



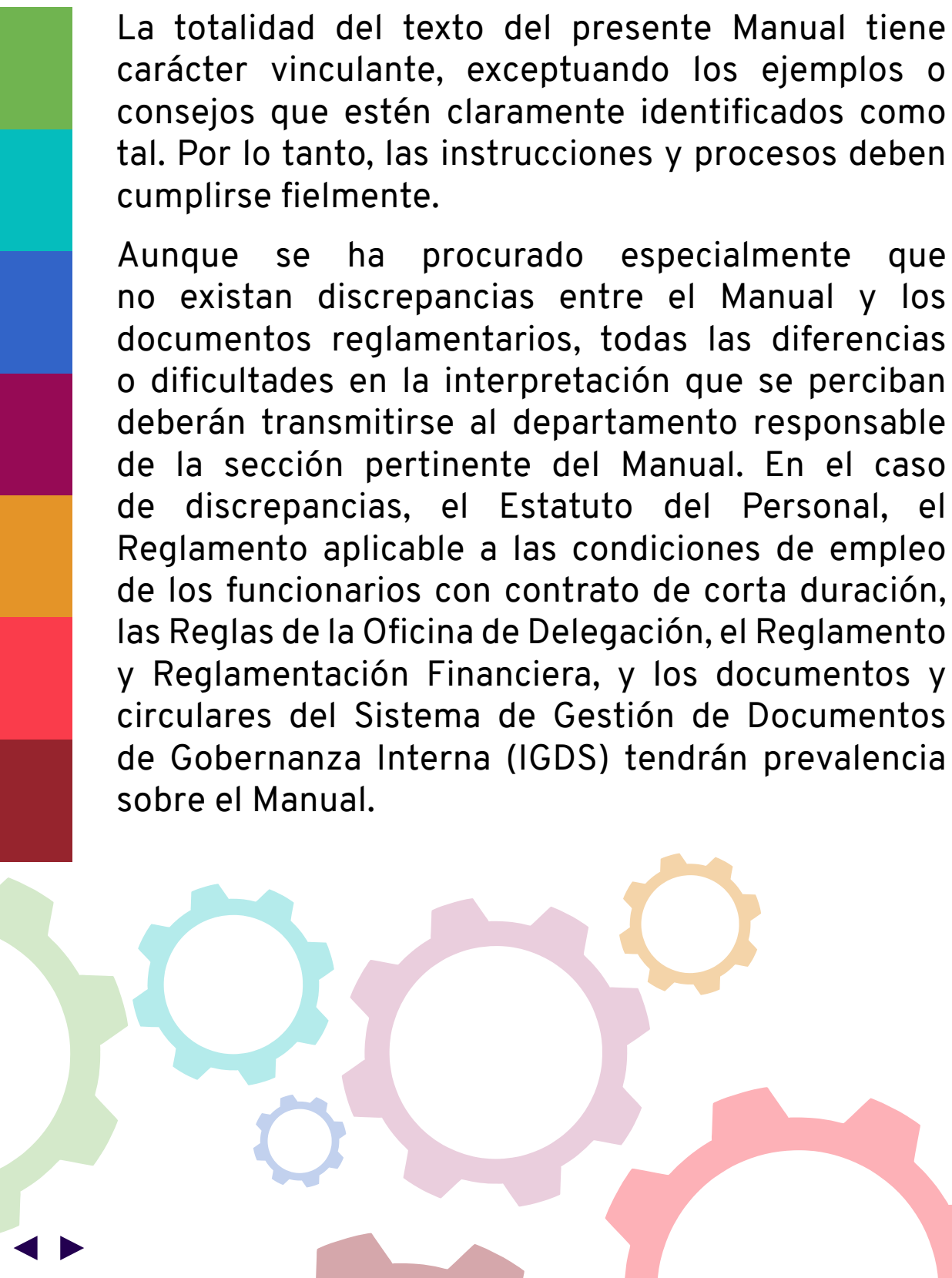
Oficina
Internacional
del Trabajo



► Manual de Gobernanza Interna

de Cooperación para
el Desarrollo





La totalidad del texto del presente Manual tiene carácter vinculante, exceptuando los ejemplos o consejos que estén claramente identificados como tal. Por lo tanto, las instrucciones y procesos deben cumplirse fielmente.

Aunque se ha procurado especialmente que no existan discrepancias entre el Manual y los documentos reglamentarios, todas las diferencias o dificultades en la interpretación que se perciban deberán transmitirse al departamento responsable de la sección pertinente del Manual. En el caso de discrepancias, el Estatuto del Personal, el Reglamento aplicable a las condiciones de empleo de los funcionarios con contrato de corta duración, las Reglas de la Oficina de Delegación, el Reglamento y Reglamentación Financiera, y los documentos y circulares del Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (IGDS) tendrán prevalencia sobre el Manual.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021
Primera edición 2010

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

9789220361511 (web pdf)

También disponible en

English: *Development Cooperation Internal Governance Manual. Third edition*, ISBN 9789220361498 (web PDF)

French: *Manuel de gouvernance interne de la coopération pour le développement. Troisième édition*, ISBN 9789220361504 (pdf Web)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Diseño y composición por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín - Italia
Impreso en Suiza



Glosario de Acrónimos

AA	Agencia Administrativa	CR	Coordinador residente de Naciones Unidas
ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores	CSPO	Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario
ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores	CTP	Consejero Técnico Principal
ADB	Banco Asiático de Desarrollo	CTP/CNP	Consejero Técnico Principal/Coordinador Nacional de Proyecto
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	CTPO	Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario
AGFUND	Programa Árabe del Golfo para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas	DAO	Unidos en la acción
AOD	Asistencia oficial al desarrollo	DCOMM	Departamento de comunicación
BMS	Sistema de gestión presupuestaria	DCSU	Unidad de Apoyo a la Cooperación para el Desarrollo
BMS/TC	Sistema de gestión presupuestaria/ Cooperación técnica	DDG/FOP	Director general adjunto de la Cartera de programas exteriores y alianzas
BPS	Sistema de preparación presupuestaria	DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
BRR	Solicitud de revisión de presupuesto	DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
BUD/CT	Unidad de Presupuesto /Cooperación Técnica	DPT	Descripción de puesto de trabajo
BUDFIN	Servicio de Presupuesto y Finanzas	DSA	Dietas y viáticos
CA	Consejo de Administración	ECOSOC	Consejo económico y social
CABINET	Oficina del Director General	ELP	Estrategia de lucha contra la pobreza
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE	EMCP	Programa de certificación para gestores de evaluaciones
CAD/OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE	EMP	Evaluación a mitad de período
CCA	Evaluación común para el país	ETD	Equipo de Trabajo Decente
CCA/MANUD	Evaluación común para el país/Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo	ETD/OP	Equipo de apoyo técnico sobre Trabajo Decente y Oficina de país
CD	Cooperación para el desarrollo	EVAL	Oficina de Evaluación
CIF-OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT	FD	Funcionario designado
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo	FIELDSECURITY	Unidad de seguridad
CNP	Coordinador Nacional de Proyecto		
CPO	Resultado del programa por país		

FISEXT	Sistema de gestión financiera de las oficinas exteriores	JUR	Oficina del Consejero Jurídico
FPR	Informe final de progreso	LCA	Autorización de contratación local
FT	Contrato de duración determinada	LPA	Autorización de compra local
GBR	Gestión basada en los resultados	LPS	Sistema de nóminas para el personal local
GED	Servicio de Género, Igualdad y Diversidad	MED	Proyectos de modalidad de ejecución directa
GP	Producto global	MORSS	Normas mínimas de seguridad operacional en materia de residencia
GS	Servicio General	MOSS	Normas mínimas de seguridad operacional
HLF	Foro de Alto Nivel	MPE	Marco de Políticas y Estrategias
HR/OPS	Servicio de Operaciones de Personal de Recursos Humanos	NCP	Nota conceptual del proyecto
HRD	Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos	NIT	Normas Internacionales del Trabajo
HRD/Talent	Unidad de gestión de talentos del HRD	NO	Funcionario nacional
HRD-HQ	Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos de la Sede	NORMES	Departamento de Normas Internacionales del Trabajo
IAP	Ingresos de apoyo a los programas	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ICSC	Comisión de Administración Pública Internacional	ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
IFI	Instituciones financieras internacionales	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
IGDS	Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna	OFC	Autorización financiera de la oficina
INTSERV	Departamento de Servicios Internos y Administración	OGA	Funcionalidad de Oracle destinada a la contabilización de los créditos
IP	Plan de ejecución	OIT	Organización Internacional del Trabajo/ Oficina Internacional del Trabajo
IPEC	Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil	ONG	Organización No Gubernamental
IRIS	Sistema Integrado de Información sobre los Recursos	OP	Oficina de País
IRIS/SM	Gestión estratégica del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos	OR	Oficina Regional
JPO	Oficial Profesional Joven	ORE	Oficial regional de evaluación
JPR	Empleos para la paz y la resiliencia	PARDEV	Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores

PARDEV/DCSU	Unidad de Apoyo a la Cooperación para el Desarrollo de PARDEV	SM/IP	Gestión estratégica/Planificación de la ejecución
PC	Programa conjunto	SMART	Específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada
PCI	Provisiones para aumento de los costos	SST	Seguridad y salud en el trabajo
PFED	Punto focal de evaluación departamental	SyE	Seguimiento y evaluación
PMF	Marco de gestión del desempeño	TI	Tecnología de la información
PO	Presupuesto ordinario de la OIT	UE	Unión Europea
POPP	Políticas y Procedimientos para Programas y Operaciones		
PPP	Alianzas de colaboración público-privadas		
PROCUREMENT	Oficina de Adquisiciones		
PRODOC	Documento del proyecto		
PRODOC/NCP	Documento del proyecto/Nota conceptual del proyecto		
PROGRAM	Departamento de Programación y Gestión Estratégicas		
PSC	Gasto de apoyo a los programas		
PTBR	Plan de trabajo basado en los resultados		
PTD	Programa de Trabajo Decente		
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País		
PyP	Programa y Presupuesto		
QCPR	Revisión cuadrienal amplia de la política		
RBB	Presupuesto basado en los resultados		
RMP	Revisión a mitad de período		
RRHH	Recursos Humanos		
SAO	Servicios administrativos y operacionales (PNUD)		
SCR	Sistema de coordinadores residentes		
SECTOR	Departamento de Políticas Sectoriales		
SGF	Sistema de gestión financiera		



Manual de Gobernanza Interna de Cooperación para el Desarrollo



ÍNDICE

- 1 Acerca del Manual
- 2 Cooperación para el desarrollo en la OIT
- 3 Ciclo del Proyecto
- 4 Diseño del proyecto
- 5 Valoración previa y aprobación
- 6 Ejecución y seguimiento
- 7 Evaluación





Acerca del Manual

En el presente capítulo se exponen el propósito y la estructura del Manual.

La cooperación para el desarrollo es un medio importante para que la OIT y sus mandantes logren resultados en materia de trabajo decente. Sus actividades se financian con cargo al presupuesto ordinario, así como con las contribuciones voluntarias de los asociados para el desarrollo. Las contribuciones voluntarias complementan los recursos propios de la OIT y en el período 2018-2019 representaron el 48% de su presupuesto total disponible. Las contribuciones voluntarias se asignan a los países miembros de la OIT y los resultados a nivel mundial generalmente se gestionan a través de proyectos de cooperación para el desarrollo. En promedio, la OIT tiene alrededor de 600 proyectos activos en más de 100 países, ejecutados con el apoyo de más de 120 asociados para el desarrollo.

El presente Manual proporciona una visión general de las políticas, normas, procedimientos e instrumentos necesarios para que la Oficina gestione sus proyectos de cooperación para el desarrollo. Forma parte de la serie de manuales de gobernanza interna de la OIT y reemplaza el Manual de Cooperación Técnica de la OIT- Versión 1 (2010).

El Manual está destinado a todo el personal de la OIT, tanto en el terreno como en la sede, que participa en proyectos de cooperación para el desarrollo.

Desde 2010, las modalidades de alianza y financiación, las prácticas de gestión de los proyectos de desarrollo y las políticas de cooperación para el desarrollo han evolucionado. La versión actual refleja esos cambios, incluido el examen de 2013 de las actividades y la estructura en el terreno y la cooperación técnica de la OIT, así como el plan de aplicación de los resultados de dicho examen. Además, se basa en la [Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020-2025](#) y en la [orientación política proporcionada por el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo](#).

El Manual está organizado según las diferentes fases del ciclo de proyectos de la OIT y consta de siete capítulos:

En el **capítulo 1** se especifican el propósito y la estructura del Manual.

El **capítulo 2** sitúa en el contexto mundial la estrategia y el programa de cooperación para el desarrollo de la OIT y proporciona una perspectiva interna.

El **capítulo 3** describe brevemente las fases del ciclo del proyecto en la OIT, destacando los documentos fundamentales requeridos y su principal función, junto con su interrelación con cada fase.

En el **capítulo 4** se expone cómo diseñar un proyecto en tres etapas, mediante el análisis del contexto del proyecto; la formulación de la estrategia del proyecto; y poniendo de relieve los pasos que deben seguirse para la aprobación del proyecto.

El **capítulo 5** presenta las fases de valoración previa y aprobación.

El **capítulo 6** describe las herramientas y métodos de ejecución del proyecto, y destaca aspectos de procedimiento en la ejecución del proyecto.

En el **capítulo 7** se exponen la política, estrategia y gestión de las evaluaciones de la OIT, y se indica cómo pueden usarse sus resultados para el aprendizaje institucional.

Los últimos cuatro capítulos muestran al usuario las reglas, procesos, metodología y herramientas que se requieren en cada fase del ciclo del proyecto de la OIT, y describen las funciones y las buenas prácticas de gestión.

Cada capítulo incluye referencias a documentos de política de la OIT, otros manuales de gobernanza interna, el Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (IGDS) y actas. Se proporcionan enlaces a herramientas, plantillas y guías que también se pueden encontrar en la [página de intranet de PARDEV](#).

El Manual es el resultado de un esfuerzo colectivo bajo la coordinación y autoría de PARDEV, con aportes sustanciales de la Unidad de Presupuesto/Cooperación al Desarrollo (BUD/DC), la Oficina de Evaluación (EVAL), el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos (HRD), el Departamento de Administración y Servicios Internos (INTSERV), el Centro Internacional de Formación de la OIT (ITCILO) y el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM), y se ha beneficiado de las revisiones por homólogos sobre el terreno y en la sede. El contenido del Manual se revisará y actualizará periódicamente.

Agradeceremos los comentarios de los usuarios en: pardev@ilo.org







Cooperación para el desarrollo en la OIT

Índice

2.1	Tendencias mundiales en el contexto de la cooperación para el desarrollo.....	6
2.2	Aplicación de la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020–2025	10
2.3	Marco de políticas de la OIT.....	11
2.4	Alianzas	12
2.5	Mobilización de recursos: una iniciativa conjunta	21
2.6	Gestión basada en resultados (GBR)	27
2.7	Uso óptimo de los recursos	29



Este capítulo presenta la cooperación al desarrollo de la OIT en el contexto internacional.

2.1 Tendencias mundiales en el contexto de la cooperación para el desarrollo

Podemos destacar tres hechos que impulsan los cambios en la cooperación internacional para el desarrollo. Si bien la Agenda 2030 y la reforma de las Naciones Unidas no son iniciativas nuevas, han modificado el panorama de la cooperación internacional para el desarrollo y, en consecuencia, tienen importantes implicaciones para la estrategia de la OIT de cooperación para el desarrollo, en particular dentro del contexto de los esfuerzos de recuperación de la pandemia de COVID-19 centrados en las personas.

Impulsor 1: Aplicación de la Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) se basa en los derechos y se centra en no dejar a nadie atrás. Incorpora el trabajo decente como una aspiración mundial y un objetivo universal, aplicable a todos los Estados Miembros con independencia de su situación económica, social o política. Por lo tanto, la

OIT debe proporcionar cooperación para el desarrollo adecuada a todos los entornos nacionales y adaptada a las demandas y necesidades de los mandantes a fin de potenciar al máximo su repercusión.

La universalidad del Programa de Trabajo Decente también implica que la OIT pueda contar con el apoyo y la colaboración de una amplia gama de organizaciones de carácter multilateral, regional, nacional y empresarial, y de la sociedad civil. Por consiguiente, la Organización debe procurar utilizar su estructura tripartita y llegar a otras instancias que promueven el trabajo decente, basándose al mismo tiempo en su conjunto de normas internacionales de trabajo¹. La pandemia de COVID-19 ha ralentizado los avances en materia de desarrollo sostenible, de modo que el desafío mundial de alcanzar los ODS dentro del presente decenio exige una acción acelerada para construir un futuro mejor². La Declaración

¹ Conferencia Internacional del Trabajo, 107.ª reunión, Informe IV, Perspectivas para 2030: Cooperación eficaz para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

² Naciones Unidas. «Objetivos de Desarrollo Sostenible», en *Década de acción. Naciones Unidas. Respuesta a la COVID-19*, En: *Respuesta de las Naciones Unidas frente a la COVID-19*.

del Centenario para el Futuro del Trabajo de 2019³, y el Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente, de la OIT, configuran las contribuciones del trabajo decente a la consecución de los ODS⁴.

La financiación para el desarrollo es otra esfera importante de cambio. Ha quedado claro que la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) por sí sola no será suficiente para satisfacer todas las necesidades que entraña la Agenda de Desarrollo Sostenible. Se necesitan nuevos flujos y mecanismos de financiación para nuestros objetivos comunes. La cooperación de la OIT para el desarrollo puede ayudar a los mandantes, los asociados para el desarrollo y otros actores a movilizar recursos nacionales, internacionales, públicos y privados para obtener resultados en materia de trabajo decente en los países. En tal sentido, la coherencia de política es fundamental⁵.

Recuadro 1: Cooperación eficaz para el desarrollo

La OIT aplica los principios de Cooperación Eficaz para el Desarrollo promovidos por la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo (GPEDC)⁶, en la que la OIT participa a través del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Los cuatro principios de eficacia, que constituyen el núcleo de la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo, se basan en debates anteriores de amplio alcance sobre la ayuda, y pueden resumirse de la siguiente manera: 1. Implicación nacional; 2. Enfoque centrado en los resultados; 3. Alianzas Inclusivas; y 4. Transparencia y responsabilidad mutua.

Impulsor 2: Reforma de las Naciones Unidas

La reforma de las Naciones Unidas está transformando tanto la participación a nivel de país dentro del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas como las alianzas y la financiación de la labor de las entidades integrantes del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDG). La realización de las evaluaciones comunes para los países y la aplicación del Marco de

³ Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo, 2019.

⁴ Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente.

⁵ Conferencia Internacional del Trabajo, 107.ª reunión, Informe IV.

⁶ La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo es un foro que impulsa la aplicación de los principios de eficacia y financiación. Está coordinada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la OCDE. La Alianza comprende a países asociados en el fomento del desarrollo y los recursos, la sociedad civil, el sector empresarial y otras partes interesadas en el desarrollo.

Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible fomentan la colaboración de las Naciones Unidas con una amplia gama de partes interesadas y asociados.

De conformidad con el sistema fortalecido del coordinador residente, ahora ese cargo lleva a cabo la supervisión general de la labor de las Naciones Unidas a nivel de país, así como de la colaboración de las Naciones Unidas con los gobiernos y con los socios del desarrollo y la financiación. Cuando se examinan los desafíos en materia de desarrollo y se establecen prioridades para las alianzas de las Naciones Unidas, se espera que los coordinadores residentes entablen un diálogo con las organizaciones de trabajadores y de empleadores. Las evaluaciones comunes para los países deberían reflejar la situación del trabajo decente, y los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas derivados de esas evaluaciones deberían basarse en las prioridades nacionales⁷.

Impulsor 3: La pandemia de COVID-19

Desde la perspectiva de la cooperación al desarrollo, la pandemia de COVID-19 ha tenido importantes implicaciones. No solo ha aumentado la urgencia de compartir una visión para la consecución de los ODS, sino que también ha puesto de relieve la mayor necesidad de

disponer del financiamiento adecuado y las capacidades necesarias para alcanzar dichos objetivos, además de los enfoques de política apropiados. La pandemia de COVID-19 ha requerido readaptar los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT a las nuevas y diferentes necesidades, en consulta con los mandantes y los asociados que aportan fondos.

Además de abordar la demanda de nuevos tipos de servicios, la OIT también ha introducido cambios en las formas de prestar sus servicios. El mayor y mejor uso de las herramientas digitales, como las misiones virtuales, y las nuevas formas de colaboración con los socios de ejecución y los proveedores de servicios, han facilitado la prestación continua de apoyo, incluido a través de la cooperación Sur-Sur y las modalidades de alianza e intercambio triangulares en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT (ITCILO). Sin embargo, los medios digitales no son la panacea. Del mismo modo, si se tiene en cuenta la gestión adaptativa, otra enseñanza adquirida hace referencia a la necesidad de contar con la capacidad adecuada, en particular a nivel de país, para asegurar la vigilancia, la prestación de servicios y la mitigación del riesgo.

⁷ Documento GB.340/POL/6. Sección III.4 Repercusiones en las actividades de la OIT de cooperación para el desarrollo.

En estas condiciones, la OIT deberá actuar simultáneamente en diversos frentes: forjando alianzas que promuevan los objetivos y la coherencia de política; colaborando con las instituciones financieras internacionales (IFI) para influir en las decisiones de política y financiación en apoyo a los objetivos de trabajo decente; y asegurando la financiación de los programas, proyectos y otras actividades de la OIT por parte de asociados de financiación nuevos y tradicionales. En un entorno competitivo e incierto, para la OIT es primordial poder demostrar que puede proporcionar servicios pertinentes y oportunos que surtan efecto y saquen el máximo provecho del dinero⁸.

Recuadro 2: Fuentes de financiación para el trabajo de la OIT

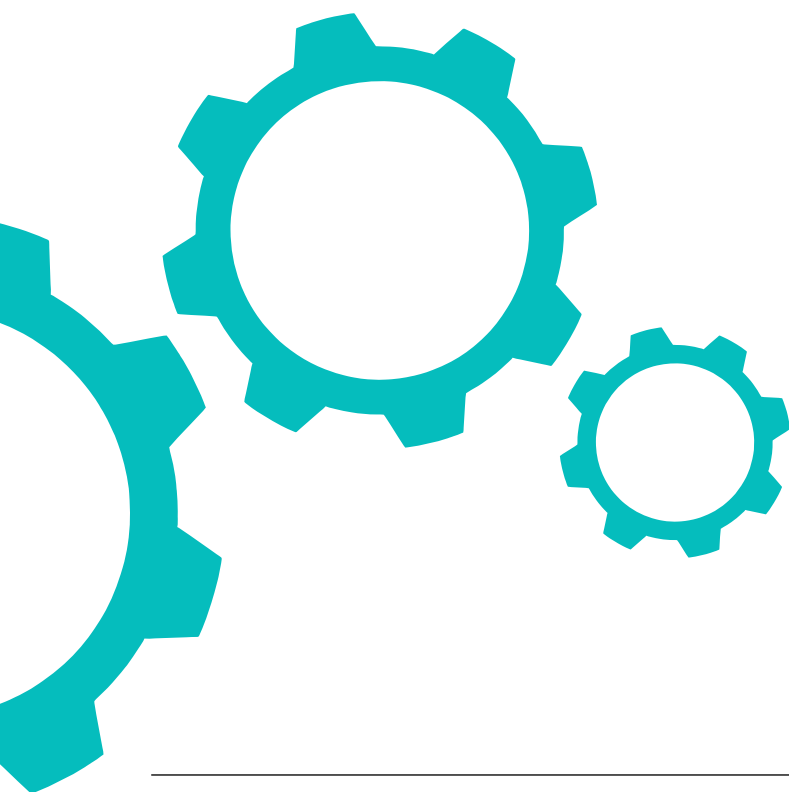
Presupuesto Ordinario (PO): Los 187 Estados Miembros de la OIT aportan en calidad de miembros sus cuotas señaladas, cuya cantidad exacta por Estado fija cada dos años la Conferencia Internacional del Trabajo.

Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO): Contribuciones voluntarias no asignadas por un conjunto de asociados para el desarrollo en apoyo a los resultados del Programa y Presupuesto (PyP), los resultados de los programas por países (CPO) y los productos mundiales.

XBDC: Contribuciones de los asociados que aportan fondos a los marcos de resultados mundiales y nacionales de la OIT que pueden ser más o menos asignadas. Incluyen contribuciones a proyectos y programas específicos con un cronograma determinado y una zona geográfica predefinida, o contribuciones a un enfoque o resultado o temático (PyP o Programa de Trabajo Decente por País (PTDP)).

Los ingresos de apoyo a los programas (IAP) se generan mediante el cobro de los gastos de apoyo a los programas de contribuciones voluntarias de conformidad con los acuerdos con los asociados que aportan recursos. El Director General los asigna para apoyar la ejecución eficaz de proyectos y programas de cooperación para el desarrollo. El nivel de IAP depende del nivel del gasto extrapresupuestario.

⁸ Documento GB.340/POL/6.



2.2 Aplicación de la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020-2025

La cooperación para el desarrollo de la OIT es un medio de acción fundamental para hacer realidad la aspiración de la Organización de una recuperación de la pandemia de COVID-19 centrada en las personas. Enmarcada por los objetivos de la Declaración del Centenario de la OIT para el Trabajo Futuro y el Plan Estratégico de la OIT, la cooperación para el desarrollo contribuye a lograr sus resultados de política y los pertinentes Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos en el Programa y Presupuesto de la Organización. La Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020-2025 y su plan de ejecución complementario establecen cómo la OIT puede mejorar la eficacia de los servicios de cooperación para el desarrollo que presta a los mandantes tripartitos en sus Estados Miembros⁹.

(i) Servicios prestados a los mandantes

- Integración más eficaz de la cooperación para el desarrollo en el programa y presupuesto
- Centrar los servicios en el fortalecimiento de la capacidad institucional y organizativa mediante la

adopción de la estrategia de fortalecimiento de la capacidad institucional de toda la OIT¹⁰

- Proporcionar datos y servicios basados en la evidencia y ejemplos de los que funcionan
- Organizar y ofrecer servicios sobre la financiación para impulsar el trabajo decente
- Promover la cooperación Sur-Sur y la cooperación Sur-Sur y triangular

(ii) Alianzas para fomentar la coherencia de las políticas

- Apoyar el establecimiento de prioridades nacionales en materia de trabajo decente
- Facilitar la coherencia de las políticas entre los asociados para el desarrollo
- Estimular el financiamiento mediante la coherencia de las políticas
- Crear alianzas de múltiples partes interesadas orientadas a la coherencia de las políticas
- Colaborar con el sector privado para fomentar la coherencia de las políticas

(iii) Alianzas para movilizar fondos

- Movilizar los recursos adecuados para el programa de trabajo de la OIT
- Estimular las contribuciones para fines específicos

⁹ Documento GB.341/POL/4. Sección III.3 La pandemia de COVID-19.

¹⁰ Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional GB.335/INS/9.

- Ajustar las contribuciones específicas a los resultados de la OIT
- Ampliar los asociados y las fuentes de financiación

(iv) Eficiencia, resultados en materia de trabajo decente y transparencia

- Continuar mejorando la gestión basada en resultados
- Mejorar la prestación de servicios a nivel de país
- Aprender de la experiencia pasada
- Cumplir las normas de contabilidad

La cooperación para el desarrollo puede financiarse con cargo al presupuesto ordinario (PO), los fondos del presupuesto ordinario para la cooperación técnica, (RBTC), los recursos de la cooperación extrapresupuestaria para el desarrollo (XBDC) y la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO), según corresponda. El presente Manual hace referencia a las actividades realizadas con los XBDC en diversas áreas temáticas y teniendo en cuenta el enfoque de gestión basada en resultados común a toda la labor de la OIT.

Actualmente, la OIT lleva a cabo 580 proyectos de cooperación para el desarrollo en más de 100 países, con el apoyo de más de 120 asociados para el desarrollo que aportan contribuciones financieras voluntarias para complementar los recursos propios de la OIT con cargo a su presupuesto ordinario. En total, las contribuciones voluntarias proporcionadas por los asociados de la

OIT que aportan financiación representan el 42% de los fondos disponibles para la Organización durante el período de 2019-2020.

2.3 Marco de políticas de la OIT

A nivel mundial, el instrumento de planificación a mediano plazo de la OIT es el **Plan Estratégico**. Es la expresión de la orientación estratégica de la Organización, de lo que pretende lograr y cómo hará para lograrlo. Proporciona un marco dentro del cual se definen el programa bienal y los documentos presupuestarios y se evalúan los progresos realizados¹¹.

El Programa y Presupuesto establece un programa de trabajo y un presupuesto basados en las prioridades identificadas en el Plan Estratégico. Define las estrategias que la OIT aplicará durante el bienio para alcanzar los resultados y movilizar las capacidades y recursos necesarios para ello, y autoriza los correspondientes gastos del presupuesto ordinario. La Conferencia Internacional del Trabajo aprueba el Programa y Presupuesto cada dos años. Véase también la sección 4.1.1. del capítulo 4.

La mayoría de los indicadores de la OIT se refieren al número de Estados Miembros en los que se aplica

¹¹ Véase <https://intranet.ilo.org/en-us/program/Pages/strategic-plan.aspx>

una política o se fomenta o fortalece una capacidad. Para poderse medir, esos indicadores requieren que se indique en qué medida deben modificarse las políticas o debe fomentarse la capacidad antes de que un Estado Miembro pueda tenerse en cuenta para alcanzar una meta determinada. Cada indicador va acompañado de un informe de medición que detalla los criterios cualitativos que deben cumplirse para que un resultado se considere un cambio notable. Los resultados previstos en cada uno de los objetivos se centran en los cambios que deben lograrse en los Estados Miembros, con una contribución significativa de la OIT, en las tres esferas siguientes:

- políticas, estrategias y marcos normativos o jurídicos;
- capacidad y desarrollo institucional para la prestación de servicios;
- conocimientos, capacidad analítica, estadísticas y difusión de información.

Para obtener más información, consúltese el [Manual de Gobernanza Interna sobre Programación](#).

Los PTDP son los documentos programáticos y de gobernanza de la OIT que establecen prioridades a nivel de país¹². Están organizados en torno a un número limitado de objetivos basados en resultados que expresan la mejor interacción posible entre las características y

políticas de los países, las prioridades de los mandantes, y el mandato y la capacidad de la OIT. Los resultados del PTD a nivel de país generalmente implican cambios en las competencias/funcionamiento, comportamiento/prácticas, condiciones, situación y políticas. Estas prioridades ayudan a establecer los resultados de los programas de los países¹³.

Los documentos estratégicos y programáticos mencionados anteriormente también contribuyen y se ajustan a los marcos de resultados más amplios, como los planes nacionales de desarrollo, los **UNSDCF** y los ODS.

2.4 Alianzas

Además de colaborar con sus mandantes tripartitos, la OIT trabaja con una variedad de asociados para cumplir su mandato: organizaciones de las Naciones Unidas, organismos nacionales de desarrollo, la Comisión Europea, organizaciones multilaterales, instituciones financieras internacionales, instituciones y fundaciones del sector privado, universidades, centros de investigación y conocimiento, y entidades de la sociedad civil, como son las organizaciones de personas con discapacidad. Los asociados tienen competencias y recursos diferentes y complementarios que funcionan en diferentes niveles. Por ejemplo, pueden influir en

¹² Los PTDP también pueden desarrollarse para apoyar objetivos subregionales o regionales.

¹³ Para más información sobre los CPO, consúltese la sección 4.1.1.1 del capítulo 4 - Análisis del contexto político y programático.

las políticas, fomentar la capacidad o proporcionar experiencia.

Los proyectos y programas de XBDC de la OIT se sitúan en la intersección de tres parámetros:

- Las necesidades expresadas por los mandantes tripartitos de la OIT a través de los PTDP o documentos similares, teniendo en cuenta su capacidad de absorción;
- El mandato, los conocimientos especializados y la presencia de la OIT sobre el terreno;
- Las prioridades temáticas y geográficas de un asociado que aporta fondos.

Cuando estos tres parámetros se superponen, se crea un potencial para forjar alianzas de cooperación para el desarrollo.

2.4.1 Tipología de asociados para el desarrollo

Financiación nacional para el desarrollo

Un número cada vez mayor de Estados Miembros de la OIT destina recursos de sus presupuestos públicos a asociarse con la OIT. La Organización denomina dicha cooperación como «**fondos fiduciarios directos**», en que un Estado Miembro encomienda a la Oficina recursos financieros para prestar asistencia técnica. La

financiación canalizada a través de fondos fiduciarios directos a la OIT puede provenir de diferentes fuentes, como recursos públicos nacionales, ingresos de donaciones o préstamos proporcionados por instituciones financieras internacionales, así como a través de subvenciones bilaterales (apoyo presupuestario directo). Por lo general, esos fondos se orientan a atender las prioridades de política nacionales acordadas en los PTDP, en que la OIT y el organismo gubernamental contraparte pactan un proyecto específico con resultados claros y un presupuesto.

Otros asociados que aportan recursos (CAD/OCDE)

Estos asociados proporcionan financiamiento a través de una amplia gama de modalidades, e incluyen: el Gobierno de los Estados Unidos (Departamento de Trabajo, Departamento de Estado, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional); la Comisión Europea; Francia (Ministerio de Trabajo, Organismo de Desarrollo Francés, Ministerio de Relaciones Exteriores); Corea (Ministerio de Empleo y Trabajo, Organismo Coreano de Cooperación Internacional en el Extranjero); Japón (Ministerio de Bienestar, Salud y Trabajo, Ministerio de Relaciones Exteriores y Organismo Japonés de Cooperación Internacional); Luxemburgo; España (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y Ministerio de Trabajo); Canadá (Departamento de Relaciones Exteriores y Empleo y Desarrollo Social del Canadá); Suiza (Cooperación Suiza para el Desarrollo, Secretaría de Estado de Asuntos Económicos y cantón de Ginebra); y Australia.

Muchos de estos asociados colaboran con la OIT a nivel central, en que PARDEV suele mantener contactos periódicos, así como a través de oficinas y embajadas locales, donde las asignaciones financieras están descentralizadas.

El sistema de las Naciones Unidas

La OIT participa activamente en el [Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo \(GNUM\)](#) a nivel mundial, en los equipos regionales del GNUM y en los equipos de las Naciones Unidas en los países (UNCT)), con el objetivo de incorporar el Programa de Trabajo Decente en los programas de asistencia de las Naciones Unidas y aumentar el impacto del programa de cooperación para el desarrollo de la OIT.

Desde la introducción de “Unidos en la acción”, en 2006, el sistema de las Naciones Unidas se ha convertido en una importante fuente de financiación del programa de cooperación para el desarrollo de la OIT, por medio de acuerdos de colaboración interinstitucional de las Naciones Unidas y mecanismos de financiación mancomunada de las Naciones Unidas.

En los últimos años, casi todos esos fondos se han movilizado en el terreno, dentro de los marcos de programación conjunta de las Naciones Unidas (UNSDCF, programa ONE, Plan Estratégico Gobierno – Naciones Unidas), en consonancia con la reforma en favor de la coherencia en todo el sistema y el enfoque “Unidos en la

acción”. La programación conjunta a nivel de los países con otros miembros del Equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) y bajo la coordinación del Coordinador Residente de las Naciones Unidas se ha convertido en un factor crucial. La programación conjunta es el proceso general a través del cual las Naciones Unidas a nivel de los países utiliza un enfoque armonizado para colaborar con los gobiernos y otros asociados en la preparación, apoyo a la ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de cooperación.

Los mecanismos de financiación mancomunada denominados fondos fiduciarios de donantes múltiples del GNUM, en su mayoría administrados por la Oficina del [Fondo Fiduciario de Asociados Múltiples](#) ubicada en el PNUD, apoyan los resultados de la programación conjunta de las Naciones Unidas antes mencionados y abarcan amplios programas humanitarios y de transición, desarrollo, promoción de los derechos humanos y climáticos.

Nuevos asociados y cooperación Sur-Sur y triangular

La [cooperación Sur-Sur y triangular](#) (CSST) es una alianza entre iguales que conlleva un proceso de aprendizaje o intercambio de conocimientos especializados derivados de iniciativas de desarrollo que se han aplicado en los países del Sur y que han demostrado su eficacia¹⁴.

¹⁴ Países del Hemisferio Sur: América Latina, África y países en desarrollo de Asia, incluido Oriente Medio.

La [estrategia de cooperación Sur-Sur y triangular](#) fue aprobada por el Consejo de Administración en 2012; en [How-to Guide on SSTC and Decent Work](#) se explica cómo poner en práctica esa estrategia en la cooperación para el desarrollo.

Las iniciativas de cooperación Sur-Sur y triangular pueden llevarse a cabo en forma de viajes de estudio, plataformas de intercambio de conocimientos, etc., con el propósito de intercambiar recursos y tecnología o facilitar la transferencia de conocimientos y experiencia para fomentar habilidades y capacidades. Pueden convenirse entre dos o más países del sur y aplicarse a nivel regional, subregional e interregional. La «cooperación triangular» se define como la cooperación Sur-Sur apoyada por un asociado del Norte¹⁵. El intercambio de conocimientos es fundamental para la cooperación Sur-Sur y triangular. Véase la [recopilación de buenas prácticas](#) sobre CSST para gobiernos, trabajadores, empleadores y la sociedad civil.

En 2012, el [Marco de directrices operacionales](#) para el apoyo de las Naciones Unidas a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular reconoció el aumento de la importancia de la cooperación Sur-Sur en el último decenio. Sobre la base del documento final de Nairobi, este marco presenta una definición cohesiva de la cooperación Sur-Sur como respuesta a los llamamientos en favor de una definición práctica que pueda compartirse dentro del sistema de las Naciones Unidas.

La cooperación Sur-Sur es un proceso por medio del cual dos o más países en desarrollo persiguen sus objetivos individuales y/o compartidos de fomento de la capacidad nacional mediante el intercambio de conocimientos, aptitudes, recursos y conocimientos técnicos, y mediante actividades colectivas regionales e interregionales, incluidas alianzas en las que participan gobiernos, organizaciones regionales, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado, para su provecho individual y/o mutuo dentro de las regiones y entre ellas.

La [Estrategia de cooperación para el desarrollo](#) pone de relieve la necesidad de que la OIT prosiga sus esfuerzos para movilizar fondos extrapresupuestarios, incluido a través de la diversificación y la innovación en sus alianzas, con mayor énfasis en las modalidades de cooperación Sur-Sur y triangular. La OIT forma parte de diversos acuerdos de cooperación Sur-Sur o triangular con asociados como el Brasil y China.

Instituciones financieras internacionales

La OIT ejecuta proyectos con la financiación (directa e indirecta) movilizadora por diferentes bancos regionales de desarrollo. Por ejemplo, el Banco Africano de Desarrollo financia actualmente cuatro proyectos en el Camerún, Mauritania, Sudán y Zimbabwe. De hecho, la colaboración con este asociado para el desarrollo se ha visto facilitada

¹⁵ Documento GB.313/POL/7, pág. 2.

por la firma del Acuerdo de principios fiduciarios¹⁶ entre el Banco Africano de Desarrollo, el Fondo Africano de Desarrollo y la OIT a mediados de 2017.

El Banco Islámico de Desarrollo financia actualmente un proyecto en Egipto y Túnez, así como otro proyecto en Marruecos. Por otro lado, se está colaborando en actividades de política con el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones. El Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo del Caribe representan un potencial inexplorado.

Fondos temáticos

Existe una amplia variedad de fondos que proporcionan financiación, a menudo para temas específicos. Algunos de ellos son administrados por grandes organismos como el Banco Mundial, que reúnen fondos de diferentes asociados; otros son organizaciones creadas con fines específicos que ofrecen financiación mediante subvenciones (por ej., el Programa del Golfo Árabe para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas (AGFUND), el Fondo Mundial para el Sida, la Tuberculosis y la Malaria). Esos fondos suelen destinarse a organizaciones y gobiernos de países en desarrollo; sin embargo, la OIT también puede cumplir los requisitos

para solicitar o acreditarse para recibir algunas de estas posibilidades de financiamiento. PARDEV ayuda en los procesos de solicitud de algunos de esos fondos y servicios.

El sector privado, las fundaciones y los actores no estatales

El [Procedimiento de la Oficina de 2009](#) define una APP como una relación voluntaria y de colaboración entre la OIT y uno o más asociados, incluidos actores privados y no estatales, con el fin de llevar a cabo actividades de cooperación de interés mutuo¹⁷. Hace más de diez años que la OIT se asocia con APP en la cooperación para el desarrollo. Entre 2008 y 2015, la Organización estableció 136 alianzas con el sector privado (56%), 41 con fundaciones (16,9%), 32 con instituciones académicas (13,2%), 23 con otros actores no estatales (9,5%) y 11 con interlocutores sociales (4,5%), lo que suma un total de 243 alianzas. Las APP de cooperación para el desarrollo pueden ponerse en marcha con o sin transacciones financieras, y se guían por el Aviso del Director General ([IGDS núm. 81](#)) y el Procedimiento de la Oficina ([IGDS núm. 83](#)).

Como organización tripartita, la OIT integra a las organizaciones de trabajadores y de empleadores en su

¹⁶ Ambas instituciones negociaron y acordaron un modelo normalizado de acuerdo tripartito y de ejecución anexo al acuerdo marco de colaboración. Esto facilitará la colaboración futura entre ambas instituciones, ya que elimina el requisito de negociar acuerdos de proyectos independientes.

¹⁷ Las APP pueden adoptar diferentes formas, como el intercambio o la puesta en común de conocimientos e información, publicaciones y proyectos de investigación, campañas o actividades de promoción, reuniones u otros eventos, creación de capacidad y capacitación, colocación temporal de personal y otros tipos de recursos.

estructura. Además, también coopera con **organizaciones no gubernamentales** (ONG) internacionales. Cuando se propone colaborar con ONG internacionales, pueden establecerse dos tipos de alianzas. Si la OIT es la organización principal (es decir, es la que recibe y administra los fondos), la ONG se considerará como el asociado ejecutor; en este caso, se debe consultar con PROCUREMENT para obtener orientación y autorización. Por el contrario, si se elige a la ONG como organización principal de la alianza (es decir, es la que recibe y administra los fondos), entonces el acuerdo tomaría la forma de una APP; en este caso, consúltese con PARDEV ya que se debe seguir el procedimiento relativo a las APP.

2.4.2 Modalidades de financiación

Cada vez son más numerosos los asociados que aportan recursos que colaboran con la OIT a través de programas de alianza plurianuales. En esas alianzas se utilizan varias modalidades de financiación. Cada alianza tiene sus propias particularidades, con las modalidades precisas de cooperación ajustadas a las políticas y necesidades de los asociados individuales que aportan recursos.

Alianza basada en proyectos

La alianza basada en proyectos es una modalidad de financiación común utilizada por muchos de los asociados de la OIT que aportan recursos. Puede implicar la financiación ad hoc de proyectos independientes específicos o una serie de proyectos como parte de

una alianza más amplia entre la OIT y los asociados que aportan recursos. La selección de temas y países debe fundamentarse en la congruencia entre las prioridades de los mandantes de la OIT, expresadas en los PTDP, y los objetivos de la política de desarrollo de los asociados que aportan recursos. Los fondos se asignan a proyectos concretos y pueden abarcar una cuestión concreta priorizada en un PTDP, un área temática particular priorizada por diversos países, o un conjunto de temas diferentes dentro de uno o diversos países.

- *Acuerdo jurídico*: Anual o plurianual, con un proyecto/ programa subyacente;
- *Financiación*: Contribución fija, con cuotas predefinidas;
- *Proceso de aprobación*: Antes de la ejecución, la OIT presenta al asociado que aporta recursos - para su aprobación - la propuesta de proyecto previamente valorada, que se basa en los objetivos de la alianza.
- *Presentación de informes*: informes técnicos y financieros preparados a nivel de proyecto o programa.

Asignación temática flexible a nivel mundial (financiación basada en resultados)

Esta modalidad es un híbrido entre la asignación de fondos a proyectos específicos y los fondos no destinados a fines específicos. Si bien se mantiene el vínculo con los temas prioritarios de los asociados que aportan recursos, las decisiones relativas a las asignaciones detalladas

entre los países destinatarios se dejan en manos de la OIT. Esto se hace mediante un proceso de consultas internas, basado en las esferas y países prioritarios para el bienio. La ventaja de esta modalidad es que ofrece resultados concretos: el proceso del Programa y Presupuesto y los informes bienales de la OIT sobre la ejecución del programa¹⁸. Entre los asociados que proporcionan este tipo de financiación figuran Irlanda, Noruega y Suecia.

- *Acuerdo jurídico:* Acuerdo plurianual, asignación flexible de fondos a nivel de resultados seleccionados en materia de trabajo decente;
- *Financiación:* Contribución fija, con cuotas predefinidas;
- *Proceso de aprobación:* Para cada bienio, la OIT lleva a cabo procesos internos de consulta y programación, e informa a los asociados que aportan recursos de los países seleccionados mediante la presentación de un informe inicial;
- *Presentación de informes:* Informes técnicos y financieros consolidados con relación a los resultados, preparados a nivel de proyecto.

Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO)

LA CSPO es una modalidad de financiación y un mecanismo innovador para que los asociados de la OIT que aportan recursos cooperen con contribuciones voluntarias sin fines específicos. Las contribuciones de los diferentes asociados que aportan recursos se agrupan en una sola cuenta, y la OIT las asigna estratégicamente. La CSPO se destina exclusivamente a apoyar programas en países que cumplen los requisitos para recibir AOD y es un elemento fundamental del marco integrado de recursos de la OIT.

La CSPO está supervisada por todos los medios de control y gobernanza del presupuesto ordinario en lo que se refiere a la ejecución y la presentación de informes (puede consultarse más información en el [sitio web de la CSPO de la OIT](#)).

Apoyo flexible a los PTDP

Esta modalidad se centra principalmente en la acción a nivel de país. Se proporciona financiación a una selección de objetivos del PTDP y la OIT asigna recursos a las otras prioridades a nivel nacional, o bien se ofrece financiación al PTDP sin asignar más fondos. Este enfoque permite gestionar estratégicamente los recursos a nivel de los países y ayuda a movilizar más fondos. Las oficinas de los países responsables gestionan los recursos, con el objetivo de apoyar su contribución al marco general de resultados de la OIT.

¹⁸ Véase el capítulo 4 del Programming Internal Governance Manual: [The Programme Implementation Report](#).

Convocatoria de propuestas

De conformidad con esta modalidad, la OIT compite con otros solicitantes en la obtención de fondos, respondiendo al mandato específico previsto en virtud de una convocatoria de propuestas. Por lo general, se prescriben formatos específicos para las solicitudes y se deben utilizar parámetros financieros y administrativos concretos. Los asociados de financiación que suelen anunciar la convocatoria de propuestas incluyen: la [Unión Europea](#), que publica las convocatorias de forma periódica; diferentes organismos del Gobierno de los Estados Unidos también emiten convocatorias de propuestas (véase <https://www.grants.gov/>); en ocasiones, otros asociados que aportan recursos, como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) o el Banco Asiático de Desarrollo, también pueden lanzar convocatorias de propuestas que pueden ser de interés para la OIT.

Colaboración interinstitucional de las Naciones Unidas y programas conjuntos de las Naciones Unidas

Programas conjuntos (PC): un programa conjunto consiste en un grupo de actividades contenidas en un plan de trabajo común y su pertinente marco presupuestario común, en el que participan de dos a cinco organizaciones de las Naciones Unidas y asociados gubernamentales (sub)nacionales, destinado a lograr resultados ajustados a las prioridades nacionales reflejadas en la iniciativa «Un Solo Programa»/[UNSDCF](#) o en un instrumento de programación o un marco de desarrollo equivalentes. El plan de trabajo y el marco presupuestario forman

parte de un documento del programa conjunto, en el que se detallan las funciones y responsabilidades de los asociados en la coordinación y gestión de las actividades conjuntas.

La ejecución de los PC corre a cargo de diversos organismos, financiados por diferentes asociados para el desarrollo o un importante asociado que aporta recursos, y gestionados por un organismo designado, conocido como el organismo gestor (OG). El PNUD gestiona la mayoría de los PC; la OIT es el OG de algunas iniciativas que cuentan con asociados afines que aportan recursos.

Existen tres modalidades de gestión de fondos para los PC: i) en paralelo; ii) combinada; y iii) distributiva. La opción adoptada depende del grado de movilización conjunta de recursos, y de las funciones y responsabilidades de cada organismo participante, aunque también pueden combinarse las modalidades.

La decisión de seleccionar una modalidad o una combinación de modalidades de gestión de fondos para un PC se basa en una serie de factores, como la estrategia de movilización de recursos identificada, el número de organismos participantes, si existe consolidación de recursos en el marco de un fondo mancomunado, y la pertinencia de la modalidad de colaboración para el logro de una ejecución eficaz, eficiente y oportuna, así como la mejor manera de reducir los costos de transacción para los asociados nacionales, los asociados que aportan recursos y el sistema de las Naciones Unidas.

Los procedimientos de cooperación para el desarrollo de la OIT en lo que respecta a los presupuestos, la gestión del ciclo de proyectos y la valoración previa también se aplican a los programas conjuntos¹⁹. Cuando adoptan el mecanismo de gestión distributiva, los organismos participantes acuerdan previamente el 7% de los gastos de apoyo de conformidad con el artículo 8, sección II, del memorando de entendimiento sobre el Organismo Gestor (OG) del PNUD, usando la plantilla modelo de organismos participantes, en vista de la reducción de los costos de transacción). Para cada asignación financiera se establece una exención reducida que deberá autorizar el tesorero de la OIT a través de BUDFIN. El organismo gestor (OG) percibe una retribución del 1 por ciento (1%) por administrar los fondos.

Programas/proyectos interinstitucionales

- i. Cuando se colabora con el PNUD, se puede utilizar la **Modalidad de ejecución directa** (MED) (ejecución directa por el PNUD), la Modalidad de ejecución nacional (MEN) o la modalidad de colaboración interinstitucional simple del GNUD dentro del marco de un programa conjunto, dependiendo de la fuente de los fondos del PNUD y de la naturaleza de la colaboración.

¹⁹ Procedimientos de cooperación para el desarrollo de la OIT: Procedimientos de la Oficina sobre presupuestos de cooperación técnica, [IGDS núm. 118](#), sobre programas y proyectos de cooperación técnica: gestión del ciclo del proyecto, [IGDS núm. 154](#), y sobre el mecanismo de valoración previa de propuestas de programas y proyectos de cooperación para el desarrollo, [IGDS núm. 155](#). Pronto estará disponible una nueva versión.

Es importante aclarar desde el principio con las oficinas locales del PNUD qué modalidad se aplicará: entre MED o MEN y el acuerdo interinstitucional de colaboración y financiación. En el marco del presupuesto que sustenta el plan de trabajo anual (AWP) del PNUD, las modalidades MED y MEN han sido la norma desde el decenio de 1980. El AWP utiliza el sistema informático ATLAS, sin transferencias de efectivo al organismo que presta servicios específicos y ejecuta algunos de los productos programáticos en apoyo al programa del gobierno con el PNUD.

Los organismos asociados tienen un buen conocimiento del AWP porque establece el presupuesto disponible para la asistencia de la Oficina del PNUD a los países a nivel regional y nacional. Cuando el PNUD asocia un organismo de las Naciones Unidas o una organización gubernamental o no gubernamental con la ejecución de un programa, con la prestación de servicios específicos, el AWP se complementa con un acuerdo de Modalidad de ejecución directa (MED) o un acuerdo de Modalidad de ejecución nacional (MEN).

Los Servicios administrativos y operacionales (AOS) del PNUD reembolsan a la OIT, o a otros organismos externos como agentes de ejecución, los costos asociados con la adquisición y suministro de insumos para programas y proyectos financiados por el PNUD. La tasa actual aplicada es un reembolso fijo del diez por ciento (10%) de los gastos del proyecto. Como organización especializada de las Naciones Unidas, la OIT tiene derecho a recibir AOS por los servicios de

ejecución que presta a las actividades de los programas nacionales, regionales o interregionales respaldados por el PNUD.

- ii. Otras organizaciones de las Naciones Unidas, como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), tienen normas internas específicas para la liberación de fondos y la presentación de informes. Sin embargo, la OIT, junto con la mayoría de los fondos, programas y organizaciones especializadas, ha mantenido un acuerdo simplificado de transferencia de fondos acordado en el marco del proceso consultivo del GNUD.

2.5 Movilización de recursos: una iniciativa conjunta

La movilización de recursos para los programas de la OIT es una responsabilidad conjunta de todos los funcionarios de la OIT. Para que obtenga un buen resultado, las unidades técnicas, las oficinas exteriores y PARDEV tienen que colaborar estrechamente. Las iniciativas locales y centrales de movilización de recursos deben complementarse entre sí. En lo que respecta a nuestros asociados para el desarrollo, las decisiones sobre las

asignaciones de fondos involucran tanto a las oficina exteriores como a los departamentos de la sede.

Teniendo en cuenta que la estructura de la AOD experimenta cambios significativos, la movilización satisfactoria de recursos requerirá combinar una estrecha colaboración de la Oficina con los asociados que aportan recursos y los mandantes de la OIT, así como un compromiso más firme con el sistema multilateral para garantizar una movilización más estratégica y coherente de los flujos de AOD.

Las iniciativas para movilizar recursos deben considerarse como parte de una estrategia más amplia de colaboración con los asociados para el desarrollo. Los asociados que aportan recursos (donantes) procuran contribuir a alcanzar objetivos y fortalecer organizaciones que cumplan sus propios criterios y prioridades, pero también se centran cada vez más en crear «alianzas para el desarrollo» más amplias que van mucho más allá de los fondos que aportan. Forjar y posteriormente mantener una buena reputación en la obtención de resultados constituyen un importante aspecto de este enfoque. Una experiencia negativa en un proyecto ejecutado en un determinado país puede tener un efecto en cadena en el compromiso de la OIT con un asociado en otros países, o incluso a nivel mundial.

Para participar en la movilización de recursos, una oficina exterior o una unidad técnica deberían:

- **disponer de un plan general coordinado con otras unidades pertinentes**, en particular con PARDEV, basado en información básica actualizada, común y fácilmente accesible sobre las prioridades temáticas y geográficas de los asociados para el desarrollo y la colaboración continua de la OIT (disponible a través de PARDEV).
- **centrarse en fomentar las alianzas a largo plazo**. Es fundamental que los asociados que aportan recursos perciban la OIT como una organización bien coordinada y coherente, con un enfoque y prioridades claros.
- **evaluar la situación actual de las relaciones de la OIT** antes de ponerse en contacto con un asociado para el desarrollo. PARDEV facilita y coordina las relaciones entre la OIT y los asociados que aportan recursos, y puede asesorar sobre normas y procedimientos, plantillas que se utilizarán, etc. Asimismo, ayudará también a preparar y celebrar acuerdos jurídicos y financieros.

Un buen PTDP está en consonancia con lo que cualquier asociado potencial que aporta recursos considerará fundamental: planes nacionales de desarrollo, marcos de las Naciones Unidas, compromisos mundiales pertinentes, etc. La movilización de recursos debe basarse en evaluaciones realistas de las necesidades de financiación para obtener los resultados acordados por el PTDP. Los recursos extrapresupuestarios deben solicitarse sobre la base de los déficits existentes de recursos y después de tener en cuenta las contribuciones disponibles de fuentes del presupuesto ordinario (**PO**, CTPO, **CSPO** e **IAP**).

A este respecto, es importante actuar como «Una OIT». El personal de las oficinas exteriores, el personal de cooperación para el desarrollo y los especialistas de los Equipos de Trabajo Decente (ETD) en misión, el personal de la sede de la OIT y del ITCILO deben apoyar las mismas prioridades para la movilización de recursos locales, tal como se establecen en el PTDP.

2. Tener conocimiento de los tipos de asistencia y financiación para el desarrollo disponibles

Las oficinas y unidades exteriores deben identificar continuamente las oportunidades de financiación y los asociados que aportan recursos particularmente interesados o centrados en las prioridades del PTDP. Cada funcionario de la OIT es *un movilizador* potencial de recursos y, por lo tanto, cuando surjan oportunidades de interactuar con un posible asociado que aporta recursos debe disponer de la información necesaria para promover las prioridades de la OIT y las propias de los países.

Los mecanismos detallados de financiación y los procedimientos varían según los asociados de la OIT; los oficiales encargados asignados podrán brindarle orientación específica en la elaboración de la presentación de una propuesta. Véase [Who does what](#) (Quién hace qué) en el sitio web de PARDEV.

Los siguientes principios básicos contribuyen a obtener un buen resultado:

1. Un buen PTDP, armonizado y pertinente, es el punto de partida básico de todas las iniciativas.

La recopilación de información sobre los asociados que aportan recursos incluye la compilación de sus perfiles particulares específicos para cada país (políticas, preferencias temáticas, esferas geográficas prioritarias y ciclos de financiación). Esto debe abarcar las embajadas locales, las delegaciones de la Unión Europea, el Banco Mundial o las misiones residentes de los bancos regionales, etc. Además, los agentes no estatales, como las fundaciones y los asociados del sector privado para el desarrollo, representan posibles fuentes de financiación que deberían tenerse en cuenta. Asimismo, los fondos de las Naciones Unidas (por ejemplo, el fondo para la iniciativa Una ONU) y los fondos fiduciarios similares de donantes múltiples están gestionando una proporción cada vez mayor de la asistencia para el desarrollo a nivel nacional.

Cada oficina de la OIT exterior deberá contar con un coordinador designado para la movilización de recursos, que desempeñará una función particular en la identificación de los asociados que aportan recursos en un país y podrá asesorar al director de la oficina sobre enfoques estratégicos.

Partiendo de un análisis de los recursos necesarios para alcanzar los resultados previstos del PTDP, y de un mapa esquemático de la comunidad de asociados que aportan recursos, las oficinas de la OIT exteriores deben diseñar un enfoque estratégico para captar los recursos extrapresupuestarios necesarios. Esta estrategia debe tratar de concordar las prioridades de los asociados que

aportan recursos con los resultados del PTDP y proponer medidas para colaborar con arreglo a dicha comunidad. La estrategia también debe esbozar las responsabilidades en materia de movilización de recursos y tener en cuenta el papel de los mandantes a este respecto.

3. Involucrar a los mandantes en las iniciativas de movilización de recursos

Del mismo modo que los PTDP se desarrollan en colaboración entre la OIT y sus mandantes, la iniciativa para movilizar recursos destinados a aplicar los resultados y productos de dichos programas debe llevarse a cabo en el marco de una colaboración estrecha de responsabilidad compartida. Este enfoque consolidado puede fortalecer aún más la alianza tripartita en la que se elabora el PTDP y fomentar una mayor implicación de los asociados del PTDP con sus resultados.

Los comités tripartitos de dirección y ejecución del PTDP deben considerarse foros para abordar la movilización de recursos y elaborar estrategias y planes amplios que atraigan el interés de los asociados que aportan recursos, así como para vincular las asignaciones de los presupuestos nacionales (especialmente en los países de ingresos medianos) a los resultados del PTDP. Por consiguiente, debe tenerse en cuenta el fortalecimiento de la capacidad de los mandantes para movilizar recursos a nivel nacional.

4. Asegurar la buena calidad de las propuestas de proyectos

Las propuestas de proyectos deben cumplir los requisitos internos de la OIT en lo que respecta a contenido y presentación.

Todas las propuestas completas deben someterse a la evaluación de expertos técnicos, la oficina regional y PARDEV antes de que sean presentadas a un asociado que aporta recursos. (Véase el capítulo 5: Valoración previa y aprobación.)

Las oficinas exteriores y las unidades técnicas deben realizar una evaluación realista de su capacidad para movilizar recursos, a fin de evitar resultados inferiores a los previstos, lo que podría afectar las futuras oportunidades de financiación. Este es un principio básico de una gestión sólida y basada en resultados.

5. Aprovechar la ventaja comparativa de la OIT y cumplir el mandato y el Programa de Trabajo Decente de la OIT

Es importante que los funcionarios de la OIT tengan un conocimiento profundo del respectivo PTDP y de cualquier proyecto de cooperación para el desarrollo pasado o en curso en el país, para examinarlo con posibles asociados que aportan recursos.

Es útil compartir que compartan con ellos informes de evaluación anteriores e información sobre productos, herramientas y metodologías específicos que puedan ser pertinentes para cualquier nuevo proyecto propuesto.

Los asociados que aportan recursos también desearán saber cómo se relaciona un proyecto propuesto con las necesidades y prioridades de desarrollo de un país, incluidos los **UNSDCF** de los ODM y otros ejercicios de programación nacionales.

La OIT también debe demostrar un conocimiento profundo de las prioridades y los problemas a los que se enfrentan los mandantes en el país, así como una comprensión de cómo el tripartismo podría mejorar las iniciativas de desarrollo mediante el proyecto propuesto.

Recuadro 3: Inclusión de la discapacidad en los programas de CD:

Los asociados para el desarrollo consideran cada vez más que las personas con discapacidad constituyen una parte integral de los programas y proyectos de CD, en consonancia con los ODS que tienen como objetivo «No dejar a nadie atrás» y que también incluyen a dichas personas en los ámbitos del trabajo decente y la protección social.

