicitó la evaluación externa independiente, la cual fue llevada a cabo independientemente de EVAL, conforme al procedimiento convenido por el Consejo de Administración.

⁴ Los criterios de medición utilizados en la evaluación externa independiente de 2016 para evaluar el desempeño con respecto a los hitos bienales en evolución son los siguientes: *a)* superado con creces: según pruebas documentadas, se ha superado ampliamente el hito bienal establecido en términos cuantitativos o cualitativos; *b)* logrado: según pruebas documentadas, se ha alcanzado el objetivo principal del hito bienal; *c)* casi logrado: según pruebas documentadas, se están realizando labores sustantivas para alcanzar este hito, pero aún no se ha obtenido el resultado previsto, y *d)* no logrado: Existen pocas pruebas documentadas que sugieran que el hito se alcanzará en el período de la estrategia de evaluación.

Cuadro 1. Progresos hacia la consecución de las metas finales establecidas en el marco de resultados de la estrategia de evaluación para 2011-2017, conforme a la valoración de la evaluación externa independiente de 2016

Resultado	Indicador	Progreso
1. Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza	1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación (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	Logrado
	1.2. En el informe de evaluación anual se sintetizan las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones	Logrado
	1.3. Las evaluaciones de alto nivel evalúan las contribuciones de las estrategias técnicas y las estrategias de trabajo decente por país al Marco de Políticas y Estrategias y al logro de los resultados del Programa y Presupuesto	Logrado

A. Mejorar la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación

Hito bienal 1.1 (2016-2017): Cuatro reuniones anuales; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2017-2018); registro del asesoramiento del EAC sobre la aplicación de las recomendaciones; el EAC recabará el apoyo necesario a fin de abordar las cuestiones transversales que se hayan señalado en las evaluaciones y que atañan a toda la Oficina

8. El Comité Consultivo de Evaluación (EAC, por sus siglas en inglés) se creó en 2006 para supervisar el uso, la aplicación y el seguimiento de las enseñanzas extraídas y las recomendaciones derivadas de las actividades de evaluación de la OIT. El alcance de sus funciones incluye todas las evaluaciones independientes, en particular las evaluaciones de estrategias y políticas, las evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y las evaluaciones temáticas importantes.
9. El papel del EAC se ha reforzado desde que se reconstituyó en febrero de 2012, y los auditores externos reconocieron en 2013 que constituía una buena práctica de gobernanza. El EAC desempeña un papel activo en la observación de los progresos realizados en cuanto a las evaluaciones de alto nivel y el debate de cuestiones que requieren seguimiento. Esto incluye la respuesta de los directivos a las recomendaciones de las evaluaciones de alto nivel, la aprobación de planes de trabajo de seguimiento de las evaluaciones de alto nivel, y la recomendación de estudios para abordar problemas institucionales urgentes. Más recientemente, esto incluyó un metaestudio sobre cuestiones sistémicas planteadas en evaluaciones de alto nivel (2016) y una evaluación temática de la labor de la OIT en países que salen de un conflicto, frágiles o afectados por un desastre (2015). El EAC también sirvió de foro para el diálogo interno sobre el informe de la evaluación externa independiente de 2016 y la nueva política de evaluación de 2017. Las decisiones tomadas por el EAC en el actual ciclo de presentación de informes figuran en el cuadro 2 *infra*.

Cuadro 2. Decisiones del EAC sobre las evaluaciones de alto nivel y la evaluación externa independiente, 2016-2017

	Evaluación de alto nivel	Situación del plan de trabajo de seguimiento	Examen del seguimiento efectivo
2015	Estrategia de cooperación técnica de la OIT	Aprobado	El plan de trabajo fue rechazado inicialmente por el EAC en febrero de 2016. El plan de trabajo revisado fue aprobado por el EAC en junio de 2016 y su aplicación fue aprobada en febrero de 2017
2016	Estrategia y actividades de la OIT para promover el desarrollo de competencias para el empleo y el crecimiento (2010-2015)	Aprobado	La aplicación del plan de trabajo fue aprobada por el EAC en mayo de 2017
2016	PTDP, estrategias y actividades de la OIT en los Balcanes occidentales, 2012-2015	Retrasado	El plan de trabajo revisado fue aprobado por el EAC en mayo de 2017. Informe actualizado sobre la aplicación para el EAC retrasado
2016	Evaluación independiente de la función de evaluación	En vías de ejecución	El informe fue aprobado por el EAC en febrero de 2017 y presentado al Consejo de Administración en marzo. Respecto del seguimiento, la política de evaluación está incluida en el presente informe que se somete al Consejo de Administración y la estrategia de evaluación se presentará al Consejo de Administración en marzo de 2018, como previsto

10. La labor del EAC ha sido sustantiva y ambiciosa. Desde 2011:

- ha celebrado 21 reuniones (tres al año de media; cuatro en 2017);
- ha aprobado nueve planes de trabajo de evaluaciones de alto nivel tras un primer examen;
- ha aprobado tres planes de trabajo de evaluaciones de alto nivel tras un segundo examen;
- ha aprobado informes verbales al EAC del personal directivo sobre el seguimiento dado a las recomendaciones de 11 evaluaciones de alto nivel tras la primera presentación; cinco evaluaciones de alto nivel fueron aprobadas tras una segunda presentación más detallada, y tres evaluaciones de alto nivel fueron aprobadas tras una tercera presentación;
- ha hecho contribuciones a la delimitación del alcance de 14 evaluaciones de alto nivel y dos evaluaciones temáticas;
- ha supervisado y apoyado el proceso de la evaluación externa independiente de 2016, el proyecto de informe y la respuesta preliminar de los directivos, y
- ha supervisado el proceso de consulta sobre el proyecto de política de evaluación.

11. El informe de la evaluación externa independiente de 2016 estimó que el EAC había adoptado un proceso muy sistemático y riguroso de seguimiento de las recomendaciones de evaluaciones de alto nivel. Fue documentado cuidadosamente e incluyó varias rondas de seguimiento para garantizar que las respuestas de los directivos eran detalladas y se aplicaban. Asimismo, el informe indicaba que, aunque el EAC funcionaba como se esperaba y demostraba un firme compromiso de la Organización con la evaluación, los miembros del Comité y los mandantes habían determinado que debía reforzar sus actividades. En primer lugar, se podía integrar a miembros ajenos a la OIT para que aportaran nuevas perspectivas

a las discusiones y promovieran un debate más estratégico. La segunda propuesta, del Consejo de Administración, era clasificar los temas para las evaluaciones de alto nivel al presentar la lista de solicitudes en función de su nivel de demanda en el informe de evaluación anual.

B. Evaluación del desempeño de la OIT

Hito bienal 1.2 (2016-2017): Los informes de evaluación anuales constituyen la base del nuevo Plan estratégico para 2018-2021

12. Los informes de evaluación anuales han servido continuamente como base para los programas y presupuestos y los planes estratégicos de la OIT. Un balance de las actividades realizado en 2014 demostró que el personal directivo había adoptado progresivamente las recomendaciones y el seguimiento como parte del proceso de reforma y como apoyo a la preparación del Programa y Presupuesto para el bienio 2016-2017. En 2016, EVAL brindó apoyo para la preparación del Programa y Presupuesto para 2018-2019 y facilitó información para los exámenes *inter pares* de los resultados. Sus contribuciones se centraron en gran medida en los métodos que permiten tener más en cuenta las consecuencias que se derivan de los ODS para el marco de resultados de la OIT en lo que atañe a la evaluación.
13. El Plan estratégico para 2018-2021 reconoce el valor de la evaluación, que sirve para apoyar el trabajo de la OIT en lo que concierne a reforzar la rendición de cuentas con respecto a los resultados. En él se precisa que la función de evaluación es un mecanismo para garantizar una adecuada rendición de cuentas ante los mandantes mediante el intercambio de información objetiva sobre los avances en la aplicación y los resultados obtenidos.
14. Las discusiones del Consejo de Administración sobre el Plan estratégico para 2018-2021 se han centrado en la necesidad de utilizar teorías del cambio bien definidas, un marco de resultados y las enseñanzas extraídas como base de las estrategias y los programas. Los miembros del Consejo de Administración también apreciaron la manera en que las evaluaciones han confirmado la armonización de las actividades y los programas con el Plan estratégico. Aunque las evaluaciones se han mencionado frecuentemente en las discusiones del Consejo de Administración sobre el Plan estratégico y el Programa y Presupuesto conexos, hay pocos datos que indiquen que han servido de base para elementos específicos del Plan estratégico en cuanto a la continuación, el fortalecimiento o la interrupción de actividades.

C. Selección de los temas para las evaluaciones de alto nivel con fines estratégicos

15. EVAL celebra consultas anuales a fin de seleccionar los temas que serán objeto de las futuras evaluaciones de alto nivel, los cuales deben ser pertinentes para la Oficina en materia de aprendizaje institucional y gestión basada en los resultados. Los resultados de estas consultas determinan el proyecto de plan de trabajo renovable para las evaluaciones de alto nivel propuestas que se somete anualmente al Consejo de Administración.
16. En el cuadro 3 se enumeran los temas propuestos para la evaluación para el período de 2018 a 2020, además de las evaluaciones de alto nivel convenidas realizadas desde 2011, para poner de manifiesto la diversidad de los temas cubiertos. Los comentarios específicos sobre las consultas con los mandantes para las evaluaciones propuestas fueron escasos en 2017, lo que puede que haga necesario reconsiderar el proceso actual.
17. Desde 2013, las evaluaciones individuales de los PTDP han sido sustituidas por evaluaciones de conjunto a nivel subregional. Esto ha ofrecido más oportunidades de aprendizaje al cubrir

más PTDP al año. Además, el alcance de las evaluaciones de alto nivel cada vez es más amplio y ambicioso, ya que hay menos resultados del Programa y Presupuesto.

18. En relación con la selección y las fechas de las evaluaciones de alto nivel, el informe de la evaluación externa independiente de 2016 recomendó que las evaluaciones coincidieran con los ciclos generales de elaboración del presupuesto y programación para garantizar la disponibilidad de recursos para el seguimiento. EVAL señala que la selección de los países para los estudios de caso de la evaluación de alto nivel y las decisiones de agrupar las evaluaciones de proyectos deberían realizarse de forma coordinada a fin de evitar que ciertos países estén excesivamente representados y garantizar que el alcance de las evaluaciones siga siendo amplio.

Cuadro 3. Resumen de los temas para las evaluaciones de alto nivel, 2011-2020

	Institucional	Nivel de resultados	PTDP	
	<i>Tema</i>	<i>Tema</i>	<i>Región/subregión</i>	
Propuestos	2020	Investigación y desarrollo de los conocimientos ¹	Formalización de la economía informal ²	Américas ³
	2019	Alianzas de colaboración público-privadas de la OIT ⁴	Promoción de políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales ⁵	África ⁶
	2018	Actividades de creación de capacidad de la OIT (todos los mandantes) ⁷	Mejores perspectivas de empleo para los jóvenes ⁸	Estados Árabes ⁹
Convenidos	2017	Actividades y estructura en el terreno de la OIT	Establecimiento y extensión de los pisos de protección social	Subregión del Mekong
	2016	–	Promoción del desarrollo de competencias para el empleo y el crecimiento	Balcanes occidentales
	2015	Cooperación técnica	Fortalecimiento de los sistemas de inspección del trabajo	Caribe
	2014	–	Estrategias de la OIT sobre principios y derechos fundamentales en el trabajo Estrategia para políticas de trabajo decente coherentes	África Septentrional
	2013	–	Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo Estrategia para promover las empresas sostenibles y el trabajo decente	Jordania, Líbano y territorio palestino ocupado
	2012	Enfoque del trabajo decente específico para cada sector	Estrategia de la OIT para incorporar políticas de empleo incluyentes	India
	2011	–	Estrategia para abordar la cuestión del VIH y el sida en el mundo del trabajo Estrategia para eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación	Agenda de Bahía para el Trabajo Decente (Brasil)

¹ Justificación: no evaluado anteriormente; basado en aportaciones recibidas de consultas.

² Justificación: nuevo tema; basado en aportaciones recibidas de consultas.

³ Justificación: rotación prevista en 2020.

⁴ Justificación: solicitado en el documento GB.326/POL/7.

⁵ Justificación: no evaluado en mucho tiempo; basado en aportaciones recibidas de consultas; la Resolución relativa a la gobernanza equitativa y eficaz de la migración laboral, de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), adoptada en junio de 2017, pedía una evaluación de alto nivel de la labor de promoción de la contratación equitativa.

⁶ Justificación: rotación prevista en 2019.

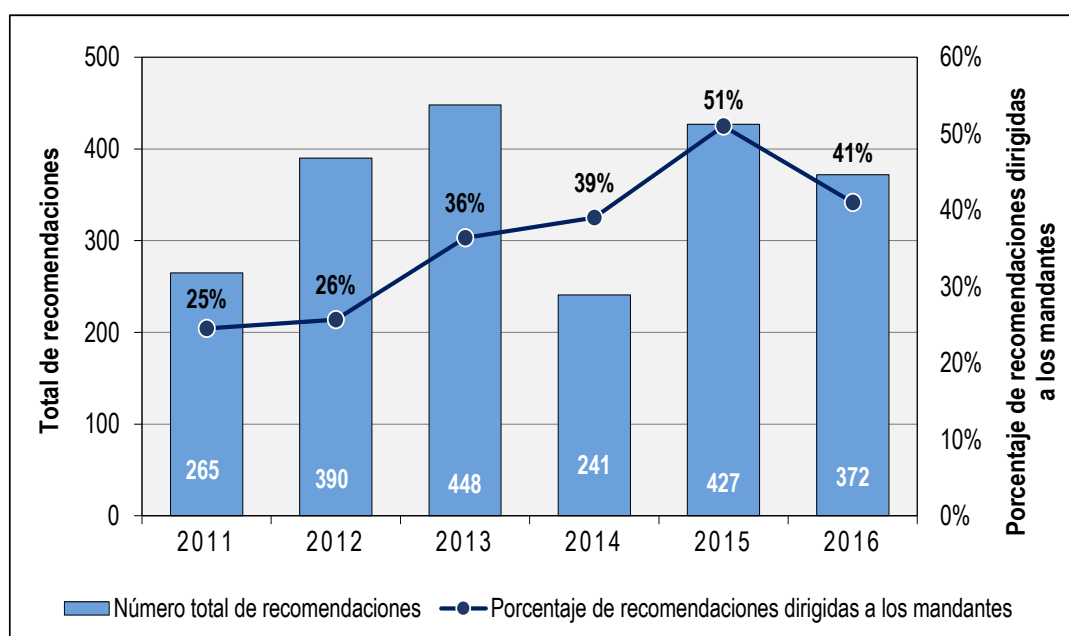
⁷ Justificación: preseleccionado para 2018 en un plan de trabajo examinado previamente por el Consejo de Administración.

⁸ Justificación: no evaluado en mucho tiempo; basado en aportaciones recibidas de consultas.

⁹ Justificación: rotación prevista en 2018.

