



► Nota de orientación 4.5: Participación de las partes interesadas

► Fecha: JUNIO 2020, V.2 (Versión en español septiembre 2021)



Esta nota de orientación forma parte del Pilar 1 ► Condiciones propicias para buenas evaluaciones

CONTENIDO (HAGA CLIC PARA NAVEGAR)

INTRODUCCIÓN	1
1. PARTES INTERESADAS – DEFINICIÓN	2
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	2
3. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA EVALUACIÓN	4
4. DESARROLLO DE CAPACIDADES DE EVALUACIÓN (DCE)	5

Esta guía proporciona una descripción general del enfoque de la OIT para la participación de las partes interesadas. También explica su importancia en el proceso de evaluación. La nota de orientación está dirigida a todos los funcionarios que participan en el ciclo del proyecto: desde su diseño hasta su evaluación.

► INTRODUCCIÓN

Desde 2011 la Oficina de Evaluación ha realizado [metaanálisis sobre los resultados del trabajo decente y la eficacia de las operaciones de la OIT](#). Los estudios han revelado que las consultas a las partes interesadas es un aspecto clave en la ejecución de los proyectos de la OIT (incluidas sus evaluaciones), ya que permite satisfacer todas las necesidades e intereses de la manera más completa posible.

La participación de las partes interesadas en la evaluación incluye consultas formales al comienzo de la evaluación, su revisión de los Términos de Referencia (TdR), los informes de inicio y borradores, así como sus aportaciones para el informe final. A continuación, se muestran algunos puntos importantes enumerados en los estudios:

- En los proyectos regionales, la agrupación de países en regiones y subregiones puede provocar que los intereses nacionales no estén adecuadamente representados (falacia ecológica);
- Los grupos meta son también partes interesadas y, cuando corresponda, su participación en el proceso de evaluación debe plasmarse en los TdR de la evaluación, asignándoles tiempo y recursos para procurar una participación adecuada;
- En las entrevistas y las encuestas, el uso de un enfoque estructurado puede ser la manera más eficaz de captar las aportaciones más útiles de las partes interesadas.

Este es un documento vivo que no ha sido editado profesionalmente.

Si está viendo esta nota en el navegador, haga clic con el botón derecho en los hipervínculos y seleccione “abrir en una nueva pestaña”.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD: La presente traducción al español se ha realizado por iniciativa de la Oficial Regional de Evaluación de la OIT para América Latina y el Caribe, quién es la responsable de la calidad de la traducción. En caso de posibles discrepancias, prevalecerá el idioma original.

► 1. PARTES INTERESADAS - DEFINICIÓN

Según la OCDE, las partes interesadas son entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención para el desarrollo o en su evaluación. Las partes interesadas más importantes de la OIT son los mandantes tripartitos (Estados miembros, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores).

El Grupo de Evaluación de las NNUU (UNEG) establece en el documento [Normas y estándares de evaluación](#) que a la hora de realizar una evaluación “Promover una participación inclusiva y diversa de las partes interesadas en la planificación, el diseño, la realización y el seguimiento de las evaluaciones resulta fundamental para garantizar su apropiación, pertinencia, credibilidad y utilización. A tal efecto deben diseñarse grupos de referencia y otros mecanismos de participación de las partes interesadas.” (Estándar 4.6). Esta guía de orientación explica cómo poner en práctica este estándar.

► 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas se identifican principalmente en el documento del proyecto. Las directrices al respecto se encuentran en el [Manual de Gobernanza Interna sobre Cooperación al Desarrollo](#) (p.33). Cuando se redactan los TdR de una evaluación, los gestores del proyecto y de la evaluación deben asegurarse de que se haya identificado a todas las partes interesadas relevantes. Ya sea para una evaluación intermedia o final, es importante que todas las partes interesadas relevantes estén incluidas en los procesos de diseño y evaluación. Esto puede conllevar que el gestor del proyecto deba identificar nuevas partes interesadas que fueron añadidas durante la implementación del proyecto. A continuación, se incluye un extracto del Manual de Cooperación Técnica de la OIT sobre la identificación y el análisis de las partes interesadas:

Paso Uno: Análisis de las partes interesadas.