Sin embargo, es posible que durante los debates iniciales algunos asociados no mencionen desde el principio la inclusión de la discapacidad como una cuestión que deba abordarse, por lo que se alienta a los funcionarios de la OIT a destacar la ventaja comparativa y la experiencia técnica que la OIT tiene en la esfera de la inclusión de la discapacidad. Plantear la incorporación de la discapacidad desde el principio puede proyectar una imagen positiva de la OIT y tener un valor añadido para las negociaciones sobre la financiación de cualquier programa o proyecto de CD.

La Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad tiene un indicador específico para los programas y proyectos sobre los que la OIT informa anualmente. En última instancia, esto servirá para impulsar el avance hacia la aplicación de la [Política y Estrategia de la OIT para la Inclusión de las Personas con Discapacidad](#) e informará sobre los progresos realizados.

para apoyar los resultados acordados del PTDP. La OIT no «vende» servicios, sino que capta fondos para cumplir su mandato constitucional y en beneficio de sus mandantes. Los posibles asociados que aportan recursos deben compartir los principios y objetivos de la OIT, así como su compromiso de trabajar con los mandantes tripartitos. Como mínimo, las prioridades y políticas locales de esos asociados deben coincidir y superponerse con las de la OIT. En los casos en que la OIT decida responder a una licitación pública o a procesos similares, esto se hará porque el posible trabajo que deba realizarse está en consonancia con las prioridades acordadas del PTDP.

6. Informar sobre los resultados y el impacto humano

Las oficinas exteriores deben aprovechar las oportunidades de interactuar y reunirse con los asociados que aportan fondos entablando proactivamente relación con sus representantes a través de visitas de cortesía. También se debería estudiar la posibilidad de elaborar un inventario de las reuniones y eventos organizados por los asociados en el país con miras a aprovechar esos actos como plataformas de comunicación, promoción y movilización de recursos. Del mismo modo, las oficinas exteriores deberían tener en cuenta la celebración de campañas de comunicación y eventos especiales y la adopción de estrategias para apoyar la movilización de fondos. Es importante incluir el logotipo de los donantes y reconocer su contribución en cualquier documento público y de divulgación producido por el proyecto.

Es importante destacar que el programa de cooperación para el desarrollo de la OIT, desplegado con fondos del presupuesto ordinario de la CSPO y extrapresupuestarios, debe presentarse como un todo integrado y coherente

Las herramientas de comunicación deben desarrollarse sobre la base de resultados basados en la evidencia y de la evaluación del impacto humano que destaquen la ventaja comparativa de la OIT y los enfoques de los desafíos específicos del desarrollo.

Podrían organizarse visitas in situ del proyecto con posibles asociados que aportan recursos para examinar la situación y los problemas que deban abordarse. Asimismo, los recursos de relaciones públicas que son breves y sencillos deben estar fácilmente disponibles para su distribución entre los posibles asociados que aportan recursos.

Una vez recibida la financiación, es importante mantener una relación estrecha y honesta con los asociados que aportan recursos mediante la presentación oportuna de informes, el intercambio de información, la promoción de la identificación conjunta y la mejora de la visibilidad de los propios asociados.

7. Diversificar

La OIT se esfuerza por establecer numerosas y diversas alianzas de financiación, a fin de no depender de un número limitado de fuentes. El personal de la OIT debería examinar y aprovechar las nuevas 30 modalidades de financiación. Además de los tradicionales asociados gubernamentales que aportan recursos, los agentes no estatales como las fundaciones y los asociados del sector

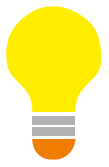
privado para el desarrollo representan posibles fuentes de financiación que deberían tenerse en cuenta. Por otra parte, los fondos de las Naciones Unidas (como el fondo para la iniciativa Una ONU) y los fondos fiduciarios similares de donantes múltiples están gestionando una proporción cada vez mayor de la asistencia para el desarrollo a nivel nacional.

La OIT debe esforzarse por contar con una fuente diversa de financiación, a fin de no depender de un número limitado de asociados que aportan recursos. En las iniciativas de movilización de recursos deberían incluirse asociados nuevos y “emergentes”, así como el potencial de la cooperación Sur-Sur y triangular.

8. Establecer relaciones con las Naciones Unidas, especialmente con el Coordinador Residente

En los países en los que la OIT es una organización no residente, es esencial fomentar unas relaciones estrechas con el sistema más amplio de las Naciones Unidas y el Coordinador Residente (CR), con el fin de garantizar que las prioridades de la OIT se incluyan en los ejercicios de programación conjunta.²⁰

²⁰ A menudo el Coordinador Residente también es el oficial encargado de la seguridad y preside el Equipo de gestión de la seguridad, en que están representadas todas las organizaciones.



CONSEJOS – Movilización de recursos en la práctica

Los siguientes consejos para la movilización de recursos en la práctica se basan en las experiencias de funcionarios de la OIT en sus relaciones con los asociados para el desarrollo.

1. Colabore con los asociados para el desarrollo: invite a las Naciones Unidas y otros organismos a los locales de la OIT para presentarles sus programas; invite a los asociados a los eventos de la OIT y acuda a los suyos. Participe en foros técnicos en esferas pertinentes para la promoción del Programa de Trabajo Decente.
2. Establezca una relación de confianza mutua; Afiance la relación con el transcurso del tiempo, tenga paciencia y evite centrarse solo en el dinero.
3. Trabaje en equipo (oficina exterior, personal del proyecto y sede): comparta la información desde el principio, asigne responsabilidades de comunicación y destínele recursos.
4. Sea proactivo en la programación: por ejemplo, esté presente cuando se elaboren o revisen los **UNSDCF** u otros marcos; ofrézcase como voluntario para redactar una nota conceptual destinada a las consultas con los asociados; ejerza liderazgo en el proceso.
5. Proponga una financiación gradual: una fase inicial permite una consulta exhaustiva con los mandantes y asociados, y favorece unas propuestas de calidad para la siguiente fase.
6. Aproveche la financiación básica de proyectos internamente (por ejemplo, mediante la CSPO, la CTPO, las sinergias con proyectos)²⁸, así como externamente, incorporando a otros asociados para el desarrollo y dando prioridad a un enfoque programático en lugar de un enfoque de proyecto.
7. Informe sobre los resultados y el impacto humano: se recomienda elaborar recursos de relaciones públicas breves y sencillos que presenten los principales resultados y el valor agregado de la OIT para su distribución entre posibles asociados que aportan fondos.

2.6 Gestión basada en resultados (**GBR**)

La estrategia de gestión basada en resultados (GBR), en que todos los actores contribuyen directa o indirectamente al logro de un conjunto de resultados deseados, asegura los procesos, productos y servicios para alcanzar dichos resultados (productos, resultados y objetivos o impactos de nivel superior). A su vez, los actores utilizan la información y la evidencia sobre los resultados reales para orientar la toma de decisiones sobre el diseño, la dotación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la **rendición de cuentas** y la presentación de informes²¹.

Para la OIT, la GBR implica que todos los resultados obtenidos deben contribuir al marco general de resultados, integrando los compromisos de trabajo decente y nuestro enfoque tripartito en estrategias más amplias que involucren al sistema de las Naciones Unidas y a otros asociados²².

La GBR favorece la eficacia al centrarse en resultados claramente alcanzables y en la eficiencia, haciendo un mejor uso de los recursos disponibles²³. En las valoraciones de los asociados para el desarrollo de la OIT, la GBR es un criterio de evaluación importante.

²¹ Véase el Manual sobre GBR del GNUD (2011).

²² Aplicación del manual de la OIT sobre Gestión basada en resultados, versión 2, de junio de 2011.

²³ Ibid.

La GBR es aplicable a toda la labor de la OIT y se pone en práctica a través de los siguientes ámbitos de la Organización:

- **Ciclo de programación**, apoyado por el [Plan Estratégico de la OIT](#) para 2018-2021, el Programa y Presupuesto bienal, los Programas de Trabajo Decente por País y los resultados de los programas por país. En la sección 2.4 y en la sección 4.1 del capítulo 4 se ofrece una explicación más detallada sobre esta cuestión.
- **Planificación del trabajo y seguimiento del desempeño**, incluidos los planes de trabajo basados en resultados, los planes de trabajo de las unidades y las evaluaciones individuales del desempeño.



La GBR puede aplicarse a todas las fases y etapas del ciclo del proyecto, incluidos el diseño, la gestión (planificación, presupuestación, seguimiento) y la evaluación del proyecto. A través de su vinculación con los CPO y los indicadores de resultados del PyP, los proyectos contribuyen al marco de programación de la OIT. Véase también la sección 4.1 del capítulo 4.1. Esto queda reflejado en el [Sistema Integrado de Información sobre los Recursos \(IRIS\)](#).

El **mecanismo de valoración previa garantiza** que las propuestas de proyectos cumplan las normas técnicas y de diseño, apliquen los principios de la GBR, y contribuyan a cumplir el PyP y a alcanzar los resultados de los PTDP.

2.7 Uso óptimo de los recursos

Otra característica de la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo es el fomento de un uso óptimo de los recursos en su programa de cooperación para el desarrollo. La relación calidad-precio no consiste simplemente en economizar los gastos, sino en responder

Cuadro 1: Principios de eficacia del desarrollo y medios de la OIT

Principios de eficacia del desarrollo					
Medios de la OIT	Implicación / Adaptación de los países	Armonización	Resultados	Alianzas inclusivas	Rendición de cuentas y transparencia mutuas
	- Programas de Trabajo Decente por País - Participación de los mandantes en el ciclo de gestión de proyectos de cooperación y en la gobernanza de proyectos, y como destinatarios - Las actividades de los proyectos fortalecen los mecanismos de diálogo social	- El Marco de políticas estratégicas apoya la aplicación de los ODS. - Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Fondos de donantes múltiples	Marco de gestión basada en resultados	- Participación de los interlocutores sociales en las alianzas público-privadas (APP) - Alianzas entre múltiples partes interesadas	- Adhesión a la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda - Panel de información sobre la cooperación pública para el desarrollo - Presentación de informes al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE - Participación de los asociados y mandantes en las evaluaciones, - Información pública - En las intervenciones humanitarias, también se requiere presentar informes al Servicio de Seguimiento Financiero de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH). - Presentación de informes a la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y la Cooperación Triangular.

a una pregunta concreta: «¿por qué se ha tomado esta decisión en particular?» Es importante poder demostrar que las consideraciones relativas a la relación calidad-precio han orientado la toma de decisiones desde la fase

de diseño del proyecto. A pesar de que esto suele implicar un elevado nivel de subjetividad, las decisiones deben estar informadas, justificadas y basarse en informes y otros documentos transaccionales.

Cuadro 2 La relación calidad-precio consiste en:

Elemento	Significado	Principios
Eficacia	hacer las cosas “correctas”	- Gestión del desempeño / riesgo - Enfoque en los resultados - Experimentación e innovación
Eficiencia	hacer las cosas de la manera “correcta”	- Adopción de decisiones basada en la evidencia - Proporcionalidad - En el plazo y el presupuesto previstos - Gestión productiva y arreglos operativos
Economía	hacer las cosas con los aportes "correctos" (es decir, evitar malgastar recursos)	- Conciencia del costo - Estímulo de la competencia
Ética / equidad	hacer las cosas de manera justa y transparente	- Rendición de cuentas y transparencia - Conciencia de los efectos distributivos

La relación calidad-precio es una parte integral de la gestión: es un proceso continuo que implica encontrar el equilibrio más adecuado entre gastar / ahorrar costos y aumentar / disminuir los beneficios.



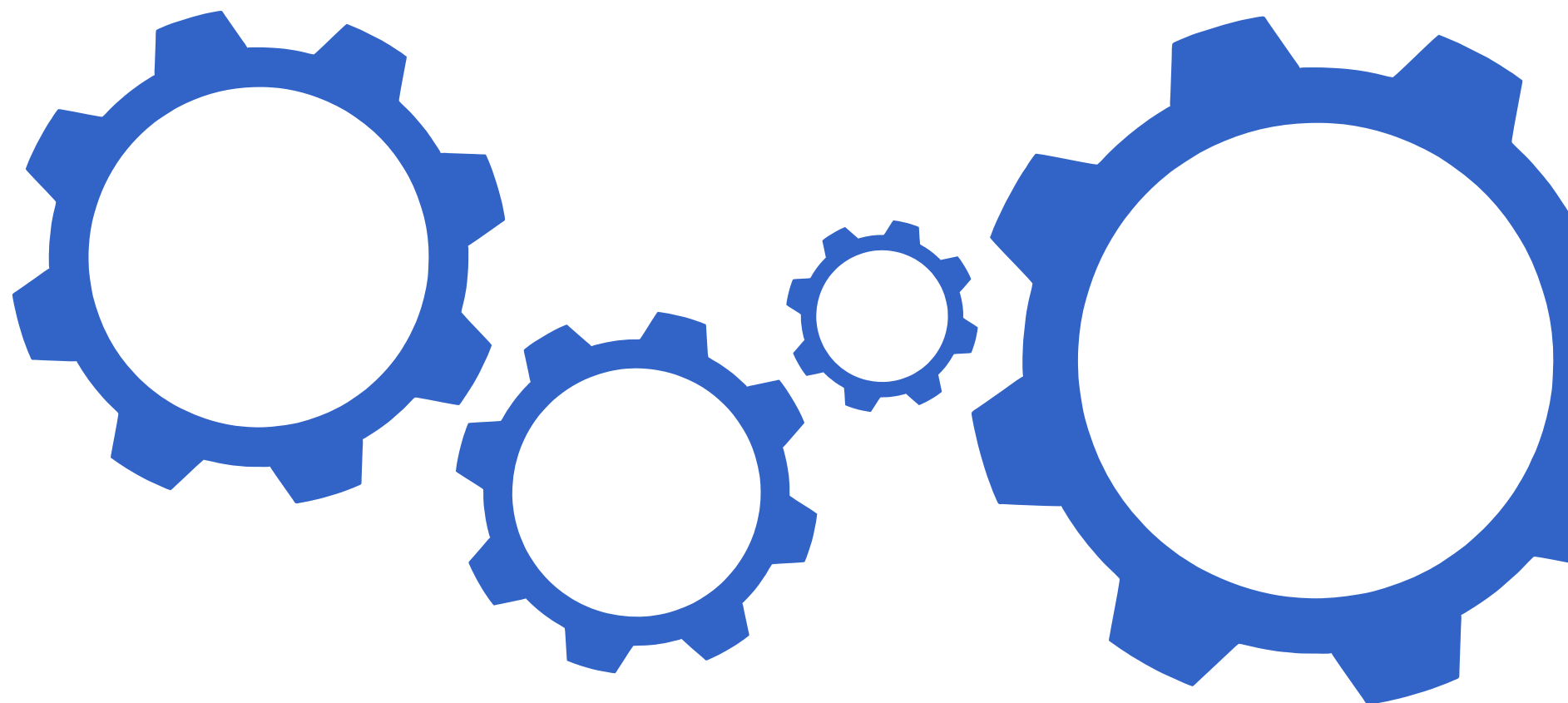




Ciclo del Proyecto

Índice

3.1	El ciclo del proyecto	35
3.2	Responsabilidades y documentos fundamentales	39



Este capítulo ofrece una visión general del ciclo de proyectos de la OIT, concentrándose en sus cinco fases: Diseño, Valoración previa, Aprobación, Ejecución, seguimiento y presentación de informes, y Evaluación.

Un **proyecto** es el principal instrumento utilizado en la planificación de las actividades de cooperación para el desarrollo. Incluye actividades interrelacionadas y coordinadas concebidas para obtener resultados claramente definidos, que van desde el cambio de políticas hasta la acción directa práctica, y contribuyen a resolver un problema específico dentro de un presupuesto y un plazo determinados. Un proyecto garantiza la claridad en:

- **Los objetivos o resultados del proyecto:** ¿Qué logrará el proyecto?
- **La estrategia:** ¿Cómo obtendrá estos resultados?
- **Partes interesadas y los beneficiarios:** ¿Con quién y para quién?
- **Los productos y actividades:** ¿Qué obtendrá el proyecto (productos y servicios)?

- **El marco institucional:** ¿Quiénes son los asociados en la ejecución y cómo participan en la gobernanza del proyecto (por ejemplo, a través de comités directivos)?
- **Arreglos de gestión:** ¿Quién hace qué dentro de la OIT?
- **Plazo y recursos.**

Un **programa** es un marco de acción coherente y con plazos establecidos, con el que se pretende lograr resultados globales concretos. Puede incluir diversos proyectos con objetivos específicos vinculados a la consecución de objetivos/resultados comunes de nivel superior; puede usar un enfoque multidisciplinario y abarcar conjuntos separados de actividades agrupadas en diferentes componentes; puede llegar a todos los sectores y/o zonas geográficas.

3.1 El ciclo del proyecto

El **ciclo del proyecto** es una forma de dividir las etapas de la vida del proyecto, lo que permite a los funcionarios de la OIT ver lo que debe planificarse y llevarse a cabo para que un proyecto tenga éxito, y cada etapa avanza a la siguiente. El ciclo del proyecto comprende fases distintas pero interrelacionadas (véase el gráfico siguiente):

A. Diseño

B. **Valoración previa**

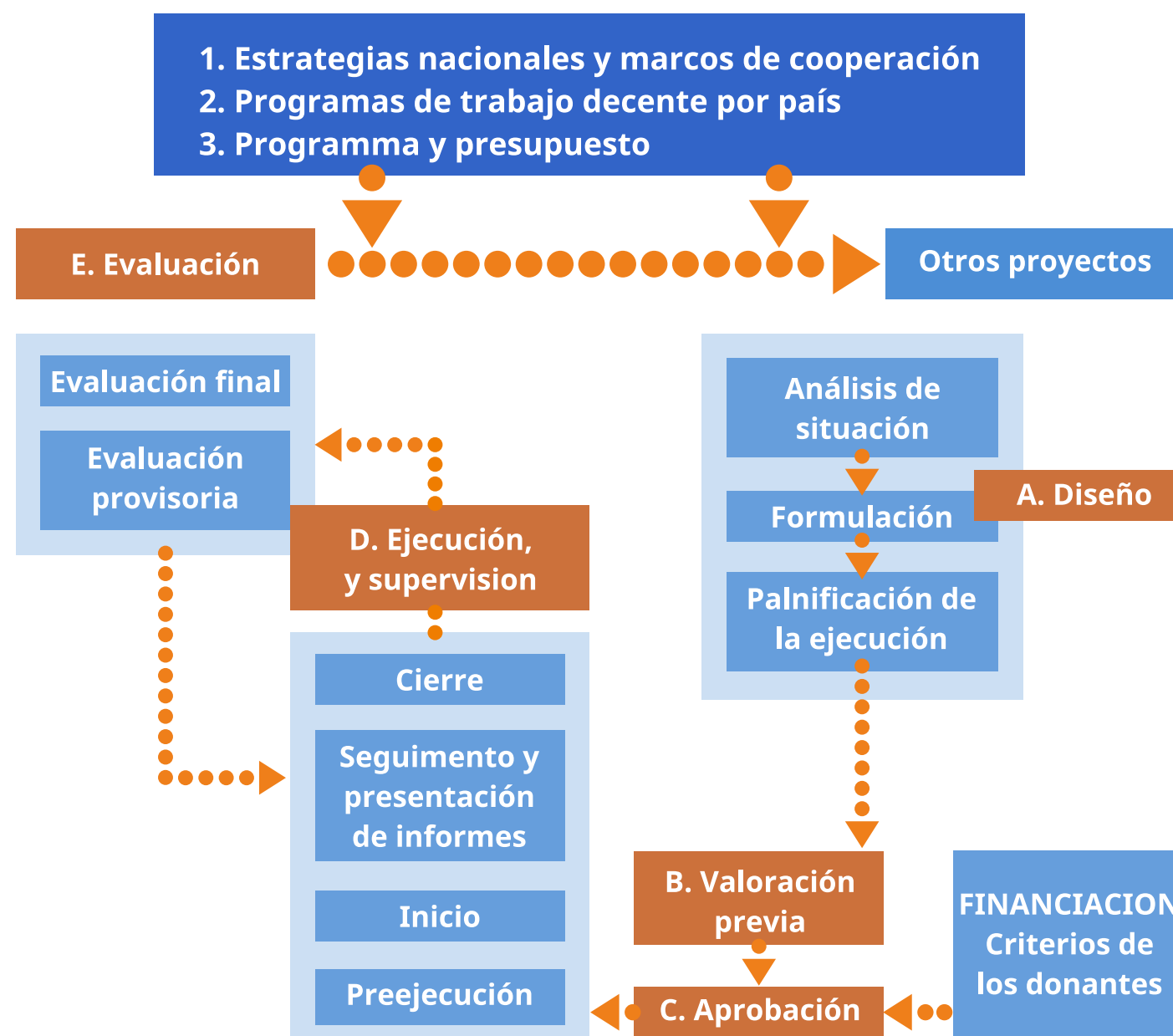
C. Aprobación

D. **Ejecución, seguimiento** y presentación de informes

E. **Evaluación**

La metodología de la gestión basada en resultados utilizada durante el ciclo del proyecto permite a todos los asociados que aportan recursos – los mandantes tripartitos, otros asociados, la OIT y los asociados que aportan recursos– planificar, examinar, supervisar y evaluar las actividades dentro de un marco y plan generales y claramente acordados. También asegura que los resultados previstos estén claramente definidos

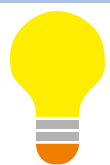
Ciclo de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT.



anticipadamente, que se establezcan acuerdos de gestión apropiada y responsable y que antes de ejecutar cada propuesta se evalúe de forma independiente. Estas etapas del recorrido del proyecto también se reflejan en la solicitud de apoyo a la gestión de la cooperación

para el desarrollo, que brinda asistencia en tres etapas fundamentales del ciclo de vida de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT:

1. El módulo de **Valoración previa** permite a las oficinas exteriores y a las unidades técnicas presentar propuestas de financiación voluntaria para su evaluación. La valoración previa es un requisito previo a la presentación de una propuesta al asociado que aporta fondos, y para recibir posteriormente financiación voluntaria para el trabajo propuesto.



CONSEJOS

Las buenas prácticas para la gestión del ciclo de los proyectos requieren que:

- Se reconozca la importancia de cada fase del ciclo del proyecto;
- Se tenga en cuenta la interdependencia de todas y cada una de las fases;
- Se establezcan los procedimientos que deben seguirse en cada fase, se asigne la responsabilidad y se produzca la documentación necesaria;
- Debe reservarse tiempo suficiente para los procesos de diseño, valoración previa y aprobación, que pueden requerir algunos meses, sobre todo debido a la consulta y participación necesarias para lograr el consenso entre los asociados, así como tiempo para la reflexión y la discusión durante cada una de las etapas.

2. El módulo de **Acuerdo** permite que PARDEV gestione con BUD/DC y JUR la autorización y revisión de acuerdos para recibir financiación voluntaria de los asociados. También proporciona un archivo de acuerdos firmados.
3. El módulo de **Presentación de informes**¹ proporciona un repositorio central de la presentación de informes por asociados que aportan recursos, incluidos los estados financieros. Ayuda a las oficinas exteriores, las unidades técnicas y PARDEV a establecer calendarios de presentación de informes para los proyectos, a gestionar el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes y a publicar los informes que se han presentado a los asociados que aportan recursos.

¹ Consúltase el sitio de intranet de PARDEV sobre “Monitoring, reporting, evaluation and learning” para obtener más orientación sobre los requisitos de presentación de informes y seguimiento y evaluación (SyE).

Diseño

El diseño² es la primera fase del ciclo de proyectos de la OIT. Incluye la identificación inicial de un problema o idea de proyecto, el análisis y formulación del proyecto y la elaboración de un plan de ejecución preliminar. Da lugar a la preparación de una Nota conceptual del proyecto o Documento del proyecto (**NCP/PRODOC**).

La decisión de ejecutar un proyecto debe estar en consonancia con el Programa y Presupuesto de la OIT, responder a las prioridades de los mandantes y contribuir a los **Programas de Trabajo Decente por País (PTDP)**, el **UNSDCF** y las estrategias de desarrollo y los marcos de cooperación nacional.



Cuestión fundamental

El diseño es un proceso consultivo que concierne a todos los asociados. La consulta es crucial para fomentar la apropiación nacional y la responsabilidad mutua del proyecto.

El diseño de una propuesta y la movilización de recursos externos en situaciones de fragilidad, conflicto y desastre requieren una actuación mucho más rápida y coordinada por parte de la OIT en comparación con las intervenciones clásicas de desarrollo.³

Valoración previa

La valoración previa⁴ es el examen analítico del diseño y formulación del proyecto. Garantiza que los proyectos tengan un diseño y un nivel técnico superiores, y sean coherentes con los objetivos y prioridades de la OIT, los **PTDP**, las estrategias y marcos nacionales de desarrollo, así como con los criterios de los asociados que aportan recursos, antes de ser presentados a un asociado que aporta recursos para su consideración hasta que la propuesta de proyecto haya sido evaluada. En otras palabras, la valoración previa constituye la base para la aprobación de los proyectos. Los criterios de valoración previa se establecen en [la lista de comprobación de la valoración previa](#). Si la propuesta cumple las normas de calidad de la OIT, se presenta a un asociado que aporta recursos.

³ Para obtener más información, consúltese la guía “Employment and Decent Work in situation of fragility, conflict and disaster”.

⁴ Consúltese el sitio de intranet de PARDEV “Submitting a project for appraisal” para obtener más información sobre el proceso de valoración previa.

² Consúltese el sitio de intranet de PARDEV sobre “Designing a project” para obtener plantillas y orientación sobre todos los aspectos del diseño de proyectos.

Aprobación

La aprobación es el respaldo oficial de la OIT a la propuesta, y si no cuenta con ella no se podrá ejecutar ningún proyecto. En este proceso, el proyecto pasa de la fase de valoración previa a la fase de ejecución. Comienza con la presentación de un proyecto sometido a valoración previa a un asociado que aporta recursos para su financiación, y después de que se asegura la financiación, el proyecto se aprueba oficialmente. La etapa final del proceso de aprobación corresponde a la recepción de los fondos aportados por el asociado y la activación del presupuesto del proyecto en el sistema **IRIS**.

Ejecución, seguimiento y presentación de informes

La ejecución⁵ corresponde a la etapa en que el proyecto se lleva a cabo de acuerdo con el documento de proyecto aprobado. Se utilizan **insumos**, se realizan y completan actividades y productos, y se obtienen resultados. El seguimiento es una función de gestión importante que se lleva a cabo durante la ejecución para garantizar que el proyecto siga según lo planeado y /o que se tomen las medidas correctivas necesarias a tiempo. La ejecución comienza cuando el proyecto ha sido aprobado y se ha

activado el presupuesto, y termina cuando el proyecto se cierra financieramente. Abarca los siguientes elementos:

- **Pre-ejecución** – Se asignan las principales responsabilidades en la gestión del proyecto, se nombra al director de proyecto, se confirman las disposiciones para la gestión y se establece un mecanismo de gobernanza;
- **Puesta en marcha** – Se revisan el diseño y el plan de trabajo del proyecto, se elabora el plan de seguimiento, presentación de informes y evaluación, se establece el equipo del proyecto y empiezan las actividades del proyecto de conformidad con el plan de trabajo acordado;
- **Ejecución, seguimiento y presentación de informes** – se trata de un proceso continuo para seguir los progresos del proyecto y tomar medidas correctivas, y para mantener informadas sobre la ejecución del proyecto a las partes interesadas;
- **Finalización y cierre financiero** – se completan las actividades, se documentan los resultados, se rescinden los contratos del personal del proyecto, se eliminan los activos físicos y se cierran las cuentas.

⁵ Consúltense el sitio de intranet de PARDEV sobre “Project start-up and implementation” para la revisión del presupuesto y las plantillas de contratación de personal.

Evaluación

En la OIT, la evaluación se utiliza como un proceso de aprendizaje de gestión y organización para apoyar a sus mandantes en la promoción del trabajo decente y la justicia social. Es un medio crucial para mejorar la adopción de decisiones, generar conocimientos dentro de la Organización y proporcionar pruebas verificables de eficacia. Una evaluación es el examen de una intervención, centrándose en determinar lo que funcionó, lo que no funcionó y por qué. El proceso de evaluación también examina si se adoptó el mejor enfoque y si este se aplicó de manera óptima.

El propósito de la evaluación es rendir cuentas ante los asociados que aportan recursos y al Consejo de Administración de la OIT y contribuir al aprendizaje institucional. Las **evaluaciones** ayudan a las partes interesadas del proyecto, incluidos los asociados que aportan fondos y los asociados nacionales, a tomar decisiones informadas. Las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas también se incorporan al diseño de otros proyectos. Las evaluaciones deben llevarse a cabo de manera participativa.

3.2 Responsabilidades y documentos fundamentales

Las unidades técnicas de las oficinas exteriores participan en todas las etapas del ciclo del proyecto. La planificación y ejecución de los proyectos de cooperación para el desarrollo siguen los procedimientos y políticas de la OIT. Como resultado, los departamentos de servicios como FINANCE, PROCUREMENT (Oficina de Adquisiciones), ILO SECURITY, HRD, Oficina del Consejero Jurídico/Oficina de Servicios Jurídicos (JUR), EVAL y PARDEV deberían participar, según sea necesario, a lo largo del ciclo del proyecto.

PARDEV asesora y apoya la gestión del ciclo de proyectos, coordina la financiación de las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT y asegura la garantía de calidad. Para obtener más información, consúltase el cuadro 1 (información general)⁶ sobre las funciones y responsabilidades en la gestión del ciclo de proyectos.

⁶ Para obtener información actualizada sobre la estructura, composición y ubicación geográfica de las oficinas de la OIT, consúltase el Aviso del Director General IGDS núm. 442 (versión 2), de 24 de diciembre de 2015.

Cuadro 1 - Resumen general de las responsabilidades en cada etapa del ciclo del proyecto

Fases del ciclo del proyecto	¿A quién corresponde hacerlo?	Documentación básica y lecturas sugeridas ⁷
Diseño	Las oficinas exteriores y las unidades técnicas de la Sede se encargan de elaborar propuestas de proyectos. Sin embargo, este debería ser un proceso consultivo desde el principio. Se debe consultar a las unidades técnicas pertinentes de la Sede sobre cuestiones como la viabilidad técnica, la capacidad de la OIT, la labor similar realizada en otros lugares y la experiencia adquirida en proyectos y evaluaciones comparables. Habida cuenta de que los proyectos prestan servicios a los países, las oficinas exteriores deben participar plenamente en ellos, ya que pueden evaluar mejor la pertinencia de las propuestas para las necesidades locales, su coherencia con los PTDP, los CPO y las estrategias y marcos nacionales. También es importante que inicien consultas con los mandantes tripartitos y otros asociados, y que aseguren la implicación y aprobación nacionales apropiados. Un funcionario debe tener la responsabilidad general de la fase de diseño. En general, se establece un equipo de diseño (integrado por funcionarios en el terreno y de la Sede, asociados nacionales y, en algunos casos, consultores externos) para preparar el documento del proyecto. El papel del equipo de diseño consiste en celebrar amplias consultas. PARDEV proporciona orientación sobre cuestiones de procedimiento y sobre posibles prioridades de financiación y/o de los asociados que aportan recursos. Garantiza la gestión general del programa de cooperación para el desarrollo de la OIT, proporciona un servicio de asistencia para el diseño, imparte formación sobre cooperación para el desarrollo y facilita el intercambio de conocimientos sobre la cooperación para el desarrollo. FINANCE (BUD/DC) autoriza y firma propuestas presupuestarias y proporciona orientación sobre la preparación del presupuesto y otras cuestiones financieras. Se consultan otras unidades de apoyo, como PROCUREMENT, según sea necesario.⁸	Lecturas sugeridas: Capítulo – 4 Diseño del proyecto: Capítulo 4 – Diseño del proyecto y herramientas y métodos para el diseño y la planificación de la ejecución de proyectos. Guía de la presupuestación basada en resultados Documentación básica: Plantilla de PRODOC y guía Nota conceptual Plantilla de página de portada y resumen

⁷ Esta columna proporciona una serie de lecturas seleccionadas relativas a cada fase del ciclo del proyecto. Otros recursos fundamentales de la OIT son el [Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna \(IGDS\)](#), las Guías paso a paso (How to Guides), las Decisiones del Consejo de Administración, etc.

⁸ Cuando se decide poner en marcha un proyecto en un «entorno frágil» y/o con el objetivo de contribuir a la consolidación de la paz y la resiliencia, es importante realizar desde el comienzo un análisis de conflictos y de consolidación de la paz para elaborar una estrategia que tenga en cuenta los conflictos y no perjudique, y establecer objetivos e indicadores específicos en materia de consolidación de la paz. Para obtener más información, consúltase «[Cómo diseñar, seguir y evaluar resultados de la consolidación de la paz, en programas de empleo para la paz y la resiliencia](#)».

Fases del ciclo del proyecto	¿A quién corresponde hacerlo?	Documentación básica y lecturas sugeridas ⁷
Valoración previa	PARDEV es responsable de la coordinación general de la valoración previa de las propuestas de proyectos de cooperación al desarrollo (CD) que se preparan para su presentación a los asociados para el desarrollo. Las etapas del proceso de valoración previa se describen en IGDS 520. La valoración previa de las propuestas de proyectos se distingue en función del volumen financiero y la naturaleza de la propuesta. La valoración previa se clasifica con arreglo a los siguientes tres niveles: Nivel 1: Para las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto inferior a US\$ 150.000, PARDEV compartirá la propuesta, invitará a los departamentos pertinentes a que faciliten comentarios y se pondrá en contacto con BUD/DC para la aprobación del presupuesto. Sin embargo, el director/jefe de la oficina exterior o de la unidad de la Sede responsable de la propuesta debe velar por que la propuesta se ajuste a las normas de la OIT que rigen la CD. Nivel 2: Para propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto de US\$ 150.000 a US\$ 1 millón, PARDEV pone en marcha y coordina el proceso de valoración previa. Se invita a los departamentos de servicios de gestión y apoyo de la sede, las unidades técnicas y las oficinas exteriores a que proporcionen comentarios. Se pide al director/jefe de la oficina exterior o de la unidad de la sede responsable de la propuesta que firme un “certificado de calidad” que confirme que la propuesta tiene calidad suficiente para presentarla a un asociado para el desarrollo. PARDEV concluye la valoración previa emitiendo un informe de final después de la aprobación del presupuesto del proyecto por BUD/DC. Nivel 3: Las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto superior a US\$ 1 millón se someterán a una valoración previa integral de la calidad del diseño del proyecto realizada por PARDEV. Se invita a los departamentos de servicios de gestión y apoyo de la sede, las unidades técnicas y las oficinas exteriores a que proporcionen comentarios. PARDEV concluye la valoración previa emitiendo un informe final después de la aprobación del presupuesto del proyecto por BUD/DC. La presentación de propuestas de proyectos para su valoración previa debe subirse al Espacio de trabajo de valoración previa. Para cualquier pregunta, sírvase enviar un correo electrónico a appraisaldc@ilo.org	Lecturas sugeridas: Capítulo 5 – Valoración previa y aprobación Documentación básica: Lista de comprobación de la valoración previa Informe final de valoración previa de PARDEV

Fases del ciclo del proyecto	¿A quién corresponde hacerlo?	Documentación básica y lecturas sugeridas ⁷
Aprobación	PARDEV gestiona el proceso, solicita la documentación requerida y coordina las autorizaciones necesarias. Una vez firmado el acuerdo, la unidad técnica de origen o la oficina exterior pueden iniciar el flujo de trabajo en el Sistema Integrado de Información de Recursos (IRIS).⁹ PARDEV aprueba el proyecto en IRIS y emite el acta de aprobación. Cuando la OIT recibe la primera cuota por parte del asociado, se solicita a BUD/DC que active el proyecto en IRIS, mediante copia del acta de aprobación de PARDEV, y que vincule el proyecto con la adjudicación y las cuotas pertinentes de IRIS.	Lecturas sugeridas: Capítulo 5 – Valoración previa y aprobación Directrices sobre cómo crear una propuesta de proyecto mediante OGA Documentación básica: Acta de aprobación, notificación de presupuesto activada por BUD/CT.
Ejecución y seguimiento	Todos los proyectos deben tener una estructura que defina las funciones y responsabilidades y garantice la rendición de cuentas. El director de proyecto es responsable de la ejecución y gestión diarias del proyecto. Puede tratarse de un asesor técnico principal (ATP), un coordinador nacional de proyectos (CNP) o un experto de la OIT. Informa de su actividad al funcionario responsable de la OIT. Las unidades de apoyo técnico proporcionan asistencia técnica, supervisan la coherencia de la ejecución de los proyectos con los enfoques técnicos de la OIT, garantizan el intercambio útil entre los diferentes proyectos en la misma esfera técnica y se comunican con el funcionario responsable de la OIT. FINANCE, PROCUREMENT y HRD proporcionan las autorizaciones y el apoyo administrativo adecuados, según sea necesario. PARDEV brinda apoyo y supervisa el cumplimiento de las normas de la OIT y los acuerdos contractuales y obligaciones de los asociados que aportan recursos. Otras unidades de apoyo proporcionan orientación y apoyo según sea necesario.  NORMA Las funciones del funcionario responsable de la OIT y del director de proyecto nunca deben residir en la misma persona.	Lecturas sugeridas: Capítulo 6 – Ejecución y seguimiento Capítulo 4 – Diseño del proyecto, sección 4.3. Planificación operativa del proyecto Documentación básica: El plan de ejecución se compone de la estructura desglosada de trabajo (EDT), la matriz de responsabilidad, el plan de programación de recursos y la matriz presupuestaria. Plan de seguimiento¹⁰ Plantilla de Informe de Progreso de la Cooperación para el Desarrollo (DCPR) Plantilla de Informe de Progreso Final de la Cooperación para el Desarrollo (DCFR) Informes financieros¹¹

⁹ Remítase a las [Directrices sobre cómo crear una propuesta de proyecto mediante OGA](#).

¹⁰ Para obtener la plantilla de la matriz de supervisión y un ejemplo comentado, consúltese la [página web de la intranet de PARDEV](#).

¹¹ Documentación básica: Los informes financieros cambiarán en función de cada proyecto.

Fases del ciclo del proyecto	¿A quién corresponde hacerlo?	Documentación básica y lecturas sugeridas ⁷
Evaluación	El coordinador de evaluación certificado (que no tiene vínculos previos con el proyecto), designado en consulta con EVAL, se asegura de que las evaluaciones se lleven a cabo de acuerdo con las políticas de la OIT y de manera oportuna. En el caso de las evaluaciones independientes, redacta las atribuciones, selecciona al consultor de evaluación y distribuye el borrador y el informe de evaluación final. El coordinador de evaluación aprueba las atribuciones finales y la elección de un consultor de evaluación externo para las evaluaciones independientes, revisa el informe de evaluación final y lo remite al EVAL para su aprobación. La Oficina de Evaluación supervisa el proceso de evaluación de los proyectos descentralizados mediante un control de calidad adecuado. Las redes de evaluación regionales y departamentales, representadas por oficiales regionales de evaluación y coordinadores de evaluación departamentales, apoyan la planificación y ejecución de las actividades de evaluación de los proyectos de cooperación para el desarrollo con la ayuda de coordinadores de evaluación certificados. El director de proyecto, el personal del proyecto, el funcionario responsable de la OIT y otros patrocinadores del proyecto proporcionan el apoyo técnico y administrativo adecuado durante la evaluación. La respuesta de la dirección es responsabilidad del funcionario responsable y es iniciada por EVAL a través de su Sistema automatizado de respuesta de la administración (AMRS).¹² EVAL tiene la responsabilidad general de garantizar la calidad e integridad de la función de evaluación en la OIT y, junto con PARDEV, supervisa el cumplimiento del calendario de evaluación. EVAL aprueba el informe final de las evaluaciones independientes antes de que el coordinador de evaluación lo presente al funcionario responsable, incluido PARDEV, para su remisión al asociado que aporta recursos.	Lecturas sugeridas: Capítulo 7 – Evaluación Documentación básica: Directrices normativas de la OIT para evaluación basada en resultados y Kit de técnicas de i-eval Evaluación de atribuciones Informes de evaluación¹³

¹² La respuesta de la administración se publica automáticamente en [i-eval Discovery](#) una vez haya sido aprobada por EVAL.

¹³ Para garantizar la transparencia y la accesibilidad, toda la información relativa a la evaluación está disponible a través de la plataforma [i-eval Discovery](#).





Diseño del proyecto

Índice

4.1	Identificación del proyecto	50
4.1.1	<i>Análisis del contexto político y programático</i>	51
4.1.2	<i>Análisis de la situación</i>	54
4.2	Formulación del proyecto	64
4.2.1	<i>Estrategia de proyecto</i>	64
4.2.2	Establecimiento de objetivos	66
4.2.3	<i>Análisis alternativo</i>	68
4.2.4	<i>Cadena de resultados del proyecto</i>	69
4.2.5	<i>Teoría del cambio y marco lógico</i>	70
4.2.6	<i>Indicadores de desempeño</i>	76
4.2.7	<i>Supuestos fundamentales</i>	78



Diseño del proyecto

4.3	Planificación operativa del proyecto.....	79
4.3.1	<i>Elaboración del plan de ejecución.....</i>	80
4.3.2	<i>Planificación del seguimiento y la evaluación</i>	86
4.3.3	<i>Análisis y gestión de riesgos</i>	88
4.3.4	<i>Elaboración del presupuesto del proyecto</i>	90

En el presente capítulo se expone cómo diseñar un proyecto en tres pasos: análisis del contexto del proyecto, formulación de la estrategia del proyecto y el marco de resultados, y planificación operativa.

El diseño es el punto de partida del ciclo del proyecto. El diseño del proyecto establece la estructura de los objetivos que deben cumplirse, cómo se ejecutará el proyecto y cómo se comprobarán los progresos realizados. Por lo tanto, las fortalezas y debilidades del **diseño del proyecto** afectarán las diversas etapas del ciclo del **proyecto**.

Un buen diseño de proyecto es fundamental para obtener los resultados del proyecto, y consta de tres etapas principales:

- **Identificación del proyecto**
- **Formulación del proyecto**
- **Planificación de la ejecución**

Cada etapa comprende una serie de pasos para los que se han elaborado herramientas específicas, que se pueden encontrar a lo largo del presente capítulo.

Proyecto frente a Programa

Un proyecto es la unidad básica de acción de la cooperación para el desarrollo de la OIT. Puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se conciben para lograr objetivos claramente definidos que ayuden a resolver un problema específico que afecta a un determinado grupo, dentro de un presupuesto establecido y un plazo fijo.

Los proyectos pueden variar mucho en lo que respecta a los problemas que abordan, o a su duración, escala geográfica o recursos, pero en esencia proporcionan la hoja de ruta para pasar de la situación actual (el problema) al futuro deseado (los objetivos).

Los programas, por su parte, tienen una mayor complejidad estratégica y operativa que los proyectos. Incluyen enfoques multidisciplinarios que abarcan varios componentes, cada uno con su propio conjunto de actividades.

Los programas pueden ejecutarse, total o parcialmente, por medio de una serie de proyectos que se gestionan en coordinación para alcanzar determinados objetivos programáticos generales. En la OIT, los ejemplos más evidentes de programas son los **PTDP**.

Propuesta de proyecto

El resultado del proceso de diseño es una propuesta de proyecto que puede ser evaluada, tiene posibilidades de financiamiento y proporciona la base para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. En la OIT hay dos tipos de documentos de proyecto, que contienen diversos grados de detalle. Son los siguientes:

- Nota conceptual del proyecto (**NCP**)¹
- Documento de proyecto (**PRODOC**)²

El propósito de estos documentos es garantizar que no se lleve a cabo el diseño completo y de alta calidad de la propuesta sin antes asegurarse de que el proyecto propuesto sea coherente con los objetivos de la OIT y responda a las prioridades de financiación de los asociados que aportan recursos. La elección del documento apropiado también puede depender de los requisitos o mecanismos de financiación específicos de los asociados que aportan recursos y de la complejidad y alcance del proyecto.

La nota conceptual del proyecto es un documento inicial que posteriormente se aprueba, ejecuta, supervisa y elabora durante la fase de identificación del desarrollo de un proyecto. No debe sustituir un documento de proyecto.

¹ La plantilla de la nota conceptual del proyecto está disponible en la [página web de la intranet de PARDEV](#).

² La plantilla PRODOC está disponible en la [página de intranet de PARDEV](#).

Debe proporcionar suficiente información para que la OIT, los mandantes, los asociados para el desarrollo y otras partes interesadas puedan evaluar la idoneidad estratégica de cualquier propuesta.

La nota conceptual del proyecto debe evaluarse siempre. Sin embargo, en los casos en que antes de la evaluación se comparta con las partes interesadas para consultas informales, se debe agregar un descargo de responsabilidad en la portada³. Es útil informar previamente a PARDEV sobre las consultas oficiosas⁴.

Documento de proyecto

La plantilla del PRODOC constituye la base para la evaluación. El PRODOC proporciona detalles con respecto a la ejecución, seguimiento y evaluación, es decir, información suficiente para que los directores de proyecto y los funcionarios responsables de la OIT ejecuten el proyecto e informen sobre los progresos realizados.

³ Descargo de responsabilidad: “La presente nota conceptual se comparte para consultas informales. La nota aún no ha superado el proceso de garantía interna de calidad de la OIT y, por lo tanto, está sujeta a cambios”.

⁴ En algunos casos, la nota conceptual puede utilizarse para convocatorias de propuestas específicas, como el fondo OIT-Japan Social Safety Nets (SSN). La Oficina Regional para Asia ha adaptado la nota conceptual mediante la combinación del marco lógico de CD y el plan de ejecución, y agregando información sobre los vínculos con el PyP, los resultados nacionales y los ODS.

Además de los requisitos de la OIT, el uso de una nota conceptual o un PRODOC para la valoración previa del proyecto y su aprobación puede depender del tipo y la complejidad del proyecto, los requisitos de los asociados que aportan recursos y los procedimientos acordados.

Algunos asociados que aportan recursos exigen presentar PRODOC completos para la aprobación de la propuesta. En esos casos debe prepararse un PRODOC, pero no resulta necesario elaborar una nota conceptual preliminar. Sin embargo, este procedimiento se lleva a cabo cuando la OIT ya ha determinado que el proyecto es apropiado para la financiación, y la financiación ha sido asignada.

Esquema de funciones y responsabilidades en el diseño de proyectos

Las oficinas exteriores y las unidades técnicas de la sede se encargan del diseño de los proyectos; no obstante, el resultado debe ser el producto de una estrecha consulta entre ambas. Esto incluye el debate con los asociados, así como la elaboración de una propuesta de proyecto que cumpla los criterios de la OIT, el asociado que aporta recursos y el país receptor.

- Si una idea de proyecto se origina en la sede, se deben adoptar medidas inmediatas para examinarla con la oficina exterior pertinente. Dado que la mayoría de los proyectos constituyen servicios a países concretos, es importante que las oficinas exteriores comprueben

su pertinencia para las necesidades locales y su coherencia con el PTDP⁵. También es importante que inicien consultas con los mandantes tripartitos y otras partes interesadas, y que aseguren la implicación y el respaldo nacionales apropiados.

- Si la idea de proyecto se origina sobre en el terreno, deberían celebrarse consultas tempranas con la sede. Deben consultarse las unidades técnicas pertinentes sobre cuestiones como la capacidad de la OIT, la labor similar realizada en otros lugares y las enseñanzas extraídas de proyectos y evaluaciones comparables. Asimismo, hay que pedir información a [PARDEV](#) sobre las posibles prioridades de financiación y/o de los asociados que aportan recursos.
- El proceso de diseño del proyecto varía en función de la naturaleza y el tamaño del problema que se pretende abordar. En general, para preparar el documento de proyecto se establecerá un equipo de diseño (habitualmente compuesto por funcionarios sobre en el terreno y de la sede, asociados nacionales y partes interesadas, pero en algunos casos también por consultores externos). La función del equipo de diseño consiste en celebrar consultas amplias y negociar un proyecto aceptable para todas las partes interesadas; en la mayoría de los casos, basta con la comunicación por correo electrónico entre los miembros del equipo.

⁵ Además de examinar otros marcos establecidos entre las autoridades pertinentes de los países, de la OIT y dentro de las Naciones Unidas, consúltase la sección 4.1.1.

- La responsabilidad general de esta fase debería corresponder a un funcionario de la OIT. Si se ha creado un equipo, se debe nombrar a un jefe de equipo. Si el funcionario responsable del diseño está radicado en la sede, los especialistas técnicos pertinentes del Equipo de Trabajo Decente (ETD), así como el personal de programación de las oficinas exteriores correspondientes, deberían relacionarse estrechamente en todo momento.

PARDEV es responsable de proporcionar:

- Orientación sobre la política y los procedimientos de cooperación para el desarrollo;
- Apoyo y directrices sobre las prácticas de gestión del ciclo de proyectos;
- Orientación e información sobre los posibles criterios de los asociados que aportan recursos y sobre las estrategias de movilización de recursos.

FINANCE y **JUR** se encargan de proporcionar orientación y apoyo en sus respectivos ámbitos de competencia, según sea necesario.

ILO SECURITY establece los requisitos obligatorios de seguridad y protección que garantizan el pleno cumplimiento de las medidas preventivas y de mitigación vigentes en el entorno de ejecución del proyecto.

EVAL proporciona orientación y supervisión del cumplimiento de la política de evaluación de la OIT. La política de evaluación se complementa con [la Estrategia de evaluación \(2018 – 2021\)](#), cuya aplicación se informa anualmente en el Consejo de Administración ([Reportes anuales](#)).

4.1 Identificación del proyecto

La identificación del proyecto es la primera fase en el diseño del proyecto. El objetivo de esta fase es tener una comprensión suficientemente completa del problema que se pretende abordar para formular una respuesta coherente.

En esta etapa se realiza un análisis para recopilar información de buena calidad y obtener una comprensión profunda del contexto en el que debe ejecutarse el proyecto, la naturaleza del problema y las partes interesadas involucradas. Se utiliza un amplio conjunto de herramientas para determinar estos elementos, pero la clave es responder a estas cuestiones de tal manera que la información pueda utilizarse para diseñar una intervención adecuada.

Además, el diseño de una propuesta de proyecto dentro del [Programa y Presupuesto de la OIT para 2020-2021](#) requiere no solo un buen análisis del contexto en el que se lleva a cabo la actuación, sino también un conocimiento profundo del contexto programático de la OIT (y del

sistema más amplio de las Naciones Unidas), así como de los principios, objetivos y políticas de la OIT con los que debe estar en consonancia el proyecto.

4.1.1 Análisis del contexto político y programático

Todos los proyectos deben contribuir a los objetivos generales de la OIT. Los directores de proyecto son responsables de garantizar que las propuestas satisfagan las normas de calidad de la OIT, sigan los procesos de consulta de la OIT, estén bien diseñadas y cuenten con recursos suficientes, y se correspondan con la ventaja comparativa y la capacidad de gestión de la Organización.

En particular, deben velar por que las propuestas:

- Guarden coherencia con las prioridades de los mandantes de la OIT, tal como se expresan en los objetivos pertinentes del PTDP y el PyP;
- Contribuyan a cumplir los ODS, las prioridades nacionales de desarrollo y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, si procede;
- Se basen en el enfoque integrado del trabajo decente; aborden y promuevan las normas internacionales del

trabajo y el diálogo social y el tripartismo⁶; incorporen la igualdad de género y la no discriminación, que incluye la que está basada en motivos de discapacidad, estado serológico con respecto al VIH o identidad indígena⁷; y promuevan una transición justa hacia la sostenibilidad ambiental siempre que sea pertinente⁸;

- Se diseñen y ejecuten con la participación de los mandantes de la OIT y respondan a sus necesidades;
- Sean el producto de la colaboración entre la Oficina, incluidos los pertinentes expertos sobre el terreno y en la sede;
- Incluyan una estrategia de sostenibilidad;

⁶ Debe garantizarse que las propuestas articulen su contribución al establecimiento, promoción, ratificación y supervisión de las normas internacionales del trabajo. Con respecto a la supervisión de las normas internacionales del trabajo, todos los Estados Miembros de la OIT están sujetos a cumplir las que hayan ratificado, y deben tener en cuenta las observaciones de los órganos de supervisión de la OIT sobre su aplicación efectiva e informar al respecto periódicamente. En este sentido, las propuestas de proyectos deben facilitar el examen de las pertinentes observaciones de supervisión por el Estado Miembro.

⁷ Nota de orientación sobre igualdad de género y no discriminación: definición de códigos de marcadores y ejemplos, PROGRAM, abril de 2020

⁸ La Política de Sostenibilidad Ambiental de la OIT ([IGDS 460](#)) encomienda a la Oficina que incorpore progresivamente la sostenibilidad ambiental en sus marcos, políticas y programas de gestión basada en resultados y en sus programas y proyectos de trabajo decente por país. Reconociendo la amplia variedad de intervenciones de un proyecto, las consideraciones de sostenibilidad ambiental deben abordarse de manera apropiada para el alcance y enfoque del proyecto.

- Promuevan alianzas, especialmente con otras entidades de las Naciones Unidas, en consonancia con la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo;
- Cuenten con los recursos adecuados y la suficiente capacidad de gestión de la Oficina;
- Sean coherentes con los criterios de los asociados que aportan recursos.

Transversalidad de la perspectiva de género:

“Es el proceso de evaluar las consecuencias que tiene para los hombres y las mujeres cualquier acción planeada, incluidos la legislación, las políticas y los programas, en cualquier sector y en todos los niveles. Es una estrategia orientada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres y los hombres constituyan una dimensión integral del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales. Su propósito es que tanto las mujeres como los hombres participen y se beneficien por igual, y que la desigualdad no se perpetúe. El objetivo último es conseguir la igualdad de género.” Política de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de la perspectiva de género, Anexo II (página 30) del [Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género, 2018-2021](#).

Recuadro 1: Inclusión de la discapacidad en los programas de CD:

Los asociados para el desarrollo consideran cada vez más que la inclusión de las personas con discapacidad constituye una parte integral de los programas y proyectos de CD, en consonancia con los ODS que tienen como finalidad “No dejar a nadie atrás” y que también incluyen a las personas con discapacidad en las esferas del trabajo decente y la protección social. Sin embargo, es posible que durante los debates iniciales algunos asociados no mencionen desde el principio la inclusión de la discapacidad como una cuestión que deba examinarse, por lo que se alienta a los funcionarios de la OIT a poner énfasis en la ventaja comparativa y la experiencia técnica de la OIT en relación con la inclusión de la discapacidad. Plantear la inclusión de la discapacidad desde el principio puede proyectar una imagen positiva de la OIT y tener un valor añadido para las negociaciones sobre la financiación de cualquier programa o proyecto de CD.

La [Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad](#) tiene un indicador específico para los programas y proyectos sobre los que la OIT informa anualmente. En última instancia, esto orientará el desarrollo y el progreso hacia la aplicación de la [Política y Estrategia de la OIT para la Inclusión de las Personas con Discapacidad](#).

Además, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE está utilizando un indicador voluntario para rastrear el financiamiento del desarrollo que promueve la inclusión y el empoderamiento de las personas con discapacidad. Por otro lado, la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad tiene un indicador específico para los programas y proyectos sobre los que la OIT informa anualmente.

Recuadro 2: Sostenibilidad ambiental en los programas de CD:

Los asociados para el desarrollo están cada vez más interesados en promover la sostenibilidad ambiental mediante una asistencia específica y como una cuestión transversal, a tenor del enfoque integrado propuesto en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y su perspectiva de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad. De acuerdo con las prioridades de los mandantes en los países o regiones, podría haber oportunidades significativas para proyectos que promuevan empleos verdes y una transición justa a economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos. Además, cada vez se dispone de más pruebas de los vínculos que existen entre el avance del trabajo decente y la sostenibilidad ambiental, de modo que abordar los riesgos y oportunidades ambientales en relación con el Programa de Trabajo Decente puede mejorar la calidad y resiliencia de los proyectos de CD.

La integración de la sostenibilidad ambiental en el diseño de proyectos implica reconocer las preocupaciones y oportunidades ambientales en la identificación inicial de los problemas en todas las esferas de acción maximizando las oportunidades en cuanto a resultados sociales y económicos positivos en materia de trabajo decente y objetivos ambientales, y / o abordando los riesgos para el mundo del trabajo asociados con los desafíos ambientales y las medidas de respuesta.

Para definir la coherencia estratégica de la propuesta de proyecto, sus iniciadores deben prestar especial atención a las declaraciones pertinentes de la OIT, especialmente la [Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa](#), de 2008, que establece el Programa de Trabajo Decente, y la [Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo](#), de 2019, que expone un enfoque centrado en las personas para dar forma a un futuro justo, inclusivo y seguro del trabajo con un empleo pleno, productivo y libremente elegido y trabajo decente para todos. Los directores de proyecto también deberían tener en cuenta las prioridades generales establecidas en el Plan Estratégico de la OIT y los objetivos definidos en el Programa y Presupuesto para el bienio correspondiente (véase la sección 2.4).

A nivel de los países, las propuestas deben estar claramente en consonancia con los resultados de los programas por países (CPO) incluidos en el Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) y en los planes de trabajo basados en los resultados (PTBR) de la OIT, o con los objetivos definidos en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas. Todas las propuestas deben indicar explícitamente cómo contribuirán al logro de los objetivos nacionales y los correspondientes ODS, así como de otros programas pertinentes.

Es en este contexto político y programático más amplio que los programas y proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT están siendo diseñados y deberían diseñarse. Las intervenciones tienen que centrarse en obtener resultados a nivel de los países que sean pertinentes para los mandantes y las prioridades nacionales.

4.1.2 Análisis de la situación

Un proyecto es esencialmente una acción estructurada para resolver un determinado problema. Por lo tanto, el diseño del proyecto debe comenzar con un acuerdo general sobre la situación existente, sobre el problema que se debe abordar, sobre sus causas y consecuencias, sobre las personas a las que afecta y sobre cuáles son las otras partes interesadas principales que están involucradas; un análisis de la situación se centra en responder a esas cuestiones.

Consultas y fuentes de información

Generalmente, la recopilación de la información requerida para llevar a cabo el análisis de la situación se distribuye entre diferentes personas, unidades de la OIT,

mandantes y otras **partes interesadas**⁹. Aunque existen muchas fuentes de información sobre las limitaciones o problemas, se requiere un análisis riguroso y sistemático para comprender sus relaciones subyacentes.

Los resultados de investigaciones anteriores y los análisis y evaluaciones previos de las necesidades proporcionan un punto de partida para el análisis de la situación. Es posible que si no se dispone de estudios sobre **género y no discriminación**, así como de información sobre el análisis de la vinculación entre empleo y entorno, se requieran investigaciones y consultas adicionales.

Los **mandantes** proporcionan una visión esencial del análisis de los problemas, sobre la base de su implicación en ellos, su experiencia en los mercados de trabajo y el contexto nacional.

Las **poblaciones objetivo** tienen un profundo conocimiento del problema principal que las afecta, en particular cuando las causas para su entorno son inmediatas. Los equipos de diseño de proyectos deben sopesar el uso de técnicas participativas para interactuar

⁹ Una parte interesada es cualquier organización, entidad o persona con un interés en el proyecto, ya sea positivo o negativo, directo o indirecto, intencionado o no intencionado. Las partes interesadas incluyen a los mandantes tripartitos, los beneficiarios del proyecto, las organizaciones asociadas y cualquier otra entidad interesada en el proyecto.

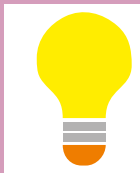
con los grupos objetivo o sus representantes¹⁰. Es importante incluir a diferentes subgrupos y tratar de alcanzar un equilibrio equitativo entre mujeres y hombres consultados, con otros subgrupos identificados como pertinentes (edad, personas con discapacidad o VIH, y pueblos indígenas o tribales, por ejemplo), a fin de tener la información y la perspectiva adecuadas.

Las oficinas exteriores y las unidades pertinentes de la OIT deberían participar en el diseño de todos los proyectos. Sin embargo, es importante no limitarlo a la participación directa sino, siempre que sea posible, utilizar la experiencia de la Oficina más amplia y de sus unidades de apoyo. Por ejemplo, las oficinas exteriores son fundamentales para que los mandantes y otros posibles asociados locales participen en el diseño de los proyectos.

Otros organismos e informantes clave que han trabajado en ámbitos similares o en la misma zona geográfica también habrán adquirido una experiencia útil. Entre ellos figuran las instituciones gubernamentales y organizaciones nacionales, así como las organizaciones comunitarias y de base, como las organizaciones de mujeres o de personas con discapacidad.

El análisis reúne las diferentes percepciones e interpretaciones de las **partes interesadas**. El uso de talleres facilitados con los mandantes y otras entidades o personas interesadas en el proyecto garantiza que el proceso sea transparente y que las partes interesadas nacionales sientan el proyecto como suyo. Esto a su vez aumenta las posibilidades de que el proyecto sea fructífero y sostenible.

El equipo de diseño debe sopesar cuidadosamente cómo pretende gestionar este proceso de consulta y recopilación de información, ya que puede conllevar costos significativos. La decisión dependerá en gran medida del alcance del proyecto, pero se pueden utilizar métodos de consulta rentables, como el correo electrónico, si es apropiado.