26. En 2016, de un total de 372 recomendaciones, 151 (es decir, el 41 por ciento) se dirigieron a los mandantes. Si bien este porcentaje representa un descenso del 10 por ciento con respecto al de 2015, es superior al promedio de los seis años analizados (36 por ciento). Asimismo, el 59 por ciento de las recomendaciones dirigidas a los mandantes en 2016 generó niveles de actuación elevados, el 33 por ciento, niveles de actuación moderados, y no se adoptó medida alguna respecto del 8 por ciento restante ⁷. En el gráfico 2 se puede observar el nivel de actuación de los mandantes en respuesta a las recomendaciones formuladas en el período 2011-2016. Al igual que en años anteriores, en 2016 la meta de este hito fue superada en un 7 por ciento, si se combinan los porcentajes correspondientes a los niveles de actuación elevados y moderados de los mandantes.
27. Aunque estas cifras ponen de relieve una tendencia positiva desde 2011, los resultados del informe de la evaluación externa independiente de 2016 indican que hay margen de mejora, en particular, en cuanto al aumento de la demanda de evaluaciones por parte de los mandantes, de su participación en el proceso y de su identificación con él ⁸. En el informe se observa también que, en general, su capacidad para aplicar las recomendaciones sigue siendo modesta. Si se hace participar más a los interlocutores en el diseño, la aplicación y el seguimiento de las evaluaciones será posible aumentar su interés en el proceso y facilitar el uso de las evaluaciones como herramienta para el diálogo social ⁹.

Gráfico 1. Número de recomendaciones dirigidas a los mandantes en comparación con el total, 2011-2016

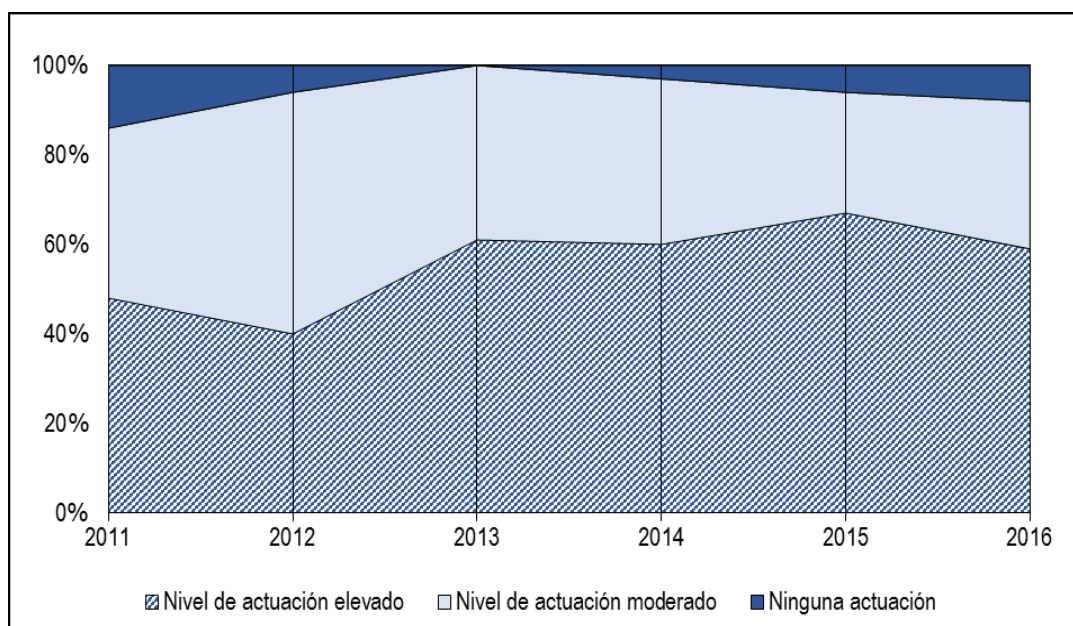


⁷ Los «niveles de actuación elevados» se refieren a las recomendaciones a las que se dio pleno seguimiento y los «niveles de actuación moderados», a aquellas a las que se dio curso parcialmente.

⁸ OIT, *op. cit.*, pág. 41.

⁹ *Ibid.*, pág. 86.

Gráfico 2. Curso dado por los mandantes a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, 2011-2016



Hito bienal 2.2 (2016-2017): Puesta a disposición del personal directivo del 95 por ciento de las evaluaciones internas obligatorias

Mejora de la autoevaluación y reflexión crítica por medio de evaluaciones internas

28. En 2011, el umbral a partir del cual se exige la realización de evaluaciones independientes aumentó a un millón de dólares de los Estados Unidos y la política relativa a la realización de evaluaciones internas se oficializó a fin de incluir los proyectos que superaban el medio millón de dólares. En cuanto a los proyectos cuyo valor es inferior a este monto, se recomienda someterlos a un proceso de autoevaluación. Aunque los informes sobre las evaluaciones internas no son objeto de una supervisión técnica por parte de EVAL y carecen de un mecanismo de garantía de calidad como el que se aplica a las evaluaciones independientes, son solicitados regularmente por EVAL en el marco de la gestión de los conocimientos. Si bien el número de autoevaluaciones y evaluaciones internas aumentó de manera constante, pasando de 24 a 39 durante el período 2011-2014, se han recibido menos evaluaciones desde entonces, a pesar del incremento del número de proyectos cuyo nivel de presupuesto exige una evaluación interna (cuadro 5). Ello hace pensar que las evaluaciones no están siendo presentadas a EVAL o no llegan a concluirse. En consecuencia, pese a los esfuerzos considerables realizados, no se ha alcanzado ninguna de las metas bienales desde 2013 ¹⁰.

29. A fin de dar a conocer mejor los procesos de autoevaluación y de evaluación interna, y de mejorar la capacidad para llevar a cabo evaluaciones internas en consonancia con el hito bienal 3.1, EVAL organizó el primer programa de capacitación para la realización de ambos tipos de evaluaciones, en abril de 2017. Se espera que la presentación de estas evaluaciones tenga lugar

¹⁰ Hito bienal 2.2 (2012-2013): posibilidad de acceso a todas las autoevaluaciones y evaluaciones internas y de realización de búsquedas en la base de datos; 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.

regionales de evaluación, en una de las cuales participaron también puntos focales a nivel de departamentos. Por otra parte, la nueva política en materia de evaluación sacó provecho de otras dos consultas mantenidas con la red interna, lo que sitúa en siete el número de eventos celebrados en el bienio hasta la fecha.

- 34.** Pese a este elevado grado de actividad, el citado informe de 2016 determinó que era posible promover más activamente la red de evaluación celebrando reuniones con mayor regularidad, cultivando un sentimiento más intenso de identidad (en el sentido de pertenecer a una comunidad de evaluación) y efectuando intercambios de información entre los puntos focales de los departamentos y los funcionarios regionales. La revisión de la política y estrategia en materia de evaluación pondrá de relieve la manera de fomentar un sentimiento más intenso de comunidad y de cultura de evaluación.

Red externa

- 35.** La red de evaluación externa comprende el UNEG, la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo y organizaciones y empresas de evaluación regionales y nacionales. En los últimos cinco años, EVAL ha participado en diversos grupos de trabajo del UNEG, ha sido copatrocinador de la reunión anual de este grupo en 2016 y ha intervenido en la organización de debates entre organismos con sede en Ginebra sobre la Hoja de ruta del UNEG relativa a los ODS y al proceso de evaluación, que se debía presentar en la reunión anual del grupo en 2017. Tras esta reunión, EVAL invitó a los copresidentes del grupo de trabajo sobre profesionalización a organizar un taller dirigido a dichos organismos para analizar el marco de competencias de evaluación de las Naciones Unidas. EVAL asegura constantemente que la participación en redes externas se centre en la colaboración efectiva y en el acceso a conocimientos y experiencias, lo cual redundará en beneficios directos para el proceso de evaluación de la OIT.

Colaboración entre EVAL y el Centro Internacional de Formación de la OIT

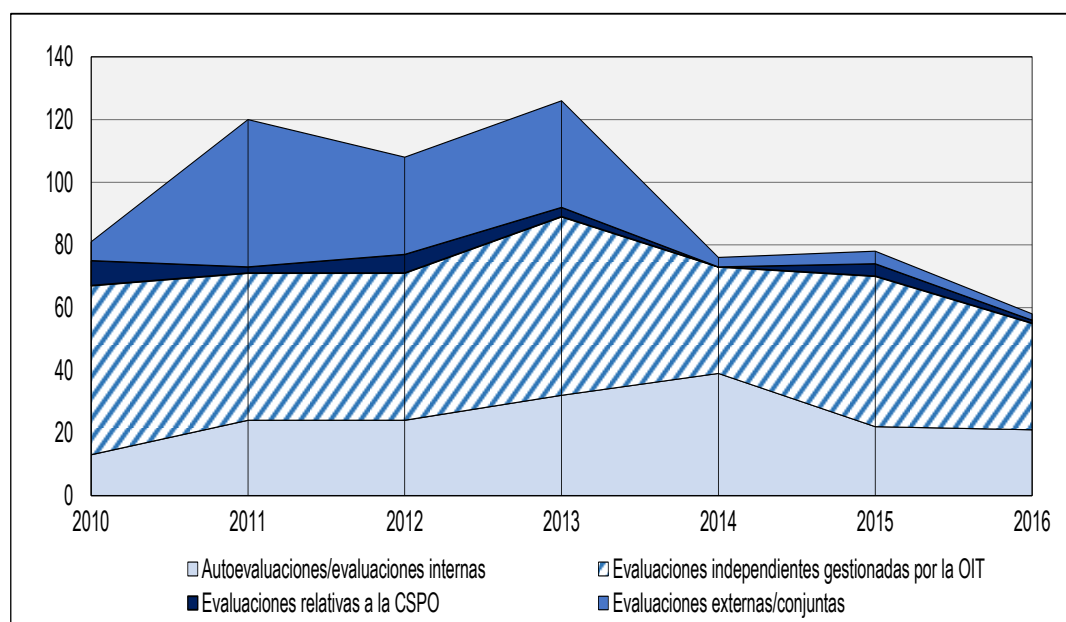
- 36.** El Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT, Centro de Turín) y EVAL se han beneficiado de la amplia colaboración que han mantenido para elaborar un gran número de directrices, cursos y material de formación, entre los que cabe señalar:
- el diseño y la impresión de tres ediciones de directrices de política para el proceso de evaluación (2011, 2013 y 2017);
 - el Programa de Capacitación sobre Evaluación Interna (IETP), de 2017;
 - una evaluación totalmente independiente de dos ediciones recurrentes de cinco academias CIF-OIT (2014), bajo la supervisión y dirección de EVAL, a petición del Consejo del CIF-OIT y de su Director;
 - la capacitación para la evaluación dirigida a los mandantes tripartitos (2012), y
 - la ejecución anual del Programa de Certificación de Gestores de Evaluación (EMCP), desde 2011.
- 37.** Cientos de personas participaron en estos proyectos de formación y consiguieron completarlos. Asimismo, en la evaluación externa independiente de 2016 se reconoció el compromiso de EVAL de apoyar las sinergias con el CIF-OIT. En concreto, actualmente EVAL está formulando directrices para los consultores en evaluación y está actualizando el material didáctico sobre el proceso de evaluación destinado a los mandantes tripartitos (también en el contexto de los ODS), cuya finalización está prevista en ambos casos para finales de 2017.

Mejora de las evaluaciones descentralizadas y aumento de su utilización

Evaluaciones independientes de proyectos

- 38.** La base de datos *i-Track* detecta y registra sistemáticamente todos los proyectos que deben ser objeto de evaluación. Se trata de una herramienta que proporciona a los mandantes, donantes y funcionarios de la OIT información oportuna y precisa sobre el número de evaluaciones realizadas y programadas. Durante el período comprendido entre 2010 y 2016, el promedio de las evaluaciones de los proyectos gestionados por la OIT se situó en 46 (gráfico 3), pero el número de evaluaciones registradas en esos siete años fue dispar (en 2013 se llegó a 57 evaluaciones). En 2017 está previsto que la OIT efectúe 73 evaluaciones, dado que también se deben realizar evaluaciones de proyectos retrasados, si bien es probable que la situación se normalice para finales de año.
- 39.** El número de evaluaciones externas o conjuntas es impredecible y depende de las tendencias de financiación conjunta y de las políticas de los donantes. Concretamente, en 2016 sólo se realizaron dos evaluaciones de esta índole. Si bien este nivel se asemeja al de 2014, constituye un descenso drástico con respecto al del período 2011-2013, en que el promedio fue de 37. Ahora bien, los elevados niveles de ese período se debieron sobre todo al gran número de evaluaciones de proyectos conjuntos que debían realizarse en el marco del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En 2016, se recibió un total de 21 autoevaluaciones y evaluaciones internas, cifra ligeramente inferior al promedio de 27 de los seis años analizados (véase el hito bienal 2.2).
- 40.** Desde fines de 2016, EVAL ha estado elaborando un sistema integrado de planificación de las evaluaciones para mejorar la coordinación y la secuencia de los informes de evaluación, con miras a realizar evaluaciones más estratégicas y eficaces en función de los costos. Se espera que el sistema facilite la orientación de las políticas de EVAL, tal y como se reflejó en la evaluación externa independiente de 2016, a fin de llevar a cabo más evaluaciones agrupadas, mejorando así el enfoque estratégico y la calidad.

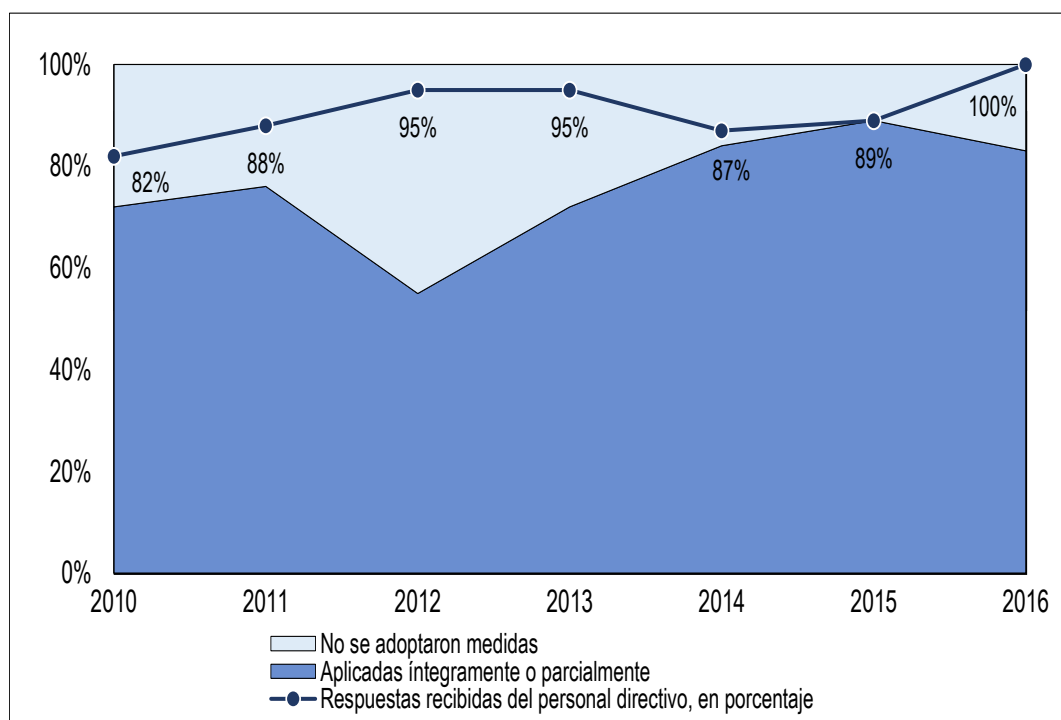
Gráfico 3. Número de evaluaciones desglosadas por tipo, 2010-2016



Seguimiento de las recomendaciones relativas a los proyectos

41. Los responsables de los proyectos deben dar curso a las recomendaciones formuladas en todas las evaluaciones independientes. De las 37 evaluaciones independientes recibidas en 2016, 33 se incluyeron en el ejercicio de seguimiento efectuado por los responsables, que comprendían un total de 352 recomendaciones (cuadro 6) ¹².
42. Desde 2010, EVAL ha recibido un promedio de 91 por ciento de respuestas del personal directivo a las evaluaciones independientes y, en particular, alcanzó el 100 por ciento por primera vez en 2016 (gráfico 4). En total, en 2016 se aplicó total o parcialmente el 82 por ciento de las recomendaciones, lo que constituye un modesto aumento en comparación con el promedio de 76 por ciento alcanzado en el período 2010-2016. Si bien estos datos dan cuenta del firme empeño de los directivos por impulsar la gestión basada en los resultados y el aprendizaje institucional, EVAL ha tenido dificultades para obtener oportunamente las respuestas del personal directivo a las recomendaciones contenidas en las evaluaciones, y a menudo ha tenido que enviar hasta tres recordatorios. Con el fin de solventar esta cuestión, EVAL está desarrollando un sistema automatizado para modernizar la forma en que se efectúa el seguimiento de dicha información (véase el resultado 3).