Los proyectos operan en contextos sociales complejos donde es necesaria una buena comprensión de los roles de los diferentes actores y su relación para garantizar un buen diseño del proyecto. En última instancia, los proyectos tienen que ver con las personas y, por lo tanto, es fundamental entender quiénes son los diferentes actores, sus expectativas e intereses, su influencia sobre los demás, etc. En concreto, se trata de entender las relaciones clave entre la dirección del proyecto, la población meta, los socios y otras agencias o instituciones. El análisis de las partes interesadas es una herramienta que facilita la comprensión de los diferentes actores, sus características, motivaciones, expectativas y limitaciones.

Paso Dos: Identificación de la población/grupos meta.

Es especialmente importante conocer bien al grupo meta. Dado que, en la mayoría de sus proyectos, la OIT asiste a las partes interesadas en el desarrollo de sus capacidades o en mejorar el contexto en el que trabajan para que puedan prestar mejores servicios, resulta fundamental distinguir entre los beneficiarios directos de los productos o servicios del proyecto y los beneficiarios finales.

- **Beneficiarios directos de los servicios del proyecto:** Se trata de organismos, como los ministerios de trabajo, los interlocutores sociales, las instituciones educativas/de formación, las administraciones locales y los líderes de las comunidades, a los que se capacita para llevar a cabo actividades de incidencia y desarrollo.
- **Beneficiarios finales (o indirectos):** Es el grupo meta cuya situación se espera que mejore como resultado del proyecto. El proyecto puede prestar servicios directamente a este grupo o, más comúnmente, dirigirse a él a través del fortalecimiento de las instituciones y organizaciones (es decir, los beneficiarios directos), que trabajan por/para/con los beneficiarios finales. La distinción entre beneficiarios directos y beneficiarios finales es especialmente importante para los donantes, a los que les

preocupa sobre todo el impacto del proyecto en este último grupo. Por ello, la propuesta del proyecto debe detallar los resultados previstos del proyecto más allá de los beneficiarios directos. Por ejemplo, si los beneficiarios directos de los servicios de un proyecto son los responsables de la política del mercado laboral, los beneficiarios finales serían los trabajadores o los empleadores del mercado laboral. La propuesta debe describir los beneficios finales de los cambios políticos, incluso cuando el proyecto no tenga un control directo sobre la forma en que los beneficiarios directos interactúan con los beneficiarios finales.

- **Diferenciación de los grupos meta:** Los grupos objetivo rara vez son homogéneos y el análisis de la situación debe diferenciar los grupos dentro de la población (género, edad, sector, etc.). Aunque depende de la situación específica y del alcance del proyecto, puede requerir la diferenciación de los intereses de los diferentes socios, de las regiones y los sectores, de la economía formal y la informal, de los jóvenes y las personas mayores y, sobre todo, de mujeres y hombres.
- **Vinculación con el análisis de problemas:** Cuando el grupo meta no está suficientemente identificado, el análisis de problemas tiende a ser superficial o demasiado amplio y no permite identificar los efectos del problema principal sobre los distintos subgrupos. Por ejemplo, centrarse en los desempleados sin diferenciar por grupos de edad puede llevar a una estrategia equivocada para abordar el desempleo juvenil. Centrarse en los pobres sin desglosar los datos por género, puede llevar a estrategias que pasen por alto las cuestiones de igualdad de género, etc. Una adecuada diferenciación de los grupos meta durante el análisis de la situación facilita la definición de los objetivos del proyecto, el seguimiento de los resultados del mismo y agiliza su evaluación.