CONSEJOS

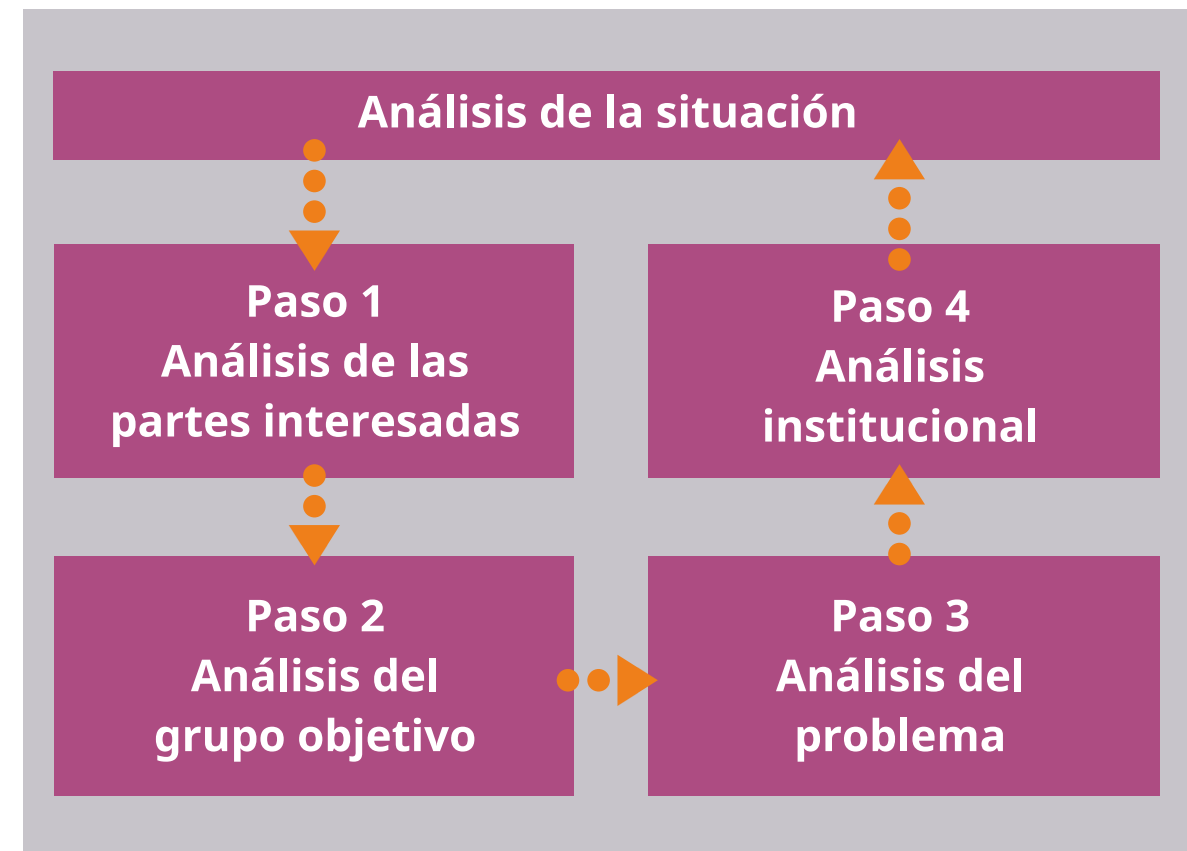
El éxito del proyecto depende en gran medida de asegurar que todas las partes interesadas estén de acuerdo y que tengan la misma postura con respecto a la población objetivo, así como con la naturaleza del problema que abordará el proyecto.

¹⁰ El análisis de “quién, cuándo y cómo” debe desempeñar un papel en el diseño del proyecto y debe llevarse a cabo como un primer paso en el análisis de participación. Esto influirá en gran medida en el proceso específico y el conjunto de herramientas que se utilizarán. Si no se realiza este análisis, el resultado obtenido será un falso análisis de la situación.

El **análisis de la situación** comprende los siguientes pasos interrelacionados:

- **Paso 1:** El **análisis de las partes interesadas** se centra en comprender el papel, los intereses, las relaciones, las fortalezas y las debilidades de todos los diferentes grupos y el contexto social en el que actúan.
- **Paso 2:** Se realiza un **análisis del grupo objetivo** para obtener una caracterización en profundidad del grupo que en última instancia debe ser el beneficiario del proyecto, así como de sus necesidades y prioridades.
- **Paso 3:** El **análisis del problema** tiene como objetivo identificar y definir en términos precisos el problema central que debe abordarse, sus efectos y sus causas.
- **Paso 4:** **Análisis institucional**, que se centra en las relaciones entre los diferentes tipos de organismos, y en particular en la relación triangular entre las organizaciones gubernamentales, la gestión de proyectos y la población objetivo.

Cuadro 1: Pasos del análisis de la situación



El análisis de la situación debe utilizar sistemáticamente un enfoque de «No perjudicar». De hecho, todas las intervenciones son potencialmente perjudiciales, por ejemplo, al crear estructuras paralelas al gobierno, reforzar un gobierno ilegítimo o socavar las relaciones estado-sociedad, reforzar la dependencia del apoyo externo, etc.

También sería importante destacar los riesgos ambientales y las vulnerabilidades pertinentes para el proyecto, así como las oportunidades para contribuir a la sostenibilidad ambiental en consonancia con el enfoque del proyecto¹¹.

Es importante que la perspectiva de género se integre visiblemente en todas las etapas del proceso a fin de captar las preocupaciones y necesidades específicas de las mujeres en el mundo del trabajo. De esta manera, el análisis de la situación puede ayudar a sentar las bases de una iniciativa que tenga en cuenta el género, lo que facilitará la integración del género desde la etapa de diseño durante el resto del ciclo del proyecto.

La función de la OIT es situar el empleo decente en el centro de los debates sobre las políticas de consolidación de la paz. Es importante articular bien los vínculos entre la consolidación de la paz y los resultados en materia de empleo. El manual de la OIT “[Cómo diseñar, seguir y evaluar resultados de la consolidación de la paz, en programas de empleo para la paz y la resiliencia](#)” proporciona orientación práctica y herramientas para evaluar la sensibilidad frente a los conflictos e incluye

¹¹ Se dispone de Hojas informativas sobre el empleo y el medio ambiente para los países de la Región de Asia y el Pacífico, mientras que las correspondientes a África y América Latina y el Caribe están en proceso de elaboración. Además, se han realizado análisis situacionales rápidos para una transición justa para algunos países. Para obtener más información, sírvanse ponerse en contacto con los expertos regionales en empleos verdes o con el Programa Empleos Verdes de la OIT.

objetivos e indicadores de consolidación de la paz para los programas de empleo que actúan en contextos de fragilidad y conflicto. Este manual apoya la elaboración de una teoría del cambio que muestre cómo las actividades de empleo contribuyen a la consolidación de la paz y sienta las bases para seguir los progresos realizados y los resultados.

Por ejemplo, para el análisis de las partes interesadas sería importante que se aseguraran de que su intervención no exacerbe las causas fundamentales ni desencadene conflictos preexistentes o nuevos. El análisis de la consolidación de la paz y la cohesión social se centra en las medidas destinadas a consolidar las relaciones pacíficas y fortalecer las instituciones para hacer frente a los conflictos, y en crear o apoyar las condiciones necesarias para una paz sostenible.

Paso 1: *Análisis de las partes interesadas*

Los proyectos se ejecutan en un contexto social complejo¹². Para garantizar un buen diseño del proyecto es fundamental una buena comprensión de los papeles que desempeñan los diferentes actores y de las relaciones entre ellos. En último término, los proyectos tienen que ver con las personas, y por ello es fundamental entender quiénes son los diferentes actores, sus expectativas e intereses, la influencia que ejercen sobre los demás, etc.

¹² En un contexto de fragilidad, es importante llevar a cabo un análisis de las partes interesadas que tenga en cuenta los conflictos.

El análisis de las partes interesadas es una herramienta que ayuda a comprender las diferentes partes interesadas, sus características, motivaciones, expectativas y limitaciones. Consúltese *Tools and methods for project design and implementation planning*, [Tool 1 – Stakeholder analysis](#).

Paso 2: Análisis del *grupo objetivo*

Es particularmente importante tener una buena comprensión del grupo objetivo. Dado que en la mayoría de sus proyectos la OIT ayuda a los mandantes a fortalecer sus capacidades o a mejorar el contexto en el que actúan, a fin de que puedan prestar mejores servicios, es necesario distinguir entre los destinatarios directos de los productos o servicios del proyecto y los beneficiarios finales.

Beneficiarios finales: consisten en el grupo objetivo de mujeres y hombres que se espera que estén en mejores circunstancias como resultado del proyecto. El proyecto puede proporcionar servicios directamente a ese grupo, o más comúnmente dirigirse a él mediante el fortalecimiento de los mandantes u otras entidades y organizaciones (es decir, los destinatarios directos), que

apoyan, aumentan la sensibilización o abogan en nombre de los beneficiarios finales.

La distinción entre destinatarios directos y beneficiarios finales es particularmente importante para la financiación de proyectos de cooperación para el desarrollo apoyados por asociados, en los que esos últimos están particularmente interesados en el impacto del proyecto en este último grupo.

Por ejemplo, aunque los destinatarios directos de los servicios de un proyecto pueden ser los responsables de las políticas del mercado de trabajo, los beneficiarios finales serían los trabajadores o empleadores que participan en él. La propuesta debe describir los beneficiarios finales de los cambios de política, incluso cuando el proyecto no controle directamente la forma en que los destinatarios directos interactúan con los beneficiarios finales.

Cuando los destinatarios directos necesitan fortalecer algunas de sus capacidades, y el fomento de la capacidad debe ser un componente principal de la actuación, la [evaluación de la capacidad](#) ayuda a identificar los



Cuestión fundamental

La propuesta de proyecto debe detallar los resultados previstos del proyecto más allá de los destinatarios directos.

pertinentes déficits y a planificar el **fomento de la capacidad**¹³. Antes de emprender cualquier intervención de fomento de la capacidad, hay que realizar una evaluación de las necesidades y los activos de capacidad del grupo destinatario, a fin de centrar la intervención en cuestiones básicas de capacidad¹⁴. Tal vez no sea siempre rentable abordar todos y cada uno de los déficits de capacidad.

Diferenciación de *grupos objetivo*: Los grupos objetivo rara vez son homogéneos, y el análisis de la situación debe distinguir entre los grupos dentro de la población (por sexo, edad, sector, etc.). Esto depende de la situación y el alcance específicos del proyecto, pero puede requerir diferenciar los intereses de los interlocutores sociales, las regiones y los sectores, la economía formal e informal, los jóvenes y las personas mayores, las personas con discapacidad y las mujeres y los hombres.

¹³ En este caso, los términos “creación de capacidad” y “fomento de la capacidad” se utilizan indistintamente. En la terminología del desarrollo internacional, ahora es más frecuente el uso de la segunda expresión; la palabra “fomento” presupone capacidades existentes que pueden mejorarse, mientras que la palabra “creación” indica que no existen capacidades previas desde las que partir, y ha llegado a tener connotaciones propias del antiguo enfoque de la CD, es decir, impulsada por el asociado que aporta recursos y por la oferta. Véase [How-to” Guide No. 12 Capacity Development in Development Cooperation](#).”

¹⁴ Para consultar una herramienta práctica sobre cómo llevar a cabo una evaluación de la capacidad, véase [“How-to” Guide No. 11 on Capacity Assessment for Development Cooperation](#).”

Recuadro 3: Incorporación de la perspectiva de género y análisis de la situación

Los proyectos de CD de la OIT deben adoptar una estrategia que otorgue igualdad de derechos, oportunidades y trato a hombres y mujeres como beneficiarios, participantes y responsables de la toma de decisiones. La **incorporación de la perspectiva de género** no es un “complemento” o un “paso” que deba darse al redactar un documento de proyecto, sino que, tras una decisión del Consejo de Administración en marzo de 2005, es un **enfoque obligatorio** para todas las fases del ciclo del proyecto¹⁵.

Durante la fase de diseño, el análisis de la situación debe tener en cuenta las cuestiones de género, proporcionando información que permita comprender las preocupaciones y necesidades específicas de hombres y mujeres. Ese análisis debe incluir los siguientes elementos basados en datos desglosados por sexo:

1. división del trabajo remunerado y no remunerado
2. control de los recursos productivos, y acceso a ellos;
3. necesidades de igualdad prácticas y estratégicas de la mujer;
4. evaluación de las capacidades, oportunidades y desafíos de los mandantes relacionados con la igualdad de género y la no discriminación.

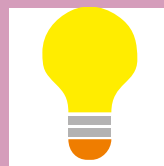
Un análisis de la situación que no proporcione información diferenciada por género reducirá significativamente los resultados de los proyectos en cuanto a promoción de la igualdad de género, y puede exacerbar las desigualdades (para más información, véase [How-to” Guide No.15 Gender mainstreaming in Development Cooperation](#)).

¹⁵ La incorporación de la perspectiva de género se define como un proceso y una estrategia para convertir las necesidades y preocupaciones de las mujeres y los hombres en parte integral de las fases de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de un proyecto. Su propósito es que tanto las mujeres como los hombres se beneficien por igual, y que la desigualdad no se perpetúe.

Vínculo con el análisis del problema: Cuando el grupo objetivo no está suficientemente diferenciado, el análisis del problema tiende a ser superficial o demasiado amplio, y no capta el efecto del problema principal en los diversos subgrupos. Por ejemplo, centrarse en los desempleados sin diferenciar los grupos de edad puede conducir a una estrategia equivocada para los jóvenes desempleados. La diferenciación adecuada de los grupos destinatarios durante el análisis de la situación facilita la definición de los objetivos del proyecto y el seguimiento de sus resultados, y acelera la evaluación del proyecto.

Paso 3: Análisis del problema

La justificación de cualquier acción o intervención es abordar un problema o dificultad que afecta a un determinado grupo de personas (el grupo objetivo). La clave para el diseño satisfactorio de un proyecto es comprender la(s) causa(s) del problema o dificultad, porque los problemas y sus causas no existen de forma aislada, sino que están íntimamente relacionados con las personas, grupos u organizaciones.



CONSEJOS

Un buen diseño de proyecto define primero la población objetivo y luego especifica el problema principal, teniendo en cuenta la perspectiva del grupo objetivo.

Por lo tanto, los problemas solo pueden definirse si se dibuja una imagen completa y se profundiza en los conocimientos sobre los grupos objetivo y otras partes interesadas involucradas. Las diferentes partes interesadas (mandantes, beneficiarios, unidades de la OIT, otras organizaciones) deben formar parte del proceso de recopilación de información¹⁶, ya que si algunas de ellas no tienen voz en el diseño del proyecto es posible que se pierdan observaciones importantes¹⁷. Por ejemplo, es difícil imaginar que las cuestiones de género se hayan tenido plenamente en cuenta en el análisis si la consulta se limita a un solo sexo, o que un proyecto pueda abordar los problemas del mercado de trabajo sin involucrar tanto a las organizaciones de trabajadores como a las de empleadores.

La metodología del árbol de problemas, como se explica en [Tools and methods for project design and implementation planning](#), es útil porque reúne y organiza la comprensión sobre las causas y los efectos asociados con un problema determinado.

¹⁶ La calidad de la información recopilada y de los supuestos formulados no debe aceptarse sin más; debe cuestionarse, verificarse y validarse. Como resultado, a menudo es útil reunir a diferentes grupos para interactuar en un taller organizado, por ejemplo, para confrontar, examinar y elaborar un entendimiento nuevo y compartido del problema.

¹⁷ Una de las repercusiones de un análisis deficiente de un problema es que los objetivos y resultados previstos del proyecto no son fáciles de definir y, por lo tanto, resulta difícil el seguimiento de los progresos realizados.

Recuadro 4: Las personas con discapacidad y el análisis del problema

En todos los países, las personas con discapacidad corren riesgo de quedar excluidas de los proyectos de cooperación para el desarrollo a menos que se tomen medidas proactivas para incluirlas en todas las etapas del ciclo del proyecto. En la fase de identificación del grupo objetivo y el consiguiente análisis del problema, los datos de referencia deben desglosarse por estado y tipo de discapacidad, además de otras variables pertinentes como el sexo, la edad y el origen étnico¹⁸. Gracias a esos datos las personas con discapacidad serán visibles para todas las partes interesadas del proyecto¹⁹.

Para garantizar su representación real, las personas con discapacidad y las organizaciones nacionales o locales de personas con discapacidad deben participar en las reuniones de las partes interesadas y en los grupos de coordinación de la planificación y el diseño de proyectos²⁰. También deben participar activamente en la ejecución, seguimiento, presentación de informes y evaluación de los proyectos.

Los principales interesados que se ocupan de cuestiones relativas a la discapacidad, como las ONG, los interlocutores sociales, otras organizaciones de las Naciones Unidas y los ministerios/ organismos gubernamentales a cargo de las cuestiones relativas a la discapacidad, también deberían participar en el proyecto.

Si el personal del proyecto carece de capacidad para abordar esas cuestiones, en la propuesta de proyecto deben establecerse disposiciones para impartir formación específica sobre sensibilización frente a la discapacidad y/o sobre cuestiones técnicas conexas²¹.

Además, la propuesta debe hacer referencia a las leyes, políticas y planes nacionales pertinentes sobre discapacidad y estar en conformidad con ellos, así como con el marco normativo de las Naciones Unidas y los principios de la Convención internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad.

Es crucial que en cada etapa del proyecto se tenga en cuenta la accesibilidad. Esto significa garantizar el acceso físico (edificios, transporte y vivienda razonable), pero también el acceso a la información, lo que podría implicar medidas específicas de divulgación para superar el aislamiento que pueden sufrir las personas con discapacidad, junto con formatos alternativos/diferentes canales para transmitir la información. También es importante recordar que las mujeres y los hombres con discapacidad pueden tener diferentes necesidades, es decir, es esencial incorporar la perspectiva de género y al mismo tiempo incorporar la discapacidad.

Para obtener más información, véase “[How-to Guide No. 18 on the Inclusion of People with Disabilities](#)” o pónganse en contacto con: disability@ilo.org or ged@ilo.org.

¹⁸ El estado de discapacidad define si una persona tiene una discapacidad o no, mientras que el tipo de discapacidad hace referencia a diferentes tipos de deficiencias que dan lugar a la discapacidad.

¹⁹ Obsérvese que muchos países no disponen de datos desglosados por discapacidad; en este caso, habrá que utilizar estimaciones. Además, los ministerios u organismos nacionales encargados de las cuestiones relativas a la discapacidad, otros organismos de las Naciones Unidas, ONG y organizaciones locales de personas con discapacidad pueden ser una fuente útil de datos relacionados con la discapacidad.

²⁰ Las organizaciones de personas con discapacidad, a menudo denominadas por su abreviatura (OPD), son diferentes de las organizaciones para personas con discapacidad, que suelen ser ONG cuyo liderazgo puede incluir o no a personas discapacitadas, y generalmente están organizadas para proporcionar servicios a esas personas. En estas últimas organizaciones podemos encontrar a asociados y asesores de proyecto, pero es particularmente importante garantizar que también se incluyan a representantes de las OPD, de conformidad con el lema de las personas con discapacidad en todo el mundo: «Nada sobre nosotros sin nosotros».

²¹ Obsérvese que la plataforma [ILO People](#) ofrece un curso interactivo sobre inclusión de las personas con discapacidad. Además, el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (<http://www.itcilo.org/en>) organiza cursos a distancia sobre la integración de la igualdad de las personas con discapacidad, centrándose en la legislación y las políticas relacionadas con las cuestiones relativas a la discapacidad.

El **árbol de problemas** es una herramienta para realizar análisis de problemas que la OIT y muchos otros organismos de desarrollo utilizan en el diseño de proyectos. Se basa en la lógica causal explicada en la sección anterior. Utilizando el árbol de problemas, se puede obtener un análisis suficientemente exhaustivo para los fines del diseño del proyecto en un corto período de tiempo. También es una herramienta que se puede utilizar en ejercicios participativos, como los de los talleres de las partes interesadas. El análisis de problemas orienta las decisiones sobre cómo priorizar los problemas y, por lo tanto, cómo establecer los objetivos del proyecto. Para obtener más información, consúltese la sección 4.2, Formulación del proyecto (subsección 4.2.2).

Paso 4: Análisis institucional

Si por un lado el **análisis de las partes interesadas** examina las características de las diferentes partes interesadas, el **mapeo institucional** se centra en las relaciones entre los principales actores. El análisis institucional, o mapeo, proporciona un estudio de las relaciones formales e informales entre las partes interesadas. El mapeo institucional debe incluir a los actores más pertinentes identificados durante el análisis de las partes interesadas. Comprende a los beneficiarios finales, los destinatarios directos, los organismos gubernamentales y de supervisión, los organismos de ejecución y los interlocutores sociales. Por ejemplo:

- **Organismos de ejecución:** Se trata de organizaciones, incluida la OIT, que gestionan y proporcionan servicios y productos ya sea a los destinatarios directos o los beneficiarios finales²². Los proyectos se ejecutan cada vez más a través de alianzas, que reúnen las ventajas comparativas de cada asociado. El **análisis de las partes interesadas** proporciona un medio para **evaluar las capacidades** de las unidades de ejecución, que gestionan y proporcionan servicios y productos a las organizaciones, y para identificar problemas, que pueden complementarse como parte del proyecto.
- **Organismos de supervisión y gobernanza:** Desempeñan un papel estratégico y normativo, y en última instancia son responsables de la gestión de los proyectos. En algunos casos, las actividades de supervisión se mantienen dentro de la OIT, en el terreno o en la sede, mientras que en otros casos estas responsabilidades se comparten con diferentes organismos. Es importante considerar la posibilidad de colaborar con los mecanismos de coordinación tripartita ya existentes a nivel nacional, ya sea en el

²² La asociación estratégica entre el Centro de Formación de la OIT en Turín y la OIT es un ejemplo de ello. Para integrar los principios de la OIT en la Agenda 2030, se seguirán desplegando los servicios de aprendizaje del Centro y se ampliará su alcance, adaptando sus programas de formación a los mandantes de la OIT. Por ejemplo, los servicios se reorientarán para reflejar diferentes categorías de necesidades de aprendizaje derivadas de distintas etapas de desarrollo social y económico. Esto requerirá acelerar la aplicación de enfoques de aprendizaje combinados y mejorados de tecnología de la información (TI), así como aumentar la capacidad lingüística y las competencias temáticas.

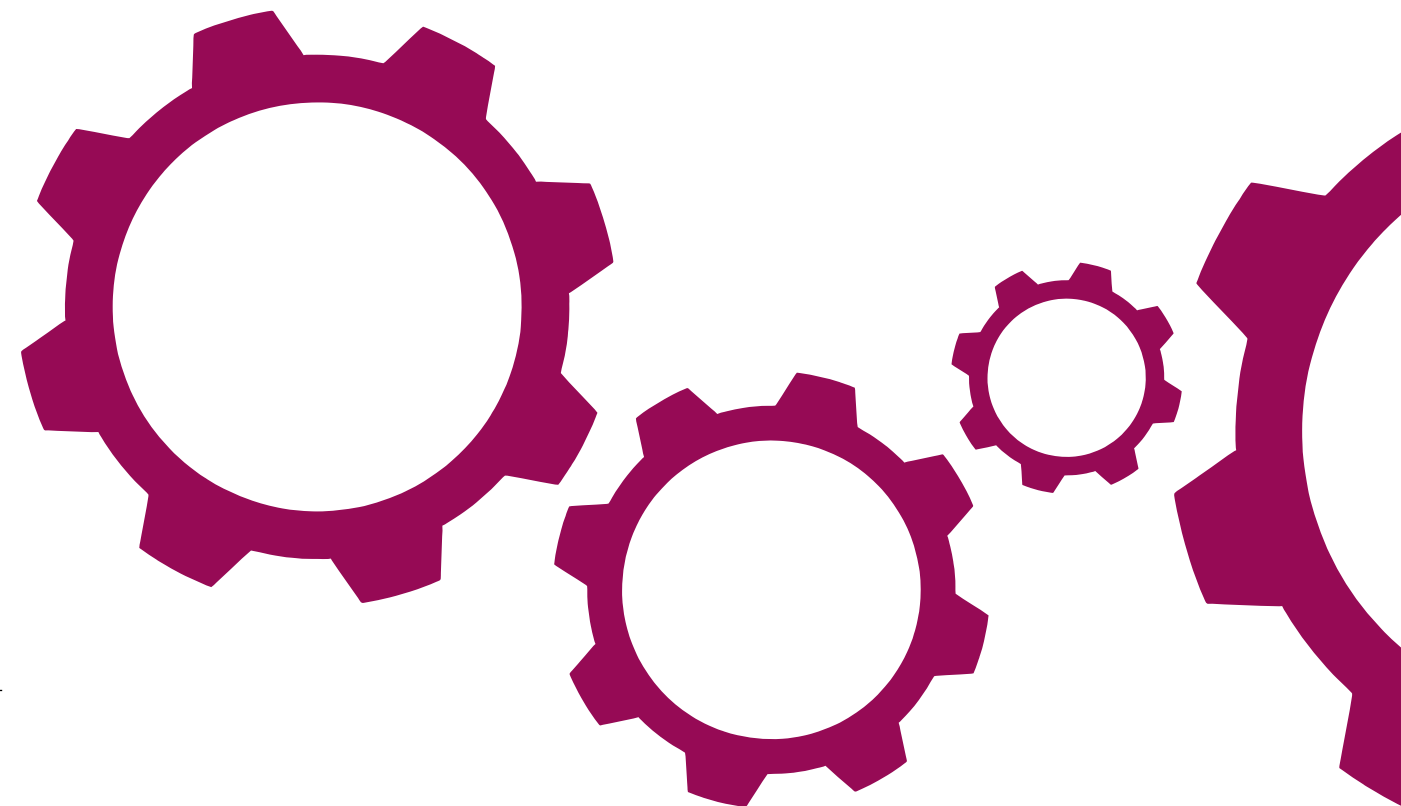
contexto de la aplicación de las estrategias nacionales o como parte de los PTDP. A veces se establecen nuevas estructuras de gobernanza (por ejemplo, comités directivos tripartitos) para coordinar y supervisar la ejecución de los proyectos.

- **Papel de los interlocutores sociales:** El papel de los interlocutores sociales es de particular importancia y varía de un proyecto a otro²³. Debe especificarse cuidadosamente en el diseño del proyecto. Esto es importante, ya que los interlocutores sociales pueden desempeñar más de un papel dentro del mismo proyecto. Por ejemplo, pueden ser proveedores de servicios (organismo de prestación), poblaciones objetivo (destinatarios o beneficiarios finales), además de desempeñar un papel de supervisión y estratégico (gobernanza). El papel de las organizaciones de empleadores y de trabajadores difiere de una situación a otra.



Cuestión fundamental

Es primordial tener un buen conocimiento del marco institucional porque la estructura de interacción entre las diferentes partes interesadas determina en gran medida lo que se puede hacer y cómo. El mapeo institucional ayuda a identificar obstáculos y fortalezas potenciales en las relaciones. Esto mejora la comprensión del problema que el proyecto quiere abordar, porque en muchos casos las relaciones institucionales deficientes pueden estar en la raíz del problema.



²³ Téngase en cuenta que las organizaciones de trabajadores y de empleadores son de naturaleza muy diferente y que consiguientemente sus funciones cambian.

4.2 Formulación del proyecto

La formulación del proyecto comienza donde termina la identificación del proyecto. Esta sección se centra en el enfoque y la metodología utilizados para llevar a cabo la idea del proyecto. La fase de formulación se basa en la comprensión adquirida durante el análisis de la situación, que orienta e impulsa la propuesta del proyecto. Utiliza el análisis de la situación y elabora una propuesta de proyecto, definiendo claramente los beneficios que aportará al grupo objetivo.

4.2.1 Estrategia de proyecto

En esta sección se expone la elaboración de una estrategia para abordar el problema. El concepto de estrategia de proyecto ha permanecido ambiguo en los estudios existentes. Sin embargo, el concepto más amplio de estrategia introducido en el presente Manual describe cómo se lograrán los fines (objetivos) por los medios (recursos). La estrategia generalmente implica establecer metas, definir acciones para alcanzarlas y movilizar recursos para ejecutar las acciones.

La estrategia depende de la naturaleza del problema, de la ventaja comparativa de la OIT y del contexto político más amplio. El análisis del problema generalmente sugerirá estrategias de proyecto diferentes, a veces contradictorias, todas las cuales deben tenerse en consideración. En algunos casos, la experiencia de otras intervenciones, países, sectores y organismos, las

prioridades de los mandantes y otras partes interesadas, la probabilidad de éxito, la coherencia con otras estrategias, presupuesto y calendario de la OIT, etc., pueden proporcionar enfoques alternativos.

A menudo, el equipo de diseño adoptará de forma instintiva y rápida una estrategia obvia. No obstante, sigue siendo útil estimar alternativas y documentar el análisis, ya que una vez que se ha acordado una estrategia en particular, las alternativas tienden a olvidarse²⁴. Las enseñanzas extraídas de otros proyectos y de la OIT ayudan a comprender por qué se tomaron decisiones sobre estrategias particulares.

En algunos casos, puede ser deseable comparar los enfoques de manera más formal. Por ejemplo, algunas estrategias pueden favorecer el desarrollo institucional o la elaboración de políticas preliminares a más largo plazo. En otros casos, pueden priorizar la acción directa o la respuesta de recuperación. Todas ellas merecen un análisis completo y, en algunos casos, requieren un análisis completo de costo-beneficio o de costo-eficacia que involucre la cuantificación de costos y beneficios de los diferentes enfoques²⁵.

²⁴ Es útil tanto por lo que se refiere a la justificación para seleccionar el enfoque elegido, como a la evaluación posterior.

²⁵ De hecho, este tipo de análisis en sí mismos tienen implicaciones de costos, que deben compararse con el costo potencial de seleccionar la estrategia incorrecta.



NORMA

Los proyectos financiados por medio de acuerdos de alianza público-privada, por la Comisión Europea y todos los proyectos de **XBDC** cuyo presupuesto total supere los US\$ 5 millones deben cumplimentar una **plantilla de estrategia de comunicación** en colaboración con DCOMM (Departamento de Comunicación) y la **Oficina de País** correspondiente, durante la fase de inicio del proyecto. El proyecto financiado con fondos de la UE deberá formalizar una plantilla específica. Para los proyectos mencionados, PARDEV se asocia con DCOMM en la evaluación de propuestas de proyectos por lo que se refiere a comunicación. La plantilla que figura al final de “**How-to**” **Guide No. 13 – Developing a communication strategy for development cooperation**” se puede utilizar para una autoevaluación de la estrategia de comunicación propuesta.

No existe una fórmula única para definir la estrategia que debe utilizarse, ya que esto dependerá del tipo de proyecto, de las prioridades y necesidades de las partes interesadas, y del contexto del país. En la mayoría de los casos se requiere un análisis de múltiples criterios²⁶.

Enseñanzas extraídas y estrategia de comunicación

Las enseñanzas pertinentes adquiridas de intervenciones anteriores en el mismo campo técnico y/o zona geográfica pueden ayudar a determinar la estrategia correcta del proyecto.

Las **evaluaciones** de proyectos y programas anteriores de cooperación para el desarrollo, realizadas en un contexto similar para resolver problemas análogos, deben ser una fuente importante de conocimientos para utilizar en el diseño de una nueva propuesta²⁷.

²⁶ Cuando se compare y evalúe sistemáticamente la estrategia más viable para resolver el problema principal, los criterios que se utilizarán deben definirse explícitamente. Existe una amplia lista de posibles criterios que pueden utilizarse (por ejemplo, la armonización con las prioridades nacionales, los beneficios para determinados grupos objetivo, la contribución al fomento de la capacidad, la viabilidad, los criterios que son esenciales en un caso pueden ser inadecuados en otro, etc.), pero los criterios específicos dependerán del tipo de proyecto.

²⁷ Los arreglos de comunicación establecidos deben describirse en el documento de proyecto, en la Sección 5, Conocimiento y comunicación.

La estrategia de comunicación debe elaborarse de manera participativa, con la colaboración de todas las partes interesadas pertinentes en los debates (gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores, asociados que aportan recursos, destinatarios directos y beneficiarios finales). Esto brinda la posibilidad de que todas las partes interesadas expresen sus necesidades de comunicación y examinen cuestiones como el tipo de información que desea cada parte interesada, las mejores vías para distribuirla y con qué frecuencia. La estrategia debe tener un presupuesto basado en las intervenciones planificadas. La estrategia de comunicación también debe indicar qué miembro o miembros del personal serán responsables de garantizar su aplicación.

La comunicación interna (por ejemplo, a través de actividades de intercambio de conocimientos) debe ir acompañada de una estrategia de comunicación externa para difundir información sobre los resultados a un público más amplio (por ejemplo, responsables políticos, asociados, medios de comunicación, responsables de la toma de decisiones, personas influyentes y público en general). En pocas palabras, la comunicación externa consiste en «comunicar los resultados», y debe dar a conocer las medidas positivas adoptadas y el impacto de una intervención de la OIT²⁸.

Para obtener más información sobre cómo utilizar mejor los métodos de comunicación para lograr resultados en materia de desarrollo, consúltense «[How-to](#)” Guide No.

14 – Communication for Development (C4D), “How-to” Guide No.13 - Developing a communication strategy for development cooperation y Communication results and good practices.

4.2.2 Establecimiento de objetivos

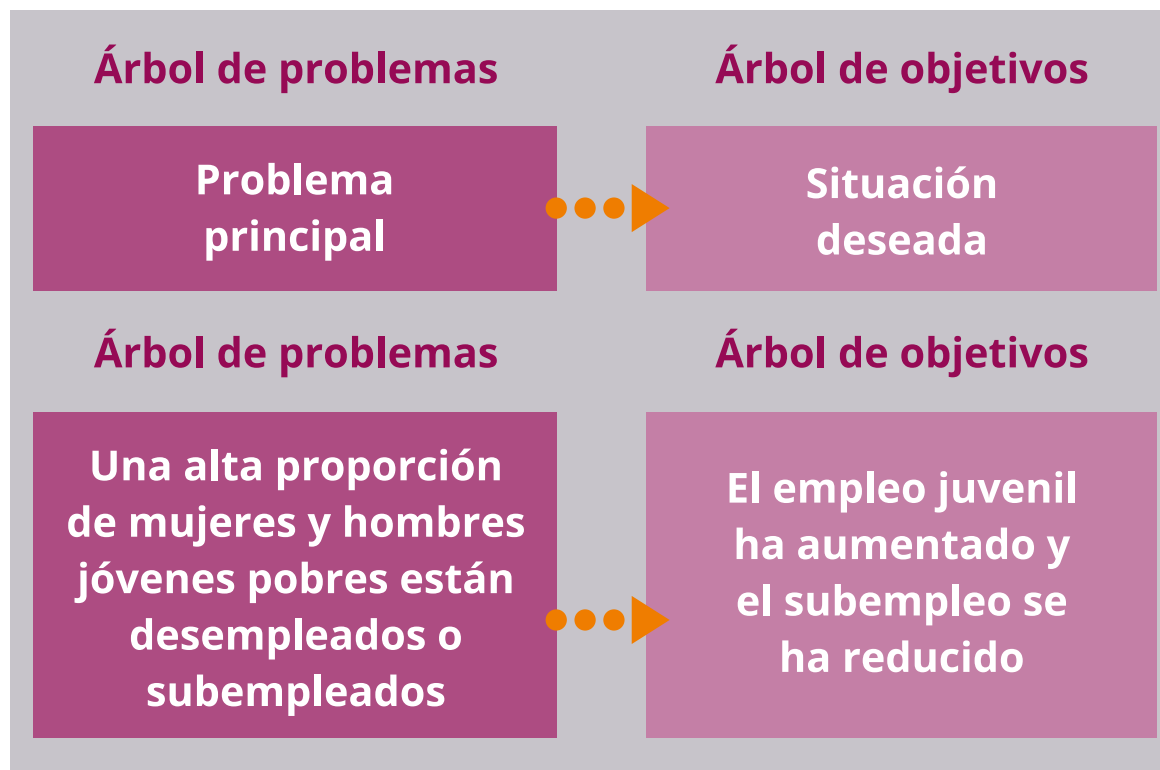
Una vez seleccionada la estrategia del proyecto, se pueden establecer los objetivos del proyecto. Los objetivos del proyecto (o resultados del proyecto) son los cambios específicos que acarreará el proyecto. En los proyectos de CD, esos cambios suelen referirse al fortalecimiento de las capacidades de los destinatarios directos para cumplir su mandato y sus responsabilidades, o para realizar mejoras en el contexto jurídico, institucional y/o político en el que actúan.

La metodología de análisis de objetivos utilizada en el diseño de proyectos en la OIT se basa en los mismos principios de lógica causal utilizados en el análisis del problema y es coherente con la gestión basada en resultados (GBR). El árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos que expresa las soluciones deseadas a los problemas.

El árbol de objetivos visualiza cómo se interrelacionan los diferentes objetivos para lograr la situación deseada, de la misma manera que el árbol de problemas visualiza cómo un conjunto de causas interrelacionadas produce un problema específico (véase cuadro 2).

²⁸ A study on communicating development results, da Costa P., OCDE, 2009.

Cuadro 2: El árbol de problemas frente al árbol de objetivos



El **objetivo de desarrollo del proyecto** se relaciona con el “impacto” del proyecto. Describe el objetivo de nivel superior (y más amplio) al que pretende contribuir el proyecto, y debe incorporar dos conceptos:

- *Impacto en los beneficiarios (directos e indirectos)* como resultado de los cambios en la forma en que actúan los destinatarios directos;
- *Contribución al contexto más amplio y de nivel superior.* Este contexto más amplio está determinado por las políticas a nivel nacional o regional. En la OIT, el objetivo de desarrollo se fundamenta en los **PTDP**, el PyP y los CPO, en las estrategias nacionales de desarrollo como las Estrategias de reducción de la pobreza y los ODS, y en los marcos de asistencia internacional como el **UNSDCF/CCA**.

El **objetivo inmediato**, o resultado del proyecto, se relaciona con el problema principal y, por lo tanto, se asocia con la población objetivo. Son los cambios específicos que el proyecto pretende haber producido una vez concluido, y debería describirse como un objetivo por alcanzar (resultados), en lugar de como las medidas que deben tomarse²⁹.

²⁹ Para obtener más información sobre cómo formular objetivos y productos, consúltense la Sección 4.2.5 - Marco lógico; “[Tools and methods for project design and implementation planning](#)”; y “[How-to Guide No. 7 – Results for development cooperation: Formulating outputs and outcomes](#)”.

Lo que importa en la **GBR** son los resultados, es decir, los cambios reales significativos que se pueden observar. El establecimiento de los objetivos como situaciones alcanzadas centra el análisis de objetivos en los resultados. Si los objetivos se redactan como actividades, la atención se centra en el proceso y no en el resultado final.

Para obtener consejos y orientación sobre cómo formular objetivos y definir la estructura del proyecto, consúltense “[How to](#)” Guide No. 7 – Results for development cooperation: Formulating outputs and outcomes.

4.2.3 Análisis alternativo

La metodología del análisis alternativo consiste en identificar y comparar posibles opciones alternativas, evaluar su viabilidad y, en última instancia, acordar una estrategia frente a otra para abordar el problema.

Las enseñanzas extraídas de otros proyectos y de la OIT ayudan a comprender por qué se tomaron decisiones sobre estrategias particulares. Las siguientes preguntas ayudan en esta etapa analítica y podrían dar lugar a otras estrategias innovadoras no mencionadas antes:

- ¿Deben abordarse todos los problemas y/u objetivos identificados, o solo unos pocos seleccionados?
- ¿Cuáles son las oportunidades positivas en las que basarse (es decir, del grupo objetivo y del análisis de las partes interesadas)?
- ¿Cuál es la combinación de intervenciones que tiene más probabilidades de obtener los resultados deseados y promover la sostenibilidad de los beneficios?
- ¿Cómo se respalda mejor la apropiación local del proyecto, incluido el fomento de la capacidad de las instituciones locales?
- ¿Cuáles son las probables implicaciones de capital y costos fijos de las diferentes intervenciones posibles, y qué cantidades pueden destinarse de manera realista?

- ¿Cuáles son las opciones más rentables?
- ¿Qué estrategia afectará de forma más positiva la atención de las necesidades de los pobres y otros grupos vulnerables identificados?
- ¿Qué estrategia que tenga en cuenta las cuestiones de género afectará de forma más positiva la atención de las necesidades de los pobres y otros grupos vulnerables identificados?
- ¿Cómo se pueden mitigar o evitar mejor los posibles impactos ambientales negativos³⁰?

El árbol de objetivos (véase cuadro 2 más arriba) ofrece una imagen aproximada de la realidad y es muy útil como herramienta de diseño de proyectos. Sin embargo, si se usa literalmente puede conducir a una estrategia simplista. Los análisis de las partes interesadas, de los grupos destinatarios, institucionales y de problemas (véase Análisis de la situación, sección 4.1.2) proporcionan información fundamental sobre las necesidades, prioridades, fortalezas y debilidades de las partes interesadas, así como sobre los riesgos, amenazas y oportunidades que pueden afectar el proyecto.

Se ha iniciado un proceso para elaborar el Marco de Sostenibilidad Ambiental y Social de la OIT, que incluirá orientaciones para abordar los posibles impactos

³⁰ Consúltense IGDS núm. 460 [ILO Environmental Sustainability Policy](#) e IGDS núm. 461 [ILO Environmental Management System](#).

ambientales negativos. Los marcos ambientales y sociales, que incluyen salvaguardias o normas de desempeño, se consideran cada vez más como una herramienta importante para que los agentes del desarrollo garanticen que sus intervenciones no perjudiquen inadvertidamente a las personas y el medio ambiente. Son instrumentos útiles para gestionar los riesgos y asegurar sistemáticamente un enfoque que no sea perjudicial. También pueden proporcionar una base sólida para aumentar al máximo los beneficios indirectos derivados de las intervenciones y promover la internalización del programa de desarrollo sostenible en las formas de trabajo de las organizaciones. Se ha ultimado [A Model Approach on Environmental and Social Sustainability Standards in UN Programming](#), que se está utilizando como referencia básica en la elaboración o actualización del marco de sostenibilidad de los organismos internacionales. También se están preparando herramientas complementarias para abordar la sostenibilidad ambiental en el diseño de proyectos de CD.

Toda esta información es primordial para valorar lo que se puede y no se puede hacer, lo que puede lograr de manera realista el proyecto y, por consiguiente, lo que debe tenerse en cuenta en el análisis y selección alternativos.

4.2.4 Cadena de resultados del proyecto

- La **GBR** no examina las actividades del proyecto, sino más bien los logros que aportan las actividades del proyecto. En un mundo donde existe una creciente competencia por los recursos y en el que los asociados que los aportan esperan resultados tangibles de su contribución, es importante demostrar el valor añadido de la labor de la OIT, tanto de manera inequívoca como mensurable. La OIT está comprometida con la GBR y, por lo tanto, es importante distinguir entre los diferentes niveles de logros: «productos», «resultados» e «impactos».

Existen diferentes niveles de logros que tratan de precisar los cambios producidos en el desarrollo (por ejemplo, resultados o productos a corto plazo, objetivos o resultados a mediano plazo y resultados o impactos a más largo plazo):

- A largo plazo, los logros reflejarán el **impacto**;
- ◊ **Objetivos alcanzados (resultados);**
 - * **Productos** (servicios y productos), que permiten obtener ciertos resultados;
 - Los proyectos / programas utilizan **insumos y actividades** que dan lugar a productos.



Ejemplo

- **Efecto:** Población sana;
- ◊ **Resultado:** Mejor nutrición;
- * **Producto:** Las manzanas;
- **Actividad:** Plantar un árbol.

Este enfoque requiere un análisis completo y una descripción de los vínculos entre lo que hace la iniciativa (actividades, productos), lo que consigue (resultados, impacto) y el contexto en el que opera. El enfoque de la teoría del cambio lleva a desentrañar las relaciones causales entre los cambios que son necesarios para generar otros cambios, o en otras palabras, a considerar los resultados no como un bloque único que representa un resultado de alto nivel sino más bien como una cadena de resultados.

El enfoque de la teoría del cambio es un proceso, una forma de pensar en cómo se pueden producir los cambios, que requiere emprender un conjunto de acciones (iterativas) para de acciones (iterativas) para, a través de este proceso, determinar y probar la teoría. Esto implica que la teoría va cambiando y que nunca es estática o marcada en piedra. La articulación de una teoría del cambio es un proceso creativo. La articulación de una teoría del cambio es un proceso creativo que se realiza mejor en un grupo con los principales interesados, ya que así se fomenta la aceptación y la apropiación por parte de los responsables del cambio y aclara las funciones de los los papeles diferentes actores implicados.

Además, el enfoque de la teoría del cambio se basa en la idea de que el cambio social, incluido el desarrollo, puede producirse o ser causado por iniciativas exógenas, y que resultados pueden medirse objetivamente, normalmente a través de indicadores. Esta es la misma premisa que sustenta las técnicas más comunes utilizadas para la gestión del ciclo de de proyectos en la cooperación al

Estos logros están vinculados entre sí en lo que comúnmente se conoce como una cadena de resultados. Como se muestra más arriba, es difícil contribuir al efecto sin antes satisfacer algunos pasos intermedios. En resumen, los logros se agregan en cada nivel para contribuir a los resultados en el nivel siguiente y superior.

4.2.5 Teoría del cambio y marco lógico

La **teoría del cambio** puede definirse como un enfoque de gestión de resultados para determinar por qué y cómo se produce un cambio deseado, bajo qué condiciones específicas, proporcionando una descripción clara de cómo se espera que funcione una iniciativa de cambio y una explicación plausible de su impacto.

desarrollo, en particular el enfoque del marco lógico. De hecho, hay muchas similitudes -y algunas diferencias- entre la teoría del cambio de cambio y el enfoque del marco lógico, que se pueden considerar complementarias y no contradictorias. Sin embargo, el enfoque de la teoría del cambio hace mucho más hincapié en los supuestos, lo que es especialmente necesario en situaciones de complejidad. Véase Tabla 3 más abajo.

Cuadro 3: La teoría del cambio y el marco lógico: similitudes y diferencias

Similitudes	Diferencias
• Ambos se centran en cómo los programas conducen a resultados • Ambos comienzan con un análisis de situación/problema • Ambos se basan en una lógica de “causa-efecto”. • Ambos incluyen suposiciones • - Ambos requieren indicadores para determinar si se han producido los cambios deseados	• La teoría del cambio puede mostrar diferentes vías y de retroalimentación; es menos lineal que el marco lógico. • La teoría del cambio normalmente va más allá de la esfera de de control de los ejecutores de la intervención para incluir lo que otros están (o deberían estar) haciendo. • La teoría del cambio está más enfocada en cómo y por qué se espera que se produzcan los cambios • más en las suposiciones y áreas de riesgo asociadas, evidencia, y más niveles/ niveles de cambio.

Para más información, consulte [Creación de teorías del cambio basadas en los resultados](#).

El marco lógico³¹ es una forma de presentar el contenido del proyecto de una forma integral y comprensible. Es la estructura de la propuesta de proyecto.

El marco lógico incluye:

- Una jerarquía de resultados, productos y actividades;
- Indicadores de progreso y medios de verificación;
- **Supuestos** sobre el contexto del proyecto.

El marco lógico establece la estructura, los indicadores y los supuestos del proyecto en forma de matriz, con las filas que representan diferentes niveles de objetivos. El enfoque basado en resultados requiere que los objetivos e indicadores se expresen en forma de resultados previstos y alcanzables, en lugar de aspiraciones.

³¹ El marco lógico es lo mismo que « log-frame »

Cuadro 4: Marco lógico

Columna 1: Estructura del proyecto	Columna 2: Indicadores	Columna 3: Medios de verificación	Columna 4: Supuestos y riesgos
Objetivo de desarrollo: Impacto	Indicadores de impacto a largo plazo		Condiciones de sostenibilidad
Objetivo inmediato/ Resultado del proyecto	Resultados al final del proyecto		Hipótesis de desarrollo
Productos	Indicadores de producto		Supuestos relativos a la ejecución
Actividades	Indicadores de actividades		Supuestos relativos a la gestión

El marco ofrece un resumen de:

- **La razón** por la que se lleva a cabo un proyecto (Objetivo/**Resultado**);
- **Lo que** se espera que aporte el proyecto (**Productos**);
- **Cómo** obtendrá sus productos/resultados el proyecto (Actividades);
- **Qué** factores externos son cruciales para el éxito del proyecto (**Supuestos**);

- **Cómo** podemos medir el éxito (**Indicadores**);
- **Dónde** encontraremos los datos necesarios para evaluar el éxito (**Medios de verificación**).

Cuando se formule la cadena de resultados es importante ser congruente. Para más información, sírvanse ver la siguiente terminología:

El **objetivo de desarrollo** es el cambio a largo plazo al que pretende contribuir el proyecto. Está vinculado con el PTDP, el PyP y el contexto nacional. Es responsabilidad de las partes interesadas, y un resultado al que el proyecto hará una contribución significativa, pero que no pueden lograr por sí solos. El objetivo de desarrollo tal vez no sea realizable dentro del período del proyecto y puede depender de los resultados de otros proyectos e intervenciones.

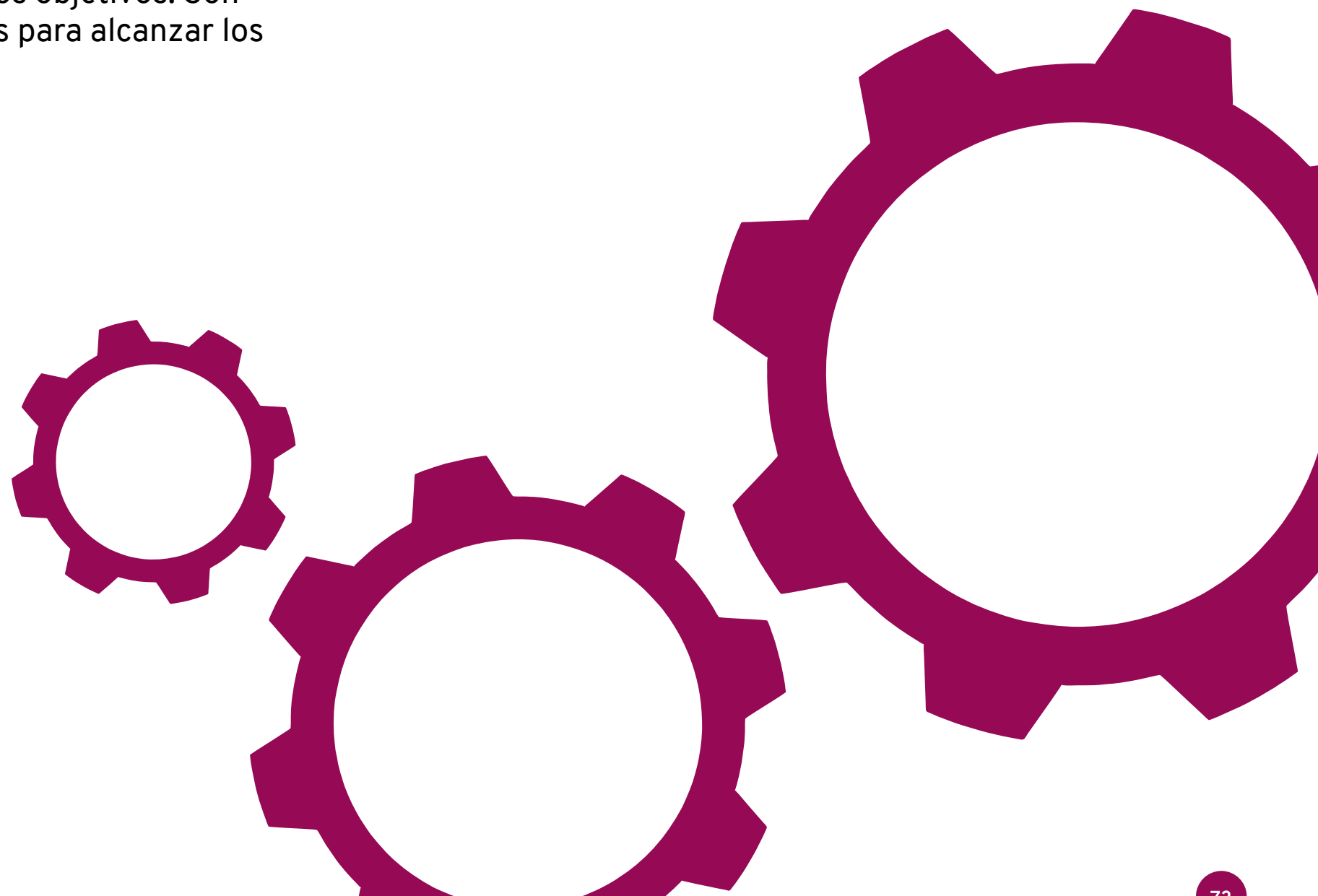
El **objetivo o resultado** es el cambio específico que se espera que produzca el proyecto una vez concluya su ejecución: en la calidad y cantidad de los servicios prestados por el grupo objetivo y/o en la forma en que los destinatarios directos los brindan. Los cambios definidos en el objetivo inmediato son los cambios en:

- los **grupos destinatarios**, como las capacidades, la calidad de los servicios existentes o nuevos, etc.

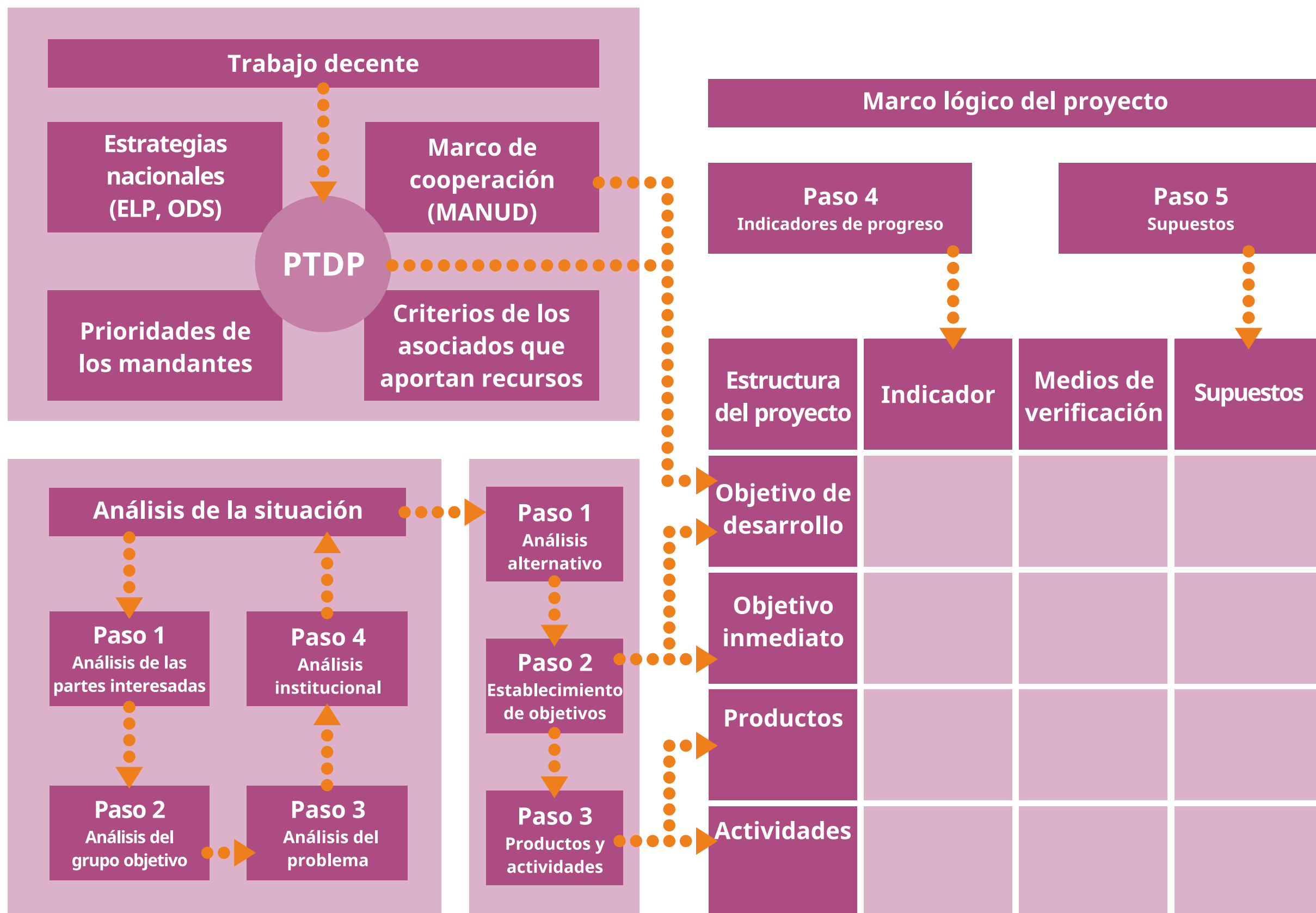
- el contexto en el que actúan los grupos objetivo, como las políticas, la legislación, la información, etc.
- los **productos** son lo que produce directamente el proyecto, como la capacitación, las propuestas legislativas, los documentos de política, las metodologías, la información, la sensibilización, los modelos de intervención, etc. Un resultado es un producto o servicio que el proyecto proporciona a un destinatario directo para cumplir los objetivos. Son los medios necesarios y adecuados para alcanzar los objetivos.

Las actividades son las medidas necesarias y adecuadas para obtener los resultados.

La metodología para la formulación de proyectos se puede encontrar en “[Tools and methods for project design and implementation planning](#)” y en “[How-to” Guide No. 7 - Results for development cooperation: Formulating outputs and outcomes](#).”



Cuadro 5: Análisis de la situación y marco lógico



El **marco lógico** no es un fin en sí mismo, sino más bien el producto de un proceso de planificación impulsado por el usuario y orientado por objetivos. El marco aclara la causalidad subyacente prevista en el diseño del proyecto, define **indicadores** para medir los progresos realizados e identifica factores externos y **supuestos** que en última instancia determinarán el éxito.

El marco lógico también vincula la fase de diseño y la fase de ejecución al conectar la cadena de resultados del proyecto y el sistema de seguimiento, presentación de informes y evaluación a través de indicadores. Es una herramienta para la transparencia, que resume las características de los planes de desarrollo y presenta esa información de una forma internamente coherente y fácilmente comprensible.

A pesar de sus ventajas y su uso generalizado en la comunidad para el desarrollo, el marco lógico también tiene algunas limitaciones. Es una instantánea de una situación en un momento determinado. Por lo tanto, puede ser necesario ajustar la matriz en el transcurso del tiempo, a medida que cambien las condiciones.

Del mismo modo, hay que evitar usar la herramienta de un modo demasiado rígido, ya que existe el peligro de limitar la gestión del proyecto en lugar de facilitarla. La principal debilidad del marco lógico radica en su adhesión al principio de causalidad lineal y a la falta de información sobre los efectos secundarios no deseados, que pueden condicionar el examen adecuado de realidades complejas.

Recuadro 5: ¿Por qué utilizar el mapeo de resultados?

Otra herramienta y metodología que aborda la complejidad, y que cada vez más se considera un complemento (o una alternativa) al modelo más lineal y basado en la medición del marco lógico, es el mapeo de resultados.

El mapeo de resultados trata de identificar y evaluar los cambios en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones con los que trabaja directamente un programa. No pretende demostrar la causalidad o atribución de esos cambios, sino que intenta mostrar vínculos lógicos entre los cambios y las actividades de un programa, de modo que permite que se comprenda la contribución de un programa al cambio. Téngase en cuenta que algunas personas utilizan la metodología completa del mapeo de resultados, mientras que otras aplican solo algunos de sus elementos y principios. El mapeo de resultados está concebido para utilizar al comienzo de un programa o proyecto, después de decidir su enfoque principal. La planificación de un mapa de resultados comprende tres etapas fundamentales:

La primera etapa es el diseño intencional, que ayuda un proyecto a establecer un consenso sobre los cambios que pretende lograr y a planificar las estrategias que utilizará. Ayuda a responder a cuatro preguntas: ¿Cuál es la visión a la que quiere contribuir el programa? ¿Quiénes son los asociados del programa? ¿Cuáles son los cambios perseguidos? ¿Cómo contribuirá al proceso de cambio el programa?

La segunda etapa, seguimiento de objetivos y desempeño, proporciona un marco para la vigilancia continua de las actividades del proyecto y de los avances de los asociados hacia la obtención de resultados. Durante esta etapa, el seguimiento se basa en gran medida en la autoevaluación.

La tercera etapa, planificación de la evaluación, ayuda el programa o proyecto a identificar las prioridades de evaluación y a trazar un plan de evaluación.

Los lectores interesados en una explicación más detallada de cada etapa pueden consultar el manual de mapeo de resultados elaborado por Earl et. al. en 2001 y un conjunto de ejercicios de taller que pueden utilizarse para facilitar el mapeo de resultados.