Gráfico 4. Evolución del seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2010-2016



¹² De las cuatro evaluaciones que quedaron excluidas, dos eran evaluaciones externas y una se había ultimado en un momento del año demasiado tardío para su inclusión en el ejercicio; el seguimiento de los directivos a la cuarta evaluación (temática) se presentó al Consejo de Administración.

Cuadro 6. Curso dado por el personal directivo a las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2016 ¹³

Región o sector administrativo	Informes de evaluación que requieren una respuesta del personal directivo (33)		Recomendaciones		Aplicadas íntegramente	Aplicadas parcialmente	No se adoptaron medidas
	Respuestas recibidas del personal directivo		Recomendaciones en los informes	Recomendaciones con respuestas			
	No	Sí					
África	0	7	86	86	34	20	32
Américas	0	2	24	24	13	10	1
Estados Árabes	0	1	10	10	7	1	2
Europa y Asia Central	0	0	0	0	0	0	0
Asia y el Pacífico	0	10	105	105	65	31	9
Subtotal	0	20	225	225	119	62	44
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)	0	1	8	8	2	6	0
Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV)	0	1	9	9	3	6	0
Departamento de Política de Empleo (EMPLOYMENT)	0	3	27	27	11	16	0
Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE)	0	4	36	36	12	12	12
Departamento de Protección Social (SOCPRO)	0	1	14	14	6	3	5
Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY)	0	3	33	33	24	9	0
Subtotal	0	13	127	127	58	52	17
Total	0	33	352	352	177	114	61
Porcentaje	0	100	–	100	50,3	32,4	17,3

82

¹³ Algunos departamentos no aparecen en el cuadro 6, ya sea porque un proyecto bajo su responsabilidad técnica fue descentralizado a las regiones o porque el costo del proyecto se situaba por debajo del umbral presupuestario a partir del cual se requiere un seguimiento por personal directivo.

Utilización proactiva de las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas

43. De 2011 a 2016, las evaluaciones generaron 1 762 recomendaciones, 456 enseñanzas y 267 buenas prácticas, aportando una abundante información que sin duda servirá para fundamentar el diseño de los programas y proyectos, su puesta en práctica y el aprendizaje institucional en general. A fin de fomentar la adopción de estos recursos, EVAL los ha compilado y almacenado sistemáticamente en la base de datos *i-Track*, accesible al público a través de *i-eval* Discovery (véase la sección H).
44. Durante el citado período de seis años, la mayoría de las recomendaciones trataron de cuestiones de gestión (62 por ciento)¹⁴, como la planificación y el diseño de programas, la ejecución de programas, el seguimiento y la evaluación. Venían luego las cuestiones relativas a las condiciones de trabajo e igualdad (9 por ciento), el empleo (7 por ciento) y el desarrollo de la capacidad de los mandantes (7 por ciento); al respecto, véase el gráfico 5.
45. La mayoría de las enseñanzas extraídas en 2016 se referían también a cuestiones de gestión (64 por ciento), seguidas por las normas internacionales del trabajo (14 por ciento) y el trabajo infantil (7 por ciento). Asimismo, se recogieron datos similares con respecto a las buenas prácticas, en las que predominaban las cuestiones de gestión (45 por ciento), seguidas por las condiciones de trabajo y la igualdad (18 por ciento).
46. En 2014, EVAL introdujo criterios estructurados con el fin de mejorar la forma en que las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas se preparan y reflejan en las evaluaciones, lo que requiere la realización de análisis basados en datos fácticos que indiquen causas y efectos y pongan de manifiesto las posibilidades de multiplicación, las cuestiones administrativas y los vínculos con cuestiones transversales. Fruto de estos esfuerzos, ha mejorado la calidad de los informes de evaluación y se ha alentado su utilización por los expertos técnicos. Este enfoque fue reconocido también en el informe de la evaluación externa independiente de 2016¹⁵.
47. El mencionado informe de 2016 puso de manifiesto que el 85 por ciento de los informes proporcionaban recomendaciones pertinentes¹⁶. El curso que se da a las recomendaciones depende generalmente del interés que el personal presta a la evaluación, ya que es necesario fortalecer los sistemas para su seguimiento, particularmente a nivel regional¹⁷.

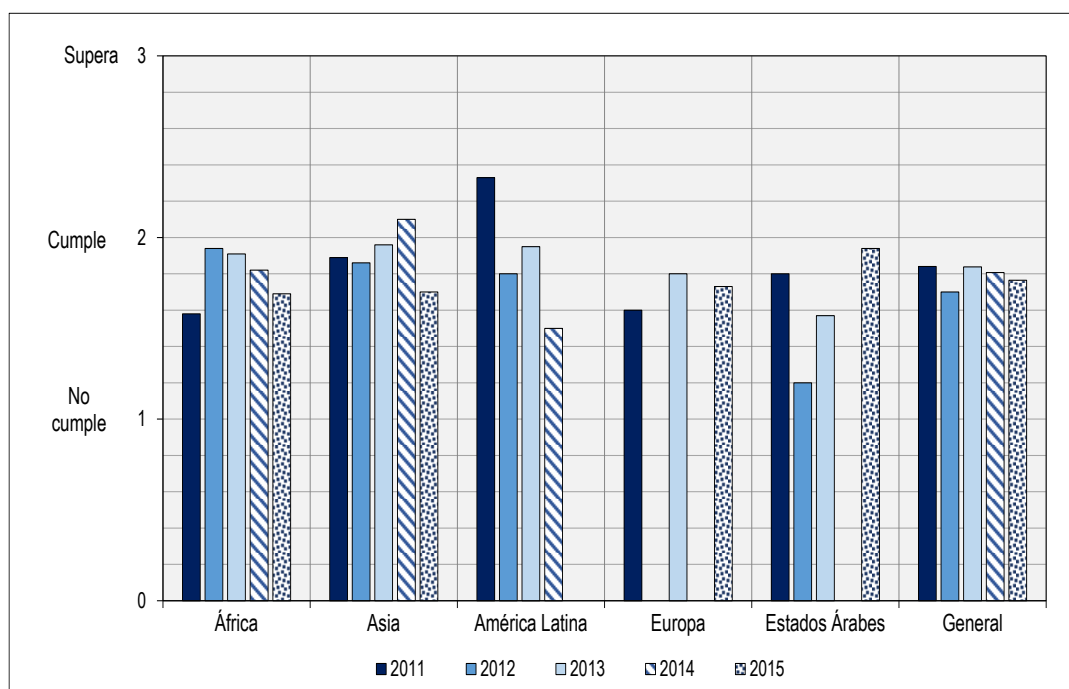
¹⁴ La expresión «cuestiones de gestión» designa aspectos que es necesario resolver en relación con cuestiones operativas y de eficiencia en todas las fases del ciclo de un proyecto (diseño, evaluación *ex ante*, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación).

¹⁵ OIT, *op. cit.*, pág. 38.

¹⁶ *Ibid.*, pág. 36.

¹⁷ *Loc. cit.*

Gráfico 6. Puntuación media independiente de la calidad de los informes de evaluaciones independientes, 2011-2015



49. La evaluación externa independiente de 2016 llevó a cabo un examen más matizado y llegó a la conclusión de que, en general, las evaluaciones utilizaban métodos adecuados para la recopilación y el análisis de datos y que su calidad había mejorado considerablemente desde la primera evaluación externa independiente. Por su parte, EVAL llevó a cabo un análisis de su mecanismo de evaluación de la calidad a principios de 2017. Los resultados mostraron que, si bien la calidad se había mantenido estable, había deficiencias en la metodología de evaluación aplicada por EVAL. Los informes de evaluación se habían hecho cada vez más completos a lo largo de los años, y abarcaban más elementos estándar (pasando de un 75 por ciento en 2013 a un 96 por ciento en 2015); estas diferencias no se habían tenido en cuenta al puntuar su calidad. Para solventar esta situación, EVAL efectuó revisiones sustanciales de la herramienta de valoración de la calidad que se está aplicando actualmente a fin de examinar un gran número de informes de evaluación que abarcan el período comprendido entre mediados de 2016 y mediados de 2017.

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

50. El logro de este resultado se mide a través de dos indicadores (véase cuadro 7). Las metas fijadas para el hito bienal relativo a la capacidad y las prácticas del personal y los mandantes de la OIT en materia de evaluación se superaron con creces, demostrando el gran interés existente en las actividades de formación. La nueva política de evaluación aborda las cuestiones descritas en el segundo indicador y está previsto que éste se cumpla en el próximo bienio.

Cuadro 7. Progresos hacia la consecución de las metas finales establecidas en el marco de resultados de la estrategia de evaluación para 2011-2017, conforme a la valoración realizada en la evaluación externa independiente de 2016

Resultado	Indicador	Progreso (hitos para 2016)
3. Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas	3.1. Capacidad y prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT mejoradas	Superado con creces (La formación para el personal de toda la Organización y los mandantes ha sido satisfactoria)
	3.2. Funciones y responsabilidades normalizadas para la red de evaluación en toda la OIT	Casi logrado (La normalización está en curso, y actualmente se están examinando el enfoque y los procesos que deben seguirse)

G. Capacidad y prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT

Hito bienal 3.1 (2016-2017): 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2014-2015

51. Durante el período abarcado por el informe, EVAL amplió y mejoró de manera gradual su combinación de productos y servicios de formación. En 2012, EVAL produjo materiales de formación para los mandantes a fin de mejorar su capacidad de evaluación, que actualmente se encuentran en fase de revisión. También se está preparando una herramienta de diagnóstico para mejorar la evaluabilidad de los PTDP en el contexto de los ODS. Dicha herramienta incluye un marco para la rápida evaluación de la capacidad y las necesidades estructurales y técnicas en el ámbito nacional, con la finalidad de garantizar el seguimiento y el examen sistemáticos de las actividades de promoción del trabajo decente en el contexto de los ODS, que servirán para detectar ulteriores necesidades en materia de capacidad y formación.
52. En 2013, EVAL, el Centro de Turín y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) pusieron en marcha el Programa de certificación de gestores de evaluación (EMCP, por sus siglas en inglés). En 2017, la quinta edición de dicho programa se celebró en Sudáfrica, con la finalidad de incrementar la capacidad de evaluación en la región africana. El nivel medio de satisfacción con respecto a la calidad de la formación es del 92 por ciento. En la actualidad, un total de 105 personas han completado el programa (65 por ciento).
53. En 2016, EVAL creó el Programa de formación sobre evaluación interna (IETP, por sus siglas en inglés) con la finalidad de mejorar la calidad de las autoevaluaciones y de las evaluaciones internas y, en abril de 2017, lo puso en marcha a título experimental. Veinticuatro funcionarios de la mayoría de las regiones y de la sede participaron en la formación. El cuestionario de evaluación final de la actividad mostró un alto grado de satisfacción de los participantes (92 por ciento).
54. La Oficina ha superado con creces la meta fijada para este hito bienal desde el inicio de la estrategia. Un total de 1 052 mandantes y 626 miembros del personal de la OIT han recibido formación en materia de evaluación desde el inicio del período 2010-2017 (véase el cuadro 8). La suma del número de mandantes y miembros del personal de la OIT que han recibido formación supera con creces la meta fijada, concretamente en un 280 por ciento. Si bien se trata de un logro notable, en las conclusiones de la evaluación externa independiente de

2016 se señala que los gestores de evaluaciones que recibieron la formación consideran que su certificación y la experiencia en la gestión de evaluaciones son suficientes para cumplir con sus objetivos profesionales, pero que, debido a una práctica poco frecuente, necesitarían cursos de reciclaje ¹⁸.

Cuadro 8. Mandantes y miembros del personal de la OIT que recibieron formación en materia de evaluación en 2010-2017

Personas que recibieron formación	África	Las Américas	Estados Árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total	Meta
Mandantes	619	104	85	184	60	0	1 052	300
Miembros del personal de la OIT	122	77	82	112	53	51	497	300
Funcionarios participantes en el EMCP	44	5	3	32	5	16	105	–
Funcionarios participantes en el IETP	8	1	1	2	4	8	24	–
Total	793	187	171	330	122	75	1 678	600

Hito bienal 3.2 (2016-2017): En las descripciones de puesto de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos se incluyen aspectos de sus responsabilidades de evaluación, y EVAL se encarga de cumplimentar la parte correspondiente en las evaluaciones de desempeño de estos puntos focales; los certificados de formación de los gestores de evaluación son reconocidos en sus evaluaciones de desempeño

Mayor profesionalización de la evaluación en la OIT

55. En las conclusiones de la evaluación externa independiente de 2016, se señala que se ofrecen pocos incentivos para que los profesionales que no se dedican a la evaluación participen en ese tipo de actividad. Ello podría solucionarse, en parte, incluyendo algunas responsabilidades en materia de evaluación en las descripciones de puesto de los puntos focales de evaluación, los gestores de evaluación o los puntos focales a nivel de departamentos. De esa forma se reconocería su función y se formalizarían las competencias y responsabilidades que se exigen a los funcionarios que participan en la labor de evaluación. Con objeto de promover y reforzar el sistema de gestores de evaluación, EVAL anima a dichos gestores a trabajar con sus supervisores de modo que se reconozca esa labor en sus evaluaciones de desempeño anuales.
56. Estas cuestiones se abordan en la nueva política de evaluación de 2017, lo cual brinda a EVAL una base para seguir colaborando con las partes interesadas, como HRD y otros departamentos y regiones, a fin de asegurar que se alcance este hito. La resolución de estas cuestiones dará seguimiento a una de las recomendaciones incluidas en la reciente evaluación externa independiente.

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

57. Mejorar la calidad de los productos y servicios de evaluación para fortalecer su uso y accesibilidad siempre ha sido un objetivo importante para EVAL. Si bien en la evaluación

¹⁸ OIT, *op. cit.*, pág. 49.

externa independiente de 2016 se reconoce que la Oficina ha logrado importantes avances y ha demostrado su compromiso a este respecto, todavía hay posibilidades de mejora, sobre todo con respecto a las comunicaciones, el desarrollo de una planificación integrada de la evaluación, la modernización de la base de datos *i-Track* y el fortalecimiento del mecanismo de seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones por el personal directivo. EVAL ha logrado avances en estos ámbitos desde que se efectuó la evaluación externa independiente de 2016.