Paso Tres: Análisis de problemas

La justificación para iniciar cualquier acción o intervención es abordar un problema o limitación que afecta a un determinado grupo de personas (el grupo meta). La clave para el éxito del diseño de un proyecto es comprender la(s) causa(s) del problema o limitación, ya que un buen proyecto se formula para abordar sus causas y no tanto el problema en sí. Por eso es importante que, al formular la teoría del cambio, quienes diseñen el proyecto no sólo comprendan la causa del problema, sino que también tengan alguna idea sobre las necesidades y el efecto de la intervención en la población meta. Así, el resultado del análisis de problemas es una comprensión profunda de la naturaleza del mismo.

La información necesaria para responder a las preguntas de la evaluación normalmente se encuentra repartida entre las diferentes partes interesadas (los mandantes, los beneficiarios, las unidades de la OIT y otras entidades). En este sentido, todos deben formar parte del proceso de recolección de la información porque de lo contrario podría perderse información crítica. Por ejemplo, difícilmente se puede pensar que el género se ha tenido plenamente en cuenta en el análisis si la consulta se limita a un solo género, o que un proyecto puede abordar los problemas del mercado laboral sin implicar a las organizaciones de trabajadores y de empleadores. La calidad de la información recopilada y de las hipótesis formuladas no debe tomarse al pie de la letra y debe ser cuestionada, verificada y validada.

Cuarta etapa: Marco institucional

El marco institucional se centra en las relaciones entre los distintos tipos de organismos analizados en el análisis de partes interesadas. Además de los beneficiarios finales, esto incluye a los beneficiarios directos, las entidades de prestación, las de supervisión y los interlocutores sociales. El marco institucional establece la relación entre las diferentes partes interesadas y, en particular, el vínculo entre los organismos gubernamentales, la entidad gestora del proyecto y la población meta.

Entidades de prestación: Son organizaciones, incluidas las unidades de la OIT, que gestionan y entregan servicios y productos a los destinatarios directos o a los beneficiarios finales. Cada vez más, los proyectos se ejecutan a través de asociaciones, que reúnen las ventajas comparativas de cada socio. El análisis de implicados, que podría complementarse con un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es también un medio para evaluar las capacidades de las entidades de prestación e identificar sus problemas, de manera que se puedan abordar también como parte del proyecto.

- **Entidades de supervisión y gobernanza:** Estos organismos desempeñan un papel estratégico y regulador y son los responsables últimos de la gestión del proyecto. En algunos casos, la gestión de las actividades depende de la OIT, ya sea en terreno o en la sede, mientras que, en otros casos, estas responsabilidades se comparten con diferentes entidades. En ocasiones, se crean nuevas estructuras de gobernanza (por ejemplo, comités de dirección) para coordinar y supervisar la ejecución de los proyectos.
- **El papel de los interlocutores sociales:** El papel de los interlocutores sociales y de los mandantes es especialmente importante, varía de un proyecto a otro, y por lo tanto debe estar cuidadosamente explicado en el diseño del proyecto. Esto es importante porque los interlocutores sociales pueden desempeñar más de un papel dentro del mismo proyecto. Por ejemplo, los mandantes pueden ser proveedores de servicios (entidad de prestación), población meta (beneficiarios directos o finales), así como tener un papel de supervisión y estrategia (gobernanza). Un buen diseño del proyecto requiere que estas diferentes funciones estén separadas y claramente definidas. Para más información véase [la nota de orientación 3.2 Integración del diálogo social y las NIT en el seguimiento y la evaluación](#)

► 3. LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA EVALUACIÓN

El enfoque de la evaluación debe tener en cuenta las oportunidades de aprendizaje y participación de las principales partes interesadas (por ejemplo, talleres, grupos de aprendizaje, sesiones informativas, participación en visitas sobre el terreno) para garantizar que se integren plenamente en el proceso de aprendizaje de la evaluación. Según el tipo de evaluación, las partes interesadas pueden participar más en algunas evaluaciones que en otras, por ejemplo, en las evaluaciones internas.

De acuerdo con las Normas y Estándares para la evaluación del UNEG, deben establecerse procesos para garantizar la participación de individuos o grupos que puedan verse afectados por la evaluación, que puedan influir en la implementación de las recomendaciones o que se vean afectados a largo plazo por la misma.