4.2.6 Indicadores de desempeño

La **GBR** requiere concretar el diseño del proyecto en productos previstos, objetivos (resultados) inmediatos e impacto (objetivo de desarrollo). El enfoque del marco lógico complementa este planteamiento al determinar que los indicadores deben definirse en la etapa de diseño. Los **indicadores** son la prueba observable que establece si está teniendo lugar o no un determinado cambio. En los proyectos de CD, los indicadores se utilizan para confirmar si el proyecto está obteniendo los resultados previstos.

También son herramientas importantes para mostrar y comunicar los progresos del proyecto a las partes

interesadas, los mandantes y los asociados que aportan recursos.

En el marco lógico deben definirse indicadores verificables y sensibles por separado. Por ejemplo, **a nivel de producto**, los indicadores son principalmente para el uso de la dirección del proyecto, ya que se refieren a lo que produce el proyecto. **A nivel de resultados** del proyecto, deben estar relacionados con sus destinatarios directos y con cualquier beneficiario indirecto. A nivel del objetivo de desarrollo, deben vincularse a los destinatarios directos y los beneficiarios finales, así como a los marcos normativos nacionales y de la OIT de nivel superior (PTDP, PyP, estrategias nacionales, estrategias de lucha contra la pobreza, **UNSDCF**).

Cuadro 6: Principales indicadores de desempeño

Indican <i>lo que hemos logrado</i> (por ej., adopción de la reforma de la seguridad social)	Componente del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Indican <i>lo que hacemos</i> (Por ej., número (x) de hombres y mujeres capacitados certificados (desglosados por sexo)/propuestas de ley formulada y presentada)	Objetivo de desarrollo (impacto previsto)			
	Objetivo/resultados inmediato	Indicador de proceso		
	Productos	Indicador de proceso		
	Actividades			

Además, las políticas de la OIT también exigen que se reserven recursos (se recomienda un 3%) para el seguimiento, recopilación de datos de referencia y presentación de informes.

Para cada nivel o fila, en la columna 2 del marco lógico se definen uno o más indicadores, junto con los medios de verificación establecidos en la columna 3 (véase el cuadro 4). Para elaborar debidamente los **indicadores** deben seguirse ciertos criterios, conocidos como objetivos SMART (específicos, cuantificables, viables, pertinentes y de duración determinada). Es importante subrayar que los criterios SMART para los indicadores solo tienen sentido si los objetivos inmediatos se formulan correctamente³².

En la incorporación de la perspectiva de género, la elaboración de indicadores es una fase crucial. Contar con indicadores inclusivos de género es la mejor manera de garantizar que las actividades y productos, y por extensión los resultados y el impacto, tengan en cuenta las necesidades de las mujeres y los hombres trabajadores por igual. Al definir los medios para verificar los indicadores, se debe incluir información sobre cómo y cuándo se recopilarán los datos³³. Esto formará parte de la planificación del seguimiento y la evaluación, y se

³² Para elaborar indicadores SMART, consúltese la página 7 de “How-to” Guide No. 6 – Indicators.

³³ Los medios de verificación deben especificar: 1) El formato en que debe estar disponible la información (por ejemplo, informes, registros, resultados de investigaciones, publicaciones); 2) quién debe proporcionar la información; y 3) con qué periodicidad debe proporcionarse.

realizará en el momento de poner en marcha la fase de ejecución (véase Capítulo 6 – Ejecución y seguimiento).

Véanse a continuación ejemplos de indicadores cuantitativos y cualitativos, a nivel de resultados. Para más información, consúltese “How-to” Guide No. 6 – Indicators y “How to” Guide No. 18 - Inclusion of People with Disabilities.³⁴

Indicadores cuantitativos

Medida	Escala	Ejemplo de indicador de resultado
Número	(por ej., 1, 20 o 5000)	Número de nuevas oportunidades de empleo creadas en comunidades rurales seleccionadas (XX para mujeres y XX% para personas con discapacidad)
Porcentaje	(por ej., 12% o 95%)	Porcentaje de trabajadores con acceso a servicios de salud en el trabajo, 50% para mujeres y 3% para personas con discapacidad, teniendo en cuenta sus necesidades específicas
Razón	(por ej., 1:3)	Razón de mujeres (proporción de mujeres y hombres en el Grupo de Trabajo Tripartito)

Indicadores cualitativos

Medida	Escala	Ejemplo de indicador de resultado
Existencia	si/no	“Legislación sobre trabajo infantil aprobada/no aprobada”
Categoría/Escala	Por ejemplo X o Y o Z	Nivel de inclusión del enfoque de género en la política nacional de empleo es “alto”, “medio” o “bajo”

³⁴ Véanse las páginas 5 a 6 de este documento para obtener más orientación sobre cómo formular objetivos e indicadores inclusivos de las personas con discapacidad.

Para elaborar indicadores de la consolidación de la paz y la cohesión social en contextos de fragilidad, véanse las páginas 25 a 27 del manual “[Cómo diseñar, seguir y evaluar resultados de la consolidación de la paz, en programas de empleo para la paz y la resiliencia.](#)”

4.2.7 Supuestos fundamentales

Los **supuestos** son eventos que pueden influir significativamente en el éxito del proyecto. Todos los proyectos de CD se ejecutan en contextos sociales, institucionales y políticos complejos, donde pueden interferir muchos factores, como cambios en el entorno político, cambios en las prioridades y necesidades de los mandantes, etc.

Hay cuatro niveles de supuestos; comenzando por los supuestos de “gestión” y pasando por el marco lógico a los supuestos de “sostenibilidad”, que se exponen en la columna 4 del marco lógico (véase el cuadro 4 más arriba):

- **Supuestos de gestión**, en que los productos se vinculan a las actividades. En este nivel debería haber pocos o ningún supuesto importante, ya que el diseño y [valoración previa](#) de los proyectos deben garantizar una posibilidad razonable de que su gestión pueda obtener los productos previstos.
- **Supuestos de ejecución**, en que los objetivos/resultados inmediatos del proyecto se vinculan a los

productos. Dado que la gestión del proyecto no puede controlar lo que sucede con los productos del proyecto, en este nivel existen importantes supuestos que son cruciales para el éxito del proyecto y forman una parte importante de cualquier evaluación.

- **Supuestos de desarrollo**, en que los objetivos/resultados inmediatos del proyecto se vinculan al objetivo de desarrollo. En este nivel, la pregunta que se plantea es: ¿Cómo contribuirá el logro del objetivo inmediato a las prioridades nacionales, así como a los objetivos de la OIT? A menudo, esos supuestos se expresan en forma de hipótesis o teorías. Son importantes para la valoración previa y la evaluación de un proyecto, pero no suelen estar relacionados con la ejecución de actividades.
- **Supuestos de sostenibilidad**, relacionados con la sostenibilidad del desarrollo y los objetivos inmediatos (véase la [Lista de verificación de la sostenibilidad](#)).

El análisis de **supuestos** se basa en los conceptos de importancia y riesgo³⁵. El **riesgo** es la probabilidad de que el supuesto no resulte cierto. En un proyecto de CD, el análisis combinado de importancia y riesgo proporciona un enfoque sólido para gestionar los supuestos. Véase “[How to](#)” [guide: Analysing and responding to risk in project design](#).

³⁵ La importancia es la influencia que ejerce el supuesto en el logro del resultado y en su sostenibilidad. Los factores externos ejercen diferentes grados de influencia, algunos de los cuales pueden tener baja influencia en los resultados, mientras que otros pueden ser decisivos.

Dependiendo del contexto, los supuestos que en un caso son en gran medida importantes pueden no serlo en otros. Las enseñanzas extraídas de proyectos similares, la experiencia de los expertos de la OIT sobre en el terreno y las observaciones de los mandantes son fuentes muy útiles para este análisis. Si se considera que el supuesto no es importante, el análisis se interrumpe y no se incluye en el marco lógico. Si se considera que el supuesto se refiere a una situación que debe suceder para que el proyecto tenga éxito y, sin embargo, está fuera del control del proyecto, entonces el siguiente paso será evaluar el riesgo. Para obtener más información sobre cómo realizar un análisis de riesgo, consúltase la sección 4.3.3³⁶.

Cuanto más importante y más arriesgado sea el supuesto, mayor será la necesidad de tenerlo en cuenta en el marco de gestión del proyecto y reflexionar sobre las siguientes opciones:

1. **Rediseñar** el proyecto para “internalizar” el problema y reducir el riesgo de que el supuesto no se cumpla. Esto puede implicar modificar o ampliar los componentes o actividades del proyecto para influir o incluso controlar los factores externos, como la política adversa, que son cruciales para el éxito del proyecto.

2. Elaborar y/o actualizar su registro de riesgos (véase la sección 4.3.3 más adelante).
3. **Preparar planes de contingencia** para gestionar los «peores resultados imaginables».

El éxito del proyecto depende de los resultados de estos supuestos, durante y después de la ejecución del proyecto, que fundamentan el diseño del proyecto y se verificarán durante su ejecución.

4.3 Planificación operativa del proyecto

Durante la fase de diseño del proyecto es importante asegurar que la acción se dirija hacia los resultados previstos. Para ello, es necesario realizar una planificación operativa preliminar antes de ejecutar el proyecto. La planificación operativa es el tercer paso en el diseño del proyecto. Define cómo actuar en la práctica para ejecutar un proyecto de CD: qué capacidad se necesita, cómo se utilizarán los recursos, cómo se abordarán los riesgos y cómo se garantizará la sostenibilidad.

³⁶ Para facilitar la comprensión y el uso de las herramientas de gestión de riesgos, y para elaborar una estrategia eficaz de gestión de riesgos, consúltase [“How to” guide: Analysing and responding to risk in project design](#).

4.3.1 Elaboración del plan de ejecución

Durante la redacción de una propuesta de proyecto no es obligatorio elaborar planes de ejecución y trabajo, a menos que lo requiera explícitamente el asociado que aporta recursos³⁷. Sin embargo, se recomienda encarecidamente elaborar un plan de ejecución durante el diseño del proyecto, ya que es una herramienta práctica que demuestra que el proyecto es factible por lo que se refiere a responsabilidades, cronograma y recursos.

Inicialmente, el propósito del plan de ejecución es proporcionar una visión general de las actividades, plazos y recursos, que se definirán en un plan de trabajo más detallado en la puesta en marcha del proyecto.

El **plan de ejecución** y el plan de trabajo se preparan esencialmente de la misma manera, pero con diferentes propósitos y niveles de detalle:

- Durante la fase de diseño se elabora un **plan de ejecución** provisional inicial. Se utiliza para determinar las necesidades de recursos y personal, identificar las necesidades de adquisición, estimar el presupuesto

³⁷ No es obligatorio, porque en muchos casos puede haber retrasos entre el momento en que se redacta la propuesta de proyecto (en la fase de diseño) y el momento en que el proyecto entra en funcionamiento. En última instancia, el plan de ejecución (y el plan de trabajo) deberán actualizarse con mayor detalle en función de la situación del momento. Cuando sucede esto, se debe llevar a cabo una revisión del proyecto con el asociado que aporta recursos y las partes interesadas. En los casos en que es probable que la ejecución comience poco después de terminar el diseño, es útil preparar tanto el plan de ejecución como el plan de trabajo para el primer año.

del proyecto y garantizar que el proyecto sea factible desde el punto de vista de la gestión, dentro de las limitaciones de recursos y tiempo³⁸. El plan de ejecución podrá prepararse anualmente.

- Se elabora un **plan de trabajo** más sustantivo para organizar y coordinar la ejecución efectiva. Se utiliza para asignar responsabilidades, programar actividades y preparar una línea de base para el seguimiento y la presentación de informes.

Las principales diferencias entre el plan de ejecución y el plan de trabajo consisten en:

- **El marco temporal:** los planes de ejecución abarcan todo el período del proyecto, mientras que los planes de trabajo suelen ser anuales. En algunos casos, pueden ser mensuales o trimestrales.
- **Datos de la actividad:** los planes de ejecución se basan en las actividades principales, mientras que en los planes de trabajo las actividades se dividen en subactividades e incluso en tareas y subtareas.
- **Escala de responsabilidad:** Los planes de ejecución discriminan entre los diferentes organismos y asociados que ejecutan los proyectos, mientras

³⁸ Es importante que estas necesidades se identifiquen y planifiquen desde el principio. Los retrasos en la adquisición de equipo y servicios pueden afectar sustancialmente la ejecución del proyecto y el apoyo continuo de los asociados que aportan recursos.

que los planes de trabajo se descomponen en departamentos/unidades dentro de los organismos, además de personas.

La fase operacional de un proyecto comienza cuando se ponen en marcha las actividades de ejecución para obtener los productos/resultados previstos. La ejecución debe tener un plan de operaciones, es decir, el plan detallado para la ejecución del proyecto. Lo establece el equipo del proyecto, y está documentado como:

Paso 1: El plan de desempeño es el vínculo entre el marco lógico y el plan de trabajo, y se basa en indicadores de producción (productos tangibles). El logro de cada objetivo inmediato significa que los productos correspondientes se aportan en un momento específico y siguiendo una secuencia dada. Esto es lo que refleja el [plan de desempeño](#), y es una característica muy importante en la planificación basada en resultados.

Paso 2: La estructura de desglose del trabajo (EDT) establece las actividades, subactividades y tareas requeridas para la obtención de cada producto. Es la base para los pasos posteriores que asignan las responsabilidades, programan las actividades y estiman los recursos y el presupuesto. Un proyecto se divide en tareas y subtareas dentro del marco lógico, que establece una jerarquía de objetivos, productos y actividades. Esto mejora la precisión de las estimaciones de costos y la supervisión de las actividades y productos de los proyectos.

Cuadro 7: Resumen del plan de ejecución

Producto	Estructura de desglose del trabajo - Actividad	Responsabilidad	Cronograma	Recursos	Pre-supuesto
1	1.1	→	→	→	→
	1.2				
	1.3				
	1.4				
2	2.1				
	2.2				

Paso 3: La **matriz de responsabilidades** establece quién es responsable de cada actividad, y se asignan tareas a diferentes personas dentro del equipo³⁹. Una buena planificación del proyecto garantiza que la responsabilidad de los productos y actividades se asigne a unidades, equipos o personas. Se pueden formar equipos entre diferentes unidades de la OIT, que pueden incluir otros organismos y organizaciones (véase la [matriz de responsabilidades](#)).

Paso 4: Un cronograma ayuda a centrar la gestión en el factor tiempo y los eventos cruciales, y a dar prioridad a ciertas actividades. El cronograma indica cuándo

³⁹ El conjunto de todas las actividades requeridas de una persona u organización en particular forma la descripción de deberes o las atribuciones correspondientes a esa asignación.

comienza cada actividad, su duración y cuándo se completará. Esto generalmente se presenta en forma de un gráfico de barras que establece la secuencia de actividades y las vincula a los principales eventos o hitos⁴⁰. Véanse las instrucciones para preparar [el plan de programación de trabajo](#).

Paso 5: Un plan de recursos o insumos, que establece los requisitos para el logro de los objetivos del proyecto⁴¹. Esto puede incluir personal, locales de oficina, equipo de oficina y otros elementos básicos para la ejecución del proyecto (por ejemplo, equipo especial, servicios de colaboradores externos, contratistas y agentes de ejecución, talleres de capacitación, vehículos para el proyecto y otros insumos diversos). Las normas y procedimientos que rigen la contratación de bienes y servicios se establecen en diversos documentos del IGDS y el [Manual de adquisiciones](#)⁴².

⁴⁰ El Gantt o gráfico de barras es una herramienta simple pero poderosa. Es fácil de leer y se puede utilizar para realizar un seguimiento de los progresos realizados con respecto al tiempo transcurrido. El gráfico utiliza las actividades a partir de la estructura de desglose del trabajo.

⁴¹ La información sobre el plan de recursos debe utilizarse para completar un formulario de evaluación del programa. La información sobre el plan de recursos es fundamental para ILO SECURITY.

⁴² Véanse, en particular, la Directiva de la Oficina titulada Adquisiciones, IGDS núm. 239 (versión 3), de 18 de mayo de 2017; el Procedimiento de la Oficina sobre Umbrales de Adquisición, IGDS núm. 216 (versión 4), de 18 de mayo de 2017, y Procedimiento de la Oficina sobre Acuerdos de ejecución, IGDS núm. 270, de 21 de diciembre de 2017.

El personal puede contratarse a nivel internacional o nacional y puede incluir personal profesional, técnico, administrativo y de otro tipo de apoyo. Pueden nombrarse funcionarios de la OIT, consultores contratados, directamente contratados por la OIT o suministrados por un organismo nacional asociado en la financiación, por ejemplo, expertos asociados.

En algunos casos, el país receptor u otros asociados proporcionan los recursos. Es importante preparar un [plan exhaustivo de recursos/insumos](#) que establezca todos los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas e indicar las contribuciones de los diferentes asociados en el [documento de proyecto](#).

Por ejemplo, las contribuciones gubernamentales pueden incluir locales de oficina, suministros y servicios o personal de apoyo administrativo que financieramente permanece bajo la responsabilidad del gobierno. Para obtener más información sobre esta categoría de personal de proyecto consúltese HRD. Si el gobierno no proporciona tales contribuciones, todo tendrá que presupuestarse a partir de los fondos extrapresupuestarios que proporcione el asociado que aporta recursos a través de la OIT.

Paso 6: Un presupuesto que estima el costo de los recursos. La OIT tiene directrices y procedimientos específicos para la presupuestación. Las normas habituales para la elaboración de presupuestos se establecen en la guía de [elaboración de presupuestos basados en los resultados](#), de BUD/DC, disponible en el sitio web de FINANCE. En la sección 4.3.4 de este capítulo se proporciona más orientación sobre la presupuestación basada en resultados.

En resumen, el plan de ejecución consiste en la visión general de todas las etapas mencionadas⁴³; en efecto, el plan de ejecución se basa en los objetivos establecidos y tiene en cuenta los recursos disponibles para ejecutar el proyecto (personas, tiempo y fondos), lo que garantiza que el proyecto también sea realista. Cuando los objetivos y los recursos no coinciden, o cuando las actividades dependientes, como la adquisición de bienes y servicios especializados, no pueden llevarse a cabo de manera oportuna, es necesario encontrar recursos adicionales, reducir los objetivos o establecer modalidades de ejecución alternativas. Si no se hace esto, el proyecto no es factible y no se podrá ejecutar. Durante el proceso de [valoración previa](#) se abordan estas importantes cuestiones.

La información obtenida a partir de los pasos anteriores permitirá a los iniciadores del proyecto describir los acuerdos de gestión específicos del proyecto. Es importante que en la propuesta de proyecto se indiquen claramente el papel y la responsabilidad de la oficina responsable de la OIT⁴⁴, la unidad de apoyo administrativo⁴⁵, la unidad de apoyo técnico⁴⁶ y las unidades colaboradoras de la OIT⁴⁷. Para reunir esta información de manera concisa es crucial proporcionar pruebas suficientes para que las unidades y oficinas pertinentes tengan la capacidad administrativa y técnica adecuada para llevar a cabo el proyecto.

⁴⁴ Corresponde al director de la oficina exterior o del departamento de políticas responsable de gestionar la ejecución general del proyecto.

⁴⁵ Corresponde a la oficina/departamento responsable de dirigir la ejecución general del proyecto.

⁴⁶ Corresponde a la unidad técnica o al Equipo de Trabajo Decente que proporciona asesoramiento operativo, tutoría, capacitación y servicios de apoyo a la unidad administrativa/oficina de la OIT responsable de la ejecución general del proyecto.

⁴⁷ Corresponde a las unidades/oficinas que proporcionan determinados insumos o son responsables de un producto específico.

⁴³ Para ayudar a comprender y utilizar mejor el formato del plan de ejecución de proyectos de CD, consúltase How -to” Guide No. 4 – Implementation Plan.

Cuando se describe la estructura de gestión específica del proyecto, incluido el papel que desempeña el personal, es fundamental fortalecer la masa crítica de conocimientos técnicos allí donde más se necesita, es decir, lo más cerca posible de las necesidades. De conformidad con la [política de descentralización de la OIT](#), la Oficina está comprometida a alcanzar la meta de que a finales de 2017 el 80% de todos los proyectos estén gestionados por las oficinas exteriores. Antes de ubicar los proyectos de **XBDC** en la sede deben cumplirse, de manera excepcional, los siguientes criterios:

- a) **Eficacia**: Beneficios demostrados en cuanto a resultados e impacto, a través de sinergias y/o complementariedades con otros proyectos y programas basados en la sede (por ejemplo, investigación, promoción mundial) que no se pueden conseguir de otra manera (por ejemplo, mediante la colaboración entre las oficinas exteriores interesadas y estos programas y proyectos basados en la sede). Este criterio también puede aplicarse a los proyectos de CD ejecutados en más de una región geográfica.
- b) *Eficacia en función de los costos*: Ahorros significativos resultantes de la ubicación del proyecto en la sede en comparación con la ejecución sobre el terreno.
- c) *Capacidad*: Centralización de un proyecto en caso de que la oficina exterior de que se trate considere que no tiene capacidad suficiente para ejecutarlo.

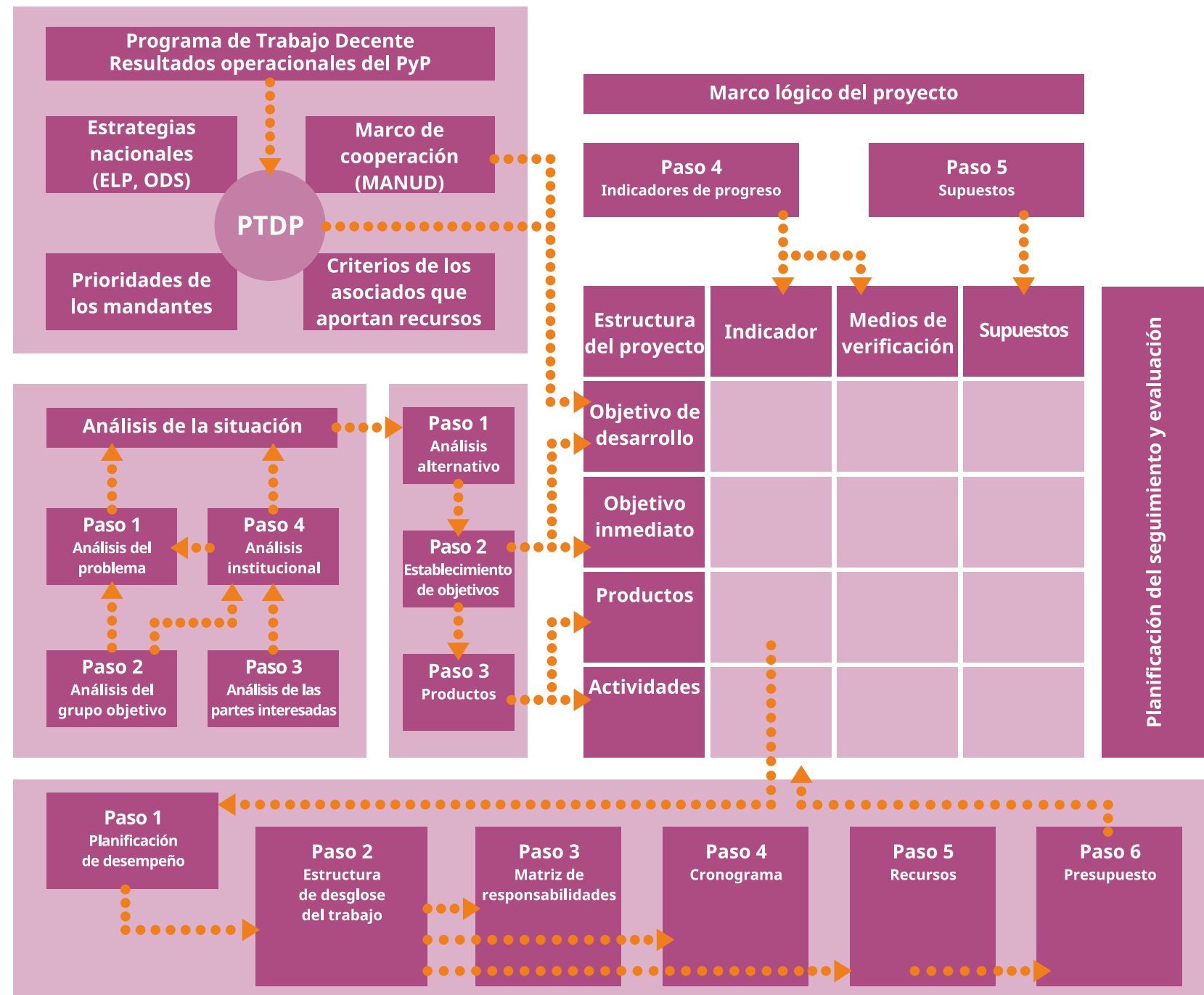
- d) *Eficiencia de la gestión*: Requisitos de coordinación de los proyectos que abarcan más de una región en los casos en que las **Oficinas Regionales** interesadas no puedan garantizar dicha coordinación.

Estos criterios se aplicarán durante el ciclo del proyecto de la siguiente manera:

- *Diseño*: Si los nuevos proyectos se gestionan desde la sede, el iniciador del proyecto proporcionará una justificación para los acuerdos de gestión centralizada en consulta con el director o directores de la oficina exterior de que se trate.
- **Valoración previa**: PARDEV evaluará la justificación presentada y solicitará a las oficinas exteriores y unidades técnicas pertinentes que confirmen los arreglos de gestión propuestos.
- *Aprobación*: Para las contribuciones adicionales a los programas y proyectos existentes basados en la sede, el funcionario responsable de la OIT proporcionará una justificación basada en los criterios anteriores y en consulta con los directores de las oficinas exteriores pertinentes; PARDEV evaluará los arreglos de gestión propuestos y si fuera necesario hará propuestas alternativas.

Cuando no se pueda llegar a un acuerdo interno sobre los arreglos de gestión, el DDG/FOP (Director General Adjunto/Operaciones sobre el Terreno y Alianzas) tomará una decisión final. Es importante tener presente que la aplicación de la política de descentralización es una responsabilidad colectiva; la descentralización es compatible con una serie de modalidades, desde proyectos independientes hasta programas mundiales.

Cuadro 8: Análisis de la situación, marco lógico y plan de ejecución



4.3.2 Planificación del seguimiento y la evaluación

El sistema de seguimiento y evaluación (SyE) debe entenderse como un sistema integrado de reflexión y comunicación⁴⁸. Al igual que con los planes de ejecución y de trabajo, durante la redacción de la propuesta de proyecto no es obligatorio elaborar un plan detallado de SyE⁴⁹.

Sin embargo, se recomienda que el equipo de diseño del proyecto resuma el sistema de SyE del proyecto, incluidos los procesos, procedimientos y responsabilidades previstos para las actividades de seguimiento, presentación de informes y evaluación. Por ejemplo, la supervisión puede requerir llevar a cabo una serie de actividades de recopilación, procesamiento y análisis de datos, redacción de informes, etc. que establezcan el personal y los recursos que deben incluirse en el presupuesto y el cronograma. Algunas de esas actividades, como la elaboración de líneas de base, pueden ser bastante costosas. De hecho, tener en cuenta estas actividades y sus costos puede reducir los cuellos de botella en la puesta en marcha de las actividades del proyecto.

⁴⁸ Para obtener más información sobre la evaluación, consúltese la página web de EVAL; para diseñar un plan de seguimiento, véase la intranet de PARDEV.

⁴⁹ No es obligatorio porque para preparar el plan de SyE, en muchos casos se necesitan encuestas, estudios o investigaciones específicos para obtener la información de referencia que falta. Un plan de SyE normalmente se elabora durante la puesta en marcha del proyecto.

Una parte de la planificación del diseño del proyecto para el SyE prevé y documenta los recursos destinados a establecer una línea de base y recopila la información de seguimiento necesaria durante la ejecución⁵⁰. Además, si resulta que medir uno de los indicadores no es posible o demasiado costoso, durante el diseño del proyecto todavía hay tiempo para cambiar el conjunto de ellos.

El diseño del sistema de SyE se puede organizar en seis etapas consecutivas:

1. **Establecimiento del objetivo y el alcance.** La primera pregunta debería ser “¿por qué necesitamos el sistema de SyE y qué amplitud debería tener?”. Idealmente, el sistema de SyE debe abarcar todos los niveles del proyecto: actividades, productos, objetivos inmediatos e impacto. Las condiciones de los asociados que aportan recursos y los intereses de las partes interesadas también pueden implicar requisitos para el alcance del seguimiento.
2. **Identificación de indicadores** Una vez definido el alcance del sistema de seguimiento, el siguiente paso será definir los conocimientos necesarios para verificar los progresos realizados hacia la consecución de los resultados con el fin de gestionar el proyecto. Los **indicadores** del proyecto formulados durante

⁵⁰ Cuando el sistema de SyE no se planifica como parte integral del diseño del proyecto, existe un gran riesgo de que durante la ejecución el director de proyecto repare en que no hay recursos suficientes (humanos, técnicos o financieros) para poner en práctica el sistema de seguimiento, presentación de informes y evaluación.

la preparación del marco lógico del proyecto son las herramientas que se utilizarán para conocer los avances del proyecto⁵¹.

3. Planificación de la recopilación y organización de la información. Este paso consiste en planear la forma en que se obtendrá la información necesaria. Esto incluye los métodos (que pueden ser cualitativos o cuantitativos) y las herramientas (por ejemplo, encuestas, revisión de documentos, entrevistas, etc.) necesarios. Debe establecerse la frecuencia de recopilación de información, que viene determinada por las necesidades del director de proyecto en cuanto a gestión interna e informes de progreso^{52, 53}.

4. Planificación de procesos y eventos para reflexionar. Estos procesos son vitales para dar sentido a la información recopilada y para utilizarla con miras a mejorar el proyecto. Entre los ejemplos de eventos para fomentar la reflexión figuran el examen participativo de la estrategia del proyecto, al principio del proyecto; la elaboración del plan de SyE con las partes interesadas; las visitas sobre el terreno periódicas, etc.

5. Planificación de informes y comunicaciones. La redacción de los informes sobre la marcha de los trabajos debe incluirse en el plan de trabajo, a fin de planificar con antelación el tiempo y los recursos necesarios. También se debe planificar la forma cómo se comunicarán a las diferentes partes interesadas (que puede variar entre las partes interesadas)⁵⁴.

Planificación de las condiciones y capacidades necesarias. El último paso es determinar los medios necesarios para asegurarse de que el sistema de SyE funcione en la práctica. Por ejemplo, las necesidades en materia de fomento de la capacidad, como herramientas, capacitación, etc., de las partes interesadas que participan en el sistema de SyE del proyecto deben reflejarse en el plan de trabajo y el presupuesto⁵⁵.

La [matriz de seguimiento](#) facilita la elaboración del plan de SyE de los proyectos. Es una herramienta que constituye el elemento principal del plan de seguimiento, y se puede utilizar para elaborar el plan de SyE conjuntamente con las partes interesadas durante un taller de planificación. Consúltase la [intranet de PARDEV](#) para acceder a la [plantilla de la matriz](#) y a un [ejemplo comentado](#).

⁵¹ Esta lista de indicadores elaborados con el marco lógico se valida y perfecciona durante la planificación del sistema de seguimiento.

⁵² La frecuencia de la recopilación de datos no tiene por qué ser igual para todos los indicadores, sino que debe guardar coherencia con la naturaleza del indicador y de su resultado asociado.

⁵³ Por lo general, las actividades y productos se supervisan periódicamente cada tres o cuatro meses.

⁵⁴ Comunicar el avance de un proyecto es vital para mantener informados a los diferentes niveles de la OIT, así como al asociado que aporta recursos, las partes interesadas y los mandantes.

⁵⁵ El presupuesto del proyecto debe incorporar los recursos necesarios, mientras que el plan de trabajo incluirá las actividades necesarias.

4.3.3 Análisis y gestión de riesgos

La gestión de riesgos es uno de los pilares de la planificación, el seguimiento y la presentación de informes basados en resultados en la OIT. Para cumplir las normas de calidad de la OIT, cada documento de proyecto debe incluir un examen del riesgo. Para proyectos de más de US\$ 1 millón, ese examen adopta la forma de un registro de riesgos. Para proyectos de menos de US\$ 1 millón, el registro de riesgos es opcional. Sin embargo, el documento de proyecto debe incluir como mínimo una breve descripción de los riesgos previstos, por ejemplo, en forma de lista con puntos de enumeración.

Durante el diseño del proyecto, se invita a los funcionarios a consultar *“How to” guide - Analysing and responding to risks in project design* para identificar, priorizar, registrar y manejar los riesgos durante el diseño del proyecto mediante un enfoque de seis pasos.

Actualmente, los términos «riesgo» y «gestión de riesgos» se utilizan de forma corriente en todo el sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, a pesar de su mayor uso, por lo general no se entienden debidamente. El riesgo alude al efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos⁵⁶. En este sentido, un efecto es

la desviación de lo previsto – positivo y/o negativo; mientras que la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento de riesgo, su impacto o probabilidad. La gestión de riesgos⁵⁷ es el enfoque sistemático y coordinado para dirigir y controlar una organización, y sus actividades, con respecto al riesgo.

Como parte de la evaluación de riesgos (véase el paso 1 de la [guía](#)) los diseñadores de proyectos deben evaluar qué factores afectan los objetivos del proyecto en el contexto externo. Los supuestos asociados identificados en su teoría del cambio y marco lógico deben ser su primer punto de partida. Esto se hace mediante la realización de un análisis de riesgos en consulta con ILO SECURITY y el Oficial Superior de Riesgos. Para llevar a cabo un análisis de riesgos consúltense la sección 4.2.7 – **Supuestos** críticos y la página de la [intranet de ILO SECURITY](#).

⁵⁷ Se ha publicado el [ILO Enterprise Risk Management Framework](#) (Marco de gestión institucional de los riesgos de la OIT), concebido para garantizar que la gestión de riesgos en toda la Oficina sea sistemática, estructurada, eficiente y eficaz. Incorpora la Declaración de la OIT sobre la tolerancia al riesgo, las directrices de gestión de riesgos y procedimientos específicos en relación con los riesgos agravados. En el Marco también se especifica la distribución de funciones, responsabilidades y rendiciones de cuentas. Asimismo, complementa los procedimientos y prácticas de gestión de riesgos ya establecidos en relación con diversas esferas de trabajo de la Oficina. Para obtener más información, consúltense [IGDS Office Directive No 421 \(Version 1\) ILO Enterprise Risk Management Framework](#).

⁵⁶ El Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas denomina estos factores como amenazas. Hay cuatro tipos de amenazas identificadas: terrorismo, conflicto armado, delincuencia, disturbios civiles y peligros, según sea apropiado.

Un análisis de riesgos se lleva a cabo siguiendo el enfoque de seis pasos descrito en la [guía](#). Esos pasos se concretan en la elaboración de un registro de riesgos. Un registro de riesgos es un repositorio en el que se ingresan los resultados de los procesos de riesgo. Téngase en cuenta que los registros de riesgos de las oficinas exteriores y las unidades de políticas también pueden señalarle otras esferas de riesgo. El anexo 1 de la mencionada guía contiene un ejemplo de un registro de riesgos completo.

Las medidas de mitigación hacen referencia a los esfuerzos adicionales que deben realizarse para reducir la probabilidad del riesgo. Conviene recordar que los riesgos nunca pueden eliminarse totalmente, pero pueden ser controlados y mitigados. Por ejemplo, los riesgos político-institucionales pueden mitigarse proponiendo posibilidades o medidas de gobernanza para reducir las amenazas y mejorar las oportunidades.

El análisis de riesgos es fundamental, especialmente en proyectos realizados en entornos de fragilidad. La violencia armada, la explotación y el subempleo se combinan con una multitud de factores de riesgo naturales y provocados por el hombre para generar condiciones extremas de vulnerabilidad. Para obtener información de antecedentes fundamentales sobre la labor de la OIT en tales situaciones, consúltese la [hoja informativa](#).

Los riesgos deben ser controlados por el equipo del proyecto, los comités directivos y otros asociados del proyecto. Por ejemplo, una referencia al riesgo durante

las reuniones, proporcionar actualizaciones sobre el registro de riesgos, informes de progreso, etc. sobre los principales riesgos, destacar las dificultades para avanzar en las respuestas al riesgo y llegar a un acuerdo sobre las soluciones. Durante la presentación formal de informes sobre la marcha de los trabajos, se podría informar a los asociados en el proyecto sobre los cambios en el registro de riesgos, como los nuevos riesgos que han aparecido y los riesgos que han disminuido.

En resumen, cuando se lleva a cabo el análisis de riesgos⁵⁸ (identificación de los niveles de riesgo y formulación de medidas de mitigación)⁵⁹, un registro de riesgos debe permitir al iniciador del proyecto, en consulta con ILO SECURITY y el Oficial Superior de Riesgos, documentar, calificar y responder a los riesgos durante el ciclo del proyecto.⁶⁰

Un ejemplo de un registro de riesgos se puede encontrar en el anexo A de [How to guide: Analysing and responding to risk in project design](#). Sin embargo, es importante

⁵⁸ El análisis de riesgos está en consonancia con la seguridad del personal, pero también con la ejecución del proyecto.

⁵⁹ Las medidas de mitigación se proporcionan a través de la [lista de cumplimiento de la Gestión de los riesgos para la seguridad](#) (GRS) que incluye todos los requisitos para los directores, el personal, las instalaciones, los vehículos y los eventos dentro de los límites de la disposición promulgada en el párrafo 2.7 del [IGDS núm. 118](#).

⁶⁰ Un registro de riesgos es una herramienta de gestión de riesgos que actúa como un repositorio central para todos los niveles de riesgo identificados. El registro (en inglés también denominado risk log) resulta esencial, ya que registra los riesgos identificados, su gravedad y los pasos que hay que seguir.

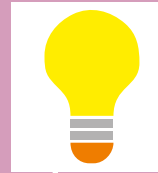
tener en cuenta que se debe elaborar un registro de riesgos después de que ILO SECURITY haya realizado la Evaluación de los riesgos para la seguridad (ERS).

4.3.4 Elaboración del presupuesto del proyecto

Todos los proyectos de cooperación para el desarrollo requieren la preparación y aprobación de un presupuesto antes de presentarlos al asociado que aporta recursos y antes de que se incurra en cualquier compromiso o gasto. El [documento de proyecto](#) (**PRODOC**) debe ser siempre el punto de partida para la elaboración del presupuesto. El presupuesto del proyecto establece los insumos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto y alcanzar sus objetivos y resultados tal como se indican en el PRODOC, más específicamente en el marco lógico.

El presupuesto forma parte de la relación contractual entre la OIT y el asociado que aporta recursos. Se utiliza para cuantificar la contribución proporcionada por el asociado y para determinar cómo se gastarán los fondos. En la fase de elaboración del presupuesto, podría ser necesario realizar un plan de adquisiciones⁶¹. Cada plan debe identificar todos los costos relacionados, incluidos la ejecución, el seguro, el mantenimiento, la capacitación y

⁶¹ Los enlaces a la plantilla y la orientación sobre cómo elaborar un plan en PROCUREMENT están disponibles en la [ventanilla única de PARDEV](#).



CONSEJOS

Para obtener apoyo y asesoramiento en la elaboración del presupuesto debe contactarse al personal de BUD/DC al principio de la formulación del proyecto⁶¹. Los presupuestos de CD de la OIT siguen las normas y procedimientos de la Organización. Para evitar contratiempos en la negociación con el asociado que aporta recursos es esencial solicitar orientación temprana y la autorización de PARDEV y BUD/DC antes de comunicar los presupuestos a dicho asociado.

la provisión para aumento de costos e impuestos locales, si la OIT no está exenta de ellos.

Para obtener asesoramiento sobre la estimación de costos y sobre las normas y procedimientos de la OIT relativas a los suministros se debe contactar con [PROCUREMENT](#). Para obtener más información, consúltese el [Manual de Adquisiciones](#).

Cuando se elabora un presupuesto siempre deben tenerse en cuenta algunos costos. Por ejemplo, los costos ordinarios, como los **gastos de apoyo a los programas (PSC)**, relacionados con el asesoramiento administrativo y técnico (a una tasa común del 13% del costo directo del presupuesto del proyecto), y la provisión general para aumentos de costos (5%). Sin embargo, también deben tenerse en cuenta otros costos fundamentales, como

los costos de evaluación⁶² (el 2% del presupuesto de un proyecto debe asignarse a la evaluación)⁶³, los gastos relativos a la estrategia de comunicación, los costos de seguimiento y presentación de informes (se recomienda el 3%), los costos de seguridad, el alquiler o la disposición de espacio de oficinas adicional utilizado para el proyecto, las contingencias y las contribuciones en especie⁶⁴.

La tasa del 1% de coordinación de las Naciones Unidas para el desarrollo es una contribución al sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y, por lo tanto, no se incluirá en el presupuesto del proyecto ni en los estados financieros certificados.

⁶² Véase el capítulo 7: Evaluación, y las [directrices de política de evaluación de la OIT](#).

⁶³ La política de evaluación de la OIT exige que un mínimo del 2% del total de los fondos del proyecto se reserve para evaluaciones internas o independientes, dependiendo del tamaño del presupuesto del proyecto. EVAL puede permitir excepcionalmente determinar caso por caso un porcentaje menor dedicado a las evaluaciones en función de algunas variables, como el tamaño y naturaleza del proyecto, y las expectativas en cuanto a productos de la evaluación. Los coordinadores departamentales de las evaluaciones (DEPF) y los oficiales regionales de evaluación (ORE) están disponibles para consulta a fin de ayudar a estimar debidamente los costos de las actividades de evaluación en caso de que la provisión del 2% se considere excesiva o no adecuada. Para esas excepciones se requiere la aprobación de EVAL. El uso de los recursos de esta partida presupuestaria requiere la aprobación de EVAL.

⁶⁴ Para obtener más información, consúltense el capítulo 5 – Valoración previa y aprobación, y la [guía sobre “elaboración de presupuestos basada en resultados”](#).

Componentes que deben tenerse en cuenta antes de la formulación del presupuesto

Un proyecto se compone de actividades interrelacionadas y coordinadas, concebidas para lograr objetivos claramente definidos que van desde el cambio de políticas hasta la acción directa práctica, en consonancia con el **Programa de Trabajo Decente** de la OIT. El presupuesto se compone de las contribuciones del asociado que aporta recursos para el cumplimiento de las actividades u objetivos reflejados en el documento de proyecto.

A continuación figuran algunas de las partidas que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un presupuesto:

- Gastos de personal de contratación internacional y local, personal a corto plazo o consultores;
- Gastos de viaje;
- Costos de talleres;
- Costos de seguridad⁶⁵;
- Gastos de alojamiento/oficinas;

⁶⁵ Si la evaluación del programa ya se ha realizado en consulta con ILO SECURITY, los costos de seguridad podrían integrarse debidamente de forma inmediata. El promedio de los costos de seguridad para los proyectos de CD es del 1,7% (147 proyectos evaluados en 2014). En dos ocasiones distintas, ILO SECURITY requirió la contratación de personal de seguridad: Afganistán y Yemen.

- Equipo especializado, servicios y vehículos necesarios para apoyar la ejecución del proyecto⁶⁶.
- Costo de establecer una infraestructura de TI requerida para una ubicación determinada (si corresponde)⁶⁷;
- PSC, al 13% de los gastos del proyecto;
- Costos de evaluación;
- Provisiones para aumento de costos (PCI), al 5%;

La unidad técnica o la oficina exterior que prepare el presupuesto debe estimar los costos de todas las demás actividades que figuran en el documento de proyecto. Véase la información resumida a continuación sobre los puntos anteriores.⁶⁸

⁶⁶ Es probable que estos costos estén asociados con elementos incluidos en el plan de PROCUREMENT.

⁶⁷ Proyecto de CD que no comparte locales con una oficina exterior de la OIT. Para obtener una infraestructura de TI convencional, consúltese [Cost estimate for a new DC project](#).

⁶⁸ En entornos de fragilidad, es fundamental presupuestar las evaluaciones sensibles a los conflictos, el establecimiento de líneas de base, la recopilación de datos y la aplicación de una estrategia de SyE, que son particularmente costosas en zonas afectadas por conflictos donde se deben instaurar medidas de seguridad estrictas. Deben preverse formas alternativas e innovadoras de recopilar datos, como las encuestas móviles.

Gastos de apoyo a los programas

La política de la OIT consiste en aplicar sistemáticamente las tasas apropiadas de los costos generales de apoyo a los programas del 13% de los costos directos. Los PSC son una parte integral del presupuesto de cada proyecto⁶⁹. Se expresan como un porcentaje del costo directo total del presupuesto de un proyecto. (Las provisiones para el aumento de costos no se incluyen en los costos directos; por lo tanto, el 5% para PCI se calcula solo como un segundo paso, sobre la base de los costos directos).

Los gastos de apoyo a los programas se gestionan de forma centralizada y se utilizan para apoyar la ejecución de proyectos extrapresupuestarios. Por ejemplo, abarcan, pero no se limitan a él, el apoyo administrativo (personal, medios financieros, presentación de informes, auditoría general, adquisiciones, TI y servicios generales) y el respaldo técnico (servicios de asesoramiento, preparación de manuales y ayuda de capacitación, información del personal del proyecto, aspectos técnicos de las adquisiciones, seguimiento de proyectos, etc.).

Cuando un asociado que aporta recursos indica que no está dispuesto a satisfacer la tasa común del 13%, el director de la unidad técnica u oficina exterior debe solicitar formalmente una reducción (exención) de dicha tasa al tesorero a través del jefe de BUDFIN. La solicitud

⁶⁹ Esta tasa, que actualmente es del 13%, se ha programado en los sistemas financieros de la OIT y proporciona una redistribución automática, simple y eficiente de los gastos indirectos de apoyo a un proyecto.

de tales modificaciones debe presentarse por escrito y debe justificar plenamente la aplicación propuesta de una tasa porcentual no ordinaria^{70, 71}. Las solicitudes de las oficinas exteriores solo se examinan después de que hayan sido aprobadas por sus respectivas oficinas regionales. La solicitud debe indicar cómo se compensará el costo de apoyo como gastos administrativos directos en el presupuesto.

Los costos directos pueden incluir el tiempo de los especialistas técnicos en la sede o en las oficinas exteriores (gestión de proyectos, insumos técnicos, seguimiento, evaluación, adquisiciones, etc.), el alquiler de oficinas, los servicios públicos, las primas de seguros, y los costos de seguridad y mantenimiento, por nombrar algunos ejemplos. El apoyo administrativo directo incluye funciones administrativas que están directamente

relacionadas con la ejecución de las actividades del proyecto o programa, por ejemplo, iniciadores del proyecto, especialistas en adquisiciones o asistentes administrativos y financieros contratados para trabajar en el proyecto. Al formular propuestas de proyectos, todos los costos directamente atribuibles deben incluirse en el presupuesto del proyecto propuesto.

Reparto de costos

Los costos no necesarios se pueden eliminar mediante el reparto de costos con otros proyectos de CD. Este es un acuerdo de mancomunación de fondos para el uso eficiente de los recursos. Los enfoques de reparto de costos podrían incluir dividir el costo total de elementos como el alquiler, la seguridad y los servicios públicos, o el personal, entre diversos proyectos, proporcionalmente a su participación en los beneficios. No existe una metodología establecida para calcular la contribución de cada proyecto. Se recomienda utilizar un método simple y fácilmente identificable. Normalmente, los costos se comparten prorrateados en función del espacio de oficina ocupado o el número de personas que utilizan las instalaciones. Sea cual sea la metodología que se utilice, el funcionario responsable debe asegurarse de que los cálculos sean transparentes, lógicos y documentados.

Contribuciones en especie de la OIT

Los asociados que aportan recursos exigen cada vez más a la OIT que contribuya con sus propios recursos a la ejecución del proyecto que se financiará. Estas

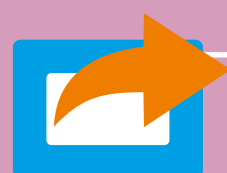
⁷⁰ Todas las solicitudes deben presentarse mediante una nota firmada por el director de la unidad técnica o la oficina exterior, acompañada con documentos justificativos. Pueden escanearse y remitirse por correo electrónico a BUDFIN@ilo.org. Para la tramitación de la solicitud debe permitirse un mínimo de diez días hábiles.

⁷¹ La solicitud de exención también debe reconocer que la tasa reducida de PSC puede recuperarse de futuras asignaciones de PSI (la unidad técnica o la PSI regional). En algunos casos, una tasa parcial de PSC puede ser el resultado de un acuerdo de política activa entre la OIT y el asociado que aporta recursos. Por ejemplo, se concede una tasa reducida de PSC para los proyectos realizados en virtud de acuerdos de programación conjunta o fondos fiduciarios de múltiples donantes, como los proyectos financiados por las Naciones Unidas y la Comisión Europea. Sin embargo, sigue siendo necesario presentar la solicitud de exención al tesorero.

aportaciones se conocen como contribuciones en especie, y consisten en recursos para la obtención directa de productos específicos identificados como tangibles por la OIT en el contexto del proyecto.⁷²

Es responsabilidad de la unidad técnica o la oficina exterior velar por que los insumos, datos y estadísticas reunidos y comunicados como prueba de la contribución en especie puedan verificarse de forma independiente en una fecha posterior. Al preparar un presupuesto con una contribución en especie, es importante presentar estimaciones detalladas a BUD/DC, junto con información sobre cómo se calculará y notificará esa cantidad. El director de la unidad técnica u oficina exterior que se ocupe del proyecto debe asegurarse de que esos recursos estén disponibles de conformidad con lo que se comunicó al asociado que aporta recursos.

De acuerdo con las normas y reglamentos de la OIT, no es posible que un proyecto de cooperación para el desarrollo cubra los costos de otro proyecto sin el consentimiento previo por escrito del asociado que aporta



Ejemplo

Un ejemplo de contribuciones en especie sería la aportación de personal técnico especializado a un proyecto, que se calcularía al costo habitual multiplicado por el número de meses de aportación al proyecto.

recursos y la confirmación por escrito de las diferentes unidades implicadas en la contribución a esos costos. Los pertinentes proyectos seleccionados incluyen a aquellos para los que se ha firmado un acuerdo y que se llevarán a cabo dentro de la duración prevista del proyecto. BUD/DC no puede aceptar proyectos que estén en proceso de negociación, ya que no existe ninguna garantía de que se concreten. El apoyo en especie contabilizado para un proyecto no puede contarse como apoyo en especie para otro proyecto.

La OIT no informa financieramente sobre las contribuciones en especie al asociado que aporta recursos mediante estados financieros firmados preparados por BUD/DC. Por esta razón, corresponde a la unidad técnica u oficina exterior responsable del proyecto realizar el seguimiento de las contribuciones en especie por medio de fichas horarias, informes de misión, correos electrónicos, recibos, facturas y/u otra documentación. Es importante hacer el seguimiento de las contribuciones en especie de la OIT, así como informar adecuadamente al respecto, no sólo con fines de auditoría, sino también para documentar y justificar cualquier contribución prometida en el documento de proyecto. Estos documentos no deben compartirse con el asociado que aporta recursos, sino que son para uso interno, así como como apoyo en el caso de una auditoría.

Limitaciones *presupuestarias*

- La OIT no prefinancia actividades, de modo que es necesario disponer de suficientes fondos para cubrir

⁷² Téngase en cuenta que las contribuciones en especie no deben ser recursos destinados a apoyar actividades de proyectos específicos.

los costos del período de ejecución antes del siguiente pago.

- En el caso de nuevos asociados que aportan recursos para los que no existe un historial de financiación, BUD/DC solo inicia la ejecución del presupuesto con la cantidad de fondos recibidos a fin de reducir el riesgo de la OIT;
- En el caso de la financiación aportada por asociados para los que los subsiguientes pagos están sujetos a la consignación por su Administración antes de ser desembolsados, el presupuesto también se limita a los fondos recibidos.

Seguimiento y evaluación

Al presupuestar el seguimiento y la evaluación, es importante tener en cuenta la política de la OIT para proyectos superiores a US\$ 5 millones, US\$ 1 millón o una cantidad inferior. Véanse el capítulo 7 – Evaluación, y las «[ILO policy guidelines for results-based evaluation](#)» (4ª edición). Es útil hacer una estimación de costos reales para sufragar la evaluación y otras actividades de SyE. Para obtener más información, herramientas y directrices, consúltese la [página web de la Oficina de Evaluación](#) y contáctese con ella a través de EVAL@ilo.org.

Gestión de la seguridad

ILO SECURITY identifica las medidas de mitigación específicas de la OIT a través de un proceso de evaluación de riesgos para la seguridad basado en la información normalizada recibida. El iniciador del proyecto debe cumplimentar un formulario detallado de [evaluación del programa](#) y presentarlo a ILO SECURITY, que proporcionará recomendaciones específicas sobre los requisitos de seguridad obligatorios y la estimación de los costos asociados. El [formulario](#) se puede compartir con ILO SECURITY durante el diseño y evaluación del proyecto. Sin embargo, se recomienda encarecidamente que se cumplimente y comparta con ILO SECURITY lo antes posible, antes del plan de ejecución y la elaboración del presupuesto. De hecho, esto es fundamental para evitar retrasos y permitir una colaboración eficaz con ILO SECURITY.

La provisión de fondos para los costos de seguridad se determinará en función de los requisitos para cumplir las recomendaciones en materia de gestión de los riesgos para la seguridad (GRS) y las medidas de seguridad domiciliaria (MSD). Además, se incluirá la parte de los costos compartidos del proyecto en la ubicación sobre el terreno correspondiente al Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas ([UNDSS](#)).⁷³ Las asignaciones reservadas a la seguridad deben utilizarse únicamente

⁷³ Con carácter excepcional, el personal de seguridad podría incluirse en las recomendaciones.

para este fin. Para obtener más información, consúltese la [página de la intranet de ILO SECURITY](#).

Provisiones para el aumento de costos

A fin de protegerse contra imprevistos que puedan requerir más fondos, se añaden provisiones para el aumento de costos. En la OIT, corresponden al 5% de las asignaciones totales para costos directos. Este porcentaje se destina al proyecto:

- si dura más de un año;
- cuando conlleva altos costos de personal de la OIT;
- cuando la contribución se realiza en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, y en diversos pagos, ya que esto podría dar lugar a [riesgos cambiarios](#).



Cuestión fundamental

Un presupuesto de proyecto es un compromiso financiero de la OIT con el asociado que aporta recursos y debe ser aprobado por BUD/DC antes de que pueda introducirse en el sistema.

Formulación del presupuesto

Se debe preparar un presupuesto para cada propuesta antes de presentarla a los asociados que aportan recursos. En la fase de valoración previa se requiere un presupuesto, en el formato de la OIT, a fin de garantizar que refleje las necesidades de recursos para alcanzar los objetivos predefinidos expresados en el documento de proyecto.⁷⁴

Cada proyecto debe tener una estructura de desglose del trabajo (EDT), que establece el plan de actividades y tareas requeridas para obtener los resultados y productos durante la duración del proyecto.⁷⁵ El presupuesto del proyecto es este plan de trabajo expresado en términos monetarios.

Este formato permite la preparación de presupuestos basados en resultados, donde los resultados se definen a nivel de objetivo y producto. Al identificar los costos de los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades, es posible estimar los correspondientes a cada producto y resultado. Todos los presupuestos se introducen en el módulo Oracle Grants Accounting (OGA) de IRIS en el formato basado en resultados.

⁷⁴ Consúltese la [plantilla de revisión del presupuesto](#) en Excel (columnas de la A a la M) disponible en la [intranet del Departamento de Servicios Financieros](#).

⁷⁵ Una EDT define el alcance de un proyecto en cuanto a la jerarquía de productos tangibles y las actividades/insumos necesarios para lograr los resultados. Se utiliza una EDT para preparar el plan de operación.

Presupuesto basado en resultados

Un presupuesto basado en resultados (**PBR**) ayuda al iniciador del proyecto a elaborar una propuesta equilibrada en la que se asignan recursos para cada objetivo y producto predefinidos. La presupuestación basada en resultados también debe considerarse un instrumento útil para el seguimiento y evaluación, ya que muestra claramente dónde se asignan los recursos. También es un instrumento que sirve para demostrar al asociado que aporta recursos cómo se utilizaron sus contribuciones para obtener resultados específicos.

A la hora de elaborar un presupuesto, es importante analizar qué recursos se necesitarán para llevar a cabo cada actividad.⁷⁶ Es primordial identificar las unidades de recursos y su precio unitario y en qué cantidad se requieren.

Por ejemplo, para celebrar un seminario se puede requerir un consultor internacional durante seis días. La tarifa unitaria es de US\$ 375 diarios, que cuando se multiplica por seis días asciende a US\$ 2.250. Este sería el costo de uno solo de los insumos necesarios para llevar a cabo la actividad. Otros insumos podrían incluir material de oficina, ordenadores, dietas, etc., para los cuales deben identificarse claramente las tarifas unitarias y las cantidades.

El siguiente cuadro ilustra cómo se podría presentar esta información. Téngase en cuenta que también es importante consultar el plan de trabajo para identificar en qué año se requerirán los fondos.

⁷⁶ Presupuestos de cooperación para el desarrollo, IGDS núm.118 (versión 1), 14 de septiembre de 2009, línea 22.

Cuadro 9: Presupuesto en forma de estructura de desglose del trabajo

Resultado/ Producto	Actividad	Insumos (Supuestos)	Tipo Tipo de recurso (IRIS) ⁷⁷	Tarifa unitaria	Cantidad	Año 1	Año 2	Total
Resultado 01								
01.01	01.01.01							
	01.01.02							
Resultado 02								
02.01								

proyectos⁷⁹. Los oficiales de programas deben ingresar el presupuesto basado en resultados directamente en

IRIS. (Consúltese [la guía sobre PBR](#) para obtener orientación paso a paso acerca de la preparación e introducción de un presupuesto basado en resultados en IRIS).

En el caso de los proyectos mundiales con resultados a nivel de país, es importante incluir claramente en el presupuesto el desglose de los costos para el país/CPO respectivos.⁸⁰ Esto es crucial para mostrar cómo el componente de país contribuirá al logro de los **CPO**. Además, facilitará la planificación del trabajo basada

en resultados e informará a la oficina exterior sobre las asignaciones para los países que abarca, lo que a su vez permitirá a la OIT informar mejor sobre las asignaciones y los resultados de los países. Alternativamente, se aconseja gestionar componentes nacionales sustanciales, como los proyectos descentralizados de país que están estratégicamente vinculados al proyecto del componente mundial.

Introducción de un presupuesto basado en resultados en IRIS / OGA⁷⁸

IRIS permite la elaboración de presupuestos basados en resultados. Se puede acceder a IRIS desde la sede y desde todas las oficinas regionales y exteriores, así como desde muchos lugares donde se ejecutan los

⁷⁷ Para obtener más información sobre los tipos de recursos, consúltese la lista de subproyectos de las Cuentas de gastos con la correspondiente autorización de pagos externos (EPA), disponible en la [intranet del Departamento de Servicios Financieros](#).

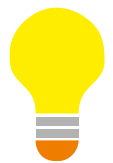
⁷⁸ OGA es el módulo de Oracle Grants Accounting en el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) utilizado para hacer el seguimiento de proyectos de CD y para gestionarlos.

⁷⁹ Sírvanse consultar la [lista de lugares de destino de IRIS](#) disponible en la intranet de **INFOTEC**.

⁸⁰ Sírvanse remitirse a la política de descentralización de la OIT, que se aborda en la sección 4.3.1 (más arriba) sobre Elaboración del plan de ejecución.

Para las oficinas de proyectos que no tienen la posibilidad de acceder a **IRIS**, deberán solicitar el apoyo de la oficina regional o exterior responsable de la elaboración del presupuesto y de su introducción en IRIS.

En resumen, para introducir un presupuesto basado en resultados en IRIS, los oficiales de programa deben completar dos funciones: una estructura de desglose del trabajo y un proyecto de presupuesto asignado. La **EDT** proporcionará la base para el presupuesto asignado.



CONSEJOS

En el caso de la elaboración de presupuestos de programas conjuntos de las Naciones Unidas, y de conformidad con las normas y reglamentos del PNUD para la ejecución de proyectos, los iniciadores de los proyectos deben consultar la sección de **Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones del PNUD**, que ofrece una visión general del proceso específico que debe seguirse para definir y gestionar programas y proyectos.

Verificación, presentación y aprobación del presupuesto

Se trata de un compromiso financiero de la OIT para ejecutar un proyecto financiado por los asociados que aportan recursos basado en el documento de proyecto. Todos los proyectos de presupuesto del proyecto deben enviarse a PARDEV, que los remitirá a BUD/DC y a PROCUREMENT como parte del proceso de **valoración previa**, para su examen.

Dada la importancia de este compromiso, el proyecto de presupuesto debe ser revisado y aprobado por BUD/DC antes presentarse al asociado que aporta recursos.

Los presupuestos se pueden modificar antes de que se revisen y aprueben, y las asignaciones se pueden aumentar o disminuir. Por lo tanto, se pueden preparar y examinar diferentes versiones de un proyecto de presupuesto con BUD/DC y PARDEV. Al igual que con todas las comunicaciones oficiales, PARDEV es el único encargado de remitir los presupuestos al asociado que aporta recursos y lo hace después de que la autoridad administrativa correspondiente los verifique (véase la **Circular de la OIT núm. 11, serie 5**).