La base de datos i-Track

- 58.** En la base de datos *i-Track* se almacenan todos los informes de evaluación programados y finalizados, independientemente de su fecha, tipo o naturaleza. En la evaluación externa independiente de 2016, se señala que esta base de datos es única y está a la vanguardia, por ser un archivo electrónico de gran amplitud, y que los esfuerzos desplegados para mantenerla han sido ejemplares¹⁹. Reconociendo que la base de datos sigue utilizando una tecnología anticuada, EVAL está trabajando en su modernización con el apoyo del Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC). Entre las nuevas funciones cabe destacar la información sobre las opciones de agrupación de evaluaciones, lo que responde de manera directa a una recomendación de la evaluación externa independiente sobre los sistemas integrados de planificación de las evaluaciones²⁰. En la evaluación externa independiente de 2016 se reconocía que estas propuestas son pertinentes y oportunas y prometen una gran rentabilidad²¹.

i-eval Discovery

- 59.** La plataforma *i-eval Discovery* es una interfaz electrónica para la base de datos *i-Track*. Tras la fase inicial, que culminó en diciembre de 2016, se muestran todas las evaluaciones finalizadas, las recomendaciones, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas mediante una función cartográfica interactiva. Fue concebida con la finalidad de mejorar y facilitar la experiencia de los usuarios que desean acceder a la información sobre las evaluaciones. Tras la segunda fase, que culminó en agosto de 2017, se muestran públicamente todas las evaluaciones programadas a fin de reforzar las relaciones con los donantes y la gestión de las evaluaciones. Se han organizado numerosas sesiones informativas sobre la forma de utilizar la plataforma y acceder a ella en los departamentos de la sede y en las oficinas exteriores de la OIT. En la evaluación externa independiente de 2016 se reconoce que *i-eval Discovery* es un recurso innovador para fomentar el interés y seguimiento de las evaluaciones.

Sistema automatizado de seguimiento de las respuestas del personal directivo a las recomendaciones de las evaluaciones

- 60.** Reconociendo que la introducción de medidas específicas de incremento de la eficiencia podría contribuir a mejorar el proceso de seguimiento de las respuestas del personal directivo a las recomendaciones de las evaluaciones, a finales de 2017, EVAL pondrá en marcha un sistema automatizado para hacer tal seguimiento con respecto a las evaluaciones independientes. Con esta iniciativa también se da curso a la recomendación 9 de la evaluación externa independiente de 2016 relativa a la necesidad de robustecer el mecanismo descentralizado de seguimiento de las evaluaciones por el personal directivo.

¹⁹ OIT, *op. cit.*, pág. 62.

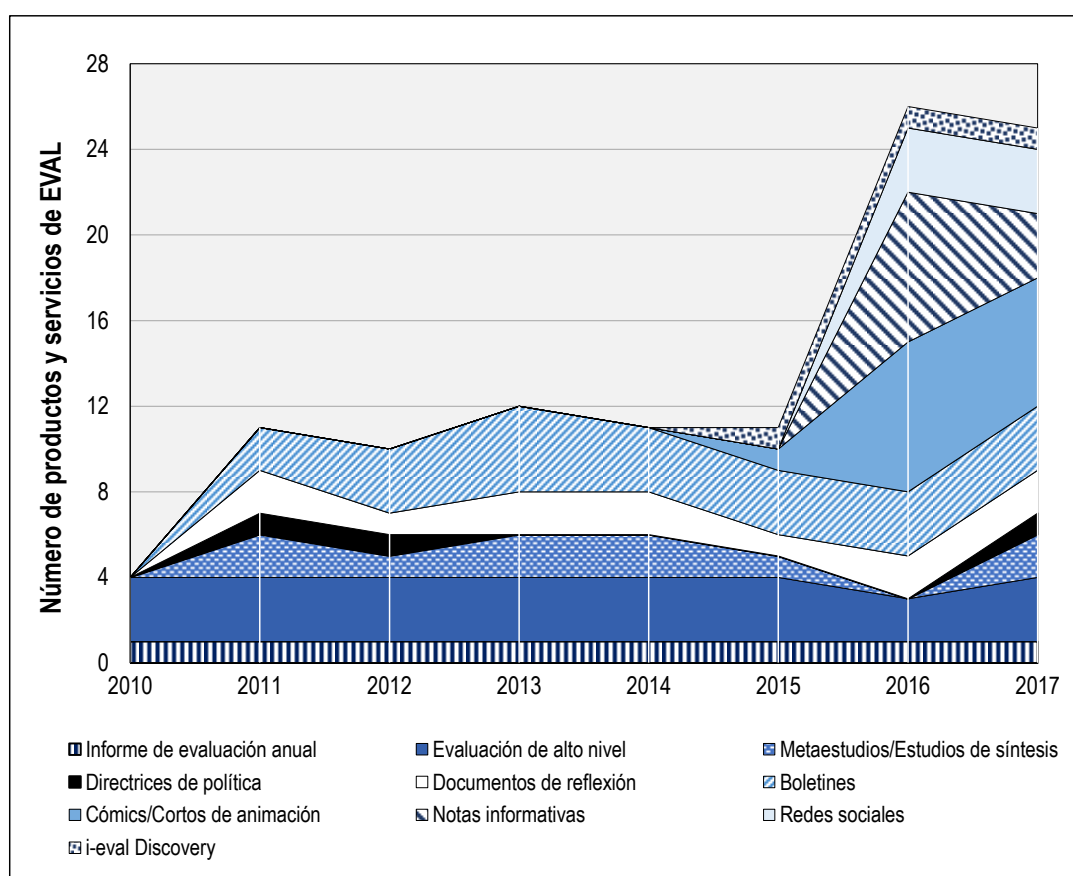
²⁰ *Ibid.*, pág. 79.

²¹ *Ibid.*, pág. 62.

Comunicación

61. El aumento de la visibilidad y comprensión de las evaluaciones a través de las actividades de comunicación es un componente esencial de la función de evaluación, sobre todo para el uso de las evaluaciones como herramienta de sensibilización. Desde 2011, EVAL ha creado varios productos y servicios de comunicación, cuyo número y alcance han aumentado a lo largo del tiempo, por ejemplo, boletines, notas informativas, *i-eval* Discovery y nuevas iniciativas en redes sociales (véase el gráfico 7). Según se señala en el informe de la evaluación externa independiente de 2016, el 75 por ciento de las personas encuestadas utiliza estos productos y servicios ²². Si bien en dicha evaluación se reconoce que el incremento registrado a lo largo de los seis últimos años representa un notable logro, sobre todo teniendo en cuenta las limitaciones en materia de recursos humanos, también se señala que hay posibilidades de mejora, en concreto con respecto a la revisión de la estrategia de comunicación de EVAL, que data de 2014, a fin de crear productos más específicos ²³.

Gráfico 7. Productos y servicios de EVAL, 2011-2017



Nota: «cómics/cortos de animación» se refiere a la comunicación de temas relacionados con la evaluación a través de cortos de animación, tiras cómicas y presentaciones PowerPoint para evaluaciones de alto nivel.

²² OIT, *op. cit.*, pág. 39.

²³ *Loc. cit.*

I. Uso de las evaluaciones por parte de los departamentos, las regiones, el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo

62. La continua labor de promoción del uso de las evaluaciones por parte de EVAL ha logrado un aumento en la aceptación y aplicación de las conclusiones y recomendaciones por el personal directivo de la OIT. En este apartado, se dedica una atención especial al seguimiento de las recomendaciones aprobadas por el Consejo de Administración en los informes de evaluación anuales. Se ha mantenido un registro meticuloso del seguimiento dado por los principales departamentos en los planes de acción renovables reproducidos en los informes de evaluación anuales consecutivos. Dado que la actual estrategia de evaluación para el período 2011-2017 está tocando a su fin, se presentan de manera sucinta algunos ejemplos notables de la aceptación y el uso de las actividades de evaluación en los párrafos 62 a 70.

Aceptación y aplicación de las conclusiones de las evaluaciones

Mejora de la evaluabilidad a través del fortalecimiento de los procesos de diseño, seguimiento y evaluación

63. Para dar curso a las recomendaciones formuladas en los informes de evaluación anuales de 2011-2012 a 2014-2015 relativas al fortalecimiento de la función de evaluación *ex ante* de la OIT y a un cambio de enfoque para pasar de una evaluación *ex ante* al final de la fase de diseño a la prestación de apoyo en la fase inicial de diseño, en 2016-2017 se creó un servicio de apoyo al diseño de proyectos de cooperación para el desarrollo con la ayuda de expertos externos, a fin de mejorar la calidad de las propuestas de proyectos y, por consiguiente, su evaluabilidad, fortaleciendo la gestión basada en los resultados y formulando teorías del cambio y marcos lógicos. El Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) recibió el asesoramiento del equipo de examen de los procesos operativos de la OIT, que confirmó la importancia de esta recomendación de EVAL al rediseñar este servicio.
64. Para dar curso a una recomendación incluida en el informe de evaluación anual de 2011-2012 relativa a la mejora de la calidad de los informes sobre los progresos realizados y al mantenimiento de un único registro para los mismos, PARDEV ha colaborado con INFOTEC en el desarrollo de un sistema de gestión de los documentos en *Sharepoint*. En 2016-2017 se han logrado avances en ese sentido, ya que en el examen de los procesos operativos también se reconoció que esta recomendación era crucial y se recomendó un sistema de gestión del ciclo de proyectos de principio a fin.
65. En varios programas de referencia y proyectos de gran envergadura, se han aplicado sistemas integrales de seguimiento y evaluación. Cada vez más, se está contratando a personal especializado en seguimiento y evaluación, tanto en las oficinas de país como en el marco de proyectos, a menudo como resultado de las recomendaciones formuladas en estudios de evaluabilidad o evaluaciones intermedias. El número de estudios de evaluabilidad o de evaluaciones de proyectos de gran envergadura que se están finalizando es cada vez mayor, incluido en el marco de iniciativas integrales de seguimiento y evaluación.

Mejora del sistema y de las herramientas de gestión basada en los resultados

66. Tal como se recomendó al Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) en los informes de evaluación anuales de 2012-2013 y 2013-2014, en el Programa y Presupuesto para 2018-2019 se han introducido mejoras en el marco institucional de resultados con indicadores de desempeño para los resultados, criterios de referencia, metas y estrategias de resultados basadas en teorías del cambio. Las nuevas medidas introducidas para mejorar la ejecución de los programas de 2016-2017

contemplaban la posibilidad de vincular cada resultado de programa por país a varios indicadores dentro del mismo resultado en materia de políticas y un «sistema de marcadores» para mejorar la planificación de los aspectos transversales y la presentación de informes al respecto. En la guía práctica sobre los PTDP de 2016 se destaca la importancia de incluir teorías del cambio al diseñar los PTDP y aplicar mecanismos adecuados de planificación, seguimiento y control de calidad.

Actividades de evaluación en las regiones y en los departamentos

Desarrollo de la base de conocimientos

- 67.** El Departamento de Política de Empleo (EMPLOYMENT), con el apoyo de EVAL, llevó a cabo un metaanálisis a fin de seleccionar y desarrollar modelos de intervención para la promoción del empleo mediante el uso de evaluaciones de proyectos y otras publicaciones basadas en datos empíricos. Asimismo, para preparar reuniones regionales y estudios estratégicos a menudo se realizan metaanálisis y estudios de síntesis ²⁴.
- 68.** También se siguen llevando a cabo evaluaciones de impacto de intervenciones específicas. El Servicio de Mejores Trabajos (BETTERWORK) finalizó una evaluación de impacto integral. Asimismo, en 2017 se publicaron varias evaluaciones de impacto y otras más se encuentran en proceso de elaboración. En el marco del apoyo prestado por EVAL a la evaluación del impacto, su Servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto ha proporcionado servicios de control de calidad y ha formulado recomendaciones con respecto a varias evaluaciones de impacto en curso.

Fortalecimiento de la capacidad de evaluación

- 69.** Las regiones y los departamentos de la sede están colaborando en el fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación del personal, los mandantes y otros asociados. Durante el curso para altos directivos del Programa de Empleo Juvenil, que se celebró en Ammán en julio de 2017, se examinaron las técnicas más avanzadas de evaluación y gestión basada en los resultados para programas activos del mercado de trabajo.

Uso de las evaluaciones para decisiones específicas en materia de políticas o cambios de enfoque

- 70.** Abundan los ejemplos de recomendaciones y conclusiones de evaluaciones que se están aplicando e integrando en el diseño de proyectos específicos ²⁵. Las lecciones extraídas de evaluaciones, a menudo documentadas mediante estudios de síntesis, se utilizan en conferencias y discusiones internacionales ²⁶.

²⁴ La Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes, por ejemplo, llevó a cabo un estudio de síntesis de enseñanzas extraídas en los ámbitos del empleo de los jóvenes y el empoderamiento de las mujeres, un metaanálisis de conclusiones de evaluaciones, y un estudio de síntesis de enseñanzas extraídas y resultados alcanzados con la labor de la OIT de 2010-2015 en la región, con la finalidad de sustentar un proceso de examen estratégico regional.

²⁵ Por ejemplo, el Proyecto regional sobre migración equitativa en el Oriente Medio (FAIRWAY), donde la participación de los donantes en el proceso de diseño sirvió como base para la aplicación sistemática de las recomendaciones de las evaluaciones.

²⁶ Por ejemplo, en la labor preparatoria del pacto mundial sobre los refugiados, en septiembre de 2017, y la preparación de la IV Conferencia Mundial sobre la Erradicación Sostenida del Trabajo Infantil, que se celebrará del 14 al 16 de noviembre de 2017, en Buenos Aires.

*Uso de las evaluaciones por el Consejo de Administración
y la Conferencia Internacional del Trabajo*

71. En varias ocasiones, el Consejo de Administración ha formulado alentadoras observaciones en casos en los que la adopción de conclusiones y recomendaciones de evaluaciones ha sustentado la orientación programática y estratégica de la OIT; por ejemplo, la observación de que la OIT debería dar plenamente curso a las recomendaciones incluidas en las evaluaciones de alto nivel, utilizando las evaluaciones como base para el examen de las políticas, estructuras y enfoques; o la apreciación del modo en que las evaluaciones han documentado la necesidad de desplegar mayores esfuerzos en áreas concretas.
72. Los estudios de síntesis elaborados por EVAL en forma de documentos de trabajo han servido de base para deliberaciones e informes de discusiones recurrentes de la Conferencia Internacional del Trabajo desde 2013 ²⁷. Las normas y resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo contienen referencias al modo en que la labor técnica y las cuestiones transversales en materia de políticas deben incluir actividades de evaluación ²⁸. Asimismo, en varias resoluciones se ha solicitado la realización de evaluaciones concretas, como la evaluación de alto nivel sobre las alianzas público-privadas que se llevará a cabo en 2018.

Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT

73. EVAL ha proporcionado periódicamente, en anteriores informes de evaluación anuales, evaluaciones de la eficacia y el desempeño de la OIT en esferas relativas a la importancia estratégica, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad y la eficiencia.