Para garantizar su participación continuada, podría establecerse diferentes grupos de partes interesadas, tal y como se describe a continuación.

Los **grupos de referencia** están formados por grupos básicos de partes interesadas que pueden aportar diferentes perspectivas y conocimientos sobre el tema. Los grupos de referencia deben ser consultados a lo largo de todo el proceso de evaluación para aumentar la pertinencia, la calidad y la credibilidad de los resultados de la evaluación.

Podrían crearse **grupos de aprendizaje** con las partes interesadas para centrarse en el uso de la evaluación. Los grupos de aprendizaje suelen tener un papel menor que los grupos de referencia en la mejora de la calidad o la validación de los resultados.

Los comités/grupos de coordinación no sólo asesoran, sino que también orientan las evaluaciones. Estos grupos se crean para garantizar una mejor apropiación.

Los **grupos consultivos** están formados por expertos en evaluación o en la materia para mejorar la pertinencia, calidad y credibilidad de los procesos de evaluación mediante la orientación, el asesoramiento, la validación de los resultados y el uso del conocimiento.

Las partes interesadas deben ser consultadas en la planificación, en el diseño, la implementación y el seguimiento de las evaluaciones. Se pueden utilizar varios mecanismos para interactuar con las partes interesadas a lo largo del proceso de evaluación. A continuación, se describen algunos ejemplos:

Planificar la evaluación y redactar los TdR

Una vez identificadas las partes interesadas, se les consulta al redactar los términos de referencia para que aporten su opinión sobre las principales cuestiones técnicas, la metodología y el calendario. Cuando sea factible, se puede crear un grupo central de aprendizaje o un grupo de coordinación compuesto por las partes interesadas en la evaluación. También se pueden convocar reuniones de consulta para debatir el diseño de la evaluación.

Proceso de recolección de datos

Las evaluaciones tienen en cuenta a todos los grupos y son sensibles a las diferencias existentes entre ellos. También desglosan los grupos según unos determinados criterios (mujeres/hombres, clase económica, edad, etnia, religión, etc.) y prestan atención a qué grupos se benefician y qué grupos contribuyen a la intervención que se examina. Su aportación es esencial a la hora de recopilar los datos necesarios para la evaluación. Dependiendo del tipo de evaluación, las partes interesadas deben ser tenidas en cuenta para una serie de aportaciones, incluyendo encuestas, entrevistas y grupos de discusión. Los detalles sobre las técnicas de recolección de datos que pueden aplicarse a las evaluaciones que tienen en cuenta la igualdad de género y los derechos humanos pueden consultarse en la [Nota de orientación 3.1 La integración de la igualdad de género en el seguimiento y la evaluación de proyectos](#).

Guía de orientación 4.5.: Participación de las partes interesadas

Para más información y orientación sobre métodos de recolección de datos, véase la nota de orientación 4.3. Métodos para la recolección de datos.

Una vez recogidos los datos, las conclusiones preliminares de las evaluaciones se comparten y validan con las partes interesadas mediante talleres o reuniones virtuales.

Más orientación:

- [Nota de orientación 4.3: Métodos para la recolección de datos](#)
- [Lista de comprobación 4.1. Validación de las metodologías](#)

Finalización de la evaluación: Informar sobre los resultados

Las partes interesadas reciben un borrador del informe que pueden revisar para comprobar su exactitud y aportar comentarios generales. El gestor de la evaluación recopila los comentarios y los envía al evaluador para que los tenga en cuenta.

Difusión de los resultados de la evaluación

Una vez aprobada una evaluación, la Oficina de Evaluación la pone a disposición del público a través de i-evalDiscovery. De hecho, se anima al equipo del proyecto, al gestor de la evaluación e incluso al consultor de la misma a compartir la información sobre las evaluaciones con las partes interesadas.