Tras la aprobación del presupuesto y el acuerdo por BUD/DC, JUR y PROCUREMENT y tras su valoración previa por PARDEV, se puede contactar con el asociado que aporta recursos para aprobar y firmar el acuerdo. Una vez recibidos los documentos firmados, el proyecto se puede introducir en **IRIS**. Después de recibir los fondos, BUD/DC configurará los controles del sistema y activará el proyecto. Este proceso se aplica tanto a proyectos centralizados como descentralizados. **IRIS** solicita a diferentes usuarios que elaboren, comprueben y aprueben un presupuesto, a fin de garantizar que se apliquen los controles necesarios.

Una vez ha sido introducido en IRIS, el presupuesto sigue un proceso específico. Los principales responsables de la aprobación deben incorporarse como «miembros fundamentales» en el proyecto. Incluyen al iniciador del presupuesto de CD, al autorizador del presupuesto de CD y al oficial responsable de la OIT. Por defecto, pasan por PARDEV y BUD/CT, que al final aprueba el presupuesto, siempre que se haya emitido el acta de aprobación y los fondos hayan llegado a la cuenta bancaria de la OIT.

TAREA	RESPONSABILIDAD
Elaboración del presupuesto	Iniciador del proyecto
Verificación del presupuesto	Oficial Administrativo/ Financiero de las Oficinas Exteriores o BUD/DC
Presentación a PARDEV y BUD/DC	Oficina exterior o unidad técnica de la sede
Aprobación del presupuesto	PARDEV y BUD/DC

Después de verificar y/o aprobar los presupuestos, los cambios solo se pueden realizar mediante una nueva versión del presupuesto o una revisión del presupuesto.



Cuadro 10: Recursos de uso frecuente y componentes de los costos

Recursos /insumos planificados del proyecto	Condiciones o directrices especiales para la presupuestación
Expertos internacionales (personal de la OIT) como: Directores de proyectos, Servicios de Asesoramiento Técnico, Servicios Profesionales^{81, 82}	Costo estimado del personal profesional internacional: El cálculo se basa en el grado, escalón y ubicación. Utilícese la calculadora de gastos de personal de la OIT de IRIS o contáctese con el oficial administrativo de la oficina exterior.
Colaboradores externos que no sean nacionales del país donde se realiza el trabajo para proporcionar: consultorías internacionales para obtener productos o resultados específicos.	La política de la OIT sobre colaboración externa se puede encontrar en el sitio web de HRD y en los materiales de colaboración externa de IRIS Procurement. Deben incluirse los gastos de viaje y otros gastos asociados con el contrato.
Personal de servicios generales, como auxiliares financieros/administrativos, auxiliares de programas, conductores, etc.	Costo estimado del personal administrativo. Utilícese la calculadora de gastos de personal de la OIT de IRIS o contáctese con el oficial administrativo de la oficina exterior.
Personal del cuadro orgánico nacional del país en que se encuentra la oficina del proyecto, como ⁸³ : directores de proyectos, oficiales de programas, coordinadores y especialistas técnicos.	Costo estimado del personal administrativo. Utilícese la calculadora de gastos de personal de la OIT de IRIS o contáctese con el oficial administrativo de la oficina exterior.

⁸¹ Los servicios de asesoramiento técnico corresponden a los meses de trabajo incluidos en el presupuesto del proyecto para atender el costo del personal técnico que apoya la ejecución del proyecto. Esto puede abarcar los costos de los funcionarios de apoyo, los especialistas regionales, los oficiales de programas y otros especialistas técnicos. Existen grandes diferencias entre lo que aprobarán los asociados que aportan recursos y los requisitos razonables para ejecutar un proyecto.

⁸² Los funcionarios de la OIT pueden estar adscritos a un proyecto para tareas a corto plazo, dada su experiencia, familiaridad e interés en el proyecto. Para los períodos de cuatro semanas o más, es habitual que los fondos del proyecto cubran el salario y todos los demás costos del funcionario (su traslado temporal). Para períodos más cortos, el proyecto solo paga el viaje y las dietas y viáticos (DSA) (asignación de una misión). Es difícil trazar la línea divisoria entre una aportación técnica de la OIT – que no debería hacerse a expensas del presupuesto ordinario – y la labor general de apoyo a los proyectos. BUD/DC puede aconsejar según sea necesario.

⁸³ Los funcionarios del cuadro orgánico nacional (NO) pueden desempeñar responsabilidades de representación, gestión, supervisión y/o finanzas. Pueden desempeñar el papel de director de proyecto a nivel nacional. Son nacionales o residentes del lugar de destino. Se les conoce como coordinadores/directores nacionales de proyectos, para diferenciarlos de un experto internacional (ATP). Debe fomentarse el uso de profesionales nacionales, debido a su conocimiento y sensibilidad respecto de las condiciones locales. Esto también contribuye a fomentar la capacidad nacional, la apropiación nacional y la sostenibilidad de los resultados de los proyectos. Debe utilizarse la capacidad nacional en la medida de lo posible, ya que su fomento es un objetivo del programa de cooperación para el desarrollo de la OIT.

Recursos /insumos planificados del proyecto	Condiciones o directrices especiales para la presupuestación
Colaboradores externos que son nacionales del país donde se realiza el trabajo: para realizar consultorías nacionales específicas sobre cómo obtener productos o resultados específicos⁸⁴.	Costos estimados a precios de mercado⁸⁵. Deben incluirse los gastos de viaje y otros gastos asociados con el contrato.
Viajes de trabajo oficiales del personal del proyecto. Los gastos de viaje incluyen: Transporte y DSA.	Se recomienda un mínimo de US\$ 300 por cada mes de trabajo de expertos. Guías y DSA para viajes por vía aérea, bajo TRAVEL.
Gastos de misión para el personal no relacionado con el proyecto: - Viajes del personal de la sede, la oficina de la OIT y la oficina subregional. - Viajes de personal ajeno a la OIT, no remunerados con cargo a los presupuestos de seminarios ni en virtud de contratos de colaboración externa.	
Evaluaciones: Todos los costos de evaluación, incluidos los relativos a colaboradores externos, misiones de SyE, talleres.	De acuerdo con las directrices de política de la OIT para evaluaciones basadas en resultados: debería reservarse un mínimo del 2% del total de los fondos destinados a proyectos para autoevaluaciones, evaluaciones internas y evaluaciones independientes.⁸⁶ Para obtener más información, consúltense las Directrices políticas de la OIT para la evaluación basada en resultados, de EVAL, y el capítulo 7 – Evaluación.

⁸⁴ En el caso de las asignaciones para consultoría, siempre que sea posible se debe dar preferencia a los consultores locales, a fin de mejorar la capacidad nacional.

⁸⁵ Cuando estén disponibles, utilícenlos los datos acordados por el Grupo de Operaciones de las Naciones Unidas.

⁸⁶ EVAL puede permitir excepcionalmente determinar caso por caso un porcentaje menor dedicado a las evaluaciones en función de algunas variables, como el tamaño y naturaleza del proyecto, y las expectativas en cuanto a productos tangibles de la evaluación. Los coordinadores departamentales de las evaluaciones (DEPF) y los oficiales regionales de evaluación (ORE) están disponibles para consulta a fin de ayudar a estimar debidamente los costos de las actividades de evaluación en caso de que la provisión del 2% se considere excesiva o no adecuada. Para esas excepciones se requiere la aprobación de EVAL.

Recursos /insumos planificados del proyecto	Condiciones o directrices especiales para la presupuestación
Los servicios especializados deben prestarse externamente.⁸⁷ Subcontratación de la ejecución de componentes del proyecto.	Cualquier preselección de subcontratistas en un PRODOC debe ser aprobada por el tesorero y el contralor de finanzas, antes de la firma del PRODOC. Para obtener más información sobre la subcontratación, consúltase el sitio web de la intranet de PROCUREMENT.
Comunicación: Personal/consultores/proveedores de servicios/suministros/herramientas adicionales necesarios para la estrategia de comunicación	
Becas	
Seminarios, talleres y otro tipo de reuniones. Deben incluirse todos los gastos asociados con el evento: Costos de viaje y viáticos de los participantes y el personal de la OIT, de la celebración de conferencias y la interpretación (incluido el lenguaje de signos), del flete y transporte de materiales/documentos y del transporte local, además de gastos diversos, como el alquiler de habitaciones, alojamiento, material de oficina, comunicaciones, equipo audiovisual, etc.	Se pagan diferentes prestaciones de viaje al personal de la OIT, contrariamente al personal que no pertenece a la Organización. Los oficiales administrativos de las oficinas exteriores disponen de estimaciones de los costos de los seminarios en lugares concretos.
Capacitación durante el servicio	
Equipo: Mobiliario general para oficinas, equipo de telecomunicaciones, equipo informático y equipo de seguridad conexo, equipo especializado para apoyar la ejecución de proyectos, vehículos, elementos de adaptación del lugar de trabajo para el personal del proyecto con discapacidad, etc.	Normas y directrices para la presupuestación y la adquisición de equipo y vehículos; véase el sitio web de la intranet de PROCUREMENT.

⁸⁷ La subcontratación puede ser apropiada para las partes de un proyecto que requieren servicios especializados proporcionados por una organización externa (comercial o no comercial). Los ejemplos incluyen estudios estadísticos, trabajos de investigación, comunicaciones o actividades de promoción. En un presupuesto basado en insumos, el trabajo contratado a una persona debe presupuestarse en las partidas presupuestarias 11 o 17.

Recursos /insumos planificados del proyecto	Condiciones o directrices especiales para la presupuestación
Gastos varios operativos. Inclúyanse todos los costos de operación: • Mantenimiento, reparación, pólizas de seguro, servicios públicos como agua, electricidad, combustible, transporte, materiales y suministros de oficina, etc.	Costos que se estimarán de acuerdo con las condiciones locales, las variaciones de los tipos cambiarios y las consultas y recomendaciones de la oficina local de la OIT.
Otros cargos diversos. Incluyen los gastos de: franqueo, telecomunicaciones y otros gastos, así como la impresión de publicaciones.	
Alquiler de oficinas⁸⁸	
Costos de seguridad relacionados con el proyecto: • Retribuciones relativas a la GRS/MSD para el personal de contratación internacional, gastos de seguridad de los edificios, etc.	Todos los proyectos deben presupuestar los costos de seguridad, siguiendo las directrices de ILO SECURITY.
Gastos de apoyo a los programas • Costos indirectos contraídos por la OIT en la ejecución del proyecto.	La tarifa convencional representa el 13% de los costos directos. Cualquier modificación de esta tarifa requiere la aprobación previa del tesorero de la OIT. Estos fondos no están a disposición del director de proyecto en la ejecución del mismo.
Provisiones para el aumento de costos o los gastos de contingencia	El 5% para cada año del proyecto.

⁸⁸ Para que la OIT proporcione espacio de oficinas en el país receptor, deberá incluirse una disposición adecuada como gastos operativos que cubra el “uso” de estas instalaciones. Téngase en cuenta también que todos los contratos de alquiler deben presentarse a JUR para su aprobación, antes de la firma.







Valoración previa y aprobación

Índice

5.1	Principios y criterios para la valoración previa de proyectos.....	107
5.1.1	<i>La gestión basada en resultados en la valoración previa de la CD.....</i>	<i>108</i>
5.1.2	<i>Lista de verificación de la valoración previa.....</i>	<i>109</i>
5.2	El proceso de valoración previa	110
5.3	El proceso de aprobación	115
5.3.1	<i>Funciones y responsabilidades</i>	<i>116</i>
5.3.2	<i>Acta de aprobación.....</i>	<i>117</i>

En este capítulo se presentan las normas técnicas y de diseño que deben cumplir las propuestas de proyecto antes de que sean presentadas a los asociados que aportan recursos, y se destacan los pasos que hay que seguir para la aprobación del proyecto.

La **valoración previa** tiene por objeto garantizar el cumplimiento de las normas técnicas y de diseño de la OIT en la cooperación para el desarrollo y que la propuesta sea coherente con los objetivos y prioridades de la Organización, los marcos nacionales de desarrollo de los **PTDP** y los criterios de los asociados que aportan recursos antes de presentarla a uno de ellos para obtener recursos extrapresupuestarios. La valoración previa constituye el mecanismo de garantía de calidad dentro del ciclo del proyecto y garantiza que las oficinas pertinentes en los países, las oficinas regionales y las unidades técnicas conozcan el proyecto y lo respalden.

5.1 Principios y criterios para la valoración previa de proyectos

La valoración previa tiene tres características principales:

1. Se basa en un conjunto de criterios claramente definidos y sólidos: la valoración previa se centra en los principales criterios que deben respetar todos los

proyectos de la OIT¹, que incluyen el cumplimiento de los objetivos y prioridades de la OIT², la coherencia con los PTDP y/o los marcos nacionales de desarrollo, incluidos el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), los criterios de los asociados que aportan recursos y los principios de cooperación eficaz para el desarrollo, como la apropiación nacional y un enfoque en los resultados.

2. Establece la rendición de cuentas respecto de la calidad: el proceso de valoración previa y de aprobación de las propuestas de proyecto por toda

¹ Como se refleja en la [lista de verificación de la valoración previa](#).

² Los objetivos y prioridades de la OIT se definen en su Constitución y en las declaraciones pertinentes, como la [Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa](#), de 2008, que expresó la universalidad del Programa de Trabajo Decente y los objetivos estratégicos de la OIT (empleo, protección social, diálogo social y derechos en el trabajo), y la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo, de 2019, que define un enfoque centrado en las personas para dar forma a un futuro del trabajo justo, inclusivo y seguro con empleo pleno, productivo y libremente elegido y trabajo decente para todos.

la oficina determina la responsabilidad respecto de la calidad y la pertinencia estratégica de los proyectos de CD.

3. La valoración previa es obligatoria para todos los proyectos: no solo ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia de la cooperación mediante el fortalecimiento del diseño del proyecto, sino que también proporciona a la OIT el conocimiento y la rendición de cuentas relativos a las actividades para mejorar su calidad. La valoración previa es un paso fundamental en el proceso de aprobación y rige para todos los programas y proyectos de CD financiados con recursos extrapresupuestarios.

Las propuestas de proyecto no deben someterse a la consideración de un asociado que aporta recursos ni deben aprobarse hasta que³:

- El presupuesto del proyecto haya sido revisado y aprobado por BUD/DC, y las observaciones de ILO SECURITY, PROCUREMENT y las oficinas y unidades pertinentes se hayan incorporado a la propuesta revisada.
- Los aspectos técnicos y de diseño hayan sido evaluados por PARDEV (para proyectos con un presupuesto superior a US\$ 1 millón) o por el

correspondiente funcionario responsable de la OIT (para proyectos con un presupuesto inferior a US\$ 1 millón). PARDEV certifica que se ha realizado la valoración previa y que la propuesta es adecuada para su presentación al asociado que aporta recursos.

5.1.1 La gestión basada en resultados en la valoración previa de la CD

Las normas técnicas y de diseño hacen referencia al conjunto de principios metodológicos que guían un diseño de proyecto sólido. Para garantizar la calidad del proyecto de acuerdo con los principios de la gestión basada en resultados es fundamental que el diseño del proyecto se lleve a cabo siguiendo metodologías y utilizando herramientas que también estén orientadas a la obtención de resultados. Con este fin, la OIT utiliza la [teoría del cambio](#), el [marco lógico](#)⁴ y otras adaptaciones⁵ necesarias para garantizar que sus proyectos de CD se conciben de tal manera que fomenten una gestión eficiente y el logro de resultados.

⁴ Véase el capítulo 4, sección 4.2.5 – Marco lógico.

⁵ Las medidas relacionadas con la gestión adaptativa son la forma de abordar la incertidumbre de la ejecución del proyecto con la aspiración de lograr un cambio sistemático. La gestión adaptativa se centra en la creación deliberada de oportunidades para la reflexión estructurada y colectiva, el aprendizaje continuo y en tiempo real, la corrección del rumbo y la toma de decisiones durante la ejecución para mejorar la eficacia del programa y, en última instancia, su impacto.

³ Documento [IGDS 520](#), Mecanismo de valoración previa de las propuestas de programas y proyectos de cooperación para el desarrollo, febrero de 2019.

La valoración previa de las normas técnicas y de diseño abarca todas las principales cuestiones metodológicas que el equipo de diseño debe haber abordado durante el diseño del proyecto. En otras palabras, el papel del evaluador es medir, con una serie de preguntas de valoración previa, la evidencia proporcionada en el PRODOC o la [nota conceptual del proyecto](#)⁶.

Por medio de las preguntas de **valoración previa**, el evaluador puede examinar, por ejemplo, si la estrategia del proyecto guarda coherencia lógica con el análisis del problema y si se han tenido en cuenta factores eficaces para la ejecución del proyecto y la obtención de los productos y resultados⁷.

5.1.2 Lista de verificación de la valoración previa

La [lista de verificación de la valoración](#) previa es la herramienta clave en el proceso de valoración previa. Consiste en una serie de preguntas que en conjunto corresponden a reconocer e interrelacionar los principios de una cooperación eficaz para el desarrollo (pertinencia,

apropiación y sostenibilidad, gestión basada en resultados y, por último, transparencia y rendición de cuentas).

Para guiar a los evaluadores en la valoración previa del proyecto, las preguntas de valoración previa se ponen en práctica a su vez mediante diversos criterios de calidad por pregunta, y el evaluador señala si se cumplen los criterios (sí / no). Junto con su apreciación, el evaluador proporciona observaciones al impulsor del proyecto y le indica si es necesario realizar ajustes.

La [lista de verificación](#) se desglosa en las cuatro esferas de valoración previa siguientes⁸:

1. **Pertinencia** - La pertinencia alude a la coherencia de un proyecto con el mandato y las prioridades de la OIT. Todas las propuestas de CD de la OIT deben contribuir a las líneas de objetivos de la Organización, como se indica en los PyP, PTDP y MPE. En la misma línea, las propuestas deben indicar cómo el proyecto promoverá las normas internacionales del trabajo, la igualdad de género y la no discriminación, el diálogo social y la sostenibilidad ambiental; y asegurar la armonización con las estrategias y prioridades nacionales, así como con otros marcos de cooperación como el UNSDCF.

⁶ El evaluador es la persona que valora y cuestiona las propuestas de proyecto antes de comprometer recursos. Para las propuestas con un presupuesto superior a US\$ 1 millón, esta tarea le corresponde a un miembro del equipo de valoración previa de PARDEV; para las propuestas con presupuestos inferiores a US\$ 1 millón, el funcionario responsable de la OIT se asegurará de que en la unidad de origen se haya realizado un control de calidad, mediante la firma de un certificado de calidad.

⁷ Consúltense la lista de verificación de valoración previa.

⁸ Las instrucciones y consejos para completar cada categoría también están disponibles en las plantillas del PRODOC y la nota conceptual del proyecto.

2. Apropiación y sostenibilidad – La apropiación nacional significa que las partes interesadas pertinentes a nivel de país respaldan los resultados previstos y apoyan activamente el proceso de cambio. La apropiación generalmente depende de la armonización con las prioridades y estrategias nacionales, pero también de la participación de las partes interesadas en el proceso de diseño. Un indicador observable de la apropiación podría ser la medida en que las partes interesadas están invirtiendo los recursos necesarios para realizar los cambios previstos en su [esfera de trabajo](#), responsabilidad o autoridad. La identificación nacional en combinación con el fomento de la capacidad aumenta la probabilidad de resultados sostenibles, que persisten una vez concluida la intervención⁹. La apropiación y la sostenibilidad de los resultados son aspectos que el equipo de diseño del proyecto debe fomentar activamente; en tal virtud, las preguntas de valoración previa tienen como objetivo evaluar hasta qué punto el proceso de diseño ha fomentado suficientemente el sentido de pertenencia y la sostenibilidad.

4. Transparencia y rendición de cuentas – Para la OIT, que recibe fondos para llevar a cabo intervenciones de cooperación para el desarrollo en los países asociados, este criterio se refiere tanto a la apertura e inclusión en las relaciones con las partes interesadas en el país pertinente (generalmente, el gobierno, los trabajadores y los empleadores, pero también los grupos de la

sociedad civil), como a la transparencia y rendición de cuentas para con los asociados que aportan recursos. Además, los criterios implican requisitos internos, como la identificación del funcionario responsable de la OIT, la responsabilidad de prestar apoyo y la elaboración de una estrategia general de comunicación.

Además de lo anterior, la [lista de verificación](#) de la valoración previa recuerda que la propuesta debe seguir el modelo oficial de la OIT con las posibles variaciones derivadas de acuerdos específicos con el asociado que aporta recursos.¹⁰

5.2 El proceso de valoración previa

PARDEV es responsable de la coordinación general de la valoración previa de las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo que se preparan para su presentación a los asociados para el desarrollo. Los pasos del proceso de valoración previa se describen en el [IGDS 520](#).

La valoración previa se clasifica en los siguientes tres niveles:

Nivel 1: Para las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto inferior a

⁹ Sírvanse examinar el enfoque institucional de la OIT para el [fomento de la capacidad](#) y remitirse a él.

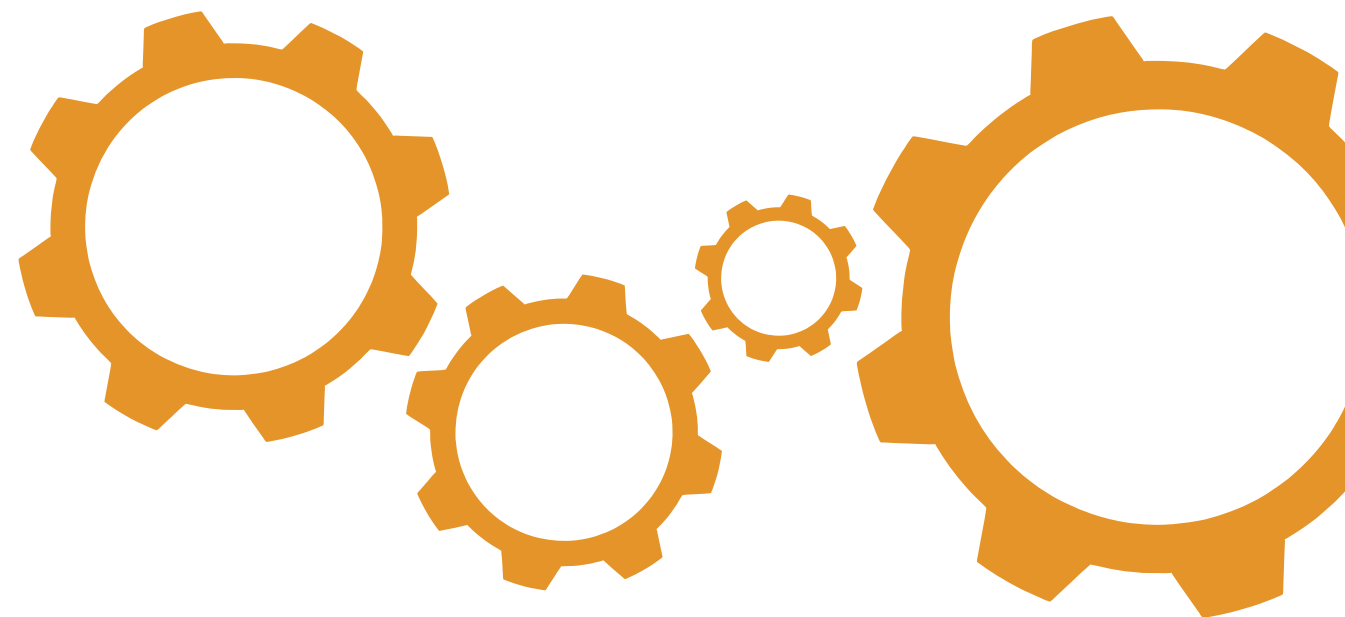
¹⁰ Para obtener una plantilla del PRODOC y la nota conceptual del proyecto, consúltese la página de [diseño en la intranet de PARDEV](#).

US\$ 150.000, PARDEV compartirá la propuesta, invitará a los departamentos pertinentes a proporcionar comentarios y se pondrá en contacto con BUD/DC para la aprobación del presupuesto. Sin embargo, el director/jefe de la oficina exterior o la unidad de la sede responsable de la propuesta se encarga de velar por que la propuesta se ajuste a las normas de la OIT que rigen la CD.

Nivel 2: Para las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto que va desde US\$ 150.000 a US\$ 1 millón, PARDEV inicia y coordina el proceso de valoración previa. Se invita a las unidades de servicios de gestión y apoyo de la sede, las unidades técnicas y las oficinas exteriores a que proporcionen observaciones. Se solicita al director/jefe de la oficina exterior o la unidad de la sede responsable de la propuesta que firme un certificado de calidad por el que se confirme que la propuesta tiene calidad suficiente para presentarla a un asociado para el desarrollo. PARDEV concluye el proceso emitiendo un informe de valoración previa final después de la aprobación del presupuesto del proyecto por BUD/DC.

Nivel 3: Las propuestas de proyectos de cooperación para el desarrollo con un presupuesto superior a US\$ 1 millón se someterán a una valoración previa exhaustiva del diseño del proyecto realizada por PARDEV. Se invita a las unidades de servicios de gestión y apoyo de la sede, las unidades técnicas y las oficinas exteriores a que proporcionen observaciones. PARDEV concluye el proceso emitiendo un informe de valoración previa final después de la aprobación del presupuesto del proyecto por BUD/DC.

El proceso de valoración previa para cada uno de los tres niveles se explica con más detalle en el gráfico a continuación. La presentación de propuestas de proyectos para su valoración previa debe seguirse publicando en el espacio de trabajo de la valoración previa ([Appraisal Workspace](#)). Para cualquier pregunta, sírvanse enviar un correo electrónico a appraisaldc@ilo.org.



Recuadro 1: La **valoración previa** de las APP y las propuestas de programación conjunta

La valoración previa de las propuestas de alianza público-privada (APP): Antes de las conversaciones o negociaciones formales con cualquier asociado potencial, el iniciador del proyecto debe presentar la propuesta a los **funcionarios encargados de PARDEV** para su valoración previa.

Paralelamente a la consulta de PARDEV con ACT/EMP (Oficina de Actividades para los Empleadores) y ACTRAV (Oficina de Actividades para los Trabajadores) sobre la idoneidad de la alianza propuesta, las propuestas de APP se presentan al **Espacio de trabajo de la valoración previa** para su examen, siguiendo el proceso indicado en el gráfico más abajo.

La valoración previa de las propuestas de programación conjunta: Antes del examen oficial con el equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT), el impulsor del proyecto informa de la iniciativa a **los funcionarios encargados de PARDEV**. Una vez que se han celebrado conversaciones formales con el equipo de las Naciones Unidas en el país, el autor del proyecto presenta las funciones y responsabilidades de la OIT para la propuesta junto con el documento de proyecto al **Espacio de trabajo** de la valoración previa. Si la OIT es el organismo rector de la propuesta, esto debe especificarse. El equipo de valoración previa confirma la idoneidad de la propuesta siguiendo el proceso indicado en el gráfico más abajo.

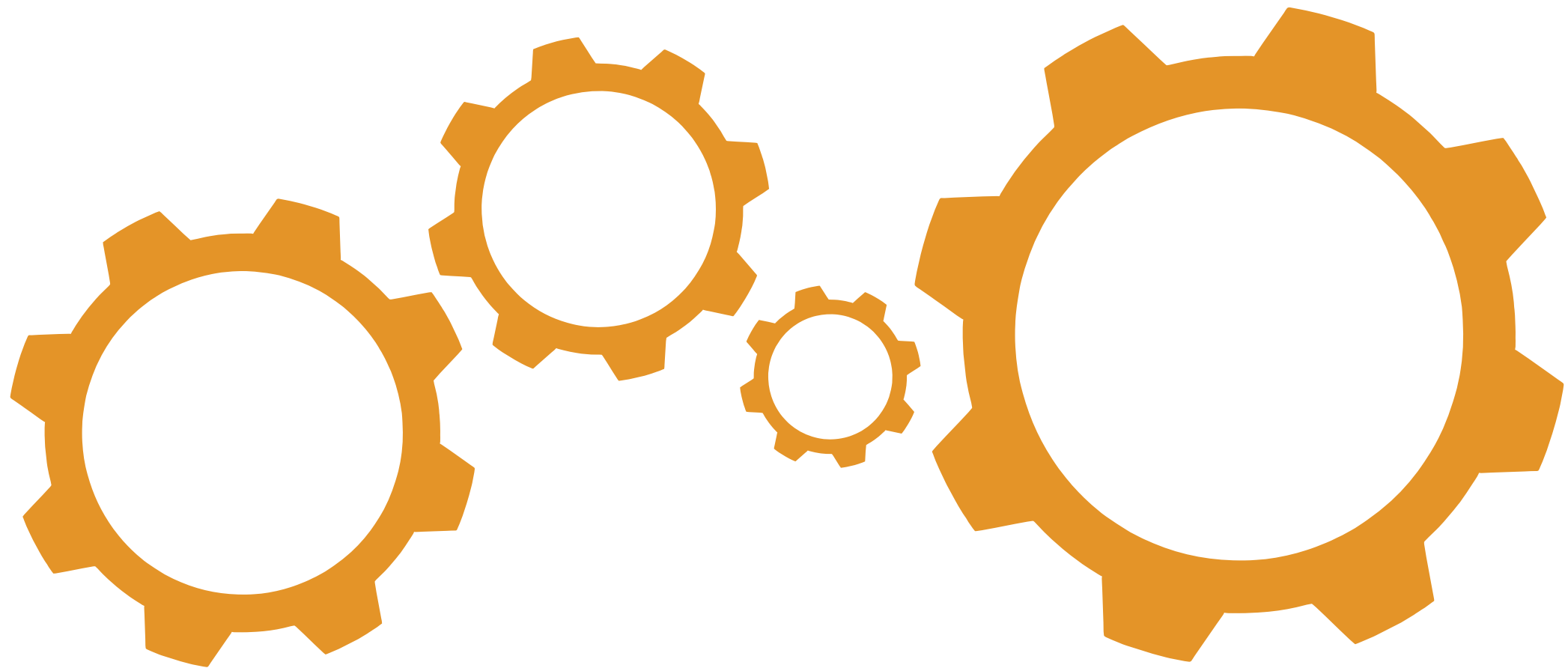
Obsérvese también que la participación temprana de PARDEV en las fases de elaboración de la propuesta de proyecto puede mejorar significativamente el diseño general de una propuesta y, por lo tanto, reducir la necesidad de llevar a cabo una revisión exhaustiva del diseño después de la valoración previa. Cuando se elabore una propuesta de proyecto, se recomienda encarecidamente consultar a los especialistas de ACT/EMP y ACTRAV, así como a las unidades técnicas.

En resumen, tras la aprobación del presupuesto del proyecto por BUD/DC, la revisión del plan de adquisiciones por PROCUREMENT (cuando sea necesario) y la facilitación de la lista obligatoria de cumplimiento de la GRS y las MSD por ILO SECURITY, PARDEV emite un informe de valoración previa final en que indica que se ha concluido la valoración previa.

El impulsor del proyecto debe mantenerse en contacto con los **funcionarios de la oficina de PARDEV** para ultimar y aprobar el proyecto de acuerdo.

El impulsor del proyecto introduce la propuesta en IRIS siguiendo las [directrices sobre OGA](#) en IRIS. Con el lanzamiento del [Panel de información sobre cooperación para el desarrollo](#), una gran parte de la información incorporada en IRIS por los autores de proyectos ha pasado a ser de dominio público. Esto significa que se debe realizar un esfuerzo adicional para garantizar que la información sea precisa y comprensible para un público general. Por ejemplo, el resumen ejecutivo es un campo obligatorio para cada proyecto en IRIS, y sirve para describir en términos generales en qué consiste el proyecto. Esta información debe introducirse en IRIS de manera clara y concisa.

El impulsor del proyecto debe introducir en IRIS la propuesta (PRODOC o nota conceptual del proyecto), el presupuesto aprobado, el acuerdo firmado y un [resumen ejecutivo](#). PARDEV certificará la valoración previa en IRIS y comprobará que se hayan adjuntado los documentos necesarios.



1. El iniciador del proyecto introduce la propuesta en el Espacio de trabajo de la valoración previa (véanse las directrices)

2. PARDEV decide el nivel de valoración previa y asigna un código de CD.

3. PARDEV inicia la valoración previa, con la participación de BUD/DC, ILO SECURITY, EVAL, PROCUREMENT y HRD, además de la oficinas exteriores, ACT/EMP y ACTRAV.

NIVEL 1

3.1- PARDEV emite una nota con los datos básicos del proyecto para crear el proyecto en IRIS

NIVEL 2

3.1 - PARDEV solicita al iniciador del proyecto que cumplimente un certificado de calidad de valoración previa

NIVEL 3

3.1 PARDEV formula observaciones iniciales. Paralelamente, se coordina con las unidades técnicas, las oficinas exteriores y las pertinentes unidades de servicios de gestión y apoyo para recibir comentarios sobre la evaluación.

4. Las unidades de servicios de gestión y apoyo, así como las oficinas exteriores y las unidades técnicas pertinentes, formulan observaciones en el Espacio de trabajo de valoración previa.

5.1 El iniciador del proyecto presenta el proyecto de acuerdo al oficial encargado de PARDEV para su autorización cuando el XXXXX

5.1 El iniciador del proyecto introduce los comentarios recibidos sobre la valoración previa y vuelve a presentarlos.

6. PARDEV verifica la propuesta revisada y emite un informe de valoración previa final, después de que el presupuesto haya sido aprobado por BUD/DC (Niveles 2 y 3)

5.3 El proceso de aprobación

La aprobación es el respaldo oficial de la OIT a una propuesta a la que se han concedido fondos voluntarios. Ningún proyecto puede iniciarse sin contar con ella.

El proceso de aprobación comienza con la presentación de una propuesta valorada a un asociado que aporta recursos. En esta etapa, la OIT y el donante deben decidir si se aplica [El 1% de la tasa de coordinación de la ONU](#) y, de ser así, reflejarlo en la propuesta de proyecto y el acuerdo de financiación. La tasa se calculará como el 1% del importe de la contribución para el proyecto. Si un donante decide contribuir con US\$ 100.000 al proyecto, en ese importe se incluirán el 13% de los PSC y el costo directo. La tasa de coordinación para este acuerdo es de US\$ 1.000, que es el 1% de la contribución de US\$ 100.000 (costo directo + costo indirecto aplicado al monto del costo directo). El importe total del acuerdo – contribución a la entidad de las Naciones Unidas y la tasa de coordinación – es de US\$ 101.000. El proceso de presentación de propuestas puede variar según las diferentes fuentes y disposiciones de financiación.

Un oficial encargado podrá brindar orientación específica cuando se prepare una presentación de una propuesta; véase la página «[Who does what](#)» en la intranet de PARDEV.

Recuadro 2: Documentos básicos para poner en marcha el proceso de aprobación

- **PRODOC** (iniciador del proyecto)
- Informe de valoración previa final (PARDEV)
- **Presupuesto** aprobado por BUD/DC
- Resumen ejecutivo (iniciador del proyecto)

Si los gastos de apoyo a los programas (**PSC**) son inferiores al 13%, reciben la aprobación de Tesorería antes de firmar el acuerdo

- Solicitud de exención

Los acuerdos de financiación se preparan y firman de forma coordinada entre PARDEV y el asociado que aporta recursos. Antes de la firma, PARDEV celebrará consultas sobre asuntos jurídicos, financieros o de otro tipo con las unidades pertinentes de la sede (JUR, BUD/DC, HRD y PROCUREMENT)¹¹, y recibirá su aprobación. No se puede firmar ningún acuerdo con un asociado que aporta recursos sin la autorización de PARDEV. El Director General ha delegado en el director de PARDEV la facultad de firmar acuerdos en nombre de la OIT ([núm 156](#)). Sin embargo, cuando sea necesario, esa facultad puede delegarse en otros funcionarios de la OIT en la sede o sobre el terreno.

¹¹ Consúltense JUR y la [ventanilla única de PARDEV](#) para conocer los privilegios e inmunidades de la OIT en los Estados Miembros, y la lista de Estados Miembros de la Organización donde esa última NO tiene protección jurídica.

Una vez firmado el acuerdo, la unidad técnica o la oficina exterior originarias pueden iniciar el [proceso de trabajo](#) en el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS).

El proyecto se remitirá a PARDEV para su aprobación una vez que se hayan completado las autorizaciones necesarias dentro del proceso de trabajo de IRIS. Después de examinar los documentos presentados, PARDEV emitirá un acta de aprobación. BUD/DC asigna un código de presupuesto y activa el proyecto/presupuesto dentro de IRIS después de recibir los fondos, total o parcialmente, dependiendo de las modalidades de pago mencionadas en el acuerdo.

En algunos casos, un acuerdo general puede abarcar algunos subproyectos. En esos casos, cada subproyecto debe evaluarse, aprobarse e introducirse en el sistema IRIS. Para introducir proyectos en IRIS consúltense las [directrices sobre OGA](#).

Con la activación del presupuesto del proyecto finaliza el proceso de aprobación y puede comenzar su ejecución.

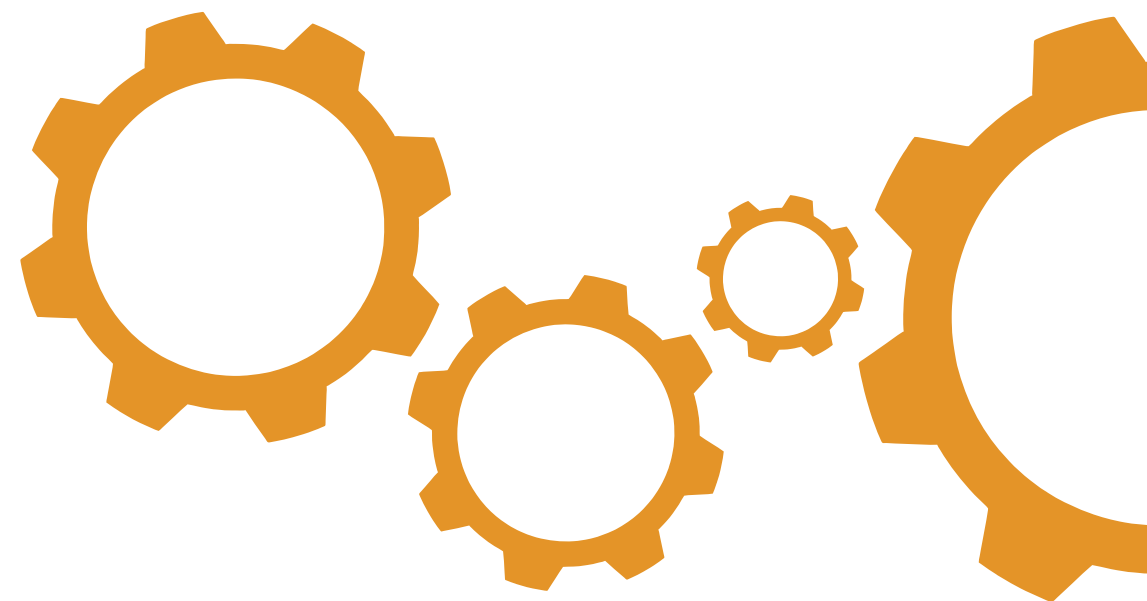
La aplicación de Apoyo a la Gestión de la Cooperación para el Desarrollo tiene un espacio de consulta especial sobre [acuerdos de financiación](#) que permite a PARDEV gestionar juntamente con BUD/DC y JUR la autorización y revisión de dichos acuerdos.

También proporciona un [archivo de acuerdos firmados](#).

5.3.1 Funciones y responsabilidades

El iniciador del proyecto [introduce un proyecto en IRIS](#) utilizando la información indicada en el informe de valoración previa final. Una vez creado en IRIS, el proyecto pasa a incorporarse en el proceso de trabajo de diversos miembros clave dentro de las unidades y oficinas pertinentes. Aquí requerirá algunas aprobaciones necesarias para su activación.

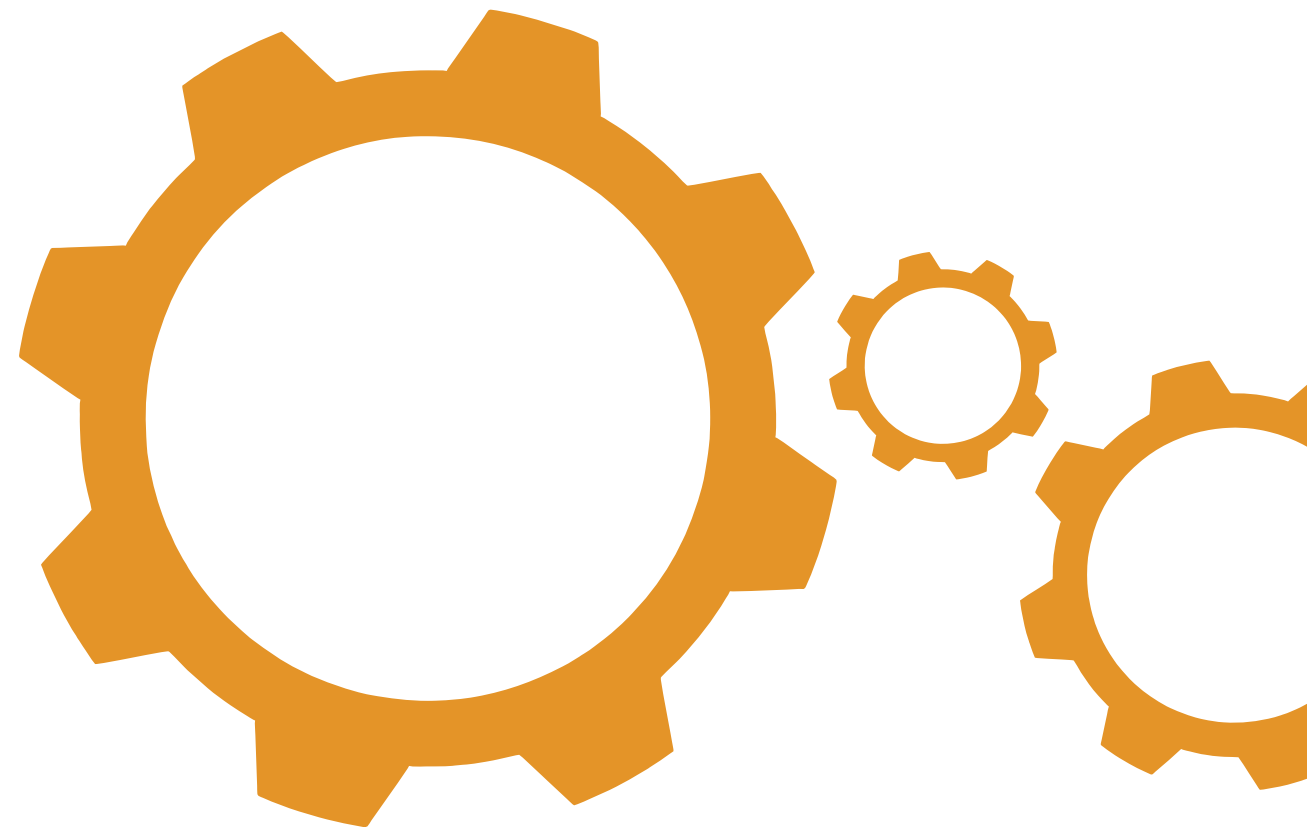
- PARDEV aprueba el proyecto dentro del [sistema IRIS](#) y emite el acta de aprobación (véase la sección a continuación).
- BUD/DC asigna la cuenta presupuestaria, activa el proyecto/presupuesto en IRIS y lo notifica a la unidad correspondiente.



5.3.2 Acta de aprobación

El acta de aprobación se remite a la oficina o unidad técnica de la OIT responsable de gestionar la ejecución del proyecto. También se envía una copia del acta a la unidad (distinta) que proporciona apoyo técnico y a otras unidades colaboradoras. En el acta:

- se indica el importe de la financiación que aporta el asociado.
- se establecen las fechas de inicio y finalización del proyecto.
- se confirman los acuerdos de gestión.
- se proporciona información sobre los requisitos de evaluación.







Ejecución y seguimiento

Índice

6.1	Fase previa a la ejecución.....	124
6.1.1	<i>Asegurar la rendición de cuentas y confirmar los arreglos de gestión.....</i>	<i>125</i>
6.1.2	<i>Establecimiento de una estructura de gobernanza</i>	<i>130</i>
6.1.3	<i>Nombramiento del director de proyecto – Descripción del/de los puestos(s) y aspectos relativos a la contratación para proyectos de CD.....</i>	<i>131</i>
6.1.4	<i>Preparación del director de proyecto (ATP/CNP) y de su equipo</i>	<i>133</i>
6.1.5	<i>Establecimiento de relaciones y canales de comunicación.....</i>	<i>135</i>
6.1.6	<i>Condiciones de seguridad en el país donde se ejecuta el proyecto</i>	<i>137</i>
6.2	Puesta en marcha de las actividades del proyecto	138
6.2.1	<i>Revisión de las obligaciones contractuales.....</i>	<i>138</i>
6.2.2	<i>Revisión del diseño del proyecto</i>	<i>139</i>
6.2.3	<i>Elaboración del plan de trabajo.....</i>	<i>140</i>
6.2.4	<i>Elaboración de planes de seguimiento y evaluación</i>	<i>143</i>
6.2.5	<i>Formación de un equipo de proyecto y organización del personal del proyecto</i>	<i>147</i>
6.2.6	<i>Adquisición de equipo, materiales y servicios</i>	<i>151</i>
6.2.7	<i>Gestión financiera.....</i>	<i>152</i>



Ejecución y seguimiento

6.3	Seguimiento de la ejecución y presentación de informes.....	154
6.3.1	<i>Seguimiento de la ejecución.....</i>	<i>154</i>
6.3.2	<i>El plan de seguimiento</i>	<i>156</i>
6.3.3	<i>Formatos del seguimiento.....</i>	<i>159</i>
6.3.4	<i>Presentación de informes y comunicación de resultados.....</i>	<i>162</i>
6.4	Exámenes de proyectos y revisiones presupuestarias.....	165
6.4.1	<i>Revisiones presupuestarias.....</i>	<i>166</i>
6.5	Finalización y cierre financiero.....	167
6.5.1	<i>Finalización del proyecto</i>	<i>168</i>
6.5.2	<i>Cierre financiero.....</i>	<i>168</i>
6.5.3	<i>Ampliaciones de proyecto.....</i>	<i>171</i>

En este capítulo se ofrece una visión general de las herramientas y métodos de ejecución del proyecto, así como de sus aspectos de procedimiento.

La ejecución del proyecto abarca un conjunto de actividades destinadas a cumplir sus objetivos previamente planificados y acordados durante el diseño del proyecto, y que están contenidos en el documento de proyecto y la nota conceptual del proyecto (**PRODOC/NCP**) aprobados. Entre esas actividades figuran las siguientes:

- Proporcionar insumos para el proyecto en la cantidad y calidad requeridas, y de manera oportuna.
- Llevar a cabo intervenciones para obtener los productos del proyecto necesarios para alcanzar los resultados previstos.
- Hacer el **seguimiento** de la ejecución del proyecto y del uso de los productos del proyecto por parte de sus beneficiarios o grupos destinatarios.

Las herramientas utilizadas en la ejecución del proyecto se derivan de la metodología para la planificación de la ejecución presentada en el capítulo 4 – Diseño del proyecto, y en el documento [Tools and methods for project design and implementation planning](#). El marco lógico (log frame) y la metodología de planificación del trabajo son la base para la ejecución del proyecto. El

primer plan de trabajo se denomina plan de ejecución, que generalmente se prepara en la fase de diseño y se incluye en el documento de proyecto para demostrar la viabilidad de la propuesta. Al comienzo de la ejecución, se examina y perfecciona, y sienta las bases para la gestión del proyecto, la obtención de productos, el seguimiento (indicadores) y la evaluación.

A través de la ejecución se adquiere una mayor comprensión del proyecto y de los diferentes procesos involucrados. También se pone de manifiesto cualquier necesidad de cambios en los planes de diseño originales, que pueden incorporarse en diferentes etapas y deben documentarse y justificarse a fin de que el aprendizaje pueda utilizarse para evaluar los progresos realizados y posteriormente facilitar el proceso de evaluación. Los cambios en el diseño del proyecto deben ser aprobados por la Oficina, los asociados que aportan recursos y/o los asociados nacionales.

El presente capítulo proporciona herramientas y métodos que pueden utilizar los funcionarios de la OIT durante la ejecución del proyecto, además de establecer buenas prácticas para la gestión del proyecto. También orienta al lector hacia las fuentes de información sobre los aspectos más procedimentales de la ejecución del proyecto.

La ejecución del proyecto abarca los siguientes componentes:

- **Fase previa a la ejecución:** Se establecen disposiciones preliminares para el funcionamiento del proyecto. Esas disposiciones incluyen la creación de las estructuras de rendición de cuentas, gestión y gobernanza del proyecto, tanto dentro como fuera de la OIT, el nombramiento del director de proyecto, la implantación de sistemas de gestión para las finanzas y la administración, y el establecimiento de canales de comunicación con las unidades de la OIT y los mandantes y asociados nacionales.
- **Puesta en marcha de las actividades del proyecto:** Se revisa el diseño del proyecto, se examina el plan de trabajo y se elaboran planes de seguimiento y evaluación, se adquieren insumos de conformidad con los procedimientos de la OIT y se ejecutan actividades para obtener los resultados previstos.
- **Seguimiento y presentación de informes:** Constituyen la función gerencial que se lleva a cabo durante la ejecución para seguir los progresos del proyecto a fin de que, si es necesario, se puedan tomar medidas correctivas oportunas. Los resultados del proyecto se miden y comparan con los planes previstos en el documento de proyecto, o en revisiones posteriores, para determinar el avance (seguimiento) y el éxito del proyecto (evaluación). Los coordinadores, asociados que aportan recursos, mandantes y otras partes

interesadas del proyecto se mantienen debidamente informados sobre los progresos del proyecto.

- **Finalización y cierre:** Se terminan las actividades, se documentan los logros del proyecto, se gestionan los contratos del personal del proyecto, se enajenan los activos físicos y se cierran las cuentas del proyecto.

La ejecución del proyecto comienza después de la aprobación oficial del proyecto y de la activación del presupuesto en el sistema IRIS. Véanse el capítulo 5 – Valoración previa y aprobación, y los materiales de capacitación para el módulo de OGA en **IRIS**.

Cuestiones normativas

Las siguientes cuestiones normativas básicas que guían la ejecución y gestión de los proyectos se derivan del marco y enfoque políticos a los que se hace referencia en el capítulo 2 – Cooperación para el desarrollo en la OIT.

Los principios rectores de la gestión de la ejecución de proyectos incluyen¹:

- Participación de los mandantes tripartitos.
- Fomento de las alianzas con otros organismos pertinentes.

¹ IGDS núm. 154 – versión 1

- Énfasis en la apropiación nacional.
- Fortalecimiento de la capacidad operativa.
- Enfoque en los resultados y en el impacto.
- Promoción de la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la OIT.
- Garantía de que la OIT tenga capacidad para supervisar y gestionar.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Cumplimiento de los requisitos de los asociados que aportan recursos.

Para que la ejecución del proyecto sea satisfactoria, su gestión debe tener:

- Una dirección y una visión claras.
- Una planificación estratégica.
- Una gestión eficiente de todos los recursos.
- Liderazgo y apoyo.
- Interconexión y comunicación.
- Mecanismos de **seguimiento** de resultados.

La ejecución del proyecto debe cumplir las obligaciones contractuales acordadas con los asociados que aportan recursos. PARDEV es responsable de garantizar que se los mantenga informados sobre los progresos realizados y que se cumplan las obligaciones contractuales.

De conformidad con la [política de descentralización de la OIT](#), la Oficina se ha comprometido a fortalecer la masa crítica de conocimientos técnicos especializados donde es más necesaria, es decir, lo más cerca posible de las necesidades, como se indica en el documento [Field Operations and Structure and Technical Cooperation Review](#). En casos excepcionales, este cometido podrá asignarse a las oficinas regionales o unidades de la sede, en cuyo caso la excepción deberá justificarse debidamente, ajustándose a los siguientes criterios:

- Eficacia:** Beneficios demostrados en cuanto a resultados e impacto por medio de sinergias y/o complementariedades con otros proyectos y programas basados en la sede (por ejemplo, investigación, promoción mundial) que no se pueden lograr de otra manera (por ejemplo, mediante la colaboración entre las oficinas exteriores interesadas y esos programas y proyectos basados en la sede). Este criterio también puede aplicarse a proyectos ejecutados en más de una región geográfica.
- Eficacia en función de los costos: Ahorros significativos, resultantes de la ubicación del proyecto en la sede en comparación con la ejecución sobre el terreno.

- c) Capacidad: Centralización de un proyecto si la propia oficina exterior de que se trate considera que no tiene capacidad suficiente para ejecutarlo.
- d) Gestión eficaz: Los requisitos de coordinación de proyectos que abarcan más de una región, cuando las **oficinas regionales** interesadas no pueden garantizar dicha coordinación.

Estos criterios se aplicarán de la siguiente manera durante el ciclo del proyecto:

- *Diseño*: Si los nuevos proyectos deben gestionarse desde la sede, el iniciador del proyecto proporcionará una justificación para los arreglos de gestión centralizada, en consulta con el director o directores de la oficina exterior correspondientes.
- **Valoración previa**: PARDEV evaluará la justificación proporcionada y solicitará que las oficinas exteriores y las unidades técnicas pertinentes confirmen los acuerdos de gestión propuestos.
- *Aprobación*: Para las contribuciones adicionales a los programas y proyectos existentes basados en la sede, el funcionario responsable de la OIT proporcionará una justificación basada en los criterios anteriores y en consulta con los directores de las oficinas exteriores pertinentes. PARDEV evaluará los arreglos de gestión propuestos y cuando sea necesario hará propuestas alternativas.

Si no se puede llegar a un acuerdo interno sobre los arreglos de gestión, el DDG/FOP será responsable de adoptar una decisión final. Sin embargo, es importante tener presente que la aplicación de la política de descentralización es una responsabilidad colectiva y que la descentralización es compatible con una serie de modalidades, desde proyectos independientes hasta programas mundiales.

6.1 Fase previa a la ejecución

La fase previa a la ejecución se centra en:

- Asegurar la rendición de cuentas y confirmar los arreglos de gestión;
- Establecer la estructura de gobernanza;
- Nombrar al director de proyecto;
- Incorporar al director de proyecto y al equipo del proyecto;
- Establecer relaciones e iniciar la comunicación sobre el proyecto;
- Evaluar las posibles condiciones de emergencia en el país donde se ejecute el proyecto.

6.1.1 Asegurar la rendición de cuentas y confirmar los arreglos de gestión

Todos los proyectos deben contar con estructuras que definan las funciones y responsabilidades y garanticen la rendición de cuentas. Las disposiciones relativas a la organización y gestión del proyecto deben establecerse claramente en la propuesta de proyecto, es decir, el **PRODOC/NCP**, así como evaluarse antes de la aprobación del proyecto. Deben asegurar que sea “razonable” responsabilizar de la obtención de los productos del proyecto a su dirección.

El acta de aprobación asigna la responsabilidad de la ejecución del proyecto, por ejemplo, la dirección general y la toma de decisiones, a una oficina o departamento de política específicos de la OIT («organización», según la terminología de **IRIS**), y el papel funcional de la unidad de apoyo técnico². También proporciona información sobre otras unidades que colaboran en el proyecto (véase el capítulo 5 – Valoración previa y aprobación).

La gestión eficaz de proyectos requiere que se asignen diferentes funciones a diferentes personas:

- **Director de proyecto:** es responsable de la gestión diaria del proyecto.

- **Funcionario responsable de la OIT:** está a cargo de la dirección general y la toma de decisiones (el responsable técnico de la «organización»).
- **Funciones de apoyo específicas:** como las de respaldo técnico, respaldo administrativo y otro tipo de apoyo funcional específico.

Director de proyecto

Es fundamental designar a una sola persona responsable de la gestión diaria del proyecto. Este puesto puede ser ocupado por un asesor técnico principal (ATP), un coordinador nacional de proyecto (CNP) o, en algunos casos, un especialista de la OIT³. El director de proyecto rinde cuentas al funcionario responsable de la OIT y mantiene debidamente informados de la marcha de los proyectos a las oficinas exteriores y los departamentos de política interesados.⁴

³ Una persona con la categoría de funcionario nacional del cuadro orgánico (NO) puede tener responsabilidades representativas, gerenciales, supervisoras y/o financieras, y desempeñar el papel de director de proyecto a nivel nacional. Son nacionales o residentes del lugar de destino y se les denomina coordinadores/administradores nacionales de proyectos, para diferenciarlos de los expertos internacionales. Debe fomentarse el uso de profesionales nacionales, por su conocimiento de las condiciones locales y su sensibilidad respecto de dichas condiciones. También contribuyen al fomento de la capacidad nacional, la apropiación nacional y la sostenibilidad de los resultados del proyecto.

⁴ Téngase en cuenta que, en el caso de los proyectos descentralizados, el funcionario responsable de la OIT es el director de la oficina exterior o de la oficina regional correspondiente.

² Para obtener más información sobre el acta de aprobación, véase el capítulo 5, sección 5.3.2 – Acta de aprobación.

El director de proyecto también es responsable de la ejecución y gestión del proyecto, incluida la organización y coordinación de los recursos; la gestión del personal y los fondos del proyecto; la adopción de medidas oportunas; el trabajo técnico; y la calidad y eficacia de los productos. Se puede encontrar una descripción detallada de las responsabilidades del director de proyecto en la lista de verificación de responsabilidades del director de proyecto de CD.

Funcionario responsable de la OIT

El funcionario responsable de la OIT es una persona designada y nombrada como encargado de la dirección general y la toma de decisiones durante la ejecución del proyecto, y es la persona a la que el director de proyecto rinde cuentas. Es responsable de garantizar que las capacidades necesarias (técnicas, administrativas, financieras y gestoras) estén disponibles durante la ejecución.

Esto incluye el enlace con los departamentos y unidades de política de la OIT para garantizar que el director de proyecto cuente con las aportaciones y el apoyo necesarios de otras divisiones, por ejemplo, apoyo técnico o administrativo, y con la autorización financiera. El papel del funcionario responsable de la OIT es diferente al del supervisor técnico, que es de carácter más funcional, aunque en este caso puede tener ambas responsabilidades.

Sin embargo, es importante destacar que las funciones del funcionario responsable de la OIT y el director de proyecto nunca deben residir en la misma persona.

- **Proyectos sobre en el terreno:** El funcionario responsable de la OIT es el director de la oficina exterior de la OIT correspondiente del país, subregión o región de que se trate. El funcionario debe trabajar en estrecha colaboración y consulta con el departamento de política pertinente, y mantenerlo plenamente informado sobre los progresos realizados. Aunque algunas funciones pueden ser delegadas (excepto la autoridad financiera), es responsable en última instancia de la dirección general del proyecto y de obtener los resultados del proyecto.

Las unidades técnicas de la sede o de los PTDP desempeñan el papel funcional de supervisoras técnicas, tal como se determina en la propuesta de proyecto (véase Apoyo técnico, más adelante). También están en una buena posición para juzgar el desempeño técnico del proyecto y decidir sobre asuntos técnicos.

Un director de oficina exterior de la OIT es el responsable político y programático principal de todas las actividades de la OIT llevadas a cabo en los países bajo su jurisdicción. También es responsable de mantener relaciones con los mandantes tripartitos y de garantizar la gestión eficiente de los recursos humanos y financieros en su zona jurisdiccional. Aun cuando una oficina de la OIT no sea directamente responsable de la gestión de los proyectos, como en el caso de los proyectos centralizados, el

director tiene la facultad de autorizar las transacciones financieras, de recursos humanos y de adquisiciones de los proyectos con arreglo a la autoridad que le haya sido delegada, y deberá proporcionar todo el apoyo administrativo necesario.

Estas instrucciones se conocen como autorizaciones de pago exterior (EPA), autorizaciones de compra local (LPA), autorizaciones de contratación local (LCA) u otras relacionadas con HRD. En los países donde no existe una oficina de la OIT, el PNUD suele estar a cargo de la ejecución de estas transacciones. En casos excepcionales, los recursos del proyecto se gestionan a través de una cuenta de anticipos administrada por la oficina del proyecto establecida en el país. Las solicitudes para abrir una cuenta de anticipos deben remitirse a la oficina regional para su aprobación preliminar y luego someterse a la autorización final del tesorero. Los directores regionales deben ser informados de cualquier actividad en sus respectivas regiones⁵.

En casos excepcionales, un proyecto sobre el terreno puede estar centralizado; véase la [política de descentralización de la OIT](#).

- **Proyectos mundiales:** El funcionario responsable de la OIT es el supervisor directo (jefe o director) del departamento o subdivisión técnico. El funcionario debe trabajar en estrecha colaboración y consulta con el director de las respectivas oficinas exteriores

interesadas, mantenerlos plenamente informados sobre los progresos realizados y consultarlos antes de adoptar decisiones sobre cuestiones que puedan tener consecuencias políticas, representativas o administrativas. Al igual que con los proyectos sobre el terreno, se pueden delegar algunas funciones (si bien no la autoridad financiera), pero el funcionario es en última instancia el responsable de la dirección general de la ejecución del proyecto y de la obtención de sus resultados.

Apoyo técnico

La función de apoyo técnico⁶ abarca la supervisión de la coherencia de la ejecución con los enfoques técnicos de la OIT, la garantía del intercambio de conocimientos entre los diferentes proyectos en la misma esfera técnica y la comunicación con el funcionario responsable de la OIT. La función de apoyo técnico contribuye mediante asesoramiento técnico y recursos a la obtención de resultados, tal como se definen en los **PTDP**, y apoya las regiones en el seguimiento de los progresos realizados en relación con los objetivos, indicadores, metas y normas de calidad establecidos, mediante:

- Asesoramiento sobre planes de trabajo, producción de material técnico y diseño de actividades de investigación.

⁵ Véase más información en la página web de FINANCE: ilo.org/finance.

⁶ Consúltense [IGDS núm. 212](#) – Principal functions of HQ, regional offices, country offices and Decent Work Technical Support Teams.

- Redacción/revisión del mandato y asesoramiento sobre la selección del personal de proyecto.
- Asesorar y revisar los borradores y las versiones finales de los informes de progreso de **mitad de período** y **finales**, antes de que el funcionario responsable de la OIT los publique en el **Espacio de trabajo para la presentación de informes a los donantes**.

Función de la unidad de apoyo

Contando con la orientación y el apoyo del funcionario responsable de la OIT, el director de proyecto es responsable de contratar y organizar el personal y los recursos, y de supervisar los progresos (productos e insumos). La contratación de personal y la adquisición de recursos pueden implicar trabajar con personal de unidades de servicios de la OIT como FINANCE, HRD, INTSERV, ILO SECURITY, PROCUREMENT, JUR y PARDEV.

Esas unidades prestan apoyo al proyecto a través de la oficina de la OIT o de la unidad («organización») responsable de la ejecución del proyecto, al tiempo que garantizan que se sigan las buenas prácticas y se protejan los intereses de la OIT. Por lo tanto, es primordial que las oficinas exteriores de la OIT, en colaboración con las unidades de apoyo pertinentes de la sede, orienten y

apoyen al personal del proyecto según sea necesario, y que sus funciones y responsabilidades a este respecto sean claras para el personal del proyecto.

Los arreglos de gestión compartida y geográficamente remota comportan, obviamente, situaciones más difíciles que cuando el personal del proyecto comparte oficinas e interactúa con frecuencia; por consiguiente, para facilitar las comunicaciones y la gestión de proyectos remotos, es importante que:

- Se establezcan criterios de responsabilidad claros, de conformidad con el Estatuto del Personal de la OIT, y acordados por todos los interesados.
- Se promuevan oportunidades para establecer relaciones positivas entre el equipo del proyecto, las oficinas en los países y los departamentos de política de la sede.

Acuerdos institucionales

La prestación de servicios o la ejecución de proyectos también pueden asignarse a otras organizaciones asociadas, organismos gubernamentales o interlocutores sociales externos de la OIT, pero en muchos casos serán gestionados por la OIT, ya sea de forma independiente, en

asociación con los organismos respectivos o contratados a un tercero⁷.

Sobre la base de los criterios de selección de las asociaciones en la ejecución establecidos en el Procedimiento de la Oficina [IGDS núm. 270](#) sobre Asociaciones en la ejecución, los funcionarios con facultad de aprobación están autorizados a firmar acuerdos de ejecución que cumplan los requisitos para la selección⁸. Para la realización de actividades de cooperación para el desarrollo de corta duración y por un valor inferior a US\$ 50.000, esos funcionarios pueden firmar contratos de servicios en lugar de acuerdos de ejecución, cuando se considere más apropiado y de conformidad con las normas aplicables⁹.

⁷ Un “acuerdo de ejecución” consiste en un acuerdo escrito con 1) una entidad sin fines de lucro jurídicamente reconocida; 2) una organización internacional; 3) un mandante de la OIT y/o un miembro afiliado de dicho mandante; y 4) un agente de ejecución, para llevar a cabo actividades de cooperación para el desarrollo en nombre de la OIT, que normalmente deberían incluir componentes de fomento de la capacidad. Para obtener más información sobre las actividades de contratación relacionadas con las adquisiciones, véase la [página de la intranet de PROCUREMENT](#) y consúltese el [Manual de adquisiciones](#).

⁸ Consúltese el documento [IGDS núm. 270](#), Anexo 1 – Cuadro de funciones y responsabilidades.

⁹ Para los contratos de servicios, véanse el Procedimiento de la Oficina sobre Umbrales y límites aplicables a contratos y compras ([IGDS núm. 216](#); versión 4), de 18 de mayo de 2017 y la Directiva de la Oficina sobre Adquisiciones ([IGDS núm. 239](#); versión 3), de 18 de mayo de 2017.

Es importante establecer claramente las funciones y relaciones de las diferentes instituciones y asociados involucrados en la ejecución del proyecto (el mapa institucional), todos los cuales deberían haber acordado sus obligaciones y responsabilidades respectivas para garantizar los resultados del proyecto¹⁰.

Para establecer quién es responsable de cada actividad se utiliza una **matriz de responsabilidades** detalladas (consúltese la sección sobre Planificación del trabajo). La matriz de responsabilidades asigna tareas a diferentes personas dentro del equipo del proyecto, pero también puede designar responsabilidades a otras organizaciones, asociados y organismos ejecutores. (Véanse también el capítulo 4 – Diseño del proyecto, y el documento [Tools and methods for project design and implementation planning](#). Tool 4 – Institutional Map, y Tool 8 – **Accountability** Analysis.)

Estas herramientas proporcionan una forma de comprobar si es «razonable» responsabilizar de la obtención de los resultados del proyecto a su dirección. El funcionario responsable de la OIT tiene la responsabilidad general de abordar los problemas que surgen con la rendición de cuentas y los arreglos institucionales del proyecto.

¹⁰ Para obtener más información sobre el mapeo institucional, consúltese el capítulo 4 – Diseño del proyecto, Paso 4 - Mapeo institucional.

6.1.2 Establecimiento de una estructura de gobernanza

Todos los proyectos tienen una estructura de gobernanza a la que rinde cuentas la dirección del proyecto, cuya naturaleza y composición exactas se presentan en el documento de proyecto.

En los proyectos de la OIT participan estrechamente los mandantes tripartitos y otros organismos y asociados a nivel nacional, que no intervienen directamente en la ejecución del proyecto, pero contribuyen a él a nivel de gobernanza. También es importante mantener relaciones estrechas con los asociados que aportan recursos durante la ejecución.

Los proyectos colaboran, consultan y se comunican con muchos asociados diferentes, a través de estructuras de gobernanza como comités tripartitos, consejos asesores o comités directivos¹¹. Las estructuras de gobernanza guían y facilitan la ejecución del proyecto, una mayor comunicación y coordinación entre los miembros y

otros asociados, abogan por las cuestiones abordadas por el proyecto, mejoran la visibilidad y fomentan la responsabilidad y la apropiación conjuntas, todo lo cual determina en última instancia la sostenibilidad de los resultados de un proyecto.

Las estructuras de gobernanza están compuestas por representantes de los gobiernos y las organizaciones de trabajadores y de empleadores, y dependiendo del proyecto y de su alcance incluyen a los asociados que aportan recursos, los beneficiarios o sus representantes, y otros asociados u organizaciones internacionales que participan en el logro de los objetivos de un proyecto o se consideran pertinentes para alcanzarlos.

El director de proyecto establece y presta servicios a las estructuras de gobernanza, comparte con ellas planes de SyE, informes de progreso, información general sobre la ejecución, evaluación y eventos del proyecto, y las consulta sobre las decisiones relacionadas con el proyecto.

El funcionario responsable de la OIT tiene la responsabilidad general de abordar los problemas que surgen con la estructura de gobernanza del proyecto.

¹¹ La naturaleza y composición exactas de la estructura de gobernanza deben presentarse en el documento de proyecto. Todos los proyectos deben tener como mínimo un comité asesor. En los países donde se está ejecutando un PTDP, se debe prestar la debida atención a la coordinación y complementariedad con otras estructuras tripartitas existentes a fin de evitar solapamientos en el proyecto y en su alcance. Debe incluirse a los asociados que aportan recursos, los beneficiarios o sus representantes, y otros asociados u organizaciones internacionales que participen en el logro de los objetivos de un proyecto o se consideren pertinentes para alcanzarlos.

6.1.3 Nombramiento del director de proyecto – Descripción del/de los puestos(s) y aspectos relativos a la contratación para proyectos de CD

Estructura orgánica del proyecto:

Sobre la base de la información proporcionada en el documento de proyecto, el funcionario responsable de la OIT se asegura de que las descripciones de los puestos se elaboren partiendo de las necesidades del proyecto (véase la [sección 6 sobre acuerdos de gestión en el PRODOC](#)). Las descripciones de puestos de trabajo deben redactarse utilizando las [directrices](#) pertinentes y presentarse al correspondiente coordinador regional de recursos humanos (en la [oficina regional](#)) y/o al respectivo asociado de recursos humanos de HRD en la sede para su revisión, clasificación (basada en la nueva norma general de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI), combinada con las descripciones genéricas de puestos de la OIT) y aprobación final. Las descripciones de puestos de trabajo deben remitirse, junto con la estructura de personal aprobada (organigrama) para el proyecto y el **PRODOC**. Para facilitar la consulta, HRD ha elaborado plantillas modelo de descripciones de puestos a distintos niveles, además de las plantillas mencionadas anteriormente para ATP. Sin embargo, esas plantillas son solo para fines orientativos, ya que las funciones específicas de cada puesto deben establecerse en el contexto de las necesidades de cada proyecto, y debe incluirse información pertinente. También se pueden solicitar plantillas modelo para

puestos de proyectos locales (funcionarios nacionales del cuadro orgánico (NO) y personal de servicios generales (GS)) a la unidad regional de recursos humanos de HRD en la sede.

Es importante tener en cuenta que, habida cuenta de su experiencia local, en los proyectos de CD principalmente se emplea a funcionarios nacionales del cuadro orgánico. La OIT suele emplear a funcionarios nacionales del cuadro orgánico en los grados A y B. Excepcionalmente, podrían asignarse funcionarios del grado C para puestos de gestión o coordinación de proyectos muy grandes y complejos (sírvanse consultarlo con su responsable de recursos humanos). En los proyectos de CD, a menudo los funcionarios nacionales del cuadro orgánico son CNP. Como CNP, se les puede asignar la responsabilidad de coordinar las actividades del proyecto en un solo país, es decir, el país de su nacionalidad y donde residen. Un funcionario nacional del cuadro orgánico no puede asumir funciones de coordinación de proyectos subregionales ni debe recibir este encargo. En los proyectos subregionales, los funcionarios nacionales solo pueden desempeñar algunas funciones limitadas de supervisión o presentación de informes y planificación, que llevarán a cabo desde su lugar de destino bajo el control de un comité nacional de coordinación o un director de proyecto, y no pueden ser asignados a ningún lugar de destino fuera de su propio país. El criterio fundamental que debe mantenerse es que únicamente debe contratarse a funcionarios nacionales para funciones a nivel nacional que, por su propia naturaleza, requieran conocimientos y experiencia nacionales.

Contratación de personal del proyecto

Para captar a los candidatos más cualificados, HRD recomienda encarecidamente que, siempre que sea posible, el anuncio del puesto se publique en ILO Jobs, el sitio web de la Organización, y que se utilicen otros medios de comunicación, como redes sociales, periódicos locales o sitios web de contratación de UNCT (cuando estén disponibles), por ejemplo, para el personal local. En cualquier caso, se debe consultar el departamento técnico correspondiente, así como el coordinador regional de recursos humanos responsable y HRD, dependiendo del perfil del puesto, para cada paso clave del proceso de selección, incluidas la preselección y selección de los candidatos.

La selección y contratación de los ATP, así como del personal técnico con contratos en proyectos de cooperación para el desarrollo, incluidos los CNP, deben estar en consonancia con los procedimientos establecidos por HRD. Dependiendo del perfil del puesto, el asociado de recursos humanos de [HRD en la sede](#) (para puestos internacionales y personal de GS en la sede), el coordinador regional de recursos humanos (para todos los puestos de contratación local en las categorías de NO y GS) y el correspondiente auxiliar de recursos humanos de la oficina exterior (para la contratación local) supervisan el proceso de contratación, en consulta con el funcionario responsable y las unidades técnicas de la

OIT. Sírvanse consultar las directrices sobre contratación ([Recruitment process guidelines](#)), que indican los diferentes pasos que hay que seguir para contratar a funcionarios de cooperación técnica con contratos de duración determinada.

Se debe velar por que los requisitos señalados en los anteriores pasos no den lugar a la exclusión de determinados grupos, sino que fomenten la diversidad y el equilibrio entre géneros.

En el marco del proceso de contratación mencionado, el funcionario responsable de la OIT se encarga de iniciar/ finalizar la selección del director de proyecto, según se establece en el documento de proyecto. Generalmente quien se encarga de buscar un candidato de ATP/CNP es el equipo de diseño del proyecto. Sin embargo, la selección y contratación finales tienen lugar en la fase de ejecución.

Es importante que la contratación de personal se lleve a cabo de conformidad con las condiciones de empleo y los acuerdos contractuales de la OIT. A los candidatos no se les deben crear expectativas que vayan más allá de lo que establecen estas disposiciones. Al personal del proyecto no se le pueden ofrecer condiciones de remuneración que no estén reflejadas en el Estatuto del Personal de la OIT, ni contratarlo a un nivel superior al previsto en el presupuesto aprobado por el asociado que aporta recursos.

Es importante recordar que la selección y contratación de un ATP y un CNP es:

- **Un proceso oportuno:** Se pone en marcha cuando existe un compromiso firme del asociado que aporta recursos, a fin de no retrasar la ejecución del proyecto. Las descripciones de puestos y la publicación de ofertas de empleo también se pueden hacer antes de la firma final, siempre que en las ofertas se estipule claramente que dicha publicación está sujeta a la finalización/firma del proyecto y a la disponibilidad de presupuesto. En el caso de los expertos internacionales, HRD requiere al menos seis semanas para tramitar la contratación antes de la fecha efectiva de los nombramientos. Este proceso puede iniciarse después de que el asociado que aporta recursos haya transferido el primer desembolso. Todo el proceso de contratación, incluidas las consultas entre las unidades y oficinas técnicas, la aprobación de los mandatos, etc., puede demorar entre cuatro y seis meses, lo que explica la importancia de comenzar lo antes posible.
- **Un proceso consultivo:** El funcionario responsable de la OIT inicia la redacción de la descripción de los puestos y el proceso de selección, en colaboración con el pertinente asociado de recursos humanos (ya sea en la **oficina regional** o HRD en la sede), y garantiza que las consultas entre los sectores técnicos y las oficinas exteriores (y con los gobiernos anfitriones, según sea necesario) se lleven a cabo de manera efectiva antes de que se tome una decisión.

Los **departamentos de política** (y/o la unidad de apoyo técnico, incluso cuando son distintos de la «organización») son responsables de preparar/ finalizar las atribuciones relativas al experto, evaluar la competencia técnica de los candidatos y decidir sobre cuestiones técnicas.

Las oficinas exteriores adoptan decisiones sobre cuestiones políticas y celebran consultas con los gobiernos anfitriones, según sea necesario. Siempre deben ser consultadas, incluso cuando un proyecto se gestione desde la sede.

En los casos en que el puesto de director de proyecto vaya a ser ocupado por un especialista técnico de la OIT, este debería haber sido identificado en la fase de planificación y diseño del proyecto y haber participado en ella. Por lo general, ya rinde cuentas al funcionario responsable de la OIT.

6.1.4 Preparación del director de proyecto (ATP/CNP) y de su equipo

Es necesario preparar adecuadamente al director de proyecto y a su equipo.

El ATP/CNP debe recibir información no solo sobre el proyecto que gestionará, sino también de manera más general sobre la OIT, su mandato, sus valores y principios, y sus normas y reglamentos financieros y administrativos.

También deberá establecer contacto con los funcionarios de la Oficina que brindarán apoyo al proyecto. Para obtener más información sobre las cuestiones que se tratarán en la sesión informativa, véase la Lista de verificación de la preparación del ATP/CNP ([Induction of the CTA/NPC checklist](#)).

La preparación del director de proyecto debe llevarla a cabo de la manera más rentable posible la oficina más cercana. Por lo general, se planifica como parte del desplazamiento en el momento del nombramiento, y el costo se imputa como parte del gasto ordinario parcial. Según sean el tamaño y el alcance del proyecto, pueden disponerse otros arreglos. Por ejemplo, puede considerarse necesario organizar una misión a la sede y al CIF-OIT. El costo de las sesiones informativas amplias o especiales debería preverse en el presupuesto del proyecto¹².

El funcionario responsable de la OIT coordina con HRD y la **oficina regional** correspondiente todos los aspectos relacionados con la preparación del director de proyecto. Incluso cuando no sean directamente responsables de la ejecución de los proyectos, las oficinas exteriores deben preparar adecuadamente al personal de los proyectos de cooperación para el desarrollo, y ayudarlos cuando comienzan su nuevo cometido.

La recepción de los recién llegados, sea personal nacional o internacional, requiere una atención especial. Implica reunirse con ellos a su llegada, reservarles el alojamiento necesario, hacer arreglos para ayudarlos a instalarse, solos o con familia, presentarlos al resto de la oficina y/o al equipo del proyecto y, lo que es más importante, informarlos sobre las políticas, prácticas y sistemas de la Oficina.

Sistemas de finanzas y administración

El director de proyecto tiene que establecer sistemas de control interno desde el inicio del proyecto. En particular, esos sistemas son necesarios para establecer, gestionar y controlar:

- Las finanzas y la contabilidad (la programación de compromisos frente a obligaciones, fechas, autorizaciones financieras solicitadas, gastos reales, etc.), incluido el uso de efectivo para gastos menores (como los costos de funcionamiento de vehículos, material de oficina, franqueo postal, etc.)
- La recepción, inventario y enajenación de los bienes de equipo.
- Los expedientes del personal y otros registros confidenciales relativos a la administración del personal de proyecto, la administración de la Oficina y otros activos.

¹² Véase la sección 4.3.4 del capítulo 4 - Elaboración del presupuesto.

Deben introducirse prácticas, procedimientos y requisitos uniformes de la OIT para garantizar que se cumplan las normas y reglamentos de la Organización. Como se mencionó anteriormente, las normas y reglamentos de la OIT deberían constituir una parte importante del programa de información y preparación del director de proyecto, así como del apoyo prestado por las pertinentes oficinas exteriores.

Para obtener información adicional y los formularios apropiados, el equipo del proyecto debe consultar al funcionario responsable de la OIT, a la oficina exterior que presta apoyo administrativo al proyecto y/o a FINANCE, HRD, INTSERV (ILO SECURITY) y PROCUREMENT.

6.1.5 Establecimiento de relaciones y canales de comunicación

El director y el equipo del proyecto deben asegurarse de que los mandantes, asociados y otras partes interesadas del proyecto se mantengan informados y plenamente involucrados durante su ejecución.

El éxito del proyecto depende en gran medida de las relaciones armoniosas entre todos los que participan en sus actividades. En este sentido, un elemento fundamental de la labor del director de proyecto es la integración de los esfuerzos de todos. Esto requiere establecer y mantener relaciones cercanas con:

- Los organismos de ejecución y las autoridades de coordinación gubernamentales.
- Las organizaciones de empleadores y de trabajadores.
- Los beneficiarios del proyecto o sus representantes.
- El coordinador residente de las Naciones Unidas.
- Otras organizaciones internacionales pertinentes para el proyecto.
- Los representantes de los asociados que aportan recursos y los asociados de desarrollo.
- Las oficinas y la sede de la OIT.
- El personal del proyecto.
- Otros asociados, incluidas las organizaciones de la sociedad civil.

Recuadro 1: Relaciones con las Naciones Unidas a nivel nacional

La Resolución sobre la Revisión Cuadrienal Amplia de la Política (QCPR, por su sigla en inglés) de 2018 ha fortalecido el papel de coordinación del CR de las Naciones Unidas. Dentro del Sistema de Coordinadores Residentes (SCR), el coordinador residente está al frente del equipo de las Naciones Unidas en el país y, como tal, desempeña un papel central en la coordinación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo mediante el vínculo que establece con el desarrollo humanitario, a la vez que garantiza la armonización de la asistencia de las Naciones Unidas con las prioridades nacionales de desarrollo, en el contexto de las obligaciones y objetivos de desarrollo acordados internacionalmente en virtud de diversos tratados. Las oficinas del coordinador residente fortalecidas sustentan el renovado SCR. Actualmente, cada oficina cuenta con cinco puestos esenciales que se ocupan de la planificación estratégica; los aspectos económicos; la gestión, seguimiento y evaluación de datos; las alianzas y la financiación del desarrollo.

Las Naciones Unidas han mejorado sus sistemas de datos, la presentación de informes sobre resultados y las herramientas de transparencia. El Sistema de Gestión de la Información del GNUD permite que en la actualidad las oficinas del coordinador residente reúnan información sobre las actividades del UNCT en 130 países.

UN Info muestra la programación de los ODS por las entidades de las Naciones Unidas y los avances en la aplicación del UNSDCF. A partir de 2020, todos los equipos de las Naciones Unidas en el país que establezcan un nuevo marco de cooperación deben registrarse en la plataforma UN Info. Hasta la fecha, la han adoptado 68 UNCT; algunos de ellos la utilizan para elaborar informes de resultados sobre la asistencia que prestan las Naciones Unidas a los gobiernos nacionales.

El SCR abarca todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que se ocupan de actividades operacionales para el desarrollo a nivel de los países, independientemente de su presencia oficial. La participación de la OIT en la labor de los UNCT y su aportación de conocimientos especializados para enmarcar la asistencia de las Naciones Unidas en el país son cruciales para determinar su posición y su papel como miembro de pleno derecho de los UNCT. Para la OIT, como organización especializada de las Naciones Unidas, es importante situar el PTD y el tripartismo, así como los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo de la OIT, dentro del marco operativo, programático y de gestión de recursos más amplio de las Naciones Unidas, así como mantener estrechas relaciones con los miembros del UNCT (véase el capítulo 2 - Cooperación para el desarrollo en la OIT).

6.1.6 Condiciones de seguridad en el país donde se ejecuta el proyecto

En los países, el ATP/CNP y el personal del proyecto siguen las instrucciones establecidas por el director de la correspondiente oficina de la OIT. Cuando en el país no exista una oficina de la OIT, el personal del proyecto (ATP) representará a la OIT en las reuniones del Equipo de Gestión de la Seguridad presididas por el funcionario designado (FD), que es la máxima autoridad del Sistema de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas en el país.

En la sede, [ILO SECURITY](#), dentro del Departamento de Servicios Internos, se encarga de formular recomendaciones encaminadas a garantizar la seguridad del personal de la OIT, así como de los locales y activos de la Organización sobre el terreno. Colabora con los departamentos y servicios de la sede de la OIT y mantiene contactos periódicos con las **oficinas regionales** y de país. Puede establecerse contacto directamente con ILO SECURITY en cualquier momento para obtener asistencia o apoyo.

Los coordinadores de la sede y los lugares de destino sobre el terreno son responsables de velar por que todo el personal bajo su supervisión cumpla la política y las normas de seguridad vigentes¹³. Quienes planifican y

aprueban las misiones, programas y proyectos sobre el terreno deben velar por que se cumplan los requisitos obligatorios de viaje y por que se adopten disposiciones adecuadas en relación con la gestión de la seguridad en los proyectos.

Todos los viajes oficiales deben obtener una autorización previa de seguridad.

SECURITY proporciona información y asistencia sobre todos los procedimientos de seguridad necesarios que deben cumplir el personal de la OIT y los colaboradores externos antes de viajar¹⁴. Para obtener información y contactos locales, consúltase la alerta semanal para viajeros en el sitio web del UNDSS; para acceder a ella se requiere iniciar sesión. Además, antes de viajar todos los viajeros deben poseer certificados válidos de formación en materia de seguridad que deben presentarse en los lugares de destino, independientemente del nivel de seguridad vigente. Se llama la atención sobre la necesidad de participar personalmente en un programa de formación de SSAFE, que requiere el registro y coordinación previos.

Todos los proyectos de cooperación para el desarrollo deben contar con las [recomendaciones de seguridad y protección](#) dictadas por ILO SECURITY. El director de proyecto inicia este proceso con la presentación del

¹³ Consúltense [IGDS núm. 399](#) y las [Emergency Quick Guides](#) para obtener más información sobre la preparación personal, el funcionamiento del radiotransmisor, etc.

¹⁴ Para obtener más información sobre la autorización de seguridad para colaboradores externos y sobre la financiación de los gastos de seguridad para proyectos y personal, consúltense la [Directiva de la Oficina IGDS núm. 224](#) y el [Procedimiento de la Oficina núm. 393](#).

formulario de evaluación del programa de seguridad debidamente cumplimentado. Por su parte, ILO SECURITY proporcionará una evaluación de riesgos para la seguridad del proyecto, junto con las recomendaciones de seguridad y protección para asegurar su cumplimiento. En circunstancias excepcionales, debido a la persistencia del nivel de riesgo residual, ILO SECURITY puede recomendar que se agregue personal de seguridad. El director de proyecto es responsable de la aplicación de las recomendaciones de seguridad conforme al formulario de evaluación de seguridad proporcionado por ILO SECURITY.

6.2 Puesta en marcha de las actividades del proyecto

La puesta en marcha del proyecto comprende un conjunto de actividades técnicas que comienzan tan pronto como el director de proyecto se incorpora en su puesto. En la práctica, algunas de las funciones descritas en esta sección pueden superponerse, y a menudo están interrelacionadas. Entre esas actividades figuran las siguientes:

- Revisión de las obligaciones contractuales.
- Revisión del diseño del proyecto.
- Elaboración del plan de trabajo.

- Elaboración de los planes de seguimiento y evaluación.
- Formación de un equipo de proyecto y organización del personal.
- Adquisición de equipo, materiales y servicios.
- Gestión financiera.

6.2.1 Revisión de las obligaciones contractuales.

El director de proyecto y el funcionario responsable de la OIT deben familiarizarse con los detalles del acuerdo de financiación firmado entre la OIT y el asociado que aporta recursos a fin de garantizar que el proyecto se ejecute de conformidad con las obligaciones contractuales. A menudo esas disposiciones consisten en la obligación de presentar informes y las condiciones para el cierre del proyecto, pero también podrían implicar requisitos para mantener fichas horarias (véanse las secciones sobre Seguimiento y presentación de informes y sobre Ejecución y cierre financiero, y si es necesario consúltese a PARDEV). El incumplimiento de estas disposiciones puede tener consecuencias financieras importantes para la OIT y pondría en riesgo su reputación. Esto es particularmente importante para los asociados que aportan recursos, como la Comisión Europea y los Estados Unidos de América.

6.2.2 Revisión del diseño del proyecto

Al comienzo del proyecto, el director de proyecto debe examinar el documento de proyecto original, porque:

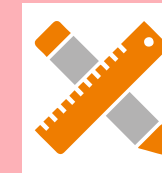
- La situación puede haber cambiado si se produjo un retraso entre la finalización del diseño del proyecto y la puesta en marcha real del proyecto.
- Es posible que las personas responsables de la ejecución no hayan participado plenamente en el diseño y formulación del proyecto.
- Las fechas de inicio y finalización del proyecto han dejado de ser realistas debido a los retrasos producidos entre el diseño y la aprobación del proyecto, o entre la aprobación del proyecto y la recepción de los fondos de los asociados que aportan recursos.

El director y el personal del proyecto deben volver a examinar el diseño original del proyecto y asegurarse de que tanto sus objetivos/resultados como su estrategia se entiendan bien y sigan siendo válidos, y que las fechas y la duración acordadas sean realistas.

Los cambios requeridos con respecto a la estructura del proyecto (resultados, productos, insumos), o en las fechas de inicio y finalización acordadas (debido al lapso de tiempo entre el diseño y la aprobación, o la aprobación y la financiación), deben ser aprobados por el asociado que aporta recursos, a través de PARDEV. Debe consultarse

a las estructuras de gobernanza local, los mandantes y otras partes interesadas para informarse sobre los cambios importantes en el diseño inicial o el plazo para la ejecución del proyecto.

Dado que muchas personas, unidades, oficinas y partes interesadas participan en la ejecución del proyecto, debe mantenerse toda la documentación pertinente asegurando al mismo tiempo la gestión adecuada y la evaluación apropiada de los progresos realizados y la valoración de los resultados del proyecto. Generalmente las modificaciones o revisiones del documento de proyecto o el presupuesto del proyecto aprobados originalmente se procesan como revisiones presupuestarias. El funcionario responsable de la OIT debe velar por que durante la ejecución del proyecto se prepare y mantenga la documentación suficiente y adecuada.



RÈGLA DE ORO

Todos los cambios en el diseño original del proyecto aprobado deben documentarse, justificarse y aprobarse, según proceda.

6.2.3 Elaboración del plan de trabajo

El plan de trabajo es el elemento más importante en la ejecución del proyecto, y es la base para:

- Organizar eficazmente el trabajo del equipo;
- Adquirir insumos e incurrir en gastos;
- Obtener autorizaciones financieras y administrativas;
- Hacer **seguimiento** y presentar informes.

Antes de poner en marcha el proyecto, se revisa y perfecciona el plan de ejecución provisional que se elaboró en el momento del diseño.

Aun cuando no se haya producido ninguna discontinuidad entre el diseño del proyecto y su ejecución, los directores de proyecto suelen preferir dividir el plan de trabajo en períodos de tiempo más cortos, así como desarrollar y ampliar los detalles del plan. El equipo de diseño generalmente prepara planes anuales que, sin embargo, deberán ampliarse para la ejecución del proyecto.

El equipo de ejecución deberá:

- Empezar desglosando en objetivos trimestrales o incluso mensuales los productos finales del proyecto que se obtendrán en el plazo de un año. Esto es muy

importante para la gestión basada en resultados, ya que proporciona la conexión entre el plan de diseño general (el marco lógico) y el plan de trabajo detallado.

Cuadro 1 - Formato del plan anual de desempeño (objetivos trimestrales o mensuales)

Producto	Indicador	Resp.	1er Trimestre	2o Trimestre	3er Trimestre	4o Trimestre	Fin del año
1	Ind. 1	AA					
2	Ind. 1	AA					
	Ind. 2	BB					
3	Ind. 1	AA					

- Planificar las actividades y tareas (la estructura de desglose del trabajo) y asignar la responsabilidad de cada una de ellas a los diferentes miembros del equipo (**matriz de responsabilidades**). En las filas deben indicarse las responsabilidades asociadas con una actividad. Las columnas deben mostrar las tareas asignadas a cada miembro.

Cuadro 2: Formato de la estructura de desglose del trabajo y la matriz de responsabilidades

Estructura de desglose del trabajo			Personas/Organización				
Producto	Actividad	Tarea	1	2	3	4	...
1	1.1	1.1.1					
		1.1.2					
	1.2	1.2.1					
		1.2.2					
2							

- Elaborar un **cronograma** detallado (mensual o semanal) indicando cuándo comienza cada actividad, cuánto durará y cuándo se terminará (gráfico de Gantt o de barras), e incluir las interrelaciones entre las diferentes actividades del proyecto (metas). Esto debe hacerse con suficiente detalle para facilitar el cumplimiento de las actividades o metas en las fechas previstas, y para proporcionar un medio de seguimiento de los progresos realizados. Se deben evitar los detalles excesivos, ya que la planificación y la replanificación pueden llegar a ser demasiado lentas y contraproducentes.

Cuadro 3: Formato del cronograma

Formato del cronograma Producto 1		Trimestre/mes/semana		
Actividad	Tarea	1	2	3
1.1	1.1.1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
	1.1.2	XXXXXXXXXX		
	1.1.3	xxx		xxx
1.2	1.2.1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
	1.2.2			
1.3	1.3.1			
	...			

- Elaborar un **plan de recursos** que establezca el tipo de recursos necesarios para llevar a cabo las diferentes actividades y tareas.

Cuadro 4: Formato del plan de recursos

Estructura de desglose del trabajo	Actividad/tarea	Recursos necesarios					
		Equipo	Personal	Talleres	Servicios	Materiales	...

La metodología y las herramientas para planificar el trabajo se explican con más detalle en el capítulo 4 - Diseño del proyecto, y en el documento [Tools and methods for project design and implementation planning](#).

También es importante revisar el plan de ejecución provisional preparado durante el diseño para garantizar que las actividades del proyecto tengan una “fecha de inicio real”; de lo contrario, los resultados y la presentación de informes siempre se verán afectados por el retraso previo a la ejecución (demoras en la contratación, en el establecimiento de locales para el proyecto, etc.). Los retrasos en la puesta en marcha tienden a ser acumulativos y, por lo tanto, aumentan los problemas para obtener los productos del proyecto.

Revisión del presupuesto

El presupuesto es el plan de trabajo expresado en términos monetarios. Si el plan de trabajo revisado puede cumplirse dentro del período de duración del proyecto, pero la reprogramación de las actividades tiene consecuencias para la planificación anual de los recursos y el presupuesto anual del proyecto (asignaciones), el presupuesto deberá revisarse en consecuencia para reflejar el nuevo plan de trabajo. Es importante hacerlo en la puesta en marcha, ya que de este modo se restablece la base de referencia para la presentación de informes. Si, por el contrario, el cambio es solo una reprogramación, sin modificaciones en la actividad presupuestaria, se

denomina reajuste del presupuesto inicial. En este caso, el proceso que debe seguirse es el de una revisión presupuestaria.

Si el plan de trabajo revisado no se puede cumplir dentro del plazo previsto del proyecto (fechas de inicio y finalización del acuerdo), quizá sea necesario prolongar el proyecto. Las ampliaciones de proyectos requieren la aprobación de los asociados que aportan recursos, según lo establecido por PARDEV.

La solicitud de extensión sigue los procedimientos de las revisiones presupuestarias. Cuando las actualizaciones del plan de trabajo no afectan la duración o el presupuesto del proyecto, no es necesario efectuar una solicitud oficial de revisión, sino que el director de proyecto y el funcionario responsable de la OIT pueden llevarla a cabo de forma independiente.

La elaboración del plan de trabajo corre a cargo del director de proyecto, y la aprueba el funcionario responsable de la OIT, previa autorización de las unidades de apoyo pertinentes. Es importante consultar y mantener informadas a todas las partes interesadas del proyecto sobre las modificaciones en el plan de ejecución del proyecto.

6.2.4 Elaboración de planes de seguimiento y evaluación

Los sistemas de SyE prestan apoyo a quienes intervienen en la ejecución del proyecto y fomentan la reflexión interna y la creación de sistemas de comunicación dentro del proyecto. Deben planificarse, gestionarse y dotarse de recursos, y no son simplemente una tarea estadística o un cometido externo.

El [marco lógico](#) proporciona el punto de partida para todos los sistemas de SyE, que hacen el seguimiento de los progresos realizados en cada nivel de la jerarquía lógica del proyecto, y cumple diferentes funciones¹⁵:

- **Seguimiento de la *ejecución*** de intervenciones eficaces: Se centra en el seguimiento de actividades, productos y el flujo de recursos. Se utiliza para gestionar la ejecución y presentar informes de progreso del proyecto a corto plazo (por ejemplo, con una periodicidad trimestral o semestral), cuando está debidamente relacionado con los objetivos del proyecto. Por el contrario, los productos y actividades se supervisan de forma continua; pueden indicar los progresos realizados, pero no pueden utilizarse para evaluar los resultados en materia de desarrollo. En la sección relativa al Seguimiento y presentación de informes sobre la ejecución se ofrecen las pertinentes

¹⁵ Consúltense las páginas 27 y 28 del Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, de la OCDE.

orientaciones generales, centradas en la gestión de proyectos.

- **Seguimiento y evaluación de resultados en materia de desarrollo para guiar la estrategia del proyecto:** El SyE de los resultados y la orientación de las repercusiones de un proyecto son fundamentales para examinar la mejora del desarrollo durante su puesta en marcha¹⁶. Todas las partes interesadas deben ponerse de acuerdo en un plan de SyE bien documentado pero simple, que defina lo que el sistema de SyE supervisará y cómo lo hará. Periódicamente se debe realizar un examen y presentar informes más exhaustivos sobre los objetivos logrados y sobre la orientación estratégica adoptada para alcanzar el impacto previsto, pero delimitando unos plazos de tiempo más largos, por ejemplo, anuales.
- **Plan de SyE para los resultados en materia de desarrollo (objetivos y orientación al impacto)¹⁷:** Más adelante se ofrece una guía básica.¹⁸ En la [página de intranet de EVAL](#) puede consultarse una guía más completa.

El diseño del sistema de SyE, que constituye el plan de SyE, se lleva a cabo durante la fase inicial de diseño del

¹⁶ Véase la nota de pie de página anterior.

¹⁷ Muchas partes de este subcapítulo están adaptadas de [Guide for Project M&E, Section 4 – Setting up the M&E system](#). Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

¹⁸ Esta sección se ha elaborado en colaboración con EVAL.

proyecto, y establece lo que supervisará y cómo lo hará. Se deben reservar recursos suficientes para administrar el sistema, además de disponer las condiciones y capacidades necesarias.

El SyE define lo siguiente:

Propósito y alcance: Los ámbitos fundamentales de observación del proyecto son los objetivos planificados. Si los objetivos son complejos, se debe definir más de un ámbito de observación. Si la lógica del proyecto se basa en riesgos y supuestos, estos también requieren ámbitos adicionales de observación.

- **Preguntas, indicadores y necesidades de información sobre el *desempeño*:**

- ◊ *Deben definirse indicadores y preguntas sobre el desempeño para cada ámbito de observación.* Los **indicadores** y metas del **documento de proyecto** deben revisarse y perfeccionarse. Deben examinarse periódicamente durante la ejecución del proyecto, a fin de garantizar su pertinencia y utilidad continuas.
- ◊ *Debe identificarse cualquier necesidad de información:* Partiendo de los indicadores y **preguntas sobre el desempeño**, hay que determinar los datos necesarios que se recopilarán, que deberían ser útiles para todas las partes interesadas en el proyecto.

- ◊ *Debe establecerse una línea de base para la comparación:* El proyecto debe establecer un punto de partida para la evaluación posterior. La información de referencia es la base para evaluar el progreso y, por lo tanto, constituye el fundamento de cualquier sistema de SyE¹⁹. No deben excluirse los principales ámbitos de preocupación, como el género, la discapacidad y la sostenibilidad ambiental.

- **Recopilación de datos:**

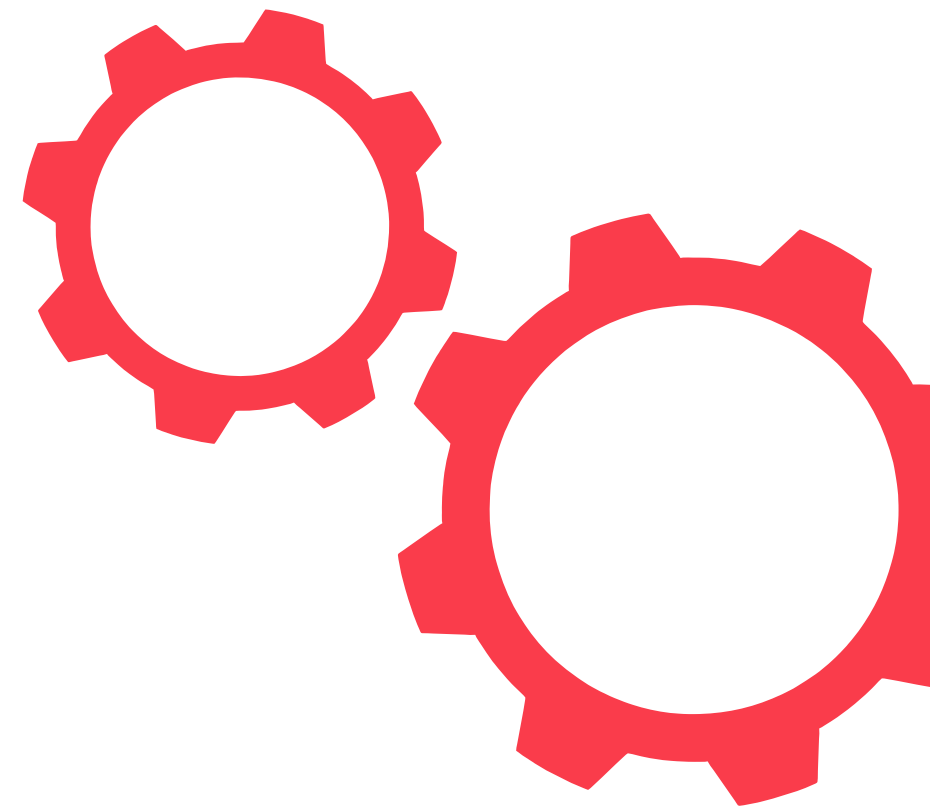
- ◊ *Elijan la recopilación de datos sobre los métodos para cada necesidad de información identificada.* Los datos y métodos pueden ser cuantitativos o cualitativos, aunque combinar diferentes métodos y tipos de datos (triangulación) ayuda a obtener una imagen más completa. Tengan en cuenta las implicaciones prácticas, incluido el costo. Decidan la frecuencia de la recopilación de datos e identifiquen a la persona que lo hará.
- ◊ *Planifiquen el análisis y uso de los datos.* El personal apropiado del proyecto coteja y analiza la información. Durante la puesta en marcha debe planificarse cómo se organizarán los datos, cómo se realizará su análisis, quién lo hará y cómo se utilizarán los datos.

¹⁹ En la mayoría de los casos, los análisis de la situación y de las necesidades incluidos en el documento de proyecto son suficientes; la información debe cuantificarse o matizarse más.

- Procesos y eventos de reflexión crítica. Planifíquenlos desde el principio. La reflexión crítica puede tener lugar formal e informalmente: formalmente, puede facilitarse durante las reuniones del proyecto, los talleres con asociados y partes interesadas principales, o como parte de evaluaciones externas; informalmente, puede producirse durante las conversaciones corrientes entre las partes interesadas del proyecto, pero hay algunos casos distintos en los que se puede fomentar la reflexión.
- Estrategia de comunicación y presentación de informes: Elaboren desde el principio una estrategia de comunicación detallada. La comunicación bidireccional habitual con los asociados sobre la ejecución y los logros del proyecto es fundamental para crear un sentido de propiedad y corresponsabilidad. Un elemento más formal de la comunicación consiste en los informes de progreso²⁰.
- Condiciones y capacidades. Pongan a disposición los recursos necesarios, establezcan una estructura organizativa adecuada y creen las capacidades necesarias.

Uso de la matriz de SyE.

Una matriz de seguimiento es una herramienta útil para ayudar a gestionar el sistema y el proceso de SyE. Una vez se haya acordado el plan de SyE, sus componentes principales se pueden colocar en una matriz que facilitará la gestión del proceso de seguimiento y evaluación.



²⁰ El Informe de progreso normalizado sobre la cooperación para el desarrollo de la OIT está disponible en la intranet de PARDEV.

Cuadro 5: Matriz de seguimiento y evaluación (ejemplo comentado)

Indicadores de desempeño	Definición del indicador y unidad de medida	Información de base	Fuente de información	Recopilación de datos (método, frecuencia y responsabilidad)	Apoyo de la recopilación de datos	Análisis de los datos (método, frecuencia y responsabilidad)
Objetivo Inmediato 1:						
Escribir el indicador	Definir a) las variables del indicador, b) la unidad de medida	Incluir el valor de la base, o si no está disponible, describir los planes para obtener dicha información	Defina la fuente exacta para el indicador	Elabore sobre la recopilación de datos, los métodos, frecuencia y responsabilidades	Describa cualquier herramienta, sistema de almacenamiento, formación o recursos requeridos para recopilar los datos.	Elabore sobre el análisis de los datos, incluyendo cualquier evento, informes, y cómo los datos serán compartidos con socios y constituyentes.
Aumento del 60% en los trabajadores objetivos que informan estar al tanto de que existe una política escrita de VIH/SIDA en su lugar de trabajo.	“Definición: Política de VIH/SIDA escrita que contiene una serie de principios y prácticas para abordar el VIH/SIDA dentro del lugar de trabajo, como el principio de la no discriminación. Nota: Una política no es un programa de actividades. Unidad: trabajadores objetivos en 3 sectores del proyecto (pesca, transporte y turismo).”	Por establecerse después de una encuesta inicial realizada dentro de un máximo de 2 meses después de la aprobación del proyecto.	Encuesta de trabajadores, pregunta 23	El cuestionario se administrará a una muestra aleatoria de al menos 300 trabajadores individuales en una encuesta selectiva de 6 de las empresas que reciben asistencia del proyecto. La selección de las empresas a encuestar asegurará una diversidad de grupos de edad y género. La encuesta se realizará tres veces: línea de base, intermedia (después del primer año de implementación del proyecto) y final (3 meses antes del final del proyecto). Se recopilarán datos de trabajadores de la misma empresa para cada encuesta. La encuesta se administrará de manera anónima por consultor(es), bajo la coordinación del gerente del proyecto.	Las copias impresas de los cuestionarios serán almacenadas por el gerente de proyecto. Los resultados serán tabulados y analizados en formato excel por consultor(es).	Se presentará un resumen de los datos en las reuniones del Comité Tripartito de Dirección, y se incluirá el análisis de datos en los Informes de Progreso Técnico de fin de año.

6.2.5 Formación de un equipo de proyecto y organización del personal del proyecto

Atribuciones – Descripción de puestos

Las atribuciones del personal del proyecto se basan en una **matriz de responsabilidades** que se prepara durante la planificación de la ejecución y se examina al comienzo del proyecto al revisar el plan de trabajo (véase la sección sobre Elaboración del plan de trabajo, más arriba).

El cuadro presenta un resumen de cada atribución. Cada columna asigna la responsabilidad de tareas, actividades y productos específicos. Esta metodología es muy útil para asignar responsabilidades al personal de proyecto porque garantiza que su tiempo y sus conocimientos especializados se centren en los resultados y que cada funcionario vea claramente su propia contribución a los productos finales.

Desde una perspectiva de resultados, la ventaja de definir las responsabilidades del personal del proyecto es que aumenta el sentido de motivación y fomenta la formación de equipos y el apoyo.

Las descripciones de los puestos de trabajo son esenciales para el proceso de contratación, y el director de proyecto deberá asegurarse de contratar al personal de conformidad con las tareas que deberá desempeñar. Esto se lleva a cabo mejor estableciendo las aptitudes,

competencias, experiencia y atributos personales necesarios para llevar a cabo las tareas de cada miembro del equipo del proyecto. Consúltase la sección sobre la fase previa a la ejecución (más arriba), que incluye **pautas** sobre cómo redactar una descripción de los puestos P1 a P5, así como las **plantillas** para fines de orientación.

Cuando dentro de un equipo existen diferencias de cualificaciones, el director de proyecto debe tratar de reducirlas utilizando recursos adicionales, o celebrando acuerdos con asociados que puedan proporcionar competencias complementarias. Las directrices relativas a la contratación también están incluidas en la sección sobre la fase previa a la ejecución.

Gestión y liderazgo

Los directores de proyecto son a la vez líderes y gestores, y su principal función es mantener el enfoque del proyecto en la obtención de productos y resultados. El proceso de planificación basada en resultados establecido en el presente Manual apoya ese enfoque y les permite relacionar fácilmente los insumos y actividades con los productos.

La dirección hace hincapié en la planificación del trabajo, las buenas prácticas y procedimientos, y los mecanismos de control para obtener resultados. El liderazgo se centra en la visión, la dirección clara, la toma de decisiones colectivas, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, el reconocimiento y los logros.

Una comprensión y apropiación amplias de los objetivos y la justificación de un proyecto dentro del equipo del proyecto fomentará el trabajo en equipo y garantizará una moral alta, incluso en circunstancias difíciles.

También estimula un elevado rendimiento, un enfoque positivo y la resolución conjunta de problemas, en lugar de un enfoque negativo centrado en los problemas con los recursos e insumos.

Para que los miembros del equipo del proyecto entiendan su relación con otros miembros del proyecto, unidades y asociados en la ejecución del proyecto, y conozcan las vías de comunicación, es necesaria una estructura organizativa del proyecto clara (gráfico).

Marco de gestión del desempeño de la OIT

La gestión del **desempeño** tiene como objetivo mejorar la rendición de cuentas y la eficacia de la ejecución del proyecto a través de la planificación del trabajo, la comunicación, la evaluación y el desarrollo del personal.

La gestión del desempeño es una parte integral de la labor del director de proyecto y los supervisores involucrados, a lo largo de todo el año. Es un diálogo continuo entre el personal y sus supervisores sobre el proyecto, sus objetivos y prioridades, los resultados previstos y las contribuciones realizadas. Implica la planificación, la evaluación del desempeño y la retroalimentación.

Cada funcionario es responsable de desempeñar las funciones y responsabilidades de su puesto en la medida de sus posibilidades, a fin de cumplir las normas de gestión de la actuación profesional del puesto que ocupa.

El [Marco de Gestión del Desempeño \(MGD\) de la OIT](#) se basa en el diálogo y la retroalimentación constantes entre el personal y sus superiores. Los resultados de esta comunicación se registran formalmente al comienzo del ciclo, en la evaluación a mitad del ciclo y al final del ciclo del proyecto.

El MGD cuenta con el apoyo de los nuevos módulos en línea de Gestión del desempeño y perfil de los empleados de la [ILO People e-tool](#). Para más información sobre el MGD, consúltese el [sitio web de HRD](#).

Contratación del personal de proyecto (categorías y perfiles de competencias del personal)

Además de las orientaciones mencionadas en la fase previa a la ejecución, existen diversos aspectos operacionales adicionales. Las diferentes categorías de recursos humanos y conocimientos especializados que pueden emplearse en los proyectos de cooperación para el desarrollo incluyen:

- Expertos profesionales y técnicos; de contratación internacional: ATP, directores de proyecto (grado P4 o P5), oficiales técnicos de la categoría (grados P1 a P3) o especialistas técnicos (grados P4 o P5);

y contratados localmente: CNP grado NO/A o B y directores nacionales de proyecto (grado NO/C);

- Personal administrativo y de otro tipo de apoyo (contratado localmente – grados G1 a G6);
- Consultores (colaboradores externos/personal no perteneciente a la OIT);
- Expertos locales proporcionados por un organismo nacional asociado en materia de financiación en virtud de un acuerdo específico, o funcionarios subalternos del cuadro orgánico (JPO) empleados por la OIT en virtud de acuerdos bilaterales específicos con asociados que aportan recursos.

La combinación adecuada de conocimientos y experiencia para formar el equipo del proyecto debe estar determinada por los requisitos del proyecto, en función de las tareas específicas que se desempeñen y de los productos que se obtengan. En la medida de lo posible deben aprovecharse los conocimientos especializados nacionales con miras a fomentar la capacidad nacional como objetivo primordial del programa y el enfoque general de cooperación para el desarrollo de la OIT.

Nota: Al planificar la contratación de personal internacional, se debe establecer un período de tiempo de cuatro a seis meses entre la solicitud y la llegada

efectiva de la persona para ocupar el puesto²¹. Sin embargo, existen buenas prácticas que podrían acelerar el proceso y evitar demoras, como publicar convocatorias de manifestación de interés, obtener la descripción de puesto aprobada por HRD en una etapa temprana, un grupo de personal de cooperación técnica a punto de terminar las obligaciones contractuales, etc. HRD requiere al menos seis semanas para procesar la contratación antes de la fecha efectiva del nombramiento, es decir, emisión de la autorización médica, el laissez-passer de las Naciones Unidas, el visado para el contrato, el viaje, etc.

Para las tareas de consultoría, siempre que sea posible se debe priorizar la contratación de consultores locales.

Para tareas de consultoría breves, se puede tener en cuenta a especialistas técnicos de la OIT (en PTDP o departamentos de la sede), en función de su experiencia, familiaridad e interés en el proyecto. Si esto implica períodos de cuatro semanas o más, es apropiado que el presupuesto del proyecto incluya el salario y otros costos del funcionario (en asignación temporal). Esto también será así para un funcionario de la OIT que ocupe el cargo de director de proyecto, o cuando el proyecto requiera la participación directa de personal técnico de la OIT.

Para períodos más cortos, el proyecto cubre únicamente los gastos de viaje y las dietas (asignación de una misión).

²¹ En el caso de los expertos internacionales, HRD requiere al menos seis semanas para tramitar la contratación antes de la fecha efectiva de sus nombramientos.

A veces es difícil trazar la línea divisoria entre una aportación técnica de la OIT, que no debería hacerse a expensas del presupuesto ordinario, y la labor general de apoyo a los proyectos. Las aportaciones directas de consultoría de los expertos de la OIT deben incluirse en el presupuesto del proyecto (véase el capítulo 4 – Diseño del proyecto, sección 4.3.4 – Elaboración del presupuesto).

La llegada e incorporación de nuevo personal al proyecto, sea nacional o internacional, merece mucha atención. Consúltense la sección sobre la fase previa a la ejecución (más arriba) para obtener más información.

El director de proyecto debe introducir sistemas internos para la administración y gestión del personal del proyecto. Esos sistemas deben seguir las prácticas, procedimientos y requisitos uniformes de la OIT para garantizar que se cumplan las disposiciones reglamentarias de la Organización.

¿Quién se encarga de cada cometido?

- Las oficinas regionales y exteriores tienen la responsabilidad descentralizada de la contratación y el nombramiento del personal local de proyecto (categorías GS y NO), y de la tramitación de su contrato de empleo y sus prestaciones, incluidas la categoría y clasificación.

- HRD-HQ, por conducto de la Subdivisión de Operaciones del Personal (HR/OPS), se encarga de la contratación de personal internacional de proyecto (categoría P), así como de la clasificación de los puestos profesionales, en coordinación con las oficinas regionales y exteriores y el departamento de la sede, y gestiona sus contratos de empleo y prestaciones.
- HR/OPS también se ocupa de la contratación y administración del personal local de proyecto (categoría GS) basado en la sede, así como de la contratación y administración del personal de cooperación internacional para el desarrollo. La contratación y administración del personal local/nacional de proyecto está descentralizada a las oficinas exteriores. Sin embargo, la clasificación de los puestos de funcionarios nacionales del cuadro orgánico es responsabilidad de las oficinas regionales o de HRD.

Los recursos administrativos necesarios para la gestión del personal de proyecto pueden solicitarse al funcionario responsable de la OIT o a la oficina exterior. También se puede obtener información específica en la sección de Operaciones del personal de la intranet de HRD.

6.2.6 Adquisición de equipo, materiales y servicios

El equipo, los materiales y los servicios se adquieren sobre la base del plan de trabajo revisado del proyecto. Los requisitos se basan en las actividades indicadas en la [estructura de desglose del trabajo](#), y la programación depende del [cronograma](#) del proyecto. Si durante la ejecución deben examinarse más a fondo la estrategia o el plan de trabajo del proyecto, también deben revisarse el presupuesto y el [plan de recursos/insumos](#). (Véase el diagrama de flujo de PROCUREMENT [aquí](#).)

La compra y adquisición de todos los bienes y servicios deben realizarse de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos²². Es particularmente importante que durante el proceso de iniciación en la sede o la oficina exterior, el ATP/CNP reciba información exhaustiva sobre los procedimientos y plantillas. Los oficiales de programación y el personal administrativo y financiero de la oficina exterior también deberían estar familiarizados con los procedimientos, incluidas las funciones específicas que les hayan sido asignadas.

- **Adquisición de equipos y contratación:** Las políticas y procedimientos están disponibles en la [intranet de PROCUREMENT](#). Para la adquisición de bienes y servicios por un valor superior a US\$ 50.000 o el equivalente en moneda local se requiere convocar

una licitación pública²³. La información sobre los procedimientos relativos a las solicitudes de exención de los requisitos de licitación pública está disponible en la intranet de PROCUREMENT.

La seguridad del personal de la OIT, independientemente de la financiación de su contrato, reviste una importancia fundamental, y en consecuencia antes del inicio de cualquier actividad deben establecerse las pertinentes disposiciones presupuestarias. Para garantizar la armonización de las normas sobre equipos y asegurar que el equipo de seguridad sea adecuado para los riesgos que entraña, ILO SECURITY se encarga de aprobar todas las adquisiciones de equipos de seguridad. Cuando el equipo se suministre de forma centralizada, los proyectos proporcionarán una autorización de pago externo/orden de compra (EPA/PO) para satisfacer el costo del equipo. Las necesidades urgentes pueden cubrirse antes de la recepción de la EPA/PO²⁴.

²³ De conformidad con la Reglamentación Financiera Detallada 10.30, los contratos públicos deben adjudicarse sobre la base de una competencia efectiva. Si se estima que el costo de una adquisición sea igual o superior a US\$ 50.000 o equivalente, deben solicitarse propuestas de al menos tres proveedores mediante un método formal de licitación (es decir, invitación a licitar o solicitudes de propuestas), con el uso de un proceso de publicidad que sea apropiado a las circunstancias y esté orientado a lograr una amplia participación de proveedores calificados. Los umbrales monetarios que se aplican a la contratación pública se establecen en el [Procedimiento de la Oficina núm. 216](#), Umbrales y límites aplicables a contratos y compras (versión 4), de 18 de mayo de 2017.

²⁴ [IGDS núm. 338](#), párrafo 7.

²² Consúltense el Manual de adquisiciones de PROCUREMENT ([IGDS núm. 239](#)).

- **Colaboradores externos:** Un colaborador externo es una persona que trabaja con la OIT pero no es miembro del personal ni funcionario de la OIT. Los contratos de colaboración externa están orientados a tareas determinadas y vinculados a un resultado específico durante un período de contrato definido. No implican tareas asociadas con un proceso o gestión continuos, y el pago normalmente se realiza en su totalidad al final del contrato tras la conclusión del trabajo y la presentación de su resultado, una vez se ha considerado satisfactorio. De conformidad con la Reglamentación Financiera Detallada 7.50, podrán permitirse pagos intermedios siempre y cuando se termine satisfactoriamente el trabajo, de acuerdo con el calendario de pagos establecido en el contrato de colaboración externa. Los pagos mensuales periódicos no suelen ser apropiados, de conformidad con la [Directiva de la Oficina External Collaboration Contracts, IGDS núm. 224](#) (versión 1). No se procesará ningún pago sin que se haya recibido una solicitud (factura) del colaborador externo.
- **Seminarios y talleres:** Los seminarios y talleres pueden ser organizados por el proyecto o por una organización asociada. Su objetivo suele ser fortalecer la capacidad nacional o mejorar el resultado esperado de los proyectos mediante la creación de redes y la visibilidad. Las peticiones para celebrar seminarios deben estar en consonancia con los requisitos del proyecto y seguir procedimientos específicos (véase [IGDS núm. 482](#) [versión 1] – Seminarios, talleres y eventos financiados por la OIT).

El director de proyecto también debe cumplir las disposiciones reglamentarias de la OIT para la recepción del equipo, el mantenimiento de inventarios y otros registros de activos, y la enajenación del equipo no fungible una vez finalizado el proyecto.

En el [Manual de adquisiciones](#) se proporciona información sobre la política y los procedimientos actuales en materia de equipo y contratación, aunque con la aplicación de IRIS algunos procedimientos y prácticas están cambiando. En los materiales de formación de la OIT sobre adquisiciones figura información actualizada sobre los nuevos procedimientos.

6.2.7 Gestión financiera

Autorizaciones financieras

Todas las actividades planificadas durante el proyecto requieren directa o indirectamente el desembolso de fondos. Esas actividades pueden consistir en la adquisición de bienes y servicios, o conllevar gastos operacionales. Los procedimientos administrativos necesarios para solicitar la aprobación de dichos desembolsos dependen de la naturaleza de la actividad y del «producto» o «servicio» previsto. No se pueden obtener insumos para proyectos sin las autorizaciones financieras necesarias.

El director de proyecto es responsable de solicitar al funcionario responsable de la OIT (director de la oficina/ unidad responsable de la ejecución del proyecto) que inicie el proceso de establecer obligaciones (gravámenes/ compromisos) y expedir las correspondientes autorizaciones de gastos con cargo al presupuesto del proyecto.

Las autorizaciones de desembolsos pueden consistir en:

- Pedidos
- Órdenes de compra (PO)
- Autorizaciones de viaje (TA) y
- Disposiciones de HRD.

Las normas que rigen estas diferentes formas de desembolso y el proceso de obtención de autorizaciones financieras y administrativas son diferentes, como se establece en los [Manuales y guías de Finanzas](#).

Otros pagos directos

- *Gastos menores:* Consisten en pequeños anticipos en numerario facilitados al director de proyecto para satisfacer gastos diversos locales, como costos de funcionamiento de vehículos, material de oficina, franqueo postal, etc. El establecimiento de una cuenta de gastos menores requiere la aprobación de la oficina regional.

- *Cuentas de anticipos:* Las cuentas bancarias (de anticipos) se abren para atender las necesidades de las oficinas exteriores de la OIT, incluidos los proyectos de CD. La apertura de cuentas bancarias se ha delegado en los jefes de TREASURY y TRES/ OPS. Este último es responsable de comunicar las instrucciones necesarias al banco elegido. TRES/ OPS (Sección de Operaciones de Tesorería) en la sede tramita las solicitudes de apertura de una nueva cuenta bancaria o de transferencia de una cuenta existente de la OIT a un nuevo banco. La elección del banco en el que se depositan los fondos de la OIT corresponde en última instancia al tesorero, que para las cuentas de las oficinas exteriores y las cuentas de anticipos de proyectos delega esta responsabilidad en TREASURY. La sección sobre adquisiciones del Reglamento Financiero, que establece los principios y normas generales que deben tenerse en cuenta en el ejercicio de las funciones de adquisición, también es pertinente para la contratación de servicios bancarios.

Fiscalización financiera

Los directores de proyecto deben planificar y supervisar el uso de los recursos financieros mediante el seguimiento de las obligaciones de fondos (gravámenes) en relación con las asignaciones, fechas y autorizaciones obtenidas. Estos registros pueden compararse con los informes oficiales de los sistemas financieros de la OIT. El funcionario responsable de la OIT debe asegurarse de que esos informes se pongan a disposición de los directores

de proyecto que no tengan acceso a los mencionados sistemas. Pueden producirse discrepancias entre los registros del director de proyecto y los informes oficiales de la Oficina, debido a un desfase temporal o a los procesos de registro.

Sin embargo, cualquier discrepancia importante o que esté pendiente de resolución durante un largo período de tiempo debe aclararse con el funcionario responsable de la OIT y BUDFIN.

6.3 Seguimiento de la ejecución y presentación de informes

6.3.1 Seguimiento de la ejecución

El seguimiento es una parte integral del ciclo del proyecto. Es un proceso continuo que sigue los avances del proyecto, con el objetivo principal de permitir a la dirección que tome medidas correctivas. El seguimiento se lleva a cabo a distintos niveles de la estructura del proyecto, y también proporciona datos para la presentación de informes, tanto dentro de la OIT como externamente a los asociados que aportan recursos, los mandantes y otras partes interesadas en el proyecto.

El seguimiento es una importante herramienta de gestión que:

- Evalúa los progresos realizados en la ejecución del proyecto;
- Respalda la gestión eficaz de los recursos;
- Detecta aspectos problemáticos;
- Permite a la dirección que tome medidas correctivas tempranas;
- Asienta la base para una buena comunicación con los mandantes y otras partes interesadas;
- Proporciona la base para presentar informes a los asociados que aportan recursos.

El seguimiento de la ejecución ayuda a determinar si el proyecto sigue el rumbo correcto. Tiene un enfoque más limitado en los productos, actividades y recursos, y compara los progresos con respecto al plan de trabajo. Fundamentalmente es una herramienta que debe utilizarse de forma continua como parte de la supervisión de la gestión. También puede resultar útil hacer el seguimiento de la estructura del proyecto a un nivel más alto para evaluar los progresos realizados en el uso de los productos del proyecto por parte de los grupos destinatarios.

Para hacer el seguimiento continuo a lo largo de todo un proyecto o programa, también puede llevarse a cabo una extracción de resultados. Como metodología, la extracción de resultados se inspira en parte en el mapeo de resultados (véase capítulo 4), y a menudo ambos planteamientos se consideran complementarios. En esencia, la extracción de resultados está concebida para recopilar indicios de cambio (los resultados) y luego retroceder para evaluar si un programa o proyecto contribuyó a ese cambio y, si es así, cómo lo hizo. Este método es más apropiado cuando la atención se centra en los resultados en lugar de las actividades o productos. Para obtener más información sobre cómo funciona y sobre sus diferentes pasos, véase [aquí](#).

Cuadro 6 - Enfoque para el seguimiento de la ejecución a distintos niveles de la estructura del proyecto

Estructura del proyecto	Comparación entre:	
	Planeado	Real
Insumos	Recursos (previstos)	Recursos (reales)
	Presupuesto (planeado)	Gasto (real)
	...	Control del gasto
Actividades	Calendario (planeado)	Calendario (real)
Objetivos	Metas de desempeño (previstas)	Logros (reales)
Resultados (inmediatos)	Uso/consumo de servicios (planeado)	Uso/consumo de servicios (real)
Resultados (final de proyecto)	Parte del plan de evaluación	
Impacto ²⁵ (a largo plazo)	Parte del plan de evaluación	

²⁵ Aunque la intención de investigar el impacto puede incluirse en un plan de evaluación, la planificación, gestión y financiación de las EI son responsabilidad de los departamentos técnicos. Para más información, consulte la [nota orientativa 13 de EVAL: Evaluación de impacto](#).

Una **evaluación** es la valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, materia, cuestión, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el nivel de logro de resultados previstos e imprevistos mediante el examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad utilizando criterios apropiados como la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil basada en la evidencia que permita incorporar de forma oportuna sus hallazgos, recomendaciones y enseñanzas en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas²⁶. (véase el capítulo 7 – Evaluación).

6.3.2 El plan de seguimiento

El seguimiento implica comparación, medición y acción:

- **Comparación:** El **seguimiento** conlleva una comparación entre los resultados reales y los previstos. Esto requiere no solo medir los resultados reales, sino también examinar las presentaciones de los resultados planeados o previstos. El marco lógico, los planes de trabajo y el presupuesto establecen los propósitos de un proyecto, y esos documentos fundamentan el seguimiento de los progresos. No obstante, es posible que en el plan de seguimiento sea necesario incorporar

otros documentos de informes, como el acuerdo del asociado que aporta recursos o el acta de aprobación. Sin esos documentos, o declaraciones de intención equivalentes, el seguimiento contribuye poco a la ejecución del proyecto.

- **Medición:** Los sistemas de seguimiento suelen usar indicadores para medir los progresos realizados. Los **indicadores** son variables que se pueden medir y que proporcionan a la dirección un «indicio» de dichos progresos. Los indicadores miden el avance hacia la consecución de los productos, los resultados y el objetivo de desarrollo (impacto). En la **gestión basada en resultados** (GBR), las actividades no son resultados, y sus indicadores no son obligatorios.
- **Medidas:** El resultado del seguimiento surge de las medidas adoptadas a partir de la información obtenida gracias al propio seguimiento. El plan de seguimiento debe establecer cómo se utilizarán los datos del seguimiento e identificar a los funcionarios responsables de garantizar que se tomen las pertinentes medidas. Los planes de seguimiento deben elaborarse teniendo en cuenta tanto la periodicidad como la rendición de cuentas:
- **Periodicidad:** El seguimiento debe basarse en la periodicidad de los eventos (mensual, trimestral, estacional, anual) y en la toma de decisiones (medidas correctivas, reuniones de revisión, etc.). Debe hacerse con suficiente detalle para facilitar el cumplimiento de

²⁶ Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG): Evaluation Norms and Standards (2016), pág. 10.

las actividades (o metas) en las fechas previstas, y no debe requerir mucho tiempo.

- **Rendición de cuentas:** El seguimiento debe dar lugar a adoptar medidas. En consecuencia, los datos y la presentación de informes deben dirigirse a los funcionarios responsables y centrarse en las estructuras de gobernanza y los departamentos responsables de las oficinas.

El plan de seguimiento debe establecer un período de presentación de informes y una unidad informante que guarden coherencia con la estructura del proyecto, reflejar la periodicidad de los acontecimientos y proporcionar información que sea útil para los equipos de proyecto, las unidades, los mandantes, los asociados que aportan recursos y otras partes interesadas en el proyecto.

El plan también debe incluir planes de comunicación y presentación de informes. Para crear un sentido de propiedad y una visión compartida de la planificación y el seguimiento es fundamental mantener informados sobre los progresos realizados a los mandantes y las partes interesadas involucrados en el proyecto a nivel local.

Generalmente, el plan de seguimiento se elabora en consulta o se comparte con los asociados del proyecto. El plan de seguimiento debe establecer un esquema para la recopilación de datos (cuadro 7), que debería incluir: a) los indicadores; b) la fuente de los datos, la frecuencia de recopilación y la correspondiente responsabilidad para cada indicador; y c) el formato del informe (unidad, nivel de agregación, periodicidad) y la(s) persona(s) responsable(s) de actualizarlo/utilizarlo.

El plan de seguimiento tiene que incluir los siguientes elementos:

- *¿Qué? Indicadores de progreso, definición y metas:* Los indicadores definen cómo se medirá el desempeño en una escala o dimensión, mientras que los objetivos identifican el nivel previsto de resultados que se obtendrán dentro de un plazo determinado. Los indicadores y metas incluidos en el documento de proyecto deben revisarse y perfeccionarse.

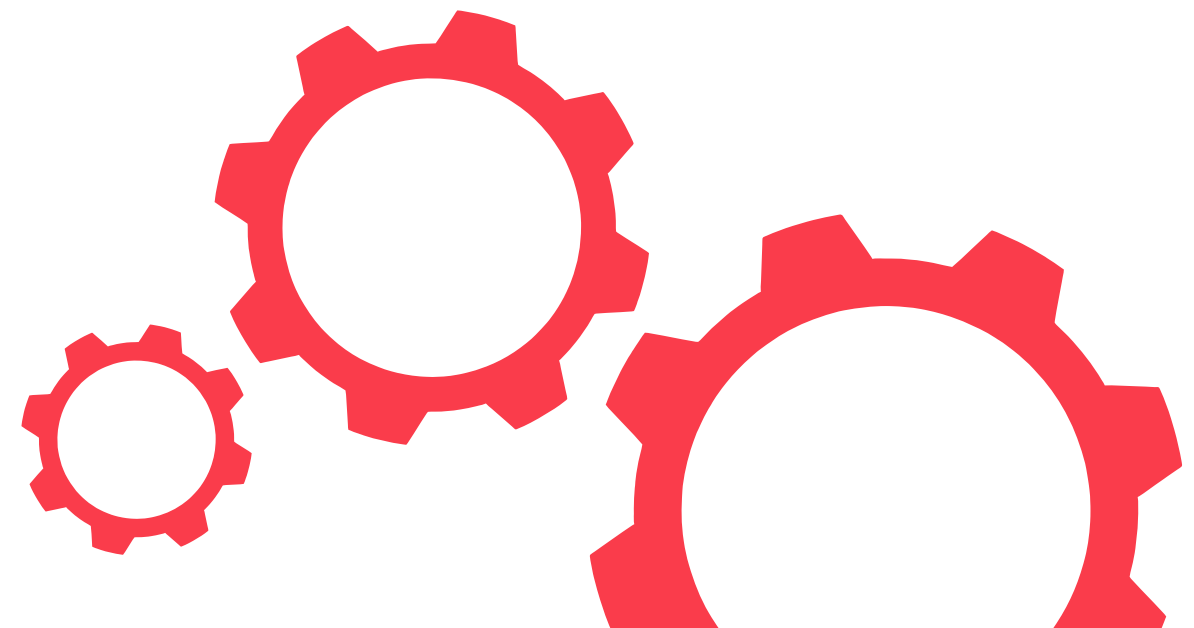


Tabla 7: Elementos de un plan de seguimiento

Estructura del proyecto	Indicadores ¿QUÉ?	Fuentes de datos			Uso del informe	
		Frecuencia de recopilación ¿CUÁNDO?	Método de recopilación ¿CÓMO?	Responsabilidad de la recopilación ¿QUIÉN?	Formato del informe ¿DE QUÉ MODO?	Responsabilidad del uso ¿PARA QUIÉN?
<i>Impacto</i>						
<i>Resultados</i>						
<i>Productos</i>						
<i>Actividades</i>						
<i>Insumos</i>						

- *¿Cuándo? Frecuencia y calendario de la recopilación de datos:* Dependiendo del nivel (productos, actividades, insumos) puede tener sentido recopilar datos mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente o con menos frecuencia. No existe una regla general sobre la frecuencia con la que deben recopilarse los datos. La frecuencia también puede variar en función de la fuente de datos.
- *¿Cómo? **Medios de verificación** y fuentes de datos:* Debe describirse el enfoque o método de recopilación de datos para cada indicador; y debe señalarse si consiste en recopilar datos primarios (directamente mediante comentarios o encuestas de los beneficiarios de los proyectos) o datos secundarios (de fuentes existentes,

como estadísticas o informes nacionales). En el primer caso la recopilación es más específica y costosa que en el segundo. A menudo se necesitarán datos primarios para examinar los productos o resultados específicos del proyecto. Los datos secundarios se suelen poder usar para poner en contexto los resultados o para comparar los resultados del proyecto.

- *¿Quién? Responsabilidades relativas a la obtención de datos:* Las responsabilidades deben asignarse claramente a una persona, equipo u oficina en particular. Sin embargo, es fundamental que la persona, equipo u oficina encargada de recopilar los datos tenga las aptitudes adecuadas.

- *¿De qué modo? Planes de análisis de datos:* Es recomendable planificar con anticipación no solo la recopilación de datos, sino también el análisis, los informes y el uso de los datos recopilados, e identificar las técnicas de análisis y los formatos de presentación de datos que se utilizarán. Al elaborar esos planes es importante tener en cuenta el siguiente punto, porque cuando se trata de cómo se deben analizar y presentar los datos algunos destinatarios tendrán determinadas necesidades.
- *¿Para quién? Planes de notificación e información:* Los mandantes y otras partes interesadas en el proyecto deben mantenerse informados sobre los avances realizados, ya sea de manera informal a través de reuniones periódicas o a través de informes de progreso más formales. En el plan de seguimiento deben tenerse en cuenta los requisitos de la presentación de informes (presentación de informes a los asociados que aportan recursos, reuniones de revisión, estructuras de gobernanza, dirección de la OIT).

6.3.3 Formatos del seguimiento

Los formatos utilizados para el seguimiento son extensiones de los formatos requeridos para la planificación del trabajo. Hay tres tipos de seguimiento: seguimiento de producto, seguimiento de actividad y seguimiento de presupuesto.

1. Seguimiento de producto

El seguimiento de producto se basa en el plan de desempeño (véase capítulo 4 - Diseño del proyecto).

Cuadro 8: Formato del seguimiento de producto

Período de referencia:					
Producto	Indicador	Previsto	Real	Motivos de la diferencia	Meta para el siguiente período
1	1.1				
	1.2				
	1.3				

2. Seguimiento de actividad

El seguimiento de actividad se basa en el mismo gráfico de barras utilizado para preparar el cronograma del proyecto. Debajo de cada una de las actividades programadas se utiliza una barra paralela para ilustrar el desempeño real (cuadro 8), que luego se puede comparar con las fechas de inicio y la duración planificadas.

Cuadro 9: Formato del seguimiento de actividad

EDT: Producto 1			Calendario									
Actividad	Tarea	Prevista/ Real	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct
1.1	1.1.1	Prevista										
		Real		65%								
	1.1.2	Prevista										
		Real								95%		
1.2	1.2.1	Prevista										
		Real										
1.3		Prevista										
		Real										

3. Seguimiento de presupuesto

Los directores de proyecto deben mantener sus propios registros sobre el uso del **presupuesto** del proyecto, examinando los gravámenes (obligaciones) frente a las asignaciones en IRIS. Los funcionarios responsables de la OIT también supervisan el presupuesto a través de IRIS, y deben asegurarse de que los directores de proyecto estén periódicamente informados de las políticas y directrices de la OIT, así como de cualquier otra información pertinente, como:

- Manuales e IGDS nuevos y actualizados de FINANCE, HRD y PROCUREMENT.
- Instrucciones para el cierre del ejercicio económico.

- Cifras de dietas y viáticos (DSA).
- Tipos de cambio oficiales de las Naciones Unidas.

Véase también Seguimiento financiero, en la sección sobre Gestión financiera.

Visitas sobre el terreno y examen de proyectos

- *Visitas sobre en el terreno:* Se trata de otra herramienta que se puede utilizar para hacer el seguimiento de los progresos realizados en la ejecución de un proyecto y recopilar la pertinente información. Esas visitas suelen llevarlas a cabo funcionarios de la OIT en la sede y sobre el terreno, o representantes de los gobiernos asociados que aportan recursos. Estas misiones deberían planificarse

anticipadamente en el plan de trabajo e incluirse en el presupuesto en la etapa de diseño. Los informes de misión forman parte de la información utilizada para preparar los informes de progreso, y cuando se prevea la participación de un asociado que aporta recursos debe informarse de ello a la Unidad de Relaciones con los Asociados para el Desarrollo de PARDEV.

- *Examen de proyectos:* Un examen de proyecto proporciona a sus respectivos directores una perspectiva externa sobre el avance del proyecto.

Sin embargo, esos exámenes son costosos y deben planificarse y presupuestarse durante el diseño del proyecto.

Un enfoque útil para presentar los resultados del seguimiento es tabular juntos los resultados previstos y reales, presentar un análisis que explique cualquier diferencia o desviación y registrar las medidas propuestas (véase cuadro 9). Una ampliación de ese enfoque consiste en utilizar los resultados del seguimiento a fin de restablecer los objetivos planificados para el siguiente período.

Cuadro 10 - Formato de la presentación de informes

Período de referencia: 2º trimestre	Indicador(es)	Metas (previstas)	Logros (reales)	Análisis (motivos de las diferencias)	Metas (para el siguiente período)
<i>Objetivo de desarrollo/ Impacto</i>					
<i>Objetivo inmediato/ Resultados</i>		Cambios deseados en organizaciones clave	Cambios reales en organizaciones clave		
<i>Productos</i>		Metas previstas	Logros reales		Metas revisadas por período
Actividades		Calendario planeado/ plazos	Progresos reales		Nuevo calendario
<i>Insumos</i>		Presupuesto	Gasto		Presupuesto revisado
Medidas propuestas					

6.3.4 Presentación de informes y comunicación de resultados

El plan de seguimiento establece planes de comunicación y presentación de informes concebidos para compartir información con los asociados y mantenerlos periódicamente informados sobre la marcha del proyecto e involucrarlos en su ejecución. Las reuniones con los mandantes y otras partes interesadas son una buena manera de proporcionar y recibir observaciones sobre la ejecución del proyecto, así como de fomentar su participación activa en él.

Los informes de progreso se elaboran para la estructura de gobernanza del proyecto (juntas asesoras, comités directivos, etc.), para la administración de la OIT y para los asociados que aportan recursos²⁷.

El propósito de la presentación de informes es:

- Documentar el conocimiento del proyecto.
- Mantener informadas a las partes interesadas del proyecto sobre los progresos realizados, los logros, las medidas correctivas, etc.
- Cumplir los requisitos de presentación de informes a los asociados que aportan recursos (incluido sobre los

riesgos importantes identificados durante la ejecución del proyecto).

Los informes de calidad fomentan la comunicación bidireccional: Los informes deben tener en cuenta las necesidades de los diferentes destinatarios y ser significativos, concisos, estar centrados en los problemas, reforzar la responsabilidad mutua y resultar interesantes de leer.

Presentación de informes a la OIT

El director de proyecto debe preparar informes periódicos sobre la ejecución del proyecto para el funcionario responsable de la OIT. La elaboración y análisis de los informes requieren el diálogo y consulta con las personas responsables de las actividades y productos, así como con sus supervisores. Es una oportunidad para evaluar el avance, revisar el trabajo del equipo del proyecto y tomar conciencia de cualquier problema en una etapa temprana.

La periodicidad de la presentación de informes se acuerda con el funcionario responsable de la OIT y por lo menos debe ser trimestral. Los informes deben compartirse con la unidad de apoyo técnico y con la respectiva oficina exterior de la OIT, si es distinta de la del funcionario responsable de la OIT (es decir, en un proyecto centralizado). El funcionario responsable de la OIT suele solicitar aportaciones de los proyectos para informar sobre los resultados obtenidos a nivel nacional

²⁷ El formato normalizado de informe de progreso de la cooperación para el desarrollo de la OIT está disponible en [la intranet de PARDEV](#).

que se incluirán en el [Informe bienal sobre la aplicación del programa de la OIT](#) y en el cuadro interactivo de resultados sobre trabajo decente ([Decent Work Results Dashboard](#)).

Generalmente la periodicidad de la presentación de informes depende de la ubicación geográfica del proyecto. Si la comunicación directa es difícil y el lugar donde se ejecuta el proyecto es poco accesible, puede ser necesario presentar informes con más frecuencia, ya que el seguimiento directo de las actividades y el avance puede resultar dificultoso.

Recientemente en el [Módulo de apoyo a la gestión de la cooperación para el desarrollo](#) se ha creado un [Espacio de trabajo para la presentación de informes](#). Este espacio de trabajo proporciona un repositorio central para la presentación de informes a donantes/asociados, incluidos los estados financieros. Permite a las oficinas exteriores, las unidades técnicas y PARDEV que establezcan calendarios para presentar informes de proyectos, gestionar el cumplimiento de los requisitos de presentación de informes e introducir los informes que se han presentado a los asociados que aportan recursos.

Cuando en la presentación de informes al donante se prevea un retraso de más de 20 días laborables, este deberá ser informado por escrito de los motivos de la demora y de la nueva fecha de vencimiento. Sírvanse informar a PARDEV de la nueva fecha de vencimiento para poder actualizar el calendario de la presentación de informes.

Presentación de informes a los asociados que aportan recursos

Las obligaciones de presentar informes a los asociados que aportan recursos se especifican en el acuerdo firmado. El funcionario responsable de la OIT debe cerciorarse de que los informes se preparen a tiempo y cumplan las normas de calidad, mientras que el director de proyecto planifica las obligaciones de presentar informes. La presentación de informes oportunos y de buena calidad no es solo una obligación contractual, sino que es fundamental para mantener buenas relaciones con los asociados que aportan recursos y facilitar el apoyo a la financiación futura.

La presentación de informes a los asociados que aportan recursos incluye lo siguiente:

Informe de progreso e informes finales

- Elaboración del informe con arreglo al formato de informe de progreso: tarea bajo la responsabilidad del director de proyecto.
- Presentación del informe a las unidades de apoyo técnico y al funcionario responsable de la OIT: tarea bajo la responsabilidad del director de proyecto.
- Autorización del informe por las unidades de apoyo técnico y el **funcionario responsable de la OIT**: tarea bajo la responsabilidad de los jefes de las unidades de apoyo técnico y la OIT

- Publicación del informe en el espacio de trabajo para la presentación de informes a los donantes, del Módulo de apoyo a la gestión de la cooperación para el desarrollo: tarea responsabilidad del funcionario responsable de la OIT
- Presentación del informe al asociado que aporta recursos: tarea responsabilidad del funcionario responsable de la OIT (recursos movilizados localmente) o de PARDEV.
- Publicación de la carta de presentación en el [espacio de trabajo para la presentación de informes a los donantes](#): tarea responsabilidad del funcionario responsable de la OIT (recursos movilizados localmente) o de PARDEV.

Informes de evaluación: Difieren en función de los requisitos. En el caso de las evaluaciones independientes, el coordinador de la evaluación envía el informe final a EVAL para su aprobación. A su vez, EVAL lo remite al funcionario responsable de la OIT, que deberá presentarlo al asociado que aporta recursos, o bien si procede se encargará de ello PARDEV. Véase el capítulo 7 para obtener más información.

Puede solicitarse a PARDEV y EVAL, respectivamente, más información sobre los requisitos de presentación de informes a los asociados particulares que aportan recursos y sobre los requisitos de evaluación de la OIT.

Los [informes de progreso](#) deben exponer de forma breve:

- Las actividades más importantes realizadas y los productos obtenidos durante el período objeto de examen, es decir, el trabajo llevado a cabo frente al plan de trabajo propuesto;
- Los avances hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto;
- La obtención de los resultados del proyecto;
- La pertinencia de los grupos de población destinatarios;
- La contribución del proyecto a los objetivos y estrategias generales de la OIT;

Estados financieros y estados financieros finales certificados: Elaborados por BUD/DC y publicados por PARDEV en el espacio de trabajo para la presentación de informes del Módulo de apoyo a la gestión de la cooperación para el desarrollo, para su presentación al asociado que aporta recursos por el funcionario responsable de la OIT (recursos movilizados localmente) o por PARDEV. Publicación de la carta de presentación en el espacio de trabajo para la presentación de informes a los donantes: tarea responsabilidad del funcionario responsable de la OIT (recursos movilizados localmente) o de PARDEV.

- La contribución del proyecto al PTDP;
- La concordancia con las estrategias nacionales;
- El análisis de problemas o limitaciones, y las medidas correctivas adoptadas; y
- Las medidas de seguimiento adoptadas y las enseñanzas extraídas.

El [informe final sobre los progresos](#) realizados sigue la misma estructura que los informes de progreso de mitad de período, pero contiene una evaluación de los logros del proyecto durante la duración de la intervención y no solo del período considerado. Es más completo e incluye una sección importante sobre recomendaciones y enseñanzas extraídas.

Los informes financieros generalmente abarcan un ciclo de 12 meses basado en un año civil, aunque algunos asociados que aportan recursos requieren la presentación de dos estados financieros por año.

6.4 Exámenes de proyectos y revisiones presupuestarias

El objetivo principal de hacer el seguimiento de la ejecución del proyecto es tomar las pertinentes medidas correctivas tempranas, además de ser una responsabilidad importante de la dirección del proyecto. Para el éxito de una medida correctiva es fundamental comprender las causas de las discrepancias.

Las discrepancias y deficiencias pueden deberse a problemas o dificultades en el control del proyecto, como la organización, los sistemas administrativos y los cambios de personal (directores de proyecto) del proyecto, o la escasez o demoras en la dotación de los insumos necesarios. El director de proyecto puede resolver esos problemas instruyendo al personal para que tome las medidas oportunas, o introduciendo modificaciones menores en el plan de trabajo.

Sin embargo, los malos resultados, los retrasos o los sobrecostos también pueden deberse a situaciones o cambios que escapan al control del proyecto, como los disturbios políticos, los desastres naturales, etc.

Puede ser que durante el diseño del proyecto esos problemas externos se hayan definido como supuestos, o es posible que hayan surgido en una etapa posterior. En estas circunstancias, el personal del proyecto debe supervisar los supuestos externos que afectan a los resultados. Para supervisar los factores y tendencias

externos pueden utilizarse el mismo enfoque y los mismos formatos propuestos para medir los resultados de los proyectos. Cuando los malos resultados escapan al control del proyecto, y ya no puede esperarse que se alcancen los objetivos previstos en el documento de proyecto, deben ajustarse las estrategias o planes de ejecución del proyecto. Alternativamente, en caso de retraso, una extensión del proyecto puede contribuir al logro de resultados, sin modificar el **PRODOC**.

Como los exámenes de proyectos implican revisiones presupuestarias, siempre requieren la aprobación de los asociados que aportan recursos.

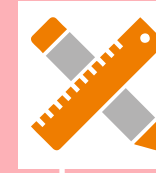
6.4.1 Revisiones presupuestarias

Si en el curso de la ejecución del proyecto se necesita revisar el presupuesto, debe enviarse a PARDEV y BUD/DC un [formulario de solicitud de revisión presupuestaria](#) para su aprobación.

Hay cinco tipos de solicitudes de revisión presupuestaria:

- *Modificación del plan de trabajo:* Después de revisar el plan de trabajo puede presentarse una solicitud de revisión del presupuesto, a lo largo del año en curso. Esta revisión debe ir acompañada de un [formulario de solicitud de revisión presupuestaria](#) que explique los cambios propuestos.

- *Extensión de proyecto:* Una ampliación de proyecto implica prolongar sus actividades más allá de la fecha de finalización establecida en el acuerdo entre el asociado que aporta recursos y la OIT, y por lo tanto requiere la aprobación de dicho asociado, que debe solicitar PARDEV. Una solicitud de ampliación sin costo debe presentarse a tiempo para permitir que PARDEV y el asociado que aporta recursos la procesen antes del término del proyecto. El plazo mínimo necesario son tres meses antes del final previsto del proyecto. Para iniciar la tramitación de una ampliación de proyecto, el funcionario responsable de la OIT debe presentar a PARDEV (previa consulta con la unidad de apoyo técnico) una justificación detallada de la necesidad de prolongar el proyecto y los pertinentes presupuesto y plan de trabajo revisados. En el caso de los recursos movilizados localmente, el funcionario responsable de la OIT puede presentar la solicitud directamente al asociado que aporta recursos, previa consulta con PARDEV, BUD/DC y la unidad de apoyo técnico.



NORMA

Las solicitudes de ampliación de proyecto y revisión del presupuesto requieren la aprobación de los asociados que aportan recursos y deben remitirse a PARDEV y BUD/DC. Todas requieren una justificación.

- *Cambios presupuestarios que impliquen modificaciones en el presupuesto aprobado originalmente:* Consisten en cualquier cambio introducido en el presupuesto aprobado por el asociado que aporta recursos, y requieren su aprobación, de conformidad con las disposiciones contractuales. Normalmente los cambios presupuestarios que superen un determinado porcentaje del presupuesto aprobado por el asociado que aporta recursos siempre requieren su aprobación previa. A efectos del cálculo del umbral, las revisiones presupuestarias son acumulativas. Por lo tanto, el funcionario responsable de PARDEV siempre comparará la revisión propuesta con la última versión del presupuesto aprobado por el asociado que aporta recursos. Sírvanse consultar a PARDEV los requisitos específicos de los asociados que aportan recursos.
- **Reajuste del presupuesto:** Inmediatamente después del cierre de cuentas anual (generalmente a mediados de febrero), el presupuesto del proyecto debe reformularse, a menos que el proyecto se esté cerrando.
- *Revisiones finales* que impliquen cambios presupuestarios al final del proyecto, en el momento del cierre financiero y de la preparación del estado financiero.

Todas las solicitudes de revisión presupuestaria deben incluir el nuevo presupuesto propuesto (utilizando la plantilla de revisión del presupuesto de la OIT), un

resumen general de los cambios en comparación con el presupuesto aprobado por el asociado que aporta recursos y una justificación de las modificaciones propuestas en el [Formulario de solicitud de revisión presupuestaria](#). Esto reviste particular importancia cuando las modificaciones conllevan la transferencia de fondos de las actividades del proyecto a las partidas de personal, o si se proponen modificaciones importantes en la estrategia o alcance del proyecto. Si no se cuenta con la justificación adecuada, PARDEV no puede aprobar la solicitud de revisión (véanse la [Guía de presupuestación basada en resultados](#) de BUD/DC y las [solicitudes de revisiones presupuestarias de PARDEV](#)).

6.5 Finalización y cierre financiero

La finalización y el cierre del proyecto están determinados por las fechas indicadas en el acuerdo original firmado con el asociado que aporta recursos, o en las ampliaciones de proyecto aprobadas posteriormente. El director de proyecto y el funcionario responsable de la OIT deben conocer las disposiciones del acuerdo, ya que son responsables de cumplirlas (véase **Revisión del diseño del proyecto** en la sección 6.2.2).

PARDEV comunica al funcionario responsable de la OIT las fechas de finalización del proyecto en el Acta de aprobación, que constituyen la base para la revisión inicial del plan de trabajo, las actualizaciones posteriores y la

planificación final, incluidas las actividades de evaluación final (véase capítulo 5 – Valoración previa y aprobación). PARDEV emite un acta de cierre del proyecto, aproximadamente tres meses antes de su conclusión. El acta de cierre del proyecto proporciona información sobre los principales requisitos para una finalización sin contratiempos.

La conclusión oportuna de las actividades y el cierre de los proyectos requieren las funciones de gestión básicas del funcionario responsable de la OIT y los directores de oficinas de la OIT, junto con una actuación bien coordinada de todas las unidades de apoyo afectadas. Es de suma importancia planificar el final de las actividades y transacciones financieras del proyecto de acuerdo con las fechas de finalización establecidas en la propuesta y en el acuerdo con el asociado que aporta recursos, a fin de mantener buenas relaciones de trabajo con ese último.

6.5.1 Finalización del proyecto

Es importante distinguir entre la finalización de las actividades de un proyecto y el cierre financiero del proyecto. Un proyecto se considera terminado cuando:

- Han concluido todas las actividades operacionales;
- No se aplicarán más gravámenes;
- Se ha elaborado el [informe final sobre los progresos realizados](#); y

- El informe de evaluación final ha sido aprobado (de conformidad con las pertinentes disposiciones) y el supervisor directo ha ultimado la respuesta de la dirección a las recomendaciones²⁸.

El director de proyecto elabora el informe final y el funcionario responsable de la OIT lo remite a PARDEV, previa consulta con la respectiva unidad de apoyo técnico y su pertinente autorización. Para obtener información y una [plantilla del informe final](#), véase la sección sobre Seguimiento y presentación de informes.

Un evaluador independiente o interno elabora el informe de evaluación final (según sea necesario) y lo remite a PARDEV para su transmisión al asociado que aporta recursos²⁹. En el caso de las evaluaciones independientes, EVAL aprueba el informe de evaluación final antes de remitirlo a PARDEV.

6.5.2 Cierre financiero

Inicio del proceso de cierre financiero

Una vez concluidas las actividades del proyecto, el funcionario responsable de la OIT inicia el proceso de

²⁸ Para conocer los requisitos de [evaluación](#), sírvanse consultar el capítulo 7 – Evaluación, la [página de EVAL](#) y el acta de aprobación y el acuerdo del proyecto en cuestión.

²⁹ Véase la anterior nota de pie de página.

cierre financiero informando a BUD/DC a través de PARDEV de la finalización de las actividades del proyecto y de que el proyecto no estará sujeto a más gravámenes.

En los casos en que las fechas de finalización contractual del proyecto hayan expirado y no se haya iniciado el cierre financiero del proyecto, PARDEV mantendrá consultas con la unidad u oficina respectiva e iniciará dicho proceso, conjuntamente con BUD/DC.

Los gravámenes y gastos que se inicien después de la fecha de finalización del proyecto se imputan directamente a las asignaciones del presupuesto ordinario de la oficina responsable. Un proyecto se considera finalizado cuando:

- Se han recibido los fondos;
- Se han pagado y liquidado los **gravámenes**;
- Se han registrado los gastos;
- Se ha llevado a cabo la revisión final del presupuesto;
- El estado financiero final se ha elaborado y presentado al asociado que aporta recursos;
- El saldo final ha sido reembolsado o transferido de acuerdo con las instrucciones del asociado que aporta recursos; y

- BUD/DC ha cambiado el estado del proyecto a “cerrado financieramente” en **IRIS**, y la adjudicación está cerrada.

BUD/DC es responsable de preparar el estado financiero final para su presentación por parte de PARDEV al asociado que aporta recursos; asimismo, BUD/DC se encarga del cierre financiero del proyecto una vez que la oficina responsable y PARDEV hayan proporcionado toda la información necesaria.

El acuerdo firmado entre la OIT y el asociado que aporta recursos suele contener disposiciones relativas a las asignaciones no utilizadas y los intereses devengados. En este caso, se imputarán intereses a los PSC.

El funcionario responsable de la OIT también inicia medidas con respecto a los siguientes asuntos:

- **Cese en el servicio del personal de proyecto:** Esto implica coordinar con HRD (para expertos internacionales) y las respectivas oficinas exteriores y el director de proyecto (para el personal nacional) el proceso de terminación de los contratos para el personal de proyecto y la preparación e inicio de las formalidades internacionales de la salida de expertos y la programación de sesiones de información. En el caso de los proyectos descentralizados, entraña implica las sesiones de información del personal nacional e internacional sobre el terreno con las oficinas exteriores interesadas.

De conformidad con la jurisprudencia aplicable del Tribunal Administrativo de la OIT, se debe notificar debidamente al funcionario de que se trate la no ampliación del contrato al menos dos meses antes de la fecha de expiración.

El motivo de no prorrogar el contrato, sea por la finalización del proyecto o por razones presupuestarias, debe indicarse claramente, incluso cuando coincida con la fecha de finalización propuesta de la actividad del proyecto/programa. La carta de notificación de no prorrogar el contrato debe estar firmada por la persona encargada con la autoridad delegada apropiada. Sin perjuicio de la autoridad otorgada al director de HRD o a los funcionarios designados, los directores de oficinas exteriores, el director de Programas de Cooperación para el Desarrollo y los asesores técnicos principales de proyectos de cooperación para el desarrollo han delegado la autoridad y, en consecuencia, la responsabilidad de notificar al personal dentro de sus programas o proyectos la no ampliación de sus contratos.

El funcionario de que se trate deberá acusar recibo de la notificación mediante la fecha y firma de la misma. Se debe remitir una copia a todas las partes involucradas para fines de registro y seguimiento, cuando sea necesario. Si no fuera posible notificar adecuadamente la no ampliación del contrato antes de la fecha de expiración, podrá compensarse con el pago de una suma correspondiente al importe del sueldo y las indemnizaciones correspondientes al período de preaviso.

HRD ha elaborado plantillas y directrices para facilitar la pertinente consulta. Dichas directrices se aplican tanto a los funcionarios de contratación internacional como a los de contratación local.

Teniendo en cuenta la ejecución del proyecto y la confidencialidad, es importante establecer contacto lo antes posible con las entidades pertinentes, incluido HRD, para examinar las posibilidades de redistribución dentro de la OIT. Esto es particularmente válido para los funcionarios que han estado trabajando con contratos de cooperación técnica durante más de cinco años a nivel internacional o local.

NOTA: Cualquier decisión relativa a no prorrogar o terminar el contrato por razones relacionadas con el desempeño no puede adoptarse sin que el Comité de Informes haya llevado a cabo la evaluación y revisión apropiadas del desempeño profesional. En tales situaciones siempre hay que ponerse en contacto con HRD y el coordinador regional de recursos humanos.

Para cualquier aclaración adicional, pónganse en contacto con HR/OPS, con su respectivo asociado de recursos humanos o con la unidad regional de recursos humanos responsable (para el personal contratado localmente). Para obtener información sobre los procedimientos y formalidades relativos a la terminación de los contratos, véase la página de intranet de HRD. Para cualquier duda, debe consultarse a HRD.

- **Enajenación de equipo y otros activos:** A menudo el destino final de los equipos, mobiliario y otros activos se estipula en el acuerdo, o puede acordarse y negociarse entre la OIT, el asociado que aporta recursos y la contraparte nacional antes del final del proyecto, y en este último caso debe consultarse a PARDEV³⁰.

Como regla general, al concluir el proyecto el equipo adquirido con fondos del proyecto se transfiere al beneficiario del proyecto. Sin embargo, el equipo de comunicación (radioteléfonos portátiles, teléfonos por satélite, unidades GPS) debe devolverse a los [Servicios de Seguridad de la OIT](#) para su «limpieza de seguridad» antes de entregarlo al beneficiario.

El equipo de comunicación de los vehículos (VHF, UHF) no debe transferirse al beneficiario, sino devolverse a la oficina en el país o a la oficina regional para su uso futuro, a fin de no perturbar las comunicaciones de seguridad en todo el sistema de las Naciones Unidas. Para obtener más información, sírvanse consultar las directrices de la oficina sobre la financiación de los requisitos de seguridad para proyectos y personal extrapresupuestarios, [IGDS núm. 338 \(versión 1\)](#) y el [Manual de adquisiciones](#).

6.5.3 Extensión de proyecto

De conformidad con los términos de los acuerdos suscritos con los asociados que aportan recursos, pueden aprobarse ampliaciones sin costo del plazo de ejecución del proyecto, aunque seguirá siendo necesario que las autoricen dichos asociados.

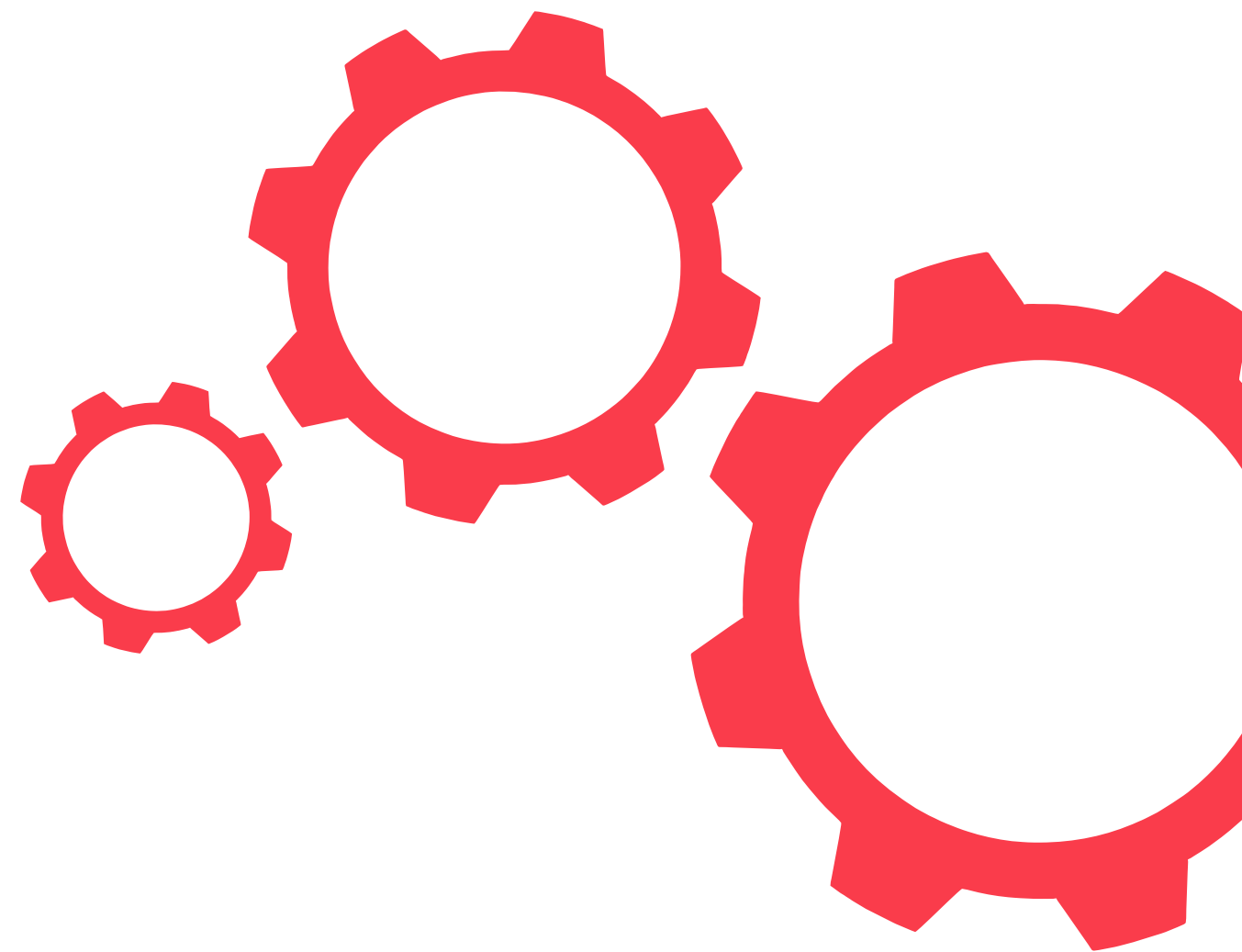
Las solicitudes de ampliación sin costo deben remitirse a tiempo para que PARDEV y el asociado que aporta recursos las procesen antes de la finalización del proyecto, lo que significa tres meses antes del final previsto. Las **ampliaciones** deben justificarse objetivamente con una explicación de por qué sufrió un retraso la programación del proyecto. El proceso que debe seguirse conlleva una revisión del presupuesto, y un presupuesto de proyecto revisado debe aprobarse de acuerdo con las diferentes políticas de los asociados que aportan recursos.

Las ampliaciones de proyecto que implican una nueva financiación (nuevas fases del proyecto) generalmente se examinan como nuevas propuestas de proyecto. Por lo tanto, deben negociarse con suficiente antelación para garantizar que los recursos sigan estando disponibles y que las actividades puedan proseguir sin grandes perturbaciones.

Las demoras en la obtención de la aprobación de la nueva fase del proyecto o en la obtención de fondos tienen graves consecuencias para las prórrogas de los contratos del personal de contratación internacional y local, porque

³⁰ [IGDS núm. 281 \(versión 1\)](#), de 9 de mayo de 2012. Las oficinas exteriores de la OIT son responsables de mantener un inventario del equipo de seguridad asignado a sus oficinas y a los proyectos dentro de su zona geográfica de responsabilidad. Para este propósito debe utilizarse el sistema de gestión de mobiliario y equipos (INI).

por lo general para ello no se autoriza la utilización de los fondos del presupuesto ordinario. Es sumamente importante establecer contacto con las entidades pertinentes, incluido HRD, para que se puedan examinar posibles alternativas. En algunos casos, FINANCE puede autorizar la continuación de actividades y contratos antes del pago de la nueva contribución, sobre la base de la garantía por escrito de los asociados que aportan recursos de que la nueva fase del proyecto ha sido aprobada y los fondos estarán garantizados.







Evaluación

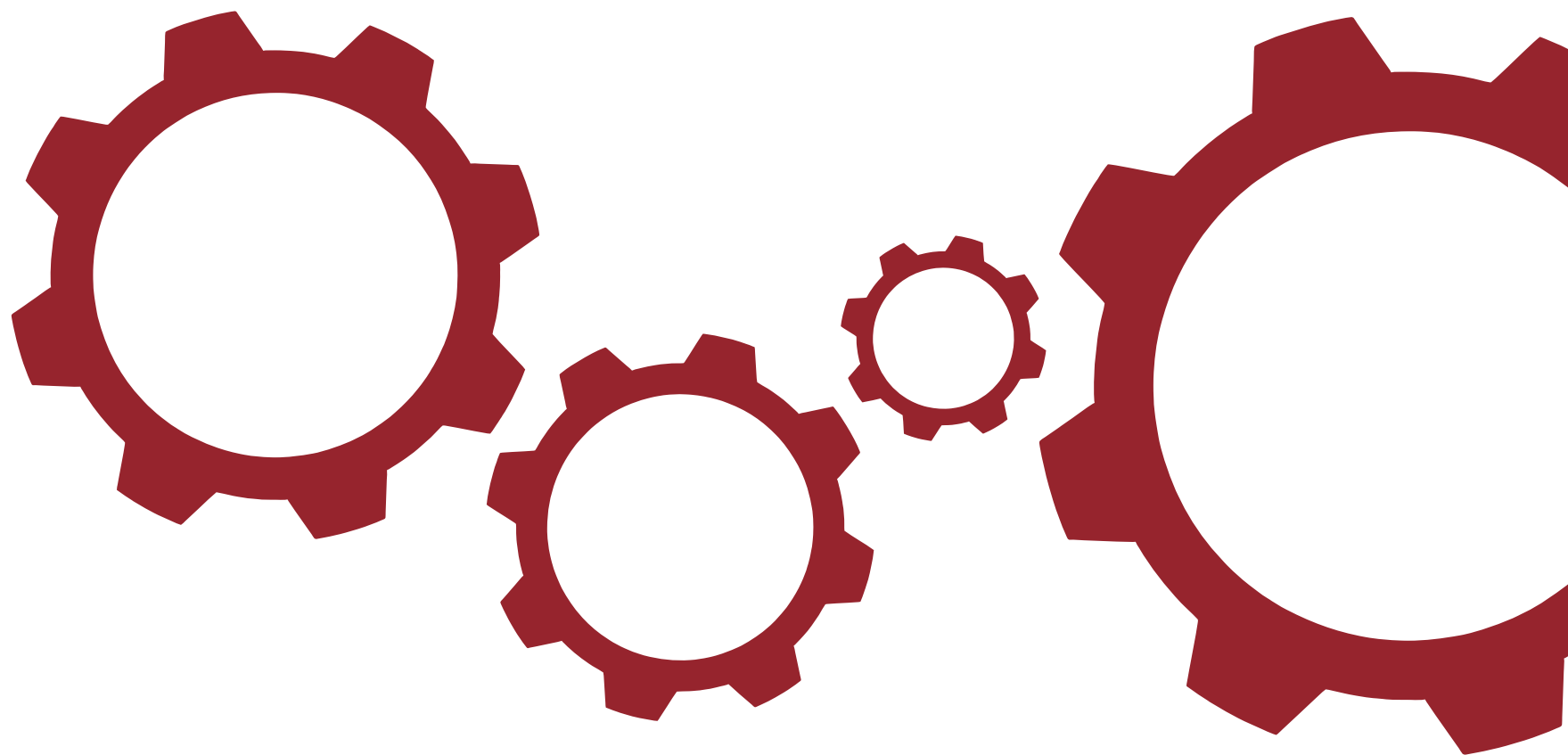
Índice

7.1	Requisitos en materia de evaluación de proyectos	177
7.2	Evaluaciones de proyecto	180
7.2.1	<i>Tipos de evaluación de proyecto</i>	<i>182</i>
7.2.2	<i>Programación de las evaluaciones de proyecto</i>	<i>184</i>
7.3	Gestión de la evaluación	186
7.3.1	<i>Planes de trabajo de evaluación en regiones y departamentos.....</i>	<i>186</i>
7.3.2	<i>Presupuesto de la evaluación</i>	<i>187</i>
7.3.3	<i>Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) para seguimiento y evaluación.....</i>	<i>188</i>
7.3.4	<i>Planificación y gestión de las evaluaciones descentralizadas</i>	<i>188</i>
7.3.5	<i>Gestión de las evaluaciones descentralizadas</i>	<i>193</i>



Evaluación

7.4	Uso de los resultados de la evaluación de proyecto	195
7.4.1	<i>En la fase de diseño: insumos para nuevas propuestas de proyecto.....</i>	<i>195</i>
7.4.2	<i>Durante la de ejecución del proyecto.....</i>	<i>195</i>
7.4.3	<i>Posevaluación: respuesta de la dirección a las recomendaciones.....</i>	<i>196</i>



En este capítulo se exponen la política y la gestión de la evaluación aplicadas por la OIT, y se indica cómo se pueden utilizar los resultados de la evaluación para el aprendizaje institucional.

La Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) se rige por la [política de evaluación de la OIT 2017](#) y la [estrategia de evaluación de la OIT 2018-2021](#)¹. Esos dos documentos son fundamentales para la gobernanza, pues definen el enfoque institucional y el marco de evaluación basado en resultados de la OIT. EVAL es responsable de administrar la función de evaluación y garantizar la aplicación adecuada de la política de evaluación. La estructura y las modalidades de operación de EVAL están concebidas para proteger su independencia. En la OIT, la evaluación se utiliza como una herramienta de rendición de cuentas y aprendizaje institucional para ayudar a los mandantes y funcionarios de la OIT a fomentar el trabajo decente y la justicia social.

La evaluación es un medio crucial para mejorar la toma de decisiones, generar conocimiento en la Organización y proporcionar evidencia verificable de la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación proporciona el examen del desempeño de una intervención en particular, centrándose en lo que

funciona, lo que no funciona y por qué razón. Todas las evaluaciones planificadas y finalizadas, además de sus correspondientes resúmenes, enseñanzas extraídas, buenas prácticas, recomendaciones y respuestas de la dirección, están a disposición del público en [i-eval Discovery](#).

Actualizaciones de la evaluación en tiempo real

El ritmo acelerado con que pueden cambiar las condiciones sobre el terreno para la evaluación exige flexibilidad y agilidad. Durante los períodos de crisis, como pandemias, desastres naturales y graves dificultades económicas, la evaluación sigue siendo aún más pertinente, pero puede requerir ajustes en los procedimientos. Por esta razón, EVAL creó las “actualizaciones de la evaluación en tiempo real” para actualizar de forma rápida y ágil las orientaciones y recursos adaptados para los coordinadores de evaluación, los funcionarios encargados de proyectos y los donantes.

Existen herramientas y mecanismos específicos para alentar al personal de la OIT y los asociados en la ejecución a aprender a lo largo del proceso de evaluación, y una vez que se haya evaluado el trabajo realizado. Las consideraciones relativas a la evaluación deben establecerse en la etapa de diseño y evaluación previa

¹ Para obtener información detallada sobre la estructura de gobernanza, las directrices de política de evaluación, los estudios, la comunicación, los productos de conocimiento y otros elementos de EVAL consúltense el sitio web público y las directrices de política de EVAL. A continuación se proporciona un resumen.

del proyecto, y llevarse a la práctica en la ejecución del proyecto, como se señala en el capítulo 6. El examen detenido de la evaluación al principio del proceso garantiza que se tengan en cuenta las enseñanzas de proyectos anteriores, lo que da lugar a un mejor diseño. También optimiza su potencial para obtener hallazgos significativos y pertinentes. Además, la participación de actores fundamentales en las diferentes fases aumenta su interés e implicación en el proyecto, lo que contribuye a una respuesta de mayor calidad de la dirección a las recomendaciones².

El presente capítulo ofrece una visión general de la política de evaluación de la OIT y del enfoque operacional de las evaluaciones a nivel de proyecto, orientados por las [directrices normativas de la OIT para la evaluación](#). Presenta los diferentes tipos de evaluaciones realizadas en la OIT, define las funciones y responsabilidades de los diversos actores principales, expone cómo planificar y gestionar las evaluaciones y examina el uso de los resultados de la evaluación en el ciclo del proyecto. Presta especial atención a las evaluaciones independientes de proyecto. A lo largo del capítulo, se hace referencia a las orientaciones, las listas de verificación y las herramientas existentes elaboradas por EVAL.

² Véase la [Nota de orientación 4.5](#).

7.1 Requisitos en materia de evaluación de proyectos

La política de la OIT sobre los requisitos en materia de evaluación de proyectos establece que todos los proyectos financiados por la XBDC de la OIT están sujetos a evaluación. Debería reservarse para las evaluaciones un mínimo del 2% del total de los fondos destinados a ejecutar proyectos. Además, las políticas de la OIT también recomiendan que se reserve un mínimo del 3% del presupuesto total del proyecto para el seguimiento, la recopilación de datos de referencia, la presentación de informes y los análisis de la evaluabilidad. EVAL ayuda a hacer una estimación de los costos reales para garantizar que se proporcionen los recursos adecuados para SyE. Véase la [nota de EVAL/PARDEV](#) sobre el proceso de control de calidad en consonancia con las directrices normativas y las orientaciones de EVAL para la evaluación basada en resultados.

El tipo y programación de las evaluaciones dependen del presupuesto y duración del proyecto, como se muestra en el cuadro 1 más abajo. Se puede llevar a cabo una única evaluación que abarque diversos proyectos agrupados por tema o ámbito geográfico, siempre que la evaluación 1) tenga un alcance, propósito y metodología comparables a los que se utilizarían para una evaluación individual; 2) cuente con el consentimiento del asociado que aporta recursos; y 3) reciba la aprobación de un funcionario de EVAL en la sede o la oficina regional correspondiente, para proyectos con un presupuesto superior a US\$ 1 millón. Todos los informes de evaluación deben remitirse a

EVAL para fines de archivo y difusión. Incluyen autoevaluaciones, evaluaciones internas y evaluaciones independientes.

Cuadro 1: Requisitos de política de la OIT en materia de evaluación de proyectos³

Cuantía del proyecto (en US\$)	Menos de 18 meses	De 18 a 30 meses	Más de 30 meses	Proyectos de múltiples fases
Más de 5 millones	Valoración inicial del SyE por EVAL, véase Evaluation Tool - Monitoring and Evaluation Plan Appraisal Tool; evaluación independiente de mitad de período y evaluación independiente final. Recomendación: análisis de la evaluabilidad	Evaluación inicial del SyE por EVAL, evaluación independiente de mitad de período y evaluación independiente final. Recomendación: análisis de la evaluabilidad	Evaluación inicial del SyE por EVAL, evaluación independiente de mitad de período, evaluación independiente final. Recomendación: análisis de la evaluabilidad	Después de que el proyecto rebase los diversos plazos, se activa el requisito de este calendario.
Más de 1 millón y menos de 5 millones	Evaluación independiente final	Evaluación independiente de mitad de período (propia o interna) y final	Evaluación independiente de mitad de período (propia o interna) y final	Cuando el presupuesto del proyecto alcanza US\$ 1 millón, se requiere una evaluación independiente.
Entre 500.000 y 1 millón	Evaluación interna final	Evaluación interna final	Evaluación independiente de mitad de período (propia o interna) y final	--
Menos de 500.000	Autoevaluación final	Autoevaluación final	Autoevaluación de mitad de período y final	--

³ Téngase en cuenta que la información presentada más arriba refleja los requisitos mínimos de la OIT; según las circunstancias, pueden estipularse más requisitos. Las evaluaciones externas pueden ajustarse; sin embargo, la OIT prefiere las evaluaciones independientes dado el valor otorgado a la evaluación para contribuir al aprendizaje institucional y a la mejora de las prácticas institucionales.

La política de la OIT en materia de evaluación de proyectos establece que todos los proyectos con un presupuesto de:

- más de US\$ 5 millones deben someterse a una valoración inicial del seguimiento y evaluación (se requiere un análisis de la evaluabilidad dentro del plazo de un año de la puesta en marcha del proyecto), y tanto la evaluación de mitad de período como la evaluación final deben ser independientes.
- más de US\$ 1 millón y menos de US\$ 5 millones deben someterse a una evaluación interna de mitad de período y una evaluación final independiente.
- entre US\$ 500.000 y US\$ 1 millón, deben someterse a una evaluación interna final.
- menos de US\$ 500.000, como requisito mínimo deben realizar autoevaluaciones. Los informes de autoevaluación se combinan con los informes de progreso utilizando una [plantilla específica](#).

La política de la OIT en materia de evaluación de proyectos también se basa en la duración del proyecto. Para proyectos con una duración inferior a 18 meses se requiere una evaluación final (interna o independiente, dependiendo del volumen del presupuesto). Por su parte, los proyectos con una duración de más de 18 meses, pero menos de 30 meses requieren una evaluación final.

Además, para proyectos de más de 30 meses se requiere una evaluación interna de mitad de período y una evaluación independiente final.

Las funciones y responsabilidades del personal de la OIT varían según el tipo de evaluación y su nivel de participación en la intervención objeto de examen. El grado de independencia en la gestión y/o realización de una evaluación está condicionado por el presupuesto y duración del proyecto, cuyas disposiciones se estipulan en el acta de aprobación del proyecto por PARDEV. Por lo tanto, los funcionarios de la OIT pueden participar en las evaluaciones bajo distintas formas: como coordinadores de la evaluación, como evaluadores (que realizan la evaluación) y como informantes. El papel de EVAL es centrarse en el control de calidad y el apoyo técnico a los departamentos y regiones, cuando se solicite, y en esbozar los resultados de la evaluación y compartir experiencias para promover el aprendizaje institucional.

Cuadro 2: Enfoques de evaluación descentralizada de la OIT

Tipo de evaluación	Gestión de la evaluación	Realización de la evaluación (evaluadores)	Grado de independencia	Costos financieros para la OIT	Aprendizaje institucional
1 Autoevaluación	OIT	OIT (incluida la dirección de proyecto)	Bajo	Bajos	Alto
2 Evaluación interna	OIT (incluida la dirección de proyecto)	OIT (la dirección de proyecto trabaja con un consultor de evaluación externo o un evaluador interno de la OIT)	Medio	Medios	Medio
3 Evaluación independiente	OIT (excluida la dirección de proyecto), con supervisión del proceso de evaluación por EVAL y su red	Externa	Alto	Altos	Medio
4 Evaluación externa	Externa	Externa	Medio a alto	Bajos	Bajo

7.2 Evaluaciones de proyecto

En la OIT se hace una distinción entre las evaluaciones a nivel de gobernanza y las evaluaciones descentralizadas. Las evaluaciones a nivel de gobernanza tienen como objetivo producir información sobre el desempeño a nivel institucional y contribuir a la toma de decisiones de alto nivel sobre políticas, estrategias y rendición de cuentas. Esas evaluaciones son coordinadas y realizadas directamente por EVAL, e incluyen [evaluaciones independientes estratégicas y de PTDP](#). En algunos casos, EVAL también lleva a cabo evaluaciones temáticas previa solicitud justificada.

Las evaluaciones descentralizadas se concentran en esferas programáticas financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios, como los proyectos de cooperación para el desarrollo y, en cierta medida, la ejecución de los programas por países. Las evaluaciones de proyecto pueden adoptar diferentes formas y llevarse a cabo en diferentes momentos del ciclo del proyecto, dependiendo del presupuesto y la duración del proyecto considerado. Su gestión directa, incluidos los recursos, es responsabilidad de los departamentos y regiones, pero EVAL sigue estando a cargo del control de calidad y la supervisión final.

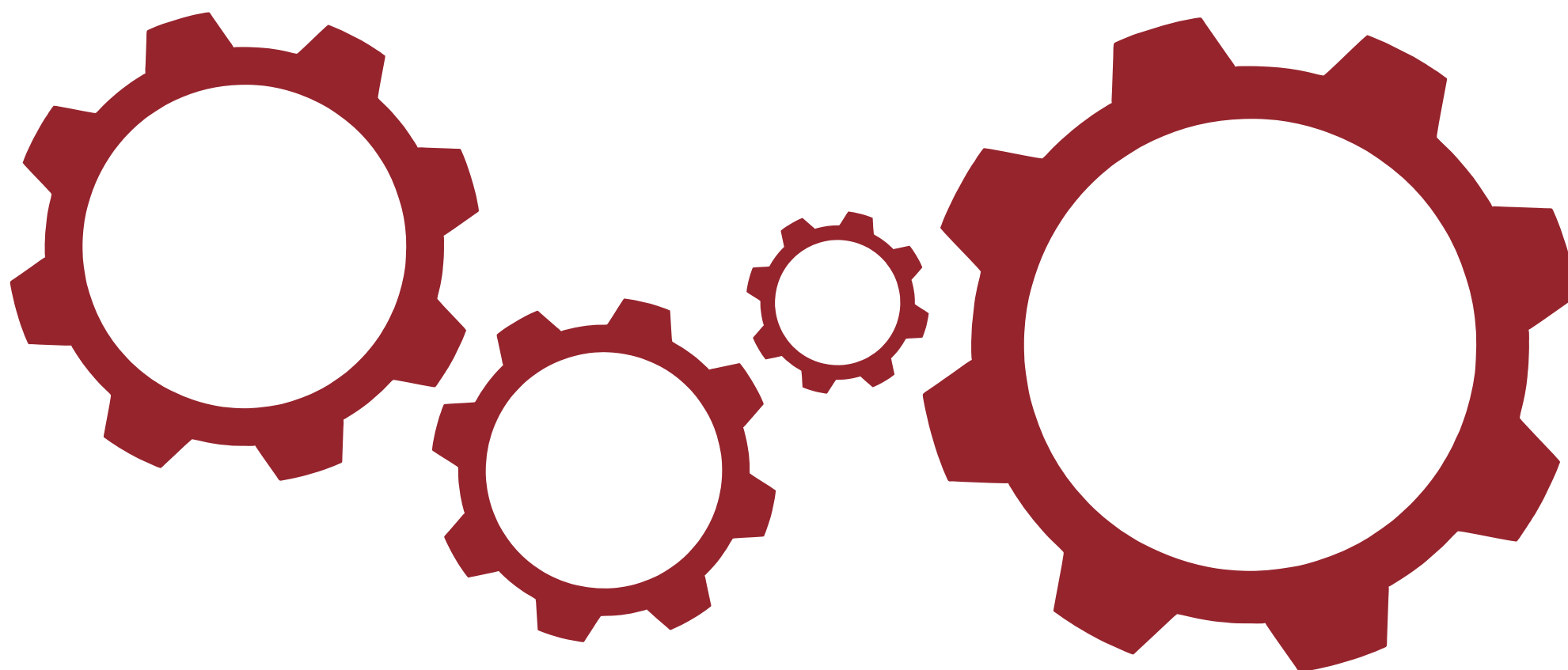
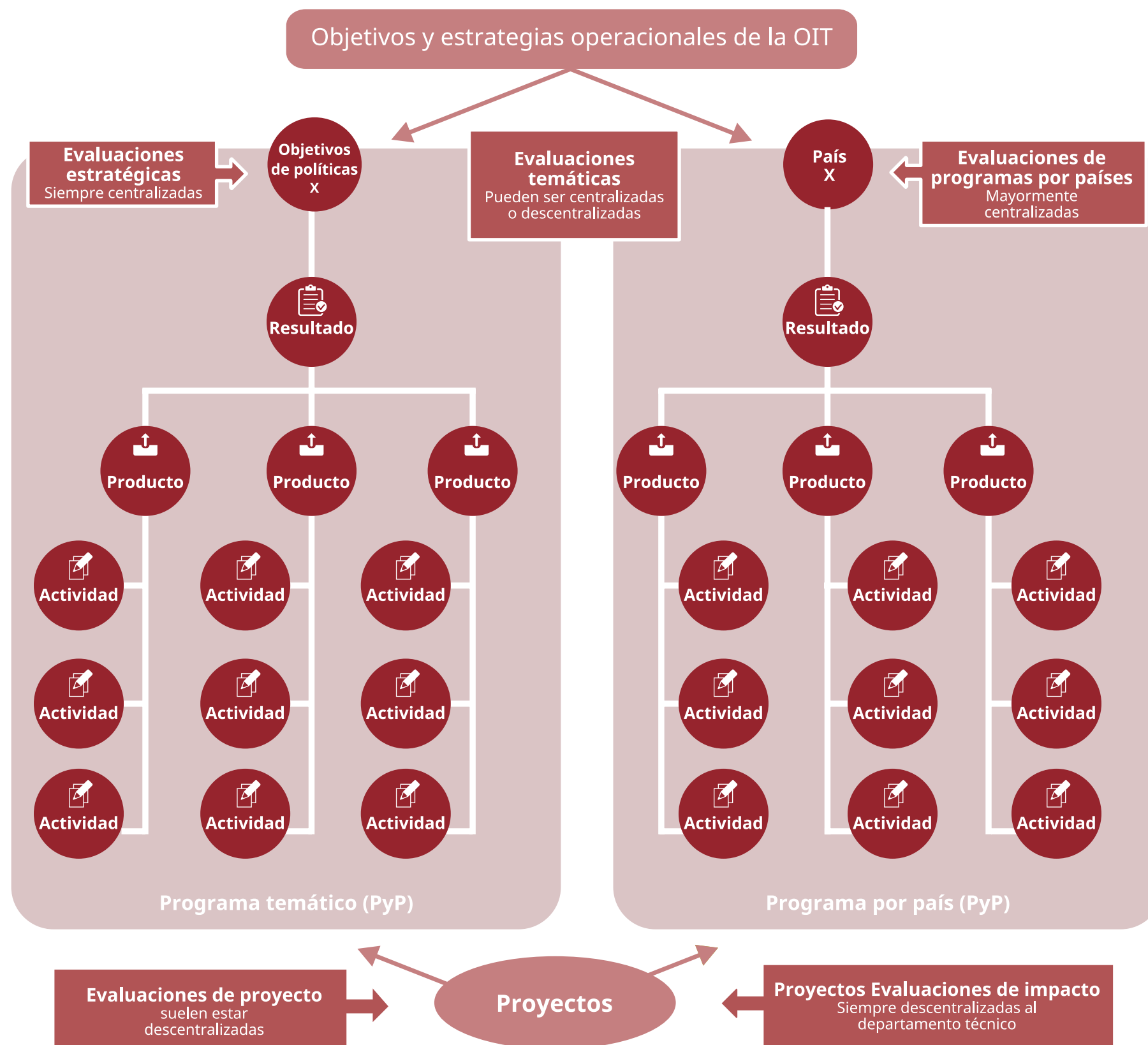


Figure 1: évaluation de projet dans le cadre stratégique de l'OIT axé sur les résultats



Recuadro 1: Participación de las partes interesadas⁴

La participación de las partes interesadas en la evaluación de proyectos es un medio de empoderar aún más a los agentes locales y acercar los procesos de toma de decisiones a los asociados nacionales. En el contexto de la ejecución de un proyecto, el proceso de evaluación ofrece un espacio para la reflexión sobre la forma en que la OIT y sus asociados nacionales pueden apoyarse mejor mutuamente para lograr los resultados deseados en materia de desarrollo.

La evaluación de un proyecto tiene por objeto estimar la pertinencia del diseño del proyecto en relación con el marco estratégico y normativo de la OIT. Se puede utilizar para mejorar el desempeño del proyecto y contribuir al aprendizaje institucional⁵. Las evaluaciones también agregan valor al ayudar a los directores de proyecto a tomar decisiones para mejorar la capacidad para lograr resultados en materia de desarrollo. Dependiendo de su programación, las evaluaciones de proyecto estiman la eficacia de la planificación y de la gestión de futuros impactos durante el ciclo del proyecto. También pueden ser útiles para la rendición de cuentas, al investigar sistemáticamente si un proyecto se ha ejecutado con fidelidad y de manera eficiente y ha obtenido los productos y resultados previstos.

Los proyectos no solo deben evaluarse para determinar hasta qué punto alcanzaron los objetivos especificados en sus marcos lógicos. Asimismo, durante la evaluación previa las propuestas de proyecto deben verificar y citar los informes de evaluación y las enseñanzas conexas que se han incorporado en el diseño del proyecto.

Las evaluaciones de proyecto también deben determinar en qué medida un proyecto contribuyó a los resultados del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) y al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), cuando proceda. Este enfoque está en consonancia con el compromiso de la OIT con el enfoque de gestión basada en resultados.

7.2.1 Tipos de evaluación de proyecto

Las **evaluaciones de proyecto** pueden tomar la forma de autoevaluaciones, evaluaciones internas, evaluaciones independientes o evaluaciones externas⁶. Esos tipos de evaluación descentralizada están asociados con diferentes actores y diversos grados de imparcialidad y costos. La diferencia entre esos tipos de evaluación se detalla a continuación, con enlaces apropiados a la [Guía de evaluación de EVAL](#).

⁴ Véase la [Nota de orientación 4.5: Stakeholder engagement](#).

⁵ Como se señaló en el capítulo 4, sección 4.2.1 – Estrategia del proyecto, y se abordó en el [proceso de evaluación previa](#), las propuestas de proyecto deben verificar y citar los informes de evaluación y las enseñanzas conexas que se han incorporado en el diseño del proyecto.

⁶ En lugar de una autoevaluación independiente pueden presentarse informes de progreso finales que incluyan componentes de evaluación.

Todos los proyectos de cooperación para el desarrollo de menos de US\$ 500.000 requieren **autoevaluaciones**. Se elaboran como un informe final sobre los progresos realizados que incluye componentes de autoevaluación. Se utilizan para sopesar si a) están haciendo lo correcto; b) están haciendo las cosas de la forma adecuada; y c) hay mejores maneras de lograr los resultados previstos. Véase la [Nota de orientación 2.2 de EVAL: Self & internal evaluations](#).



NORMA Normas de calidad

En todos los casos, las evaluaciones de proyecto deben ajustarse a las normas y criterios del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, y centrarse en los siguientes aspectos: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Las **evaluaciones internas** siguen un proceso de evaluación formalizado, pero están coordinadas por el personal del proyecto y puede realizarlas un funcionario calificado de la OIT o un consultor externo. Si lo hace un funcionario interno de la OIT, no deben existir vínculos ni conflictos de intereses con la dirección de proyecto. En el caso de una evaluación interna obligatoria para proyectos de más de US\$ 1 millón, se recomienda encarecidamente que se contrate a un consultor de evaluación. Si las evaluaciones internas se llevan a cabo a mitad del proyecto, como las evaluaciones de mitad de período,

cuando proceda deben formularse recomendaciones para la corrección del proyecto. Haga clic [aquí](#) para examinar un ejemplo de evaluación interna. En la fase de propuesta de proyecto deben consignarse presupuestos para las evaluaciones internas más formalizadas. Véase la [Nota de orientación 2.2 de EVAL: Self & internal evaluations](#).

Las **evaluaciones externas** corren a cargo de entidades ajenas a la OIT y siguen otros requisitos y procedimientos institucionales. Normalmente se llevan a cabo cuando los asociados que aportan recursos desean evaluar los programas o proyectos que han financiado. La política de evaluación de la OIT permite evaluar externamente las actividades de la OIT por parte de los asociados que las financian, siempre y cuando no se realice a expensas de las evaluaciones gestionadas y organizadas de acuerdo con la política de evaluación de la OIT.

Las evaluaciones conjuntas son aquellas en las que la OIT se asocia con otra entidad para su coordinación y ejecución en común. A menudo examinan un proyecto/ programa conjunto, de conformidad con lo previsto en los pertinentes documentos de programación o acuerdos con los donantes, y contribuyen a ellas diferentes asociados mediante financiación, componentes específicos y/o actividades conjuntas. Véase la [Nota de orientación 2.3 de EVAL: Joint evaluations](#).

La gestión de las evaluaciones independientes corresponde a funcionarios independientes de la OIT designados como coordinadores de evaluación y supervisados por EVAL. Las llevan a cabo evaluadores

externos que no tienen vínculos previos con el proyecto. Otros funcionarios independientes de la OIT pueden participar en la evaluación como miembros del equipo. Las funciones y responsabilidades para coordinar y ejecutar una evaluación independiente de proyecto se describen en la [Nota de orientación 4.1 de EVAL: The evaluation manager: role and function](#).

Las evaluaciones por grupos (agrupación de evaluaciones) se incluyen en la política de evaluación aprobada por el Consejo de Administración y en la estrategia basada en resultados, y poco a poco van ganado terreno como la modalidad preferida de evaluación. Las evaluaciones agrupadas consisten en un conjunto de evaluaciones de proyecto combinadas en una sola evaluación basada en resultados o en un ámbito de aplicación estratégico, temático o geográfico. Las evaluaciones agrupadas pueden ser una combinación de diferentes tipos de evaluaciones, siempre que los plazos y la etapa de ejecución de las actividades que se evalúen permitan la cobertura de una única evaluación agrupada. Otras condiciones que deben satisfacerse incluyen el cumplimiento de los requisitos de evaluación obligatorios para los componentes individuales y el acuerdo con los donantes. Véase la [Nota de orientación 3.3 de EVAL: Strategic clustered evaluations to gather evaluative information more effectively](#).

Las evaluaciones de impacto tienen por objeto evaluar los “efectos positivos y negativos, primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencionada o

no intencionada” (CAD/OCDE 2002). Se proponen evaluar la contribución o atribución de una o diversas intervenciones específicas a un resultado. Véase la [Nota de orientación 2.5 de EVAL: Impact evaluation](#).

7.2.2 Programación de las evaluaciones de proyecto

Las **evaluaciones** también se pueden clasificar en función de su programación dentro del proceso de ejecución. Sus requisitos dependen tanto del presupuesto como de la duración de un proyecto.

Las evaluaciones de mitad de período (EMP) tienen por objeto evaluar la pertinencia continua de una intervención y los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos previstos. También brindan la oportunidad de realizar modificaciones para garantizar el logro de esos objetivos dentro del calendario del proyecto. Además, las EMP proporcionan la posibilidad de determinar si la intervención sigue guardando coherencia con los objetivos estratégicos de la OIT, es pertinente y útil para las principales partes interesadas y se está llevando a cabo de manera eficiente de acuerdo con las normas de la OIT y el documento de proyecto acordado. Las EMP pueden ser independientes o internas, dependiendo del presupuesto y duración del proyecto objeto de examen. Deben realizarse aproximadamente a mitad de la ejecución de un proyecto y son más útiles cuando se han concluido varias actividades planificadas y se ha desembolsado una parte considerable de los fondos.



NORMA **Responsabilidades de supervisión**

La Oficina de Evaluación lleva a cabo la supervisión final de la evaluación de los proyectos descentralizados mediante un control de calidad adecuado. Las redes de evaluación regionales y departamentales, constituidas por funcionarios regionales y coordinadores departamentales de evaluación, apoyan la planificación y ejecución de las actividades de evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo con la ayuda de coordinadores de evaluación y evaluadores internos certificados.

Las evaluaciones ex post se realizan una vez finalizado el proyecto, con el objetivo de evaluar los efectos de intervenciones específicas a largo plazo. Pueden formar parte de evaluaciones de estrategia/política, temáticas o de programas por países que también tengan en cuenta los vínculos entre las diferentes intervenciones y los resultados en materia de desarrollo a más largo plazo. Los presupuestos para esas evaluaciones no suelen estar relacionados con el proyecto original de cooperación para el desarrollo, pero pueden formar parte de proyectos o presupuestos de seguimiento de la CD y, por lo tanto, son gestionados por el departamento administrativo encargado de supervisar el aspecto técnico abordado y objeto de evaluación. Mediante la puesta en común de los fondos para evaluación que actualmente recomienda la nueva política de evaluación de la OIT, la posibilidad de realizar evaluaciones ex post utilizando fondos mancomunados destinados a las mismas adquiere más fuerza.

Herramientas adicionales para proyectos con un presupuesto superior a US\$ 5 millones

Como se muestra en la figura 1, para evaluar y mejorar el desempeño de los proyectos con un presupuesto de más de US\$ 5 millones se utilizan mecanismos adicionales de seguimiento y evaluación, además de análisis obligatorios de la evaluabilidad.

El proceso de SyE forma parte del mecanismo de garantía de calidad de la OIT y se aplica a todas las propuestas de

Véase la [Nota de orientación 2.1 de EVAL: Independent midterm & final evaluations](#).

Las evaluaciones finales se centran en los resultados de los proyectos y en valorar en qué medida se han logrado los resultados previstos. Esas evaluaciones brindan una oportunidad para la reflexión en profundidad sobre la estrategia y los supuestos que orientan la intervención. Evalúan los progresos realizados hacia el logro de los objetivos de la intervención y recomiendan ajustes al tipo de estrategia del proyecto para el futuro. También son un medio para evaluar en qué medida las acciones a nivel de intervención se vinculan con las estrategias y objetivos de nivel superior de la OIT y las apoyan, tal como se articulan en los PTDP y el PyP.

proyecto con presupuestos superiores a US\$ 5 millones, como se describe con más detalle en el mecanismo de evaluación previa. Dentro del primer año de estos grandes proyectos debe llevarse a cabo un análisis de la evaluabilidad para garantizar que dispongan de un sistema de seguimiento sólido y que el diseño de la evaluación y los mecanismos de recopilación de datos sean apropiados y estén bien orientados.

- **Herramienta EVAL 1.1: Revisión de la evaluabilidad durante la fase de inicio del proyecto**
- **Herramienta EVAL 1.2: Herramienta de valoración de seguimiento y evaluación para propuestas de proyectos de más de cinco millones de dólares**
- **Nota de orientación 1.3 de EVAL: Procedimiento y herramientas de evaluabilidad**

7.3 Gestión de la evaluación

7.3.1 Planes de trabajo de evaluación en regiones y departamentos

EVAL adopta dos veces al año un enfoque integral para planificar evaluaciones descentralizadas, en las que participan los coordinadores departamentales de

evaluación (DEFP) de la OIT en la sede y los funcionarios regionales de evaluación en las regiones (REO).

Recuadro 2: Planificación de los próximos trabajos utilizando i-eval Discovery.

Cuando se aprueba un nuevo proyecto y se requiere una evaluación, EVAL ingresa un registro de planificación en su base de datos que se muestra públicamente en **i-eval Discovery** bajo la pestaña “evaluaciones planificadas”. Esos registros de planificación sirven como un marcador de posición de búsqueda para ayudar a planificar las siguientes evaluaciones a las oficinas que prestan apoyo administrativo y técnico. Una vez finalizada la evaluación, a través de i-eval Discovery se puede acceder al informe final y las recomendaciones, incluidas todas las evaluaciones internas de proyectos con presupuestos superiores a US\$ 500.000.

Los REO y los DEFP elaboran planes anuales para evaluaciones descentralizadas utilizando los registros de planificación de evaluaciones mantenidos en **i-eval Discovery**. EVAL garantiza que los planes concuerden ampliamente con el programa de trabajo a nivel institucional aprobado por el Consejo de Administración y que incluyan evaluaciones agrupadas para obtener información evaluativa sobre los cambios sistemáticos.

Las regiones y departamentos presentan a EVAL informes anuales sobre la aplicación de los planes de trabajo, junto con todos los informes de evaluación y documentación adicional. EVAL vela por que la programación, alcance y orientación de las evaluaciones respondan a los requisitos de evaluación estipulados en el acta de aprobación del

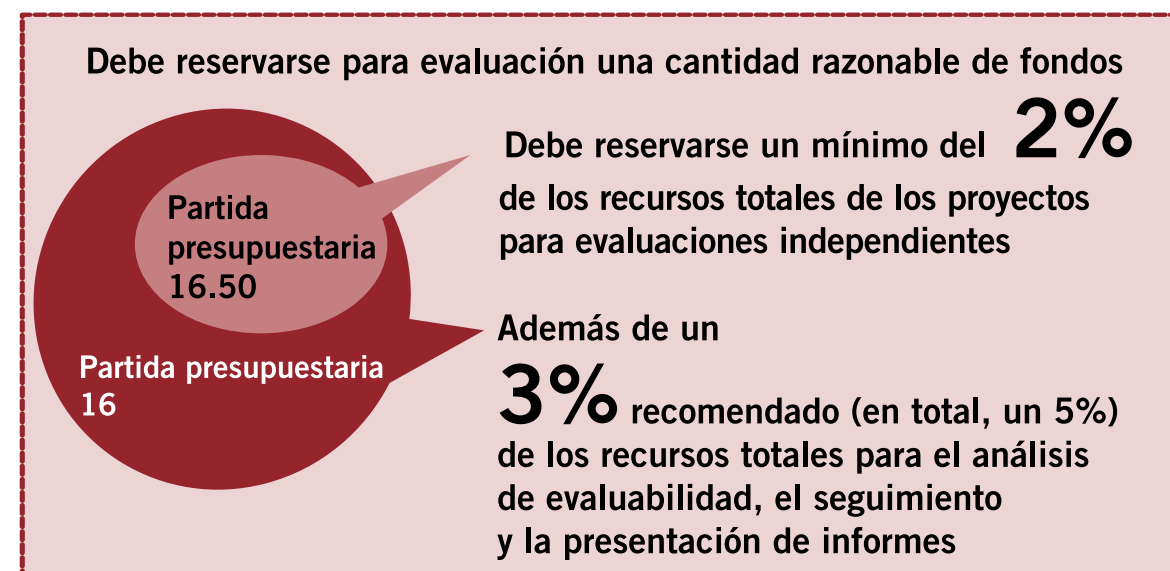
proyecto emitida por PARDEV, guarden coherencia con los intereses de la alta dirección y los mandantes, sean pertinentes y aborden debidamente las responsabilidades en materia de desempeño.

Además, las regiones también son responsables de elaborar planes de evaluación de las intervenciones financiadas por medio de la CSPO, que son revisadas y aprobadas por EVAL. Estos planes indican la forma en que las actividades propuestas complementarán la labor de evaluación existente de las regiones durante el bienio.

7.3.2 Presupuesto de la evaluación

Las evaluaciones de la OIT de los programas y proyectos apoyados por la XBDC se financian con cargo a sus presupuestos. De conformidad con la política de evaluación de la OIT, debe reservarse un mínimo del 2% de los fondos totales de los proyectos para las evaluaciones obligatorias. Además, las políticas de la OIT también recomiendan que se reserve un mínimo del 3% del presupuesto total del proyecto para el seguimiento, la recopilación de datos de referencia, la presentación de informes y el análisis de la evaluabilidad.

Figura 2: Fondos necesarios que deben reservarse para las evaluaciones



Tras la aprobación de una estimación detallada de los costos de evaluación, EVAL podrá permitir excepcionalmente, caso por caso, un porcentaje menor dedicado a las evaluaciones⁷. Para obtener una estimación realista de los costos se puede consultar a los DEFP y los REO. En los presupuestos basados en resultados, los costos del seguimiento deben incluirse en los resultados de la gestión y supervisión del proyecto, utilizando los mismos principios descritos anteriormente.

Los costos de evaluación, tales como los costos de realizar una evaluación independiente, deben integrarse, ya que en la OIT la evaluación forma parte de la supervisión.

⁷ Directrices normativas de la OIT para evaluación basada en resultados: principios, fundamentos, planificación y gestión de evaluaciones.

7.3.3 Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) para seguimiento y evaluación

Con objeto de garantizar una capacidad adecuada para supervisar el uso de la CSPO, en una cuenta especial se mantiene una reserva mínima del 5% del total de los recursos de la CSPO para financiar actividades de supervisión, seguimiento y evaluación: el 0,4% de los recursos totales de la CSPO se asigna a auditoría, mientras que el 4,6% a la evaluación; la mayoría de esos recursos se destina a las regiones, y EVAL supervisa su uso y control de calidad.

La política de evaluación en vigor de la OIT se aplica a las iniciativas financiadas por medio de la CSPO, lo que significa que las iniciativas con presupuestos cercanos a US\$ 1 millón requieren una evaluación independiente, mientras que las que cuentan con presupuestos inferiores deberán someterse a evaluaciones internas o autoevaluaciones. Las iniciativas financiadas a través de la CSPO también pueden seguirse y evaluarse como parte de otras actividades conexas (agrupadas) de cooperación para el desarrollo. Las Oficinas Regionales de la OIT supervisan periódicamente el desempeño de las iniciativas financiadas con la CSPO, como parte de los resultados del PTDP.

Cuando existe una clara necesidad de actividades o capacidades adicionales o ampliadas de seguimiento o evaluación como resultado de las intervenciones financiadas por medio de la CSPO, la cuenta de reserva

de la CSPO se puede utilizar para apoyar y complementar las actividades de seguimiento y evaluación en curso relacionadas con los PTDP y los resultados del PyP. Los REO elaboran los planes de trabajo regionales bienales de SyE de la CSPO, que EVAL supervisa para este propósito (véase sección 7.3.1).

Puede consultarse más información sobre el alcance de la reserva para el SyE de la CSPO en el [Procedimiento de la Oficina de la OIT núm. 63](#).

7.3.4 Planificación y gestión de las evaluaciones descentralizadas

La planificación y gestión de las evaluaciones descentralizadas se delega en las regiones y departamentos responsables de su aplicación. Para fines de control de calidad, las evaluaciones descentralizadas están respaldadas por DEFP o REO con coordinadores de evaluación certificados, cuyas responsabilidades son independientes de las de los directores de proyecto. La responsabilidad y la aprobación final de todos los informes de evaluación, incluidas las evaluaciones descentralizadas de proyectos, recaen en EVAL.

Un elemento importante para garantizar que se respeten los principios rectores de evaluación de la OIT es que exista una clara división de las funciones y responsabilidades relativas a las evaluaciones descentralizadas, que a continuación se detallan de manera resumida en el cuadro 3.

Cuadro 3: Principales funciones y responsabilidades dentro de la OIT para las evaluaciones descentralizadas independientes

Actor	Funciones y responsabilidades
Director regional y director de departamento	• Asegura que los principios que respaldan la función de evaluación se apliquen a todas las evaluaciones dentro de su ámbito de competencia • Asegura el cumplimiento de las políticas de la Oficina, incluidas la autoevaluación requerida, la evaluación interna y la evaluación independiente de los programas y proyectos • Promueve una cultura de evaluación en todas las regiones y departamentos para fundamentar el aprendizaje institucional, la transparencia y la rendición de cuentas
Funcionario responsable de la OIT	• Garantiza que se dispongan fondos suficientes para las evaluaciones en la fase de diseño de la intervención • Proporciona apoyo administrativo y técnico durante todo el proceso de evaluación • Proporciona comentarios sobre el proyecto de informe • Proporciona una respuesta de la dirección a las recomendaciones de evaluación derivadas de evaluaciones independientes, de acuerdo con la política de evaluación de la OIT • Remite el informe al asociado que aporta recursos, a menos que se acuerde de otro modo con PARDEV. Comparte con PARDEV y EVAL dichas comunicaciones • Realiza un seguimiento de la evaluación y difunde la enseñanza extraída
EVAL	• Proporciona normas y orientación sobre procedimientos y metodologías de evaluación • Asegura que la calidad de los informes cumpla las normas internacionales • Supervisa el cumplimiento de la política de evaluación de la OIT • Aprueba informes de evaluación independientes • Almacena y pone a disposición del público en i-eval Discovery todos los informes de evaluación, incluidos sus resúmenes, enseñanzas extraídas, recomendaciones y respuestas de la dirección • Inicia el ejercicio de respuesta de la dirección a las recomendaciones de evaluación para las evaluaciones independientes • Informa anualmente al Consejo de Administración sobre la función de evaluación en relación con la estrategia de evaluación
Funcionario regional de evaluación (REO)	• Apoya la planificación de la evaluación para la región. Esto incluye la presentación de planes anuales de la CSPO a EVAL para la aprobación y ejecución del plan de trabajo regional de evaluación • Brinda apoyo a los análisis de la evaluabilidad o las misiones de evaluación • Define las funciones y responsabilidades e informa al respecto al coordinador de evaluación

Actor	Funciones y responsabilidades
	• Junto con el coordinador de evaluación selecciona a un consultor de evaluación • Aprueba la selección del evaluador (los REO deben consultar la base de datos sobre consultores de evaluación) • Aprueba la versión final del mandato del evaluador • Consulta con EVAL, cuando corresponda • Revisa el informe de evaluación final y cumplimenta los pertinentes documentos de presentación antes de remitirlos a EVAL
Coordinador departamental de evaluación (DEFP)	• Apoya la planificación de la evaluación para el departamento • Brinda apoyo a los análisis de la evaluabilidad o las misiones de evaluación • Junto con el coordinador de evaluación selecciona a un consultor de evaluación • Aprueba la selección del consultor de evaluación (los DEFP debes consultar la base de datos de consultores de evaluación) • Aprueba la versión final del mandato del evaluador y consulta con EVAL según corresponda • Revisa el informe de evaluación final y cumplimenta los pertinentes documentos de presentación antes de remitirlos a EVAL
Coordinador de la evaluación	• Redacta los mandatos en consulta con las partes interesadas (incluidos los donantes) • Presenta el borrador del mandato a las partes interesadas para comentarios adicionales, lo revisa y luego lo remite a los respectivos REO o DEFP para su aprobación • Selecciona a un evaluador y lo propone a los respectivos REO o DEFP para su aprobación EVAL debe ser consultado según proceda • Una vez que se aprueba el evaluador, negocia los términos y finaliza los arreglos del evaluador, incluida la sesión de información • Trabaja con el personal del proyecto para garantizar que el evaluador reciba la documentación adecuada y pueda acceder a los datos y otro tipo de apoyo cuando sea necesario • Revisa el primer proyecto de informe inicial y de evaluación • Distribuye el proyecto de informe a las partes interesadas para que formulen observaciones • Consolida los comentarios recibidos de las partes interesadas y los envía al evaluador • Revisa el informe de evaluación final para garantizar la calidad • Remite el paquete de informe final (incluidos el formulario de presentación y el formulario de revisión del evaluador) a los respectivos REO o DEFP para su aprobación inicial y luego lo envía a EVAL en la sede para su aprobación formal • Una vez aprobado por EVAL, el coordinador de evaluación autoriza el pago al evaluador

Actor	Funciones y responsabilidades
Director y personal de proyecto/ programa	• Proporciona sugerencias para el mandato • Asegura que el evaluador presente la documentación adecuada, ayuda en la recopilación de datos y el apoyo logístico • Organiza reuniones y coordina los intercambios entre el equipo de evaluación y los asociados • Participa en el taller de evaluación y proporciona información sobre el proyecto de informe al coordinador de evaluación
Consultor de evaluación (evaluador)	• Realiza la evaluación de acuerdo con el mandato acordado • Elabora y envía el informe inicial y los informes de evaluación final al coordinador de evaluación • Para todas las evaluaciones independientes debe ser siempre una persona externa, pero puede recibir el apoyo de un evaluador interno de la OIT independiente del proyecto • Debe ser independiente y tiene la responsabilidad exclusiva del contenido sustantivo del informe de evaluación final, que debe cumplir los requisitos de calidad y formatos de EVAL
PARDEV	• Se asegura de que en la propuesta de proyecto y el documento presupuestario se prevean los recursos adecuados para el seguimiento (por lo menos el 3% del presupuesto total del proyecto) y la evaluación (por lo menos el 2% de los recursos totales del proyecto) • Vela por que en el acta de aprobación, en un párrafo relativo a la evaluación se introduzcan los requisitos de evaluación correctos y acordados (de conformidad con el acuerdo con el donante), incluida la agrupación si procede • Se asegura de que todos los correos electrónicos con las actas de aprobación, las pertinentes correcciones y el cierre del proyecto se copien a EVAL para su registro o examen • Presenta el proyecto de mandato y el informe de evaluación final aprobado por EVAL al donante (si se estipula en el acta de aprobación)

Para definir los principales deberes y responsabilidades de los coordinadores de evaluación independientes y guiarlos en su trabajo se han elaborado orientaciones específicas. Esto incluye concretar el enfoque, el alcance y los destinatarios de una evaluación; planificar el proceso de

evaluación; acordar el presupuesto de evaluación; redactar y distribuir el mandato; involucrar a las partes interesadas; y seleccionar y gestionar a los consultores. (Véanse las [Directrices normativas de la OIT para evaluación basada en resultados.](#))

Recuadro 3: Programa de certificación de coordinadores de evaluación

Para mejorar la calidad de la gestión de la evaluación y reconocer la importante contribución de los coordinadores de evaluación voluntarios a este proceso dentro de la OIT, en 2013 EVAL elaboró e introdujo el Programa de certificación de coordinadores de evaluación (EMCP) de la OIT. Desde entonces, la alianza entre EVAL y el CIF-OIT se ha visto fortalecida, con un fuerte apoyo de HRD / Talent Management.

Habida cuenta de las responsabilidades asociadas con la tarea de coordinar una evaluación, la capacitación necesaria para certificarlas es solo el primer paso en el proceso. Para llegar a ser un coordinador de evaluación certificado de la OIT se requiere realizar prácticas supervisadas, en las que se gestiona una evaluación de principio a fin. Para obtener más información sobre los requisitos de solicitud y candidatura, contáctese con: EVAL@ilo.org

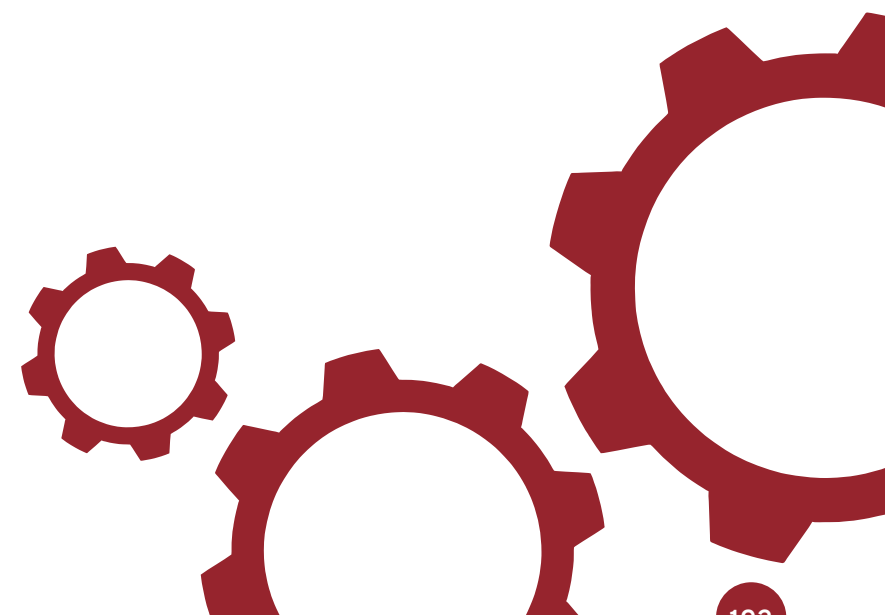
Recuadro 4: Programa de capacitación para la evaluación interna

En 2017, EVAL puso en marcha el Programa de capacitación para la evaluación interna (IETP) con el fin de aumentar la frecuencia de las evaluaciones internas y mejorar su calidad y utilidad y contribuir al aprendizaje institucional. Los objetivos concretos del IETP son: impartir conocimientos sobre los conceptos, procesos y métodos fundamentales que definen las evaluaciones de programas y proyectos; mejorar las habilidades técnicas de los participantes en el diseño y realización de evaluaciones de los programas de la OIT; comprender la importancia de aprovechar las aptitudes sociales para involucrar a las partes interesadas en la evaluación y unirse a una comunidad de práctica formada por personal de la OIT que promueve el uso de las evaluaciones en la Organización. Para obtener más información sobre el Programa de capacitación, contáctese con: EVAL@ilo.org

Recuadro 5: Sensibilidad a las cuestiones de género, sostenibilidad ambiental y evaluación

EVAL ha elaborado orientaciones específicas sobre la integración de la igualdad de género (y los derechos humanos) en las evaluaciones de la OIT, con aportaciones de la Subdivisión de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. El documento proporciona orientación para incorporar el género en las diferentes etapas del proceso de evaluación, incluso en: la redacción del mandato; la contratación del equipo de evaluación; la realización de la evaluación; la redacción y revisión del informe de evaluación; la difusión y el intercambio de conocimientos; y la preparación y evaluación del seguimiento de la gestión. En la nota de orientación de EVAL también se enumeran las cuestiones orientadas al género relacionadas con criterios de evaluación comunes. Véase la [Nota de orientación 3.1 de EVAL: Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#).

Del mismo modo, EVAL y el Programa Empleos Verdes están preparando una guía específica sobre la integración de la sostenibilidad ambiental en las listas de verificación de evaluación de la OIT, con un enfoque particular en la evaluación del diseño de proyecto.



Recuadro 6: Normas internacionales del trabajo, diálogo social y evaluación

Todas las personas que tienen contacto profesional con la OIT deben conocer – o hay que darles a conocer – la esencia del tripartismo y las normas para el mandato de la Organización, y comprenderlas. En este sentido, EVAL ha elaborado una nota de orientación que explica por qué es importante integrar sistemáticamente el diálogo social y el contexto normativo en la labor de seguimiento y evaluación de la OIT. La nota explica cómo hacerlo. Presenta esta cuestión de una manera que pretende que sea útil tanto para un diseñador como para un evaluador de intervención. La nota de orientación era necesaria para hacer realidad el imperativo normativo de mejorar la labor de seguimiento y evaluación de la OIT con respecto al diálogo social y los mandatos normativos que están y han estado en el centro del mandato de la OIT desde su fundación en 1919. Véase la [Nota de orientación 3.2 de EVAL: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate](#).

4 - Enseñanzas extraídas y buenas prácticas / Fase 5 - Presentación de informes y difusión de resultados. Las mencionadas Directrices normativas de la OIT incluyen una descripción detallada de cada fase y enlaces a notas de orientación, plantillas y listas de verificación específicas para guiar y apoyar la realización de la evaluación.

Fase 1 - Informe inicial:

- Una buenapráctica es pedir a los evaluadores que antes de dar comienzo a la evaluación realicen un informe inicial (por ejemplo, mediante misiones sobre el terreno o recopilación de datos en los países), a fin de asegurarse de que comprendan bien el mandato, aclarar los posibles problemas que encuentren y cerciorarse de que se obtengan los productos como se esperaba. Una vez aceptado el informe inicial, puede iniciarse la evaluación.

Fase 2 - Recopilación y análisis de datos, Fase 3 - conclusiones y recomendaciones y Fase 4 - enseñanzas adquiridas y buenas prácticas:

- Para reforzar la credibilidad y utilidad de los resultados de la evaluación, la mayoría de las evaluaciones de la OIT utilizan una combinación de datos recopilados de diversas fuentes mediante diferentes métodos.

7.3.5 Gestión de las evaluaciones descentralizadas

En las [Directrices normativas de la OIT para evaluación basada en resultados](#) puede encontrarse una buena visión general del proceso y de la interacción entre los funcionarios responsables.

Las evaluaciones se llevan a cabo en cinco fases: Fase 1 - Informe inicial / Fase 2 - Recopilación y análisis de datos / Fase 3 - Conclusiones y recomendaciones / Fase

- Después de recopilar y analizar los datos, y de presentar y examinar los hallazgos, se deben extraer conclusiones precisas sobre esos últimos. Las conclusiones proporcionan valoraciones resumidas sobre las fortalezas y debilidades de la intervención evaluada, que deben ser justas, imparciales y documentadas.
- Las recomendaciones son «propuestas destinadas a mejorar la eficacia, calidad o eficiencia de una intervención en materia de desarrollo; a reformular los objetivos; y/o a reasignar los recursos» (CAD/OCDE 2002), y deberían cumplir los requisitos para preparar el informe de evaluación. Asimismo, las recomendaciones deben: ajustarse a las conclusiones; ser claras, concisas, prácticas y con plazos fijos; deben especificar quién debe actuar y distinguir la prioridad o importancia; y reconocer si hay implicaciones en cuanto a los recursos.
- Todos los informes de evaluación de la OIT deben contener enseñanzas extraídas que resuman los conocimientos o la comprensión adquiridos de la experiencia relacionada con la intervención objeto de evaluación.
- Las buenas prácticas que surjan de este proceso deben demostrar un claro potencial para fundamentar una relación causa-efecto y la posibilidad de replicabilidad y aplicación más amplia. Pueden derivarse de la comparación y análisis de actividades en múltiples entornos y de fuentes normativas o surgir de una intervención simple y técnicamente específica.

Fase 5 - Presentación y difusión de informes:

- Para cada informe de evaluación se debe preparar un borrador y una versión final. La versión preliminar brinda a las partes interesadas la oportunidad de proporcionar comentarios antes de la elaboración del informe de evaluación final. Como se indica en el anuncio del director general sobre la evaluación en la OIT (OIT 2011d), se espera que los funcionarios respeten plenamente el carácter confidencial de los proyectos de informe de evaluación y sigan estrictamente las directrices establecidas para el tratamiento de dichos documentos.
- La estructura precisa de un informe de evaluación depende del enfoque, las necesidades y las circunstancias específicas del proyecto o programa y de su evaluación. Sin embargo, en cada informe de evaluación deben abordarse determinados elementos. Esos elementos deben cumplir las normas de calidad de la evaluación de la OIT, que guardan coherencia con las Normas y estándares de evaluación (UNEG 2016).
- Además de someterse al control de calidad en tiempo real, todos los informes de evaluación independientes aprobados por EVAL están sujetos a una evaluación de calidad ex post por parte de un tercero externo⁸. Los resultados del control de calidad se utilizan para realizar mejoras en tiempo real en los informes de evaluación, mientras que las evaluaciones ex post permiten examinar a posteriori las tendencias

⁸ Las evaluaciones internas se supervisan a posteriori por muestreo.

mundiales, departamentales y regionales en la calidad y las cuestiones sistémicas que puede ser necesario abordar.

- Los informes de evaluación final se difunden de conformidad con la [política de la OIT sobre divulgación de información pública \(OIT 2008b\)](#). Por lo que se refiere a las evaluaciones independientes de proyecto, todas las partes interesadas clave del proyecto (es decir, el asociado que aporta recursos, los mandantes nacionales y los principales asociados nacionales, así como los funcionarios pertinentes de la OIT) reciben de PARDEV una copia del informe de evaluación por correo postal o correo electrónico después de que EVAL lo haya finalizado y aprobado.

7.4 Uso de los resultados de la evaluación de proyecto

Es previsible que las evaluaciones pongan de relieve las enseñanzas útiles extraídas y las nuevas buenas prácticas, que podrán reproducirse en otras intervenciones en el mismo campo técnico y/o ámbito geográfico en una iniciativa para mejorar la programación y contribuir al aprendizaje institucional. Siempre que desarrollen herramientas técnicas y cuando elaboren nuevos proyectos, los funcionarios de la OIT deben consultar los informes de evaluación anteriores, incluidas las enseñanzas extraídas y las nuevas buenas prácticas

(véase la [Nota de orientación 5.5 de EVAL: Dissemination of Lessons Learned and Emerging Good Practices](#)).

7.4.1 En la fase de diseño: insumos para nuevas propuestas de proyecto

La información evaluativa, como las enseñanzas extraídas, las buenas prácticas y las recomendaciones, es una aportación fundamental para la redacción de nuevas propuestas de proyecto.

En la etapa de diseño, cualquier persona que elabore una nueva propuesta de proyecto debe revisar el [panel de información de i-eval Discovery](#) de acceso público para consultar evaluaciones de proyectos similares. A partir de este examen, se pueden incorporar y citar las enseñanzas pertinentes aprendidas de evaluaciones anteriores. Los informes de evaluación y sus recomendaciones, enseñanzas extraídas, buenas prácticas, resúmenes y respuestas de la dirección conexas se ponen periódicamente a disposición para su análisis, en que se hace referencia a una serie de esferas temáticas, como el diseño y la ejecución de proyectos.

7.4.2 Durante la ejecución del proyecto

Si se realizan análisis de la evaluabilidad o evaluaciones de mitad de período, sus hallazgos sobre la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y logros de un proyecto deben utilizarse para mejorar

el proyecto en la siguiente fase. No solo es importante identificar los problemas de ejecución, sino también, siempre que sea posible, tener en cuenta la teoría subyacente del cambio que impulsa un proyecto y las enseñanzas relacionadas con las preocupaciones a nivel de política.

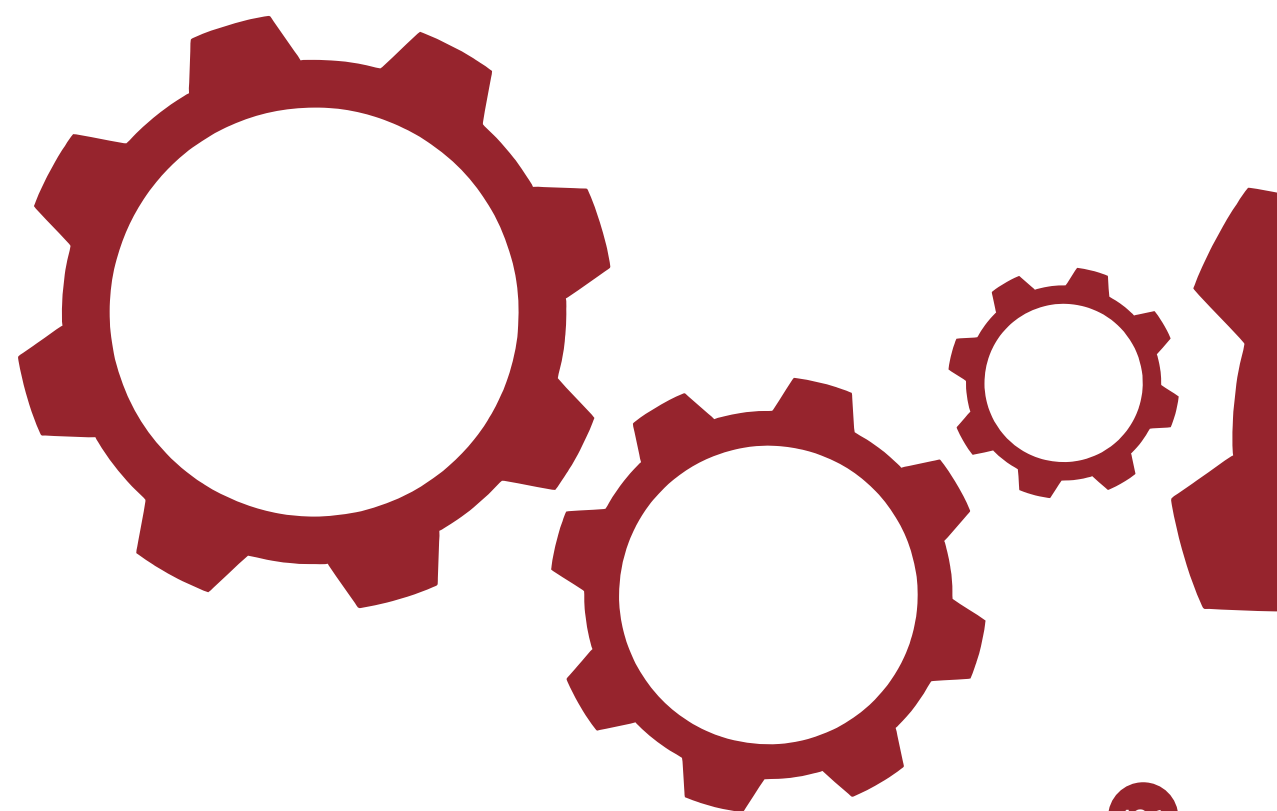
7.4.3 Posevaluación: respuesta de la dirección a las recomendaciones⁹

Las evaluaciones conducen a mejoras institucionales si las recomendaciones son objeto de un seguimiento sistemático por parte de los supervisores directos. La respuesta de la dirección a las recomendaciones fortalece el uso de los resultados de la evaluación, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas a partir de los resultados de la evaluación y, por lo tanto, contribuye a mejorar el diseño y ejecución del proyecto. En el caso de las evaluaciones descentralizadas, EVAL inicia el seguimiento activo y sistemático de las recomendaciones y a continuación la dirección lo lleva a cabo siguiendo un flujo de trabajo específico. La respuesta de la dirección a las recomendaciones de evaluación se completa a través del [Sistema automatizado de respuesta de la dirección](#). En su [Informe anual de evaluación](#), EVAL recopila datos de la respuesta de la dirección e informa al Consejo de Administración sobre el seguimiento de las recomendaciones de proyectos en su última reunión del año.

⁹ Para más información sobre la respuesta de la dirección a las recomendaciones de evaluación, véase el capítulo 5 de las [Directrices normativas de la OIT para evaluación basada en resultados](#).

Todos los supervisores directos son responsables de garantizar el uso adecuado de los hallazgos, las enseñanzas extraídas, las buenas prácticas y las recomendaciones pertinentes de la evaluación. El proceso de reutilización se centra en fomentar y promover los resultados que han sido seleccionados y validados a través del proceso de evaluación.

Esto proporciona a la dirección los conocimientos necesarios para apoyar eficazmente los objetivos institucionales, repitiendo resultados satisfactorios y evitando esfuerzos infructuosos. [Nota de orientación 5.4 de EVAL: Management follow-up to recommendations from independent project evaluations.](#)



Alianzas

Consisten en relaciones voluntarias y de colaboración entre diversos actores en las que todos los participantes acuerdan trabajar juntos para alcanzar un objetivo común o realizar tareas específicas. Las alianzas pueden servir para diversos propósitos, incluida la promoción de una causa, la aplicación de normas o códigos de conducta, o el intercambio y coordinación de recursos y experiencia. Pueden consistir en una sola actividad específica, o pueden evolucionar en un conjunto de actividades o incluso en una alianza duradera, mediante la creación de consenso con cada organización colaboradora y sus partes interesadas y la identificación con ellas.

Ampliaciones (de proyecto)

Prórroga de las actividades del proyecto más allá de la fecha de finalización original establecida en el acuerdo entre el asociado que aporta recursos y la OIT. Tanto las ampliaciones sin costos como las que conllevan costos requieren una justificación, así como la aprobación de los asociados que aportan recursos.

Análisis de las partes interesadas

Examen que tiene como objetivo identificar a las partes interesadas que probablemente se vean afectadas por las actividades y resultados de un proyecto, y evaluar la probabilidad de que esas partes interesadas resulten afectadas por el proyecto.

Asociados

Las organizaciones que colaboran para lograr objetivos mutuamente acordados. El concepto de asociado connota objetivos compartidos, responsabilidad común respecto de los resultados, responsabilidades claras y obligaciones recíprocas. Entre los asociados pueden figurar gobiernos, organizaciones de trabajadores y de empleadores (también denominadas "interlocutores sociales"), organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, organizaciones multilaterales, empresas privadas, etc.

Atribución

La determinación de una relación causal entre los cambios observados (o los cambios que se espera que se observen) y una intervención específica. La atribución alude a lo que debe consignarse por los cambios observados o los resultados alcanzados.

Auditoría

Consiste en una actividad independiente y objetiva de verificación que tiene por finalidad agregar valor y mejorar las operaciones de la OIT. Ayuda a la Oficina a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

Autoevaluación

La realización y coordinación de una autoevaluación corren a cargo de la dirección del proyecto, y requiere poco o ningún presupuesto. La autoevaluación debe incluir evaluaciones de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. A veces se considera que forma parte de la presentación periódica de informes sobre proyectos, y en la medida de lo posible debe abordar la rendición de cuentas de los proyectos, así como ofrecer información sobre cómo los futuros proyectos podrían beneficiarse de los conocimientos adquiridos a través de ella.

Beneficiarios	Personas, grupos u organizaciones, ya sean específicos o no, que se benefician, directa o indirectamente, de la intervención de desarrollo. Términos relacionados: alcance, grupo objetivo.	Cooperación extrapresupuestaria para el desarrollo (XBDC)	La cooperación extrapresupuestaria para el desarrollo se basa en la financiación voluntaria asignada por los asociados para el desarrollo de la OIT para apoyar un proyecto o programa de desarrollo específico o un resultado con un calendario claro y, a menudo, un enfoque geográfico y/o temático predefinido.
Beneficiarios finales	Son quienes se benefician de alguna manera del proyecto. Puede distinguirse entre: a) beneficiarios directos: la entidad de grupo que se verá afectada de forma inmediata y positiva por el proyecto en cuanto a sus resultados; b) beneficiarios finales: los que se benefician del proyecto a medio plazo a nivel del resultado/objetivo inmediato del proyecto; y c) beneficiarios indirectos: los que se beneficiarán a largo plazo a través de la contribución al objetivo general del proyecto a nivel de la sociedad o sector.	Coordinador departamental de evaluación (DEFP)	Los coordinadores de evaluación designados son responsables de coordinar las actividades de evaluación dentro de sus respectivos departamentos. Son nombrados por la dirección de departamento.
Cadena de resultados del proyecto	Es la secuencia causal de una intervención de desarrollo, que establece el proceso necesario para obtener los objetivos deseados, comenzando con los insumos, avanzando a través de actividades y productos, y culminando en resultados, efectos y retroalimentación.	Cuenta de anticipos del proyecto	Las cuentas bancarias (de anticipos) se abren para las necesidades de las oficinas exteriores de la OIT, incluidos los proyectos de CD. La apertura de cuentas bancarias se ha delegado en el jefe de TREASURY y TRES/OPS. Este último es responsable de comunicar las instrucciones necesarias al banco elegido. TRES/OPS en la sede tramita las solicitudes para abrir una nueva cuenta bancaria de la OIT o para transferir una cuenta existente a un nuevo banco. La elección del banco en el que se depositan los fondos de la OIT recae en última instancia en el tesorero, que para las oficinas exteriores y las cuentas de anticipos de proyectos ha delegado esta responsabilidad en TREASURY.
Colaborador externo	Es una persona que trabaja con la OIT pero no es miembro del personal ni funcionario de la Organización. Los contratos de colaboración externa están orientados a tareas y vinculados a un resultado específico durante un período de contrato definido. No implican tareas asociadas con procesos continuos o gestión.	Cuenta suplementaria del presupuesto ordinario (CSPO)	La CSPO es un fondo de contribuciones voluntarias financiado por algunos Estados Miembros de la OIT para complementar el presupuesto ordinario de la Organización. Como financiación básica no asignada, permite a la OIT asignar fondos de manera flexible cuando y donde más se necesite. Los recursos de la CSPO se asignan únicamente a los países que reúnen los requisitos para recibir AOD.
Comunicación para el desarrollo	Comunicación de resultados. Es una herramienta, al igual que un proceso, para la ejecución efectiva de programas de desarrollo que resalta el papel de la comunicación a lo largo del ciclo del proyecto, contrariamente a su función de visibilidad o difusión.		



Departamento de política	Un departamento técnico dentro de la cartera de políticas ¹ . La cartera es una estructura plana que comprende seis departamentos técnicos principales (política de empleo, empresas, protección social, gobernanza y tripartismo, condiciones de trabajo e igualdad y actividades sectoriales), así como departamentos de normas internacionales del trabajo, investigación, estadística y gestión del conocimiento.
Desempeño	La medida en que el comportamiento de una intervención de desarrollo o un asociado para el desarrollo está en consonancia con criterios/normas/directrices específicos, o logra resultados de acuerdo con los objetivos o planes establecidos.
Destinatarios directos	El grupo o entidad que se verá beneficiado inmediatamente por el proyecto en cuanto a la obtención de los productos del proyecto.
Diseño del proyecto	El diseño es el punto de partida del ciclo del proyecto y consta de tres etapas principales: identificación del proyecto, formulación del proyecto y planificación operativa del proyecto. El diseño del proyecto proporciona la estructura para los resultados que deben lograrse y describe cómo se ejecutará el proyecto y cómo se verificará su progreso.
Efecto	Cambio intencionado o no intencionado debido directa o indirectamente a una intervención. Términos relacionados: resultado, objetivo.
Eficacia	La medida en que se alcanzaron o se espera que se alcancen los objetivos de la intervención de desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa.

Eficiencia	Una medida de cómo los recursos económicos y los insumos (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados.
Ejecución	La ejecución de un proyecto es la etapa en que se ponen en marcha todas las actividades planificadas adecuadas. La ejecución comienza cuando el proyecto ha sido aprobado y el presupuesto activado, y termina cuando el proyecto se cierra financieramente.
Estructura de desglose del trabajo (EDT)	Una EDT define el alcance de un proyecto en cuanto a jerarquía de resultados cuantificables y las actividades/insumos necesarios para alcanzarlos. La estructura de desglose del trabajo se utiliza para preparar el plan operativo.
Evaluabilidad	La medida en que una actividad o un programa pueden evaluarse de manera fiable y creíble. El análisis de la evaluabilidad requiere la revisión temprana de una intervención propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y sus resultados son verificables.
Evaluación	Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, materia, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el nivel de logro de resultados previstos e imprevistos mediante el examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad utilizando criterios apropiados como la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil basada en pruebas que permita la incorporación oportuna de sus conclusiones, recomendaciones y enseñanzas en los procesos de adopción de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas. UNEG: Normas y estándares para la evaluación, (2016) pág. 10.

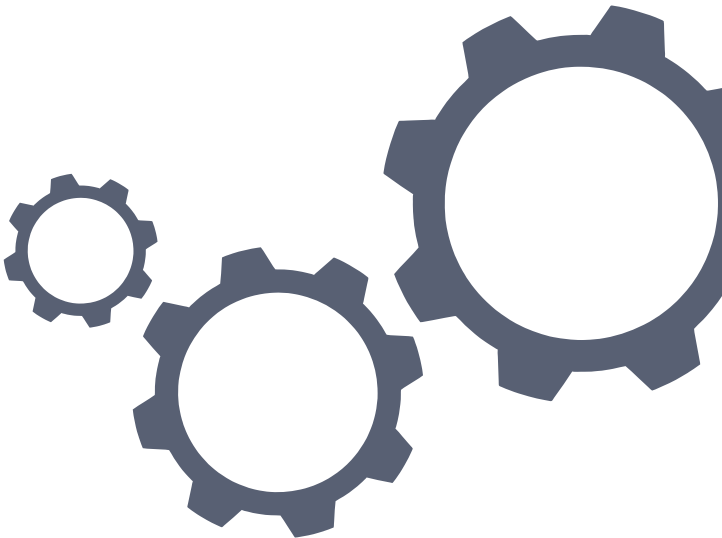
¹ Véanse los Anuncios del Director General núm. 322 – [Reform of The HQ organizational structure and staff movement](#), y núm. 331 – [Departmental structures](#).

Evaluación conjunta	Las evaluaciones conjuntas son aquellas en las que la OIT se asocia con otra entidad para coordinarlas y realizarlas de forma conjunta. A menudo evalúan un programa o proyecto conjunto, tal como se prevé en los documentos de programación pertinentes o en los acuerdos con los donantes y asociados, y contribuyen a ellas diferentes asociados mediante financiación, componentes específicos y/o actividades conjuntas.	Evaluación interna	La evaluación interna sigue un proceso de evaluación formalizado, pero está coordinada por la dirección del proyecto, y puede realizarla un funcionario de la OIT, así como un consultor de evaluación externa. Si se recurre a un funcionario interno de la OIT, no deben existir vínculos ni conflictos de intereses con la dirección del proyecto. En el caso de una evaluación interna obligatoria para proyectos de más de US\$ 1 millón, se recomienda recurrir a un consultor externo independiente.
Evaluación de la capacidad	Las evaluaciones de la capacidad contribuyen a garantizar que las intervenciones no solo se basen en la satisfacción de las demandas a corto plazo, sino que también respondan a las necesidades institucionales reales y sostenibles. Las evaluaciones de la capacidad son la base para elaborar una respuesta de fomento de la capacidad.	Evaluación temática	Un examen de aspectos, cuestiones y procesos específicos, que también puede centrarse en sectores, ámbitos o planes específicos. Las evaluaciones temáticas proporcionan un medio para que los programas técnicos de la OIT examinen en profundidad la eficacia y el impacto de los principales medios de acción e intervención.
Evaluación ex post	Se trata de la evaluación de una intervención en materia de desarrollo una vez finalizada. Puede llevarse a cabo directamente después o mucho después de que finalice la intervención. Su propósito es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y los efectos, y sacar conclusiones que puedan informar otras intervenciones.	Fase inicial	La fase en la que se establecen las disposiciones preliminares para el funcionamiento del proyecto, que incluyen el establecimiento de las estructuras de rendición de cuentas, gestión y gobernanza del proyecto, tanto dentro como fuera de la OIT, el nombramiento del director de proyecto, la puesta en marcha de sistemas administrativos de las finanzas y la gestión, y el inicio de comunicaciones con las unidades de la OIT y los mandantes y asociados nacionales. También se conoce como fase previa a la ejecución.
Evaluación externa	Consiste en una evaluación que gestionan y llevan a cabo por encargo entidades y/o personas ajenas al asociado que aporta recursos y las organizaciones ejecutoras.		
Evaluación independiente	Una evaluación independiente es la que gestionan y llevan a cabo entidades y personas que no están supeditadas a los responsables del diseño y ejecución de la intervención de desarrollo.		

Fomento de la capacidad	Proceso a través del cual las personas, organizaciones y sociedades generan, fortalecen y mantienen sus capacidades para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Es necesario distinguir entre capacidades técnicas y funcionales (desarrollo de recursos humanos), capacidad organizativa (mecanismos, herramientas y procedimientos internos) y capacidad institucional (participación de los mandantes en el diálogo social y la gobernanza tripartita del mercado de trabajo). Los métodos de fomento de la capacidad incluyen la capacitación, el intercambio de conocimientos, la investigación, el aprendizaje experimental, la orientación y asesoramiento, y la demostración. (GB.309/TC/1 y PNUD: Capacity development: A UNDP primer (Nueva York, 2009).	Gastos de apoyo a los programas (PSC)	Los PSC son costos indirectos incluidos en el presupuesto de cada proyecto. La política de la OIT normalmente fija los gastos de apoyo a una tasa del 13%. Esos gastos se expresan como porcentaje de los costos de los proyectos, se gestionan de forma centralizada y contribuyen al importe de apoyar la ejecución de proyectos extrapresupuestarios.
Funcionario regional de evaluación (REO)	Los funcionarios de evaluación designados dentro de cada oficina regional de la OIT son responsables de supervisar las evaluaciones en sus correspondientes regiones. Supervisan y asesoran el proceso de planificación, gestión y seguimiento de las revisiones de los PTDP y las evaluaciones de proyectos. Son profesionales