Desempeño de la OIT en el ámbito de la cooperación para el desarrollo

74. Los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo son un medio para obtener los resultados previstos por la OIT en el marco de los objetivos estratégicos, el Programa y Presupuesto, y los PTDP, y concentran la mayor parte de los recursos disponibles para lograr los resultados de los programas por país. Por consiguiente, las evaluaciones de la cooperación para el desarrollo pueden ofrecer información fidedigna sobre la eficacia y el desempeño operativo de la OIT.
75. En 2017, EVAL realizó un metaestudio sobre los resultados en materia de trabajo decente a fin de evaluar de manera imparcial el desempeño de la OIT sobre la base de los resultados y conclusiones obtenidos a partir de una muestra representativa de 40 evaluaciones finales independientes de proyectos llevadas a cabo entre 2013 y 2016, desglosadas por objetivo estratégico y región. El metaestudio de 2017 toma como base la metodología utilizada en los dos metaestudios anteriores comparables, uno realizado en 2011 (que abarcaba los informes de evaluación presentados en 2009 y 2010) y el otro en 2013 (que abarcaba el período

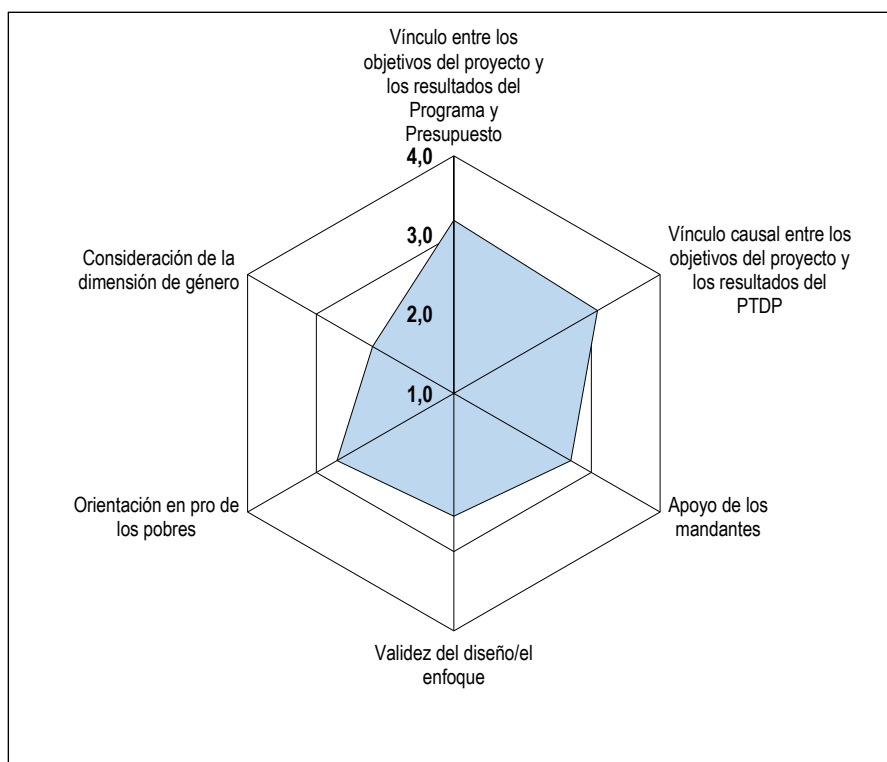
²⁷ Presentación resumida de todos los informes de síntesis sobre discusiones recurrentes, incluida la discusión actualmente en curso.

²⁸ En la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205), se establece, por ejemplo, que la respuesta a la crisis en el período inmediatamente posterior a un conflicto o un desastre debería incluir «la aplicación de una perspectiva de género en todas las actividades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de la prevención y la respuesta a la crisis», párrafo 8, g).

2011-2012). La labor en curso destinada a mejorar las metodologías futuras ofrecerá análisis más exhaustivos de la eficacia de la cooperación para el desarrollo, en particular con respecto a la Agenda 2030, y centrará más la atención en los resultados de los objetivos estratégicos de la OIT.

76. El desempeño en el ámbito de la cooperación para el desarrollo se evaluó a través de una puntuación *a posteriori* de 26 indicadores del desempeño, sobre la base de informes de evaluación²⁹. Los gráficos 8 a 10 muestran los resultados en las tres esferas principales de desempeño, a saber: la eficacia, la sostenibilidad y el impacto recibieron puntuaciones satisfactorias para casi todos los proyectos; la importancia y la armonización estratégicas fueron relativamente satisfactorias; y el desempeño de la ejecución y la eficiencia de la gestión recibieron puntuaciones menos satisfactorias. Se utilizó una escala de cuatro puntos con criterios de puntuación específicos: «poco satisfactorio» (puntuación: 1), «parcialmente satisfactorio» (puntuación: 2), «satisfactorio» (puntuación: 3) o «muy satisfactorio» (puntuación: 4).

Gráfico 8. Puntuación promedio del criterio de desempeño relativo a la importancia y la armonización estratégicas



²⁹ La muestra se seleccionó para representar la distribución entre los sectores y regiones, en la medida de lo posible. El análisis no muestra diferencias sustanciales entre las regiones o los objetivos estratégicos.

Gráfico 9. Puntuación promedio del criterio de desempeño relativo a la eficacia, la sostenibilidad y el impacto

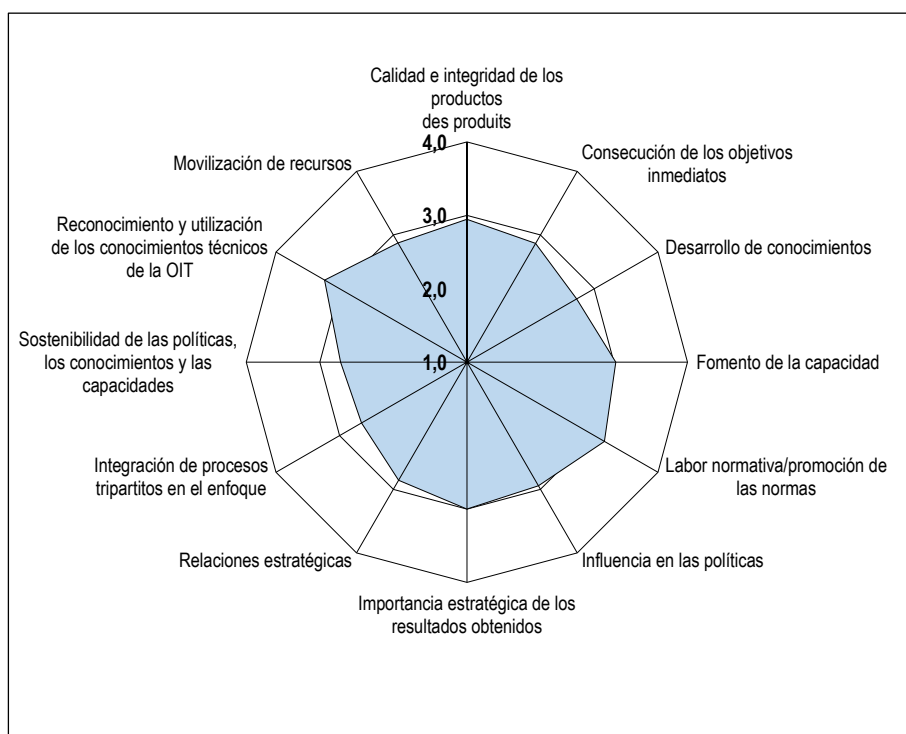
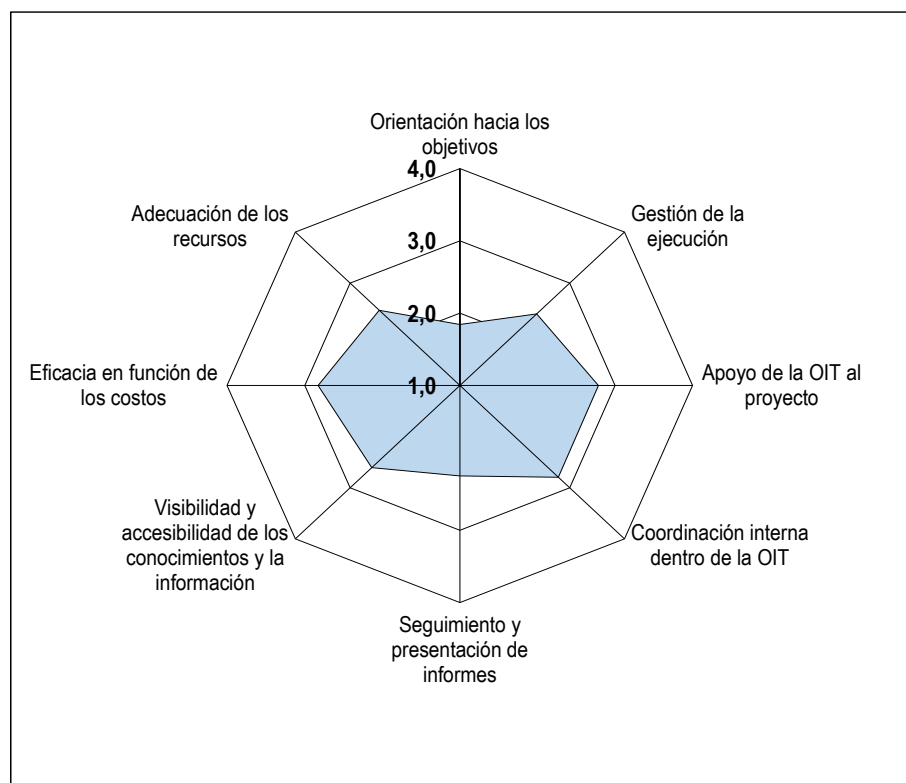


Gráfico 10. Puntuación promedio del criterio de desempeño relativo a la ejecución y la eficiencia de la gestión y la utilización de recursos



Problemas y recomendaciones relativas a la eficacia operacional

- 82.** Los metaanálisis de las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo tienen por finalidad proporcionar parte de la documentación con respecto al desempeño y la eficacia operacional de la OIT a lo largo del tiempo, a fin de poner de relieve las esferas en las que la OIT debe reforzar su eficacia y realizar mejoras.
- 83.** En los metaanálisis anteriores se han señalado los problemas recurrentes y se han formulado recomendaciones sobre medidas específicas relativas al desempeño operacional de la OIT (cuadro 9). El metaestudio de 2017 confirma que muchas de estas recomendaciones siguen vigentes.
- 84.** Este análisis muestra que la OIT es muy eficaz en su respuesta a las demandas y prioridades nacionales y regionales, y en el posterior logro de resultados estratégicos de calidad a través de la labor normativa y la promoción de las normas, en combinación con la influencia en las políticas y el fomento de la capacidad mediante la utilización de los conocimientos técnicos de la OIT. Los estudios señalan sistemáticamente la necesidad de fortalecer las esferas de seguimiento interno, presentación de informes y evaluabilidad, a fin de mejorar el vínculo entre el desempeño y la adopción de decisiones.

Cuadro 9. Problemas recurrentes que precisan mejoras, señalados en los metaestudios realizados en 2011, 2013 y 2017

2011	— La eficiencia, la sostenibilidad, la gestión de riesgos, y las prácticas de seguimiento y evaluación se consideraron deficientes en términos generales; se constató la falta de especificaciones satisfactorias a nivel de los resultados previstos y concretos, así como el uso inadecuado de los indicadores asociados, los criterios de referencia y los sistemas de medición de datos
2013	— Se constató la escasa utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación, y de presentación de informes sobre los resultados obtenidos, así como la insuficiencia de recursos; se consideró que el diseño interno de proyectos y las prácticas en materia de gestión de la ejecución eran deficientes
2017	— La participación de los mandantes no siempre está bien integrada en la formulación o la ejecución del proyecto; los diseños/enfoques de los proyectos son demasiado ambiciosos; no se evalúa adecuadamente el contexto del país; consideración de la dimensión de género en el diseño del proyecto — La participación y los procesos tripartitos precisan mejoras; las perspectivas de sostenibilidad a menudo son limitadas — La orientación del proyecto hacia los objetivos y el seguimiento y la presentación de informes con frecuencia son deficientes; hay una falta de armonización entre los indicadores y los objetivos; falta de claridad en la definición de indicadores, metas, actividades, hitos y resultados, así como en la diferenciación entre estos conceptos; insuficiencia de recursos humanos o financieros, lo que repercute en la consecución de los productos u objetivos previstos de los proyectos; dificultades considerables respecto de la gestión de la ejecución y una mayor atención de los proyectos a las consideraciones de género

Optimización de los sistemas de seguimiento interno, presentación de informes y evaluación en la OIT

- 85.** Durante los dos últimos años, los exámenes externos e independientes del marco de la gestión basada en los resultados de la OIT — a saber, el estudio de la MOPAN de 2017, la evaluación externa independiente de 2016 y el informe del Auditor Externo sobre la gestión basada en los resultados — han señalado la necesidad de reforzar el seguimiento interno, la presentación de informes y la evaluabilidad, a fin de mejorar el vínculo entre el desempeño y la adopción de decisiones estratégicas. Estos exámenes han destacado el diseño, el seguimiento y la evaluación de los progresos, y la identificación de resultados e impactos como tres de los principales ámbitos que suscitan preocupación (cuadro 10).

Cuadro 10. Principales problemas en materia de seguimiento y evaluación detectados en los exámenes externos (2016-2017)

Mejora del seguimiento y la evaluación de la OIT		Limitaciones y desafíos detectados	Propuesta formulada
Diseño	Teorías del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ■ La deficiente articulación de las teorías del cambio para los programas es insuficiente para identificar conjuntos completos de resultados (MOPAN, 2017) ■ La OIT debería abandonar los marcos lógicos inflexibles y adoptar un enfoque de las teorías del cambio que proporcione una función de seguimiento y evaluación más dinámica (Evaluación externa independiente, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconsiderar cómo se pueden presentar las teorías del cambio y las relaciones de causalidad hasta el nivel de impacto/objetivo estratégico para mejorar la mensurabilidad y la rendición de cuentas con respecto a los resultados (Auditor Externo, 2016)
	Marcos de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Criterios de referencia, indicadores y metas inadecuados, e instrumentos de reunión de datos poco fiables (Evaluación externa independiente, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elaborar un marco de seguimiento de los programas que incluya herramientas que permitan una evaluación transparente, fiable, uniforme y basada en datos empíricos (Auditor Externo, 2016) ■ Mejorar la calidad y la utilidad de los marcos de seguimiento (MOPAN, 2017)
	Evaluabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ■ La evaluabilidad no se considera un componente integral de la gestión basada en los resultados (Evaluación externa independiente, 2016) ■ Escasez de especialistas en seguimiento y evaluación (que se espera que brinden asesoramiento en materia de evaluabilidad) en la OIT (Evaluación externa independiente, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dar prioridad a la mejora de la evaluabilidad y los sistemas de seguimiento, entre otras cosas, integrando a especialistas en seguimiento y evaluación en los equipos de trabajo decente y los proyectos de cooperación para el desarrollo (Evaluación externa independiente, 2016)
	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ■ El sistema de seguimiento institucional no parece estar dotado de recursos suficientes (MOPAN, 2017) ■ La emergencia de una cultura de evaluación se ve frenada por la inversión insuficiente en especialistas en seguimiento y evaluación (Evaluación externa independiente, 2016) ■ Los especialistas en seguimiento y evaluación no disponen de tiempo suficiente para apoyar las funciones de seguimiento y evaluación (Evaluación externa independiente, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantizar que se asignen recursos suficientes de los proyectos de cooperación para el desarrollo, la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y los PTDP al establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación capaces de reflejar las contribuciones a los ODS y los cambios en materia de políticas (Evaluación externa independiente, 2016)

Cuadro 11. Problemas detectados en materia de seguimiento y evaluación, y recomendaciones formuladas en los informes de evaluación anuales, de 2011-2012 a 2015-2016

Año	Problemas detectados	Tema
2011-2012	<p>Recomendación: <i>mejorar la calidad del diseño de los proyectos durante la fase de propuestas y considerar la posibilidad de establecer mecanismos más sólidos para vincular la calidad de las propuestas finales a la rendición de cuentas por parte de la unidad de la que procede la propuesta</i></p> <p>El examen del Marco de Políticas y Estrategias para 2010 realizado por EVAL puso de relieve la necesidad de una mayor coherencia entre los resultados y el marco de rendición de cuentas, así como de mejorar la calidad de los indicadores, los supuestos y las evaluaciones de riesgos.</p>	<i>Marcos lógicos y de seguimiento</i>
2012-2013	<p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>brindar un apoyo dinámico, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables</i> ■ <i>elaborar marcos lógicos para la rendición de cuentas e impulsar la recopilación sistemática de mediciones tendenciales</i> ■ <i>incluir la planificación y la elaboración del presupuesto de las actividades de seguimiento y evaluación que se benefician de una financiación basada en resultados</i> <p>EVAL destacó la inexistencia de planes de seguimiento para los resultados del Programa y Presupuesto, la deficiencia de los sistemas de seguimiento y evaluación aplicados a las actividades financiadas con cargo a la CSPO, la escasa utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación, y la insuficiencia de recursos, que constreñían el desempeño operacional general de los proyectos de cooperación para el desarrollo.</p>	<i>Planes, sistemas y recursos del seguimiento y la evaluación</i>
2013-2014	<p>Recomendación: <i>reforzar los mecanismos de seguimiento y evaluación y el sistema interno de presentación de informes sobre la aplicación de los programas y proyectos, y disponer que la adopción de teorías del cambio sea un requisito obligatorio en todos los niveles del sistema de gestión basada en los resultados de la OIT</i></p> <p>EVAL constató la escasa evaluabilidad de los marcos lógicos y los planes de seguimiento y evaluación en las etapas de propuesta y ejecución, incluido a nivel de los resultados de los PTDP/programas por país, lo que limita la medición de los resultados y las evaluaciones de impacto. Estos factores a menudo van acompañados de limitaciones presupuestarias, la ausencia de marcos de seguimiento y evaluación o su inadecuación, la falta de estudios de evaluabilidad, la comprensión deficiente de la evaluación del impacto y el desconocimiento de la posibilidad de obtener o seguir las indicaciones de EVAL al respecto.</p>	<i>Marco lógico de seguimiento y evaluación, evaluabilidad, recursos</i>
2014-2015	<p>Recomendación: <i>en la fase de diseño del proyecto debería prestarse mayor atención al desarrollo de teorías del cambio, del marco lógico, de los indicadores de desempeño, de las estrategias de medición y de los planes de seguimiento y evaluación</i></p> <p>EVAL destacó la ineficacia de los marcos lógicos para medir los resultados y la necesidad de apostar por el desarrollo de teorías del cambio más sólidas, y mecanismos de seguimiento y de presentación de informes que sean fiables y se apliquen con regularidad. Los planes de seguimiento y evaluación necesitan en general una metodología más sistemática, estructurada y detallada; el escaso interés que se presta al seguimiento y la evaluación durante la ejecución del proyecto limita la medición de los resultados y la presentación de informes acerca de estos.</p>	<i>Marco lógico, teorías del cambio, y planes de seguimiento y evaluación</i>
2015-2016	<p>Recomendación: <i>integrar la evaluación plenamente en las actividades conexas de planificación, implementación y creación de capacidad</i></p> <p>EVAL señaló la necesidad de fortalecer los componentes de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos, y las nuevas modalidades de seguimiento y análisis del impacto de los elementos utilizados por los programas de referencia.</p>	<i>Marco de seguimiento y evaluación</i>

87. Las deficiencias que persisten se refieren en su mayoría a las teorías del cambio, los marcos lógicos y los marcos de seguimiento y evaluación, la asignación de recursos y la ausencia de estudios sistemáticos de evaluabilidad, que facilitarían las evaluaciones productivas. La inadecuada formulación de los marcos lógicos y de seguimiento, en particular con respecto

a los indicadores del desempeño, sigue limitando la capacidad de la OIT para identificar y medir el pleno alcance de sus resultados y del impacto. Si dispusiera de esa capacidad la OIT podría proporcionar documentación fiable sobre la eficacia de su labor en materia de cooperación para el desarrollo.

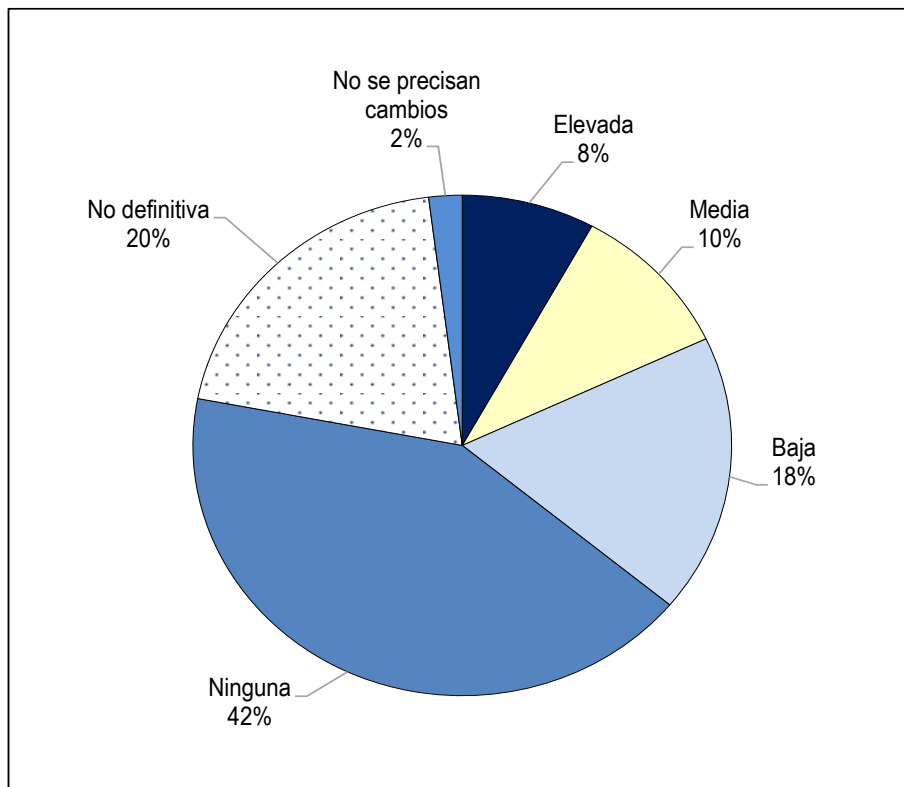
Una evaluación de las medidas proactivas para mejorar los sistemas de seguimiento, de presentación de informes y de evaluación en los proyectos de alto valor

88. Desde 2012, EVAL ha proporcionado dos tipos de apoyo para mejorar los sistemas internos de seguimiento y evaluación.
89. En lo que respecta a los resultados en materia de políticas y los programas por país, desde 2013 EVAL ha venido realizando estudios de evaluabilidad de los resultados de los programas por país en los que se han detectado deficiencias críticas relativas a los planes de seguimiento y evaluación, hitos, criterios de referencia, riesgos y supuestos, lo que limita la capacidad de la OIT para presentar informes exhaustivos de los logros obtenidos con respecto a los resultados. A fin de subsanar dichas deficiencias, PROGRAM ha incluido orientaciones específicas para la formulación de resultados evaluables de los programas por país en su guía sobre los PTDP, incluido el mecanismo de garantía de la calidad durante la preparación de los PTDP, y en varias notas de orientación y listas de verificación de EVAL a fin de mejorar la calidad de los marcos lógicos y los sistemas de seguimiento y evaluación en aras de la mejora de la evaluabilidad.
90. En lo que respecta a los proyectos de cooperación para el desarrollo, durante los últimos tres años EVAL ha prestado apoyo al diseño del seguimiento y la evaluación y la implementación de proyectos de alto valor (con un presupuesto superior a 5 millones de dólares de los Estados Unidos) de dos maneras distintas. La primera de ellas consiste en la prestación de apoyo previo, a través de una valoración previa inicial del seguimiento y la evaluación de las propuestas de proyectos antes de que sean aprobados. Esta labor conlleva la comprobación de los componentes de seguimiento y evaluación de los documentos de proyectos mediante la utilización de la lista de verificación de EVAL. Con ello, EVAL ha tratado de contribuir a un diseño robusto de los marcos lógicos y los sistemas de seguimiento y evaluación en la etapa de concepción de los proyectos, sin comprometer su independencia.
91. El segundo tipo de apoyo prestado por EVAL se refiere a la recomendación de llevar a cabo un estudio de evaluabilidad en el plazo de un año desde el inicio de la ejecución del proyecto. Sobre la base del mandato y las orientaciones formuladas por EVAL, en el marco de los proyectos se debe contratar a un especialista a corto plazo a fin de que, con apoyo adicional de EVAL y el funcionario de la oficina regional encargado de tareas de evaluación/punto focal de evaluación a nivel de departamentos, realice un diagnóstico de la implantación de los planes y sistemas de seguimiento y evaluación, y formule recomendaciones para lograr mejoras.
92. A fin de hacer balance del impacto de estas medidas proactivas, en 2017 EVAL encargó un estudio a un consultor externo para que examinara las aportaciones proporcionadas durante los últimos cinco años.

Valoraciones ex ante del seguimiento y la evaluación

93. El estudio correspondiente determinó que la mayoría de las aportaciones y sugerencias de EVAL no se habían tenido en cuenta en el diseño final de los proyectos (gráfico 11).

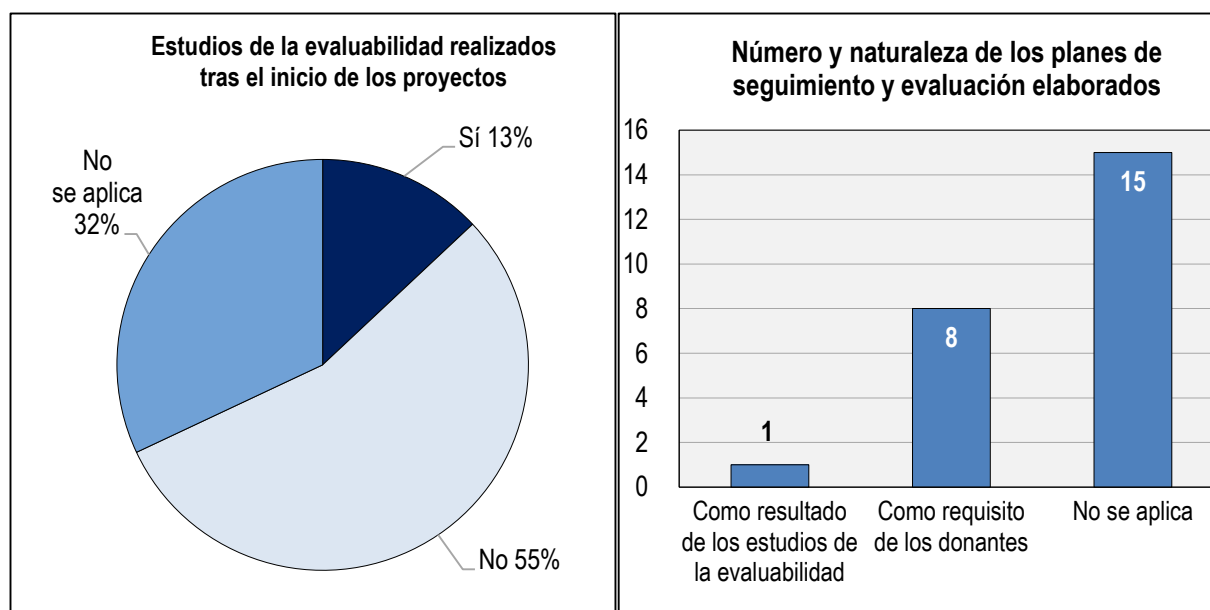
Gráfico 11. Porcentaje de inclusión de las aportaciones de EVAL en el diseño final de los proyectos



Estudios de evaluabilidad posteriores al inicio de los proyectos

94. Tan solo el 45 por ciento de los proyectos incluía los fondos recomendados para financiar un estudio de evaluabilidad tras el inicio del proyecto. Además, el número de estudios realizados de ese tipo era mínimo (13 por ciento) y sólo uno de ellos dio lugar a medidas de seguimiento mediante la formulación de un plan completo de supervisión y seguimiento (véase el gráfico 12). Este mal resultado puede atribuirse en parte a la escasa utilización de las notas de orientación disponibles en la materia, la ambigüedad sobre si la realización de estudios de evaluabilidad es obligatoria o bien se trata de una recomendación, y la limitada comprensión de las responsabilidades y la rendición de cuentas en relación con la elaboración de planes de seguimiento y evaluación.
95. Los programas de referencia y otros enfoques o marcos integrales relativos a los programas pueden brindar oportunidades para la formulación de planes de seguimiento y evaluación más exhaustivos, sistemáticos y multidimensionales, con el objeto de demostrar los logros obtenidos a todos los niveles, incluidos los resultados más amplios.

Gráfico 12. Estudios de evaluabilidad realizados tras el inicio de los proyectos, y número y naturaleza de los planes de seguimiento y evaluación elaborados



96. La importancia de contar con diseños y planes de seguimiento y evaluación adecuados se dejará sentir especialmente con respecto a la Agenda 2030 y la necesidad de evaluar la contribución de la OIT. En el futuro, EVAL seguirá prestando apoyo a PARDEV y los departamentos técnicos con miras a mejorar los marcos de seguimiento y evaluación en la fase de concepción de los proyectos.
97. En lo que respecta a los estudios de evaluabilidad, se precisarán medidas más drásticas para garantizar que en los proyectos de alto valor se emprendan estudios de evaluabilidad en el plazo de un año desde el inicio de la ejecución del proyecto. El estudio sugiere que se requieren medidas urgentes para reforzar los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos de alto valor.
98. La iniciativa emprendida por PROGRAM en junio de 2017 para establecer un grupo de trabajo con el fin de mejorar los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación basados en los resultados en la OIT brinda una oportunidad idónea para examinar otros problemas sistémicos.
99. **Recomendación 2:** *Habida cuenta de la importancia de reforzar los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos de alto valor (con un presupuesto superior a 5 millones de dólares de los Estados Unidos), debería disponerse como un requisito obligatorio la realización de un estudio de evaluabilidad en el plazo de un año desde el inicio de la ejecución del proyecto, a fin de garantizar que se haya establecido un plan sólido de seguimiento y evaluación.*

Proyecto de decisión

100. *El Consejo de Administración toma nota del presente informe y aprueba las recomendaciones (párrafos 23 y 99) que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones, del que se dará cuenta en el informe de evaluación anual 2017-2018. Asimismo, confirma las prioridades definidas en el informe para el programa de trabajo relativo a las evaluaciones de 2018-2020.*

Anexo

Política de evaluación de la OIT (2017)

I. **Propósito, conceptos, normas y utilización de la función de evaluación en el seno de la Organización**

Introducción: fundamento de una política revisada en un contexto internacional en evolución

1. Sobre la base de las normas y los estándares aceptados internacionalmente, la primera *política de evaluación de la OIT* fue adoptada en 2005 con el fin de fortalecer la función de evaluación. Dicha política y su aplicación fueron objeto de una evaluación independiente en 2010, proceso que desembocó en una función independiente y mejorada. Se introdujo una estrategia de evaluación con plazos definidos para poner en práctica la política, en virtud de la cual los progresos realizados en la consecución de los resultados previstos debían comunicarse anualmente al Consejo de Administración por medio del informe de evaluación anual.
2. La función de evaluación volvió a ser objeto de una evaluación independiente en 2016 a fin de valorar su desempeño general desde 2011. En esta evaluación independiente de la función de evaluación correspondiente al período 2011-2016 (OIT 2017) se señaló que se habían logrado importantes avances en el establecimiento de una función de evaluación independiente, que estuviese dotada de sistemas y procesos muy estructurados y que generase evaluaciones de alta calidad. Se destacó la necesidad de establecer un sistema integrado de planificación de las evaluaciones, hacer un mejor uso de las conclusiones de las evaluaciones, y mejorar los métodos de evaluación para reflejar el mandato normativo y la estructura tripartita de la OIT. Se recomendó que se abordasen estas cuestiones y que paralelamente se armonizase la función de evaluación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las últimas *Normas y estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG 2016).
3. La política de evaluación se basa en la política anterior, en la reciente evaluación independiente de la función de evaluación y en un extenso proceso de consultas en las que participaron el personal y los mandantes. Se trata de un documento de aspiraciones que promueve de forma ambiciosa la función de evaluación de la OIT para hacer una transición al nivel más elevado de la matriz de madurez de la evaluación de la Dependencia Común de Inspección (DCI) ¹.

Objetivo de la nueva política de evaluación

4. El objetivo de la evaluación consiste en facilitar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Su propósito es comprender por qué y en qué medida se logran resultados voluntarios o involuntarios. La evaluación puede fundamentar el ciclo de planificación, programación, formulación del presupuesto, implementación y elaboración de informes, y contribuir a la formulación de políticas con base empírica y a la eficacia institucional ².

¹ La Dependencia Común de Inspección (DCI) clasifica la función de evaluación de la OIT en el primer grupo, y concretamente sitúa a la Oficina de Evaluación (EVAL) en la fase de transición al nivel 4 de su matriz de madurez. *Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* (documento JIU/REP/2014/6), pág. 21.

² *Normas y estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, pág. 10 (UNEG 2016).

5. La nueva política de evaluación tiene por objetivo:
 - impulsar la generación y el intercambio de conocimientos sobre la labor sustantiva que realiza la OIT, y reforzar los procesos, enfoques y mecanismos institucionales utilizados para dicha labor;
 - reforzar la complementariedad entre la evaluación y otras funciones de supervisión y seguimiento en el seno de la Oficina;
 - aclarar las normas para hacer participar a los mandantes en la evaluación, y
 - delimitar con precisión el reparto de responsabilidades en la OIT para la realización de una evaluación³.
6. La política de evaluación de la OIT y su aplicación se rigen por normas y estándares internacionalmente aceptados, como las *Normas y estándares de evaluación* del UNEG (2016) y los principios para la evaluación de la cooperación para el desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD)⁴. La Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa y la correspondiente Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente que presta especial atención a la gestión basada en los resultados proporcionan nuevas orientaciones generales. Se tendrá en cuenta la evolución en el sistema de las Naciones Unidas a la hora de aplicar la política.

Una visión común de la cultura de la evaluación en el seno de la OIT

7. El Consejo de Administración y la Oficina comparten la convicción de que es necesario preservar y ampliar una cultura institucional de rendición recíproca de cuentas, responsabilización, transparencia y mejora de la calidad. Una cultura de la evaluación en la que la función de evaluación se utilice para mejorar el desempeño, la eficacia y el aprendizaje con miras a la consecución del Programa de Trabajo Decente es un aspecto esencial de este compromiso. Es fundamental que los miembros del Consejo de Administración, así como los asociados externos, confíen plenamente en que las funciones de evaluación en la Oficina se cumplen sistemáticamente de manera transparente, independiente, fidedigna, fiable y profesional. Una teoría del cambio servirá para desarrollar la visión y misión destinadas a promover, orientar y poner en evidencia la importancia de la evaluación en el seno de la OIT.

Definición del concepto de evaluación

8. La OIT adopta la definición del concepto de evaluación establecida por el UNEG⁵. El concepto de evaluación no debe confundirse con los de seguimiento de la aplicación y

³ Esta política no se aplica al Centro Internacional de Formación de la OIT, en Turín, que está sujeto a sus propios procedimientos de evaluación interna.

⁴ UNEG (2016). *Normas y estándares de evaluación*; Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD) (2010) *Evaluating Development Co-operation — Summary of Key Norms and Standards*; OCDE/CAD (2002) Glosario de los principales términos.

⁵ «Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe suministrar información creíble y útil con base empírica que facilite la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas.» UNEG (2016). *Normas y estándares de evaluación*, pág. 10.

presentación de informes en la materia, auditoría, inspección, investigación y valoración del desempeño individual. Aunque la evaluación consiste en un análisis de datos, no se trata de una investigación académica ya que se centra en examinar el valor o los resultados de las acciones ejecutadas con fines específicos.

Aplicación de la política de evaluación

9. La política de evaluación es un documento de aspiraciones en el que se enuncian los principios de evaluación. Una estrategia de evaluación con plazos definidos y coordinada con el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 especifica los resultados y metas a través de los cuales se aplicará la política. Se actualizarán, según sea necesario, las circulares pertinentes del Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna relacionadas con el cometido de la Oficina de Evaluación (EVAL) y las directrices de evaluación a fin de ponerlas de conformidad con la política de evaluación. En las directrices se indicarán los procedimientos para la exención de la aplicación de la política de evaluación.

Integración de la evaluación con la gestión basada en los resultados

10. El sistema de gestión basada en los resultados de la OIT se implementa a través de un plan estratégico a medio plazo y un Programa y Presupuesto bienal. La Oficina velará por que los ciclos de las evaluaciones de los principales programas estén sincronizados con las distintas etapas de los ciclos de planificación, programación y elaboración del presupuesto.
11. Las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones se utilizarán en la preparación de las propuestas de Programa y Presupuesto a fin de estrechar los vínculos entre las decisiones presupuestarias y los resultados previstos. Se hará especial hincapié en la manera en que los directores de programas utilizan la información de las evaluaciones para mejorar las metas y los indicadores de desempeño, que sirven para controlar la contribución de actividades específicas al logro de objetivos y resultados.
12. La Oficina está empeñada en dotarse de suficiente **capacidad de seguimiento y presentación de informes** a fin de incrementar el grado en que las actividades de la OIT pueden evaluarse y facilitar dicha evaluación. Un entorno propicio para la evaluación exige:
 - la existencia de un marco lógico y de un marco de resultados concretos para la planificación así como de documentos de proyectos a fin de seguir los progresos alcanzados con respecto a hitos y metas establecidos e informar al respecto a partir de la aplicación sistemática del enfoque de la teoría del cambio;
 - sistemas integrales de seguimiento y evaluación y dotación de personal con exigencias mínimas para las unidades orgánicas y proyectos en función de la magnitud y naturaleza de la labor, que se ajusten a los umbrales establecidos por la estrategia de evaluación o por las directrices de política;
 - incentivos institucionales para que el personal participe en actividades de evaluación, y haga uso de las evaluaciones y extraiga enseñanzas de ellas.
13. La función de evaluación de la OIT se centrará en respaldar las actividades complementarias que incrementarán el grado en que los proyectos pueden evaluarse sin socavar su independencia. Entre esas actividades figura la valoración previa de los diseños de proyectos propuestos en la fase de diagnóstico formal relacionada con la capacidad de evaluación, incluidos los planes para integrar criterios de referencia y actividades de dotación de recursos a fin de evaluar de manera crítica proyectos piloto e innovadores.

II. Principios rectores de la política de evaluación de la OIT

Principios fundamentales de evaluación

14. La Oficina está empeñada en velar por la independencia, credibilidad, utilidad, imparcialidad y transparencia de la evaluación mediante la adhesión a los seis principios fundamentales que se indican a continuación:
- *Observancia de las buenas prácticas internacionales.* La política de evaluación de la OIT deberá ser conforme a las normas, estándares y buenas prácticas de evaluación internacionalmente aceptados, y deberá armonizarse con la adoptada en el sistema de las Naciones Unidas en el contexto de enfoques de la gestión basada en los resultados.
 - *Defensa del mandato y misión de la OIT.* El enfoque y métodos de evaluación de la OIT tendrán en cuenta la estructura tripartita y el especial interés de la Organización por la justicia social, y su mandato normativo y técnico.
 - *Profesionalismo.* Las actividades de evaluación serán gestionadas por personal con las competencias y la formación necesarias en materia de gestión de evaluaciones, y para ello recurrirán a las normas de calidad de la OIT para la gestión de dichas actividades. Expertos técnicos y evaluadores calificados se encargarán de realizar las evaluaciones, ejercicio en el que deberán conjugar la experiencia y competencias técnicas y de evaluación con los conocimientos especializados adecuados. Los evaluadores deberán respetar las normas éticas y técnicas más estrictas, hacer uso de un rigor metodológico y responder a todos los criterios de profesionalismo, imparcialidad y credibilidad, incluido el uso responsable de información confidencial.
 - *Transparencia y aprendizaje.* Las evaluaciones se llevarán a cabo mediante procesos transparentes en los que participen las partes interesadas cuando sea necesario para asegurar la exactitud de los datos y la plena implicación en el proceso. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se comunicarán a los mandantes, los donantes, la OIT y otros organismos y asociados interesados a fin de fundamentar el proceso de adopción de decisiones y respaldar las actividades de aprendizaje institucional.
 - *Independencia del proceso.* La OIT velará por la separación entre la función de gestión y aplicación de la evaluación y las funciones de supervisión directa de políticas, programas y proyectos, y seleccionará a los evaluadores entre un grupo amplio y diversificado de candidatos de conformidad con los criterios acordados para evitar cualquier posible conflicto de interés.
 - *Igualdad de género y no discriminación.* En la concepción y análisis de las evaluaciones y en los informes que se presenten al respecto se deberá velar por que se tengan debidamente en cuenta las cuestiones de género y no discriminación y se respeten las normas y estándares de género del UNEG.

Principios aplicables a los enfoques de evaluación en la OIT

15. La función de evaluación de la OIT está destinada a *seguir mejorando la utilidad de la evaluación mediante métodos específicos adecuados al contexto del Programa de Trabajo Decente de la OIT y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Los enfoques, métodos y marcos de evaluación serán participativos y centrados en las personas, incorporarán los derechos humanos y la igualdad de género y estarán adaptados al mandato y el contexto específicos de la OIT, pero sin obviar la evolución y enfoques de todo el sistema de las Naciones Unidas. En la evaluación se deberían tener presentes los datos derivados de investigaciones de la OIT y las observaciones de la Comisión de Expertos de la OIT cuando proceda.
16. Para favorecer el aprendizaje institucional, la función de evaluación deberá considerar la utilización de herramientas como determinadas evaluaciones de impacto y metaestudios, a

fin de analizar la eficacia de las actividades de la Oficina en pro del desarrollo y el impacto de su labor. Ello incluye su contribución al Programa de Trabajo Decente y la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

17. Las evaluaciones en el seno de la OIT se realizarán de la manera más eficiente y eficaz posible. Por ejemplo, se agruparán las evaluaciones de proyectos y actividades de programas cuyos temas, marcos y ubicaciones sean idénticos o similares, siempre y cuando lo permitan los acuerdos de financiación, los plazos, el enfoque específico y la naturaleza de las actividades. Esta labor deberá regirse por los principios establecidos y los enfoques aplicables a la agrupación de evaluaciones. Este planteamiento, si se aplica de manera coherente, permitirá que las evaluaciones sean más estratégicas y abarquen cuestiones de desempeño más amplias, como la contribución al Programa de Trabajo Decente y a los ODS.

III. Tipos de evaluación y responsabilidades

18. *Las evaluaciones y exámenes independientes* son gestionados por EVAL o por funcionarios independientes de la OIT, supervisados por EVAL y realizados por funcionarios de EVAL o evaluadores externos independientes. Las *evaluaciones internas* son gestionadas por personal de la OIT, con el apoyo de consultores o funcionarios calificados de la OIT siguiendo un proceso de evaluación formalizado. Las *autoevaluaciones*, dado que son gestionadas y realizadas por supervisores directos de la OIT, no son independientes pero contribuyen al aprendizaje institucional de la OIT. Las *evaluaciones externas* son evaluaciones de las actividades de la OIT que se encomiendan a entidades ajenas a la Organización (principalmente donantes) quienes las gestionan y aplican para cumplir sus propios fines de rendición de cuentas. Las conclusiones de estas evaluaciones pueden resultar útiles para la OIT, pero no pueden suplir las necesidades de aprendizaje institucional y de rendición de cuentas de la OIT.
19. Las evaluaciones independientes de estrategias y políticas, las evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y determinadas evaluaciones temáticas se consideran *evaluaciones centralizadas*. Se trata de evaluaciones independientes que son gestionadas y coordinadas por EVAL. Las *evaluaciones descentralizadas* comprenden evaluaciones temáticas (distintas de las gestionadas por EVAL), evaluaciones de proyectos, evaluaciones de impacto, evaluaciones conjuntas y exámenes internos, que abarcan también las autoevaluaciones. Incumbe principalmente a los departamentos y regiones dotar a estas evaluaciones de los recursos necesarios. Las evaluaciones conjuntas y de proyectos de carácter descentralizado, independiente y obligatorio son gestionadas a través del sistema de gestión de las evaluaciones establecido y supervisado por EVAL, que se basa en una red de gestores certificados de evaluación, puntos focales de evaluación a nivel de departamentos y funcionarios de evaluación designados a nivel regional. Las *evaluaciones provisionales o de mitad de período* se realizan en el curso de la aplicación del programa o proyecto, las *evaluaciones finales* una vez finalizado el programa o proyecto y las *evaluaciones ex-post* en algún momento después de concluido el programa o proyecto a fin de poder centrarse en los logros y la sostenibilidad a largo plazo.

Evaluaciones de estrategias y políticas

20. Las evaluaciones de las estrategias y los resultados de política de la OIT se concebirán para evaluar su eficacia e impacto. Dentro de los marcos previstos por los documentos de programación y planificación estratégicas pertinentes, como el Plan estratégico, el Programa y Presupuesto y los ejes transversales, esas evaluaciones de alto nivel se centrarán en la continuidad de la pertinencia, así como en la manera de mejorar la eficiencia, la eficacia, el posible impacto y la sostenibilidad de las estrategias conexas. Las evaluaciones pueden centrarse en resultados específicos del marco de resultados de la OIT o en una estrategia o enfoque institucional. Cada año, EVAL propondrá temas al Consejo de Administración y realizará un mínimo de dos evaluaciones de ese tipo.

Evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País

21. Los PTDP son el principal mecanismo para canalizar la asistencia de la OIT a los países, y representan la contribución singular de la OIT a los programas por país de las Naciones Unidas. La OIT respalda las evaluaciones independientes de los PTDP para ofrecer a sus interlocutores nacionales e internacionales una evaluación imparcial y transparente de la labor que realiza la Organización en esos países. Dichas evaluaciones constituyen un medio para validar el logro de resultados y la contribución de la OIT a la consecución de los objetivos de desarrollo nacional, el trabajo decente y los resultados de los programas por país establecidos en el Programa y Presupuesto. Las evaluaciones de los PTDP pueden agruparse por subregiones y organizarse también como evaluaciones agrupadas que abarcan actividades y proyectos de cooperación para el desarrollo. Cada año, EVAL realizará al menos una evaluación de este tipo, y el objetivo es aumentar su número ya que la agrupación e integración de las evaluaciones de proyectos se están convirtiendo en una práctica habitual en la OIT. Las regiones llevarán a cabo exámenes de programas por país cuando sea necesario con fines de gestión y aprendizaje.

Evaluaciones temáticas

22. Las evaluaciones temáticas examinan aspectos, temas y procesos concretos, y pueden centrarse también en sectores, cuestiones o sistemas específicos. Las evaluaciones temáticas permiten a los programas técnicos y las regiones de la OIT examinar en profundidad la eficacia y el impacto de determinados enfoques. Estas evaluaciones pueden inspirarse de las enseñanzas extraídas a nivel de los proyectos, tanto dentro como fuera de la OIT, y centrarse en temas cuya importancia trasciende el propio proyecto. Los programas técnicos de la OIT suelen encargarse de realizar estas evaluaciones temáticas y de asignarles los recursos necesarios con arreglo a un calendario establecido, con el apoyo de EVAL.

Evaluaciones de impacto

23. Las evaluaciones de impacto tienen por objetivo valorar «los efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no»⁶. Una evaluación de impacto suele distinguirse por el enfoque que adopta, en el plano conceptual o metodológico, para determinar la forma y el grado en que el impacto puede atribuirse a factores específicos, como políticas, programas o intervenciones. Las evaluaciones de impacto de la OIT sirven principalmente para adquirir conocimientos sobre intervenciones de política eficaces y están bajo la responsabilidad de los departamentos técnicos. EVAL facilita un marco de evaluación del impacto que contiene orientaciones, y evaluaciones *ex-post* de la calidad e intercambios de experiencias a través de la comunidad de intercambio de prácticas.

Evaluaciones conjuntas

24. Las evaluaciones conjuntas son evaluaciones que se prevén en documentos de proyectos/programas conjuntos o en acuerdos con los donantes. Pueden satisfacer las necesidades de evaluación de la OIT. Según el OCDE/CAD, las evaluaciones conjuntas pueden ayudar a superar problemas de atribución al evaluar la eficacia de los programas y las estrategias, el carácter complementario de los esfuerzos respaldados por diferentes asociados, así como la calidad de la coordinación de la cooperación para el desarrollo.

⁶ OCDE/CAD 2002.

Evaluaciones de proyectos

25. Las evaluaciones independientes de proyectos examinan los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo como medio para obtener los resultados previstos por la OIT para los mandantes en el marco del Programa y Presupuesto y de los PTDP. Consideran la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los resultados, y ponen a prueba las hipótesis subyacentes en lo que atañe a su contribución a las repercusiones más generales para el desarrollo. Las evaluaciones de proyectos pueden:
- mejorar los resultados de los proyectos y contribuir al aprendizaje institucional;
 - ayudar a los responsables de la gestión de los recursos y de las actividades de un determinado proyecto a mejorar los resultados en materia de desarrollo de corto plazo a largo plazo sostenible;
 - evaluar la eficacia de la planificación y de la gestión para futuros impactos, y
 - favorecer los objetivos de rendición de cuentas incorporando las enseñanzas extraídas en el proceso de adopción de decisiones de las partes interesadas del proyecto, como los donantes y los interlocutores nacionales.
26. Los requisitos para las evaluaciones independientes, las evaluaciones internas y las autoevaluaciones a nivel de proyectos son establecidos por EVAL, examinados periódicamente y recogidos en sus directrices de evaluación. Dichas evaluaciones se basan en los límites presupuestarios del proyecto, que reflejan los niveles de riesgo de inversión de la OIT, y en la duración, que refleja las necesidades y oportunidades de ajuste. Tales requisitos comprenderán también estudios obligatorios de evaluabilidad para proyectos de valor elevado en su fase de puesta en marcha. Los recursos asignados para la realización de evaluaciones a nivel de proyectos seguirán figurando en los presupuestos de los proyectos, sobre la base de criterios establecidos enunciados en las directrices de evaluación, y se velará por que las evaluaciones se consideren parte integral de la aplicación del proyecto.

IV. **Gobernanza de la evaluación en la OIT: marco institucional, funciones y responsabilidades**

Prioridades y programa de trabajo de la evaluación

27. La función de evaluación de la OIT integrará la planificación de las evaluaciones a todos los niveles para:
- constituir una base sólida de información fáctica en la que puedan sustentarse las evaluaciones de alto nivel;
 - permitir prever presupuestos integrados y evaluaciones más estratégicas, incluida la agrupación de evaluaciones cuando sea eficaz y eficiente, para reducir al mínimo el número de evaluaciones y proporcionar conclusiones, resultados y repercusiones de orden estratégico más amplios, y
 - asegurar el vínculo y la complementariedad entre los estudios evaluativos, los documentos para la divulgación de conocimientos y las investigaciones pertinentes.
28. **Evaluaciones centralizadas:** para asegurar que las evaluaciones sean oportunas, orientadas a temas concretos y centradas en resultados, EVAL propondrá cada año al Consejo de Administración, junto con la presentación del informe de evaluación anual, un proyecto de programa de trabajo de evaluación renovable para las evaluaciones independientes de gran envergadura, en particular a nivel estratégico y de políticas.
29. **Evaluaciones descentralizadas:** las evaluaciones obligatorias, ya sean independientes o internas, formarán parte de procesos integrados de planificación y programación mantenidos

y supervisados por EVAL, sobre la base de acuerdos de financiación y de documentos aprobados de los programas y proyectos. Los directores de departamento y los directores regionales, a través del Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), deben velar por que en los presupuestos de los proyectos se prevean fondos para las evaluaciones de conformidad con la política de evaluación. Los directores de departamento y los directores regionales deben velar por que las evaluaciones que estén bajo su responsabilidad administrativa se finalicen conforme al calendario previsto. Las actividades de evaluación que quedan fuera de las exigencias prescriptivas son gestionadas por los departamentos y las regiones.

Presentación de informes sobre las evaluaciones al Consejo de Administración

30. Los resultados de las evaluaciones de alto nivel se someten al Consejo de Administración en el marco de la Sección de Programa, Presupuesto y Administración (PFA). Se presenta un informe de evaluación anual a la Sección PFA del Consejo de Administración para proporcionar una visión global del desempeño de la función de evaluación en la OIT, que abarca todos los niveles y tipos de evaluación, incluidas las actividades de evaluación realizadas en toda la Oficina. Sobre la base de evaluaciones centralizadas y descentralizadas y de estudios de síntesis y metaestudios, el informe de evaluación anual ahondará en la eficacia y eficiencia de la Organización en la consecución del Programa de Trabajo Decente, y destacará, al mismo tiempo, determinadas enseñanzas institucionales y cuestiones de gobernanza. El informe de evaluación anual abarcará también el seguimiento que da el personal directivo a las evaluaciones y en él se proporcionará una lista de las evaluaciones finalizadas y en curso.

Comité Consultivo de Evaluación para la supervisión del uso de las evaluaciones

31. El Comité Consultivo de Evaluación (EAC, por sus siglas en inglés), establecido con arreglo a las buenas prácticas, es un mecanismo destinado a supervisar la utilización, puesta en práctica y seguimiento de las enseñanzas y recomendaciones derivadas de las actividades de evaluación emprendidas por la OIT. Su objetivo es promover el seguimiento institucional de las conclusiones de evaluaciones independientes y de las recomendaciones aceptadas, y proporcionar información pertinente y asesoramiento al Director General sobre los progresos realizados por la Oficina.
32. Quedan abarcadas en el ámbito de sus competencias todas las evaluaciones independientes, pero especialmente las evaluaciones en materia de estrategias y resultados, las evaluaciones de los programas por país y las evaluaciones temáticas importantes. El EAC también podría considerar la información recibida sobre los planes y acciones de seguimiento emprendidos en relación con ciertos grandes proyectos de cooperación para el desarrollo de especial importancia estratégica.

Evaluación a nivel de las regiones y de los departamentos

33. *Las redes de evaluación de las regiones y de los departamentos* apoyan la planificación y aplicación de actividades de evaluación para proyectos de cooperación para el desarrollo. A nivel regional, la red está integrada por funcionarios de evaluación designados en las oficinas regionales con el cometido de prestar apoyo en la planificación y aplicación de las actividades de evaluación con la ayuda de gestores de evaluación certificados. Se revisarán las relaciones jerárquicas y responsabilidades de los funcionarios de evaluación designados para asegurar el máximo grado posible de independencia e imparcialidad en las evaluaciones emprendidas en las regiones. El establecimiento de organismos consultivos regionales, inspirados en el modelo del EAC central, puede contribuir a mejorar el seguimiento de las evaluaciones y el aprendizaje regional sobre cuestiones sistémicas.

34. A nivel de los departamentos, la red está integrada por puntos focales de evaluación designados en los departamentos con el cometido de prestar apoyo en la planificación y aplicación de actividades de evaluación con la ayuda de gestores de evaluación certificados. EVAL brinda orientación y asistencia técnicas a la red y se ocupa de la supervisión final para asegurar la calidad e independencia. Se revisará el sistema de incentivos de la OIT para que el personal intervenga en las evaluaciones a fin de promover su participación en los procesos de evaluación y la utilización de los resultados obtenidos. Ello comprenderá una revisión de las descripciones de puestos y de las evaluaciones del desempeño sobre la base de competencias de evaluación definidas y la determinación clara de las relaciones jerárquicas para el personal con funciones y responsabilidades específicas en el proceso de evaluación.
35. EVAL se encargará de la supervisión final de la evaluación de proyectos descentralizados mediante controles de calidad adecuados. Se seguirán realizando, con una periodicidad anual o bienal, exámenes *ex-post* para el control de la calidad de las evaluaciones de proyectos independientes y obligatorias y dichos exámenes se ampliarán para abarcar una muestra de evaluaciones internas dentro de los límites de los recursos existentes y de la capacidad disponible.

Estructura y función de la Oficina de Evaluación

36. EVAL asegura un uso coherente y cabal de las evaluaciones dentro de la Oficina. EVAL es responsable de gestionar la función de evaluación y de asegurar que la política de evaluación se aplica de forma adecuada. La estructura y modalidades de funcionamiento de EVAL están concebidas para proteger su independencia funcional.
37. El Director de EVAL depende directamente del Director General. Debe tener las calificaciones requeridas y experiencia en materia de evaluación, así como en las esferas conexas de la planificación estratégica, la investigación básica y operacional, y la gestión de los conocimientos, y debe poseer excelentes capacidades de gestión y liderazgo. Estos criterios deberán aplicarse cada vez que se designe a un nuevo director de EVAL.
38. EVAL se encarga de formular políticas, elaborar directrices operacionales y realizar controles de calidad de las evaluaciones de proyectos, programas, alianzas de colaboración y estrategias. Asimismo, gestiona las evaluaciones de alto nivel. Con el apoyo del EAC, EVAL es responsable de controlar sistemáticamente el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aceptadas por el personal directivo, y de presentar informes al respecto al Consejo de Administración. EVAL deberá también estar al corriente de las últimas novedades teóricas y metodológicas en materia de evaluación. Asimismo, se espera que participe en redes internas y externas como parte del empeño por mejorar la política y la práctica de evaluación en la OIT.

La política de la Oficina para la divulgación de los resultados de las evaluaciones

39. La OIT refrenda el estándar del UNEG sobre la política de divulgación y pone a disposición del público los productos principales de la evaluación a fin de reafirmar la rendición de cuentas de la Oficina. Los informes finales de evaluación se difunden de conformidad con la Directiva de la Oficina titulada *Clasificación de los activos de información de la OIT*, IGDS Número 456 (Versión 1). Para las evaluaciones independientes de proyectos, las principales partes interesadas — esto es, los donantes, los mandantes nacionales y los asociados nacionales clave así como los funcionarios competentes de la OIT — reciben una copia del informe de evaluación finalizado. Esta responsabilidad incumbe al gestor de la evaluación y a PARDEV. En aras de la transparencia y la accesibilidad, toda la información relativa a las evaluaciones se conserva en un repertorio en el que se centralizan los documentos de evaluación, que puede consultarse a través de la plataforma pública

electrónica utilizando medios de divulgación fácilmente accesibles, y se dirige a un determinado público destinatario.

V. Recursos financieros destinados a la evaluación

40. Dentro del marco general del Programa y Presupuesto de la OIT, la Oficina asegura la dotación de fondos necesarios con cargo al presupuesto ordinario para la función de evaluación básica de la OIT a fin de poder aplicar, cuando proceda, la política y estrategia de evaluación en respuesta al nivel de actividades de la OIT. La dotación de fondos para la evaluación de actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios se asegurará mediante la asignación de un monto para las evaluaciones en los presupuestos de los proyectos. Se estudiará una manera más eficiente y estratégica de utilizar los fondos extrapresupuestarios destinados a las evaluaciones mediante la integración de todas las fuentes presupuestarias y la agrupación de las evaluaciones siempre que sea posible desde el punto de vista estratégico y de procedimiento. Además, se considerará la creación de un fondo fiduciario para actividades de evaluación a fin de mancomunar fondos para las evaluaciones de pequeños proyectos. El objetivo general será acercarse a un nivel de gasto combinado para las evaluaciones del 1,5-2 por ciento de los gastos totales, con arreglo a lo recomendado en las normas internacionales de evaluación.

VI. Utilización de las evaluaciones en el seguimiento posterior a la evaluación

Respuesta del personal directivo y seguimiento de la implementación de las recomendaciones

41. La Oficina está empeñada en incrementar la participación de las partes interesadas a lo largo del proceso de evaluación a fin de asegurar que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación estén orientadas a la acción. Se debería empezar a pensar en el uso de la evaluación en la fase de planificación y no cuando se presenta el informe final. Las evaluaciones deberían utilizarse, cuando proceda, más allá del ámbito del programa o proyecto particular al que se refieran.
42. La Oficina promueve el uso y seguimiento de las evaluaciones mediante el recurso a un proceso interactivo en el que se hace participar a todas las partes interesadas. Ello exige que el personal directivo integre los resultados y recomendaciones de las evaluaciones en las políticas y programas y realice un seguimiento sistemático de la aplicación de dichas recomendaciones. Más concretamente, la Oficina velará por que:
- las evaluaciones centralizadas usen los mecanismos de respuesta del personal directivo con la supervisión del EAC;
 - todas las evaluaciones centralizadas, ya sean independientes o internas, cuenten con una respuesta del personal directivo;
 - se dé un seguimiento sistemático a la implementación de las respuestas del personal directivo derivadas de evaluaciones descentralizadas, incluso a largo plazo, con un análisis del nivel de implementación y utilización de las respuestas del personal directivo, y
 - el informe de evaluación anual de EVAL siga proporcionando al Consejo de Administración una visión global de la implementación de las respuestas del personal directivo derivadas de las evaluaciones descentralizadas.

Las evaluaciones como productos de difusión de conocimientos

43. La Oficina seguirá generando productos de difusión de conocimientos derivados de las evaluaciones, como metaestudios, estudios de síntesis, metaanálisis y documentos de

reflexión. La difusión de conocimientos puede efectuarse por medio de conferencias, talleres, sesiones de formación o seminarios. Los grandes proyectos pueden contar con una estrategia de divulgación como parte de su plan de seguimiento y evaluación a fin de llegar a una gama específica de clientes. Los informes de evaluación se almacenan de manera sistemática y los conocimientos generados en forma de enseñanzas extraídas y buenas prácticas emergentes se divulgan a través de la plataforma pública electrónica.

VII. Marco para el desarrollo de la capacidad de evaluación

44. Para favorecer la calidad de uso de la evaluación en el contexto de los ODS y promover una cultura de la evaluación, se desarrollará la capacidad de evaluación a nivel interno en la OIT y entre los mandantes y, cuando proceda, en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas.
45. Las actividades de formación en la OIT se centrarán en la gestión de las evaluaciones y las evaluaciones internas con el objetivo general de mejorar la calidad y aumentar la reserva de gestores de evaluación.

Participación de los mandantes

46. El fortalecimiento de la capacidad de evaluación de los mandantes consistirá principalmente en hacer participar a los interlocutores sociales en las actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación organizadas por las Naciones Unidas en relación con los ODS y en intensificar la participación de los mandantes en el proceso de evaluación.
47. En función de la capacidad y de la demanda, se hará participar de manera más sistemática a los mandantes tripartitos y a otras partes interesadas en las evaluaciones (por ejemplo, en la determinación del objeto de la evaluación, los eventos de difusión) a fin de aumentar el interés en la evaluación y facilitar el uso de la evaluación como herramienta para el diálogo social.

VIII. Conclusión

48. La política de evaluación dotará al Consejo de Administración de un mecanismo de supervisión sistemático y coherente así como de un sistema de seguimiento del aprendizaje institucional para las actividades de la Oficina, y permitirá a la Oficina reforzar la utilización de las evaluaciones para mejorar la planificación, el seguimiento y la medición del desempeño en los planos de las estrategias, los programas y los proyectos.
49. La política de evaluación y las estrategias asociadas serán examinadas por un equipo de evaluación independiente, después de cinco años de aplicación, a fin de valorar su impacto en el funcionamiento y el desempeño de la Oficina.