Las estrategias de difusión deben incluir procesos formales de divulgación que sean exhaustivos y sistemáticos para aumentar la probabilidad de que los usuarios potenciales actúen a partir de las recomendaciones, utilicen las lecciones aprendidas y lleven a cabo nuevos estudios sobre buenas prácticas emergentes. A continuación, se exponen algunos ejemplos de cómo los diversos actores y partes interesadas difunden y utilizan los resultados e informes de evaluación:

Difusión por parte del gestor de la evaluación: El gestor de la evaluación presenta formalmente el informe al mismo grupo de personas que aportaron comentarios al borrador del informe, así como a cualquier otra parte interesada identificada a lo largo del proceso o sugerida por el equipo del proyecto.

Equipo del proyecto: La gestión del proyecto debe identificar a otros clientes interesados en la evaluación que no pertenezcan a las partes interesadas, como los socios de la ONU, los socios nacionales, o socios internacionales, los beneficiarios de la ayuda al desarrollo, la comunidad mundial en general, etc.

Funcionario responsable de la OIT: Garantiza un seguimiento adecuado de las recomendaciones y puede organizar reuniones para compartir las lecciones aprendidas dentro de su área técnica y de los mandantes de la OIT, con enlaces en sus sitios web públicos y de intranet.

Mandantes: Las recomendaciones dirigidas a los mandantes deben ser objeto de seguimiento por parte del responsable para garantizar la aplicación de las medidas necesarias propuestas. Cada año, el [informe de evaluación anual](#) incluye el número de recomendaciones dirigidas a los mandantes y su estado de aplicación (completada, parcialmente completada, no se ha tomado ninguna medida, medida aún no tomada, rechazada o no aplicable) en función de la información obtenida de la respuesta de gestión de las recomendaciones de las evaluaciones.

Difusión regional: En función del presupuesto, el informe podría publicarse en el idioma local y en sitios web o comunidades de práctica regionales o nacionales.

Medios de comunicación: Entre los posibles actos organizados para dar a conocer la evaluación y difundir los resultados se encuentran los siguientes:

- Almuerzos de trabajo, seminarios web, grupos de debate formales o informales
- Boletines y notas informativas en los sitios web
- Intranet, blogs web, comunidades de práctica
- Talleres de aprendizaje posteriores a la evaluación

Seguimiento de las recomendaciones de la evaluación: La última acción de un informe de evaluación es el inicio de la respuesta de gestión de las recomendaciones. Esto fortalece el uso de los hallazgos de la evaluación, promueve el aprendizaje organizacional y la responsabilidad por los resultados de la evaluación y, por tanto, contribuye a mejorar el diseño y la ejecución de los programas y proyectos. Este ejercicio también tiene como objetivo aumentar la aceptación de las conclusiones por parte de las partes interesadas y de la gestión, facilitar un diálogo en profundidad sobre los resultados de la evaluación y garantizar el seguimiento de las recomendaciones acordadas a través de procesos formales.

Más orientación:

-  [Nota de orientación 5.1 Potenciar el uso y la difusión de la información de la evaluación](#)
-  [Nota de orientación 5.3 Uso de i-eval Discovery](#)

► 4.DESARROLLO DE CAPACIDADES DE EVALUACIÓN (DCE)

Las normas y estándares del UNEG establecen que debe prestarse atención al desarrollo de la capacidad de evaluación de las partes interesadas para que puedan participar plenamente en el proceso de evaluación. Los principales métodos que utiliza EVAL para promover el desarrollo de la capacidad de evaluación de las partes interesadas son la formación y la información.

Entre los ejemplos de actividades recientes de desarrollo de capacidades iniciadas por EVAL se encuentran la creación de un kit de recursos que contiene directrices, orientaciones y herramientas de evaluación, y el desarrollo de  [módulos de formación en materia de evaluación](#) que pueden utilizarse en talleres para los mandantes, dirigidos en particular a la evaluación del Programa de Trabajo Decente en la era de los ODS. Estos productos pueden ponerse a disposición de los mandantes que los soliciten enviando un correo electrónico a eval@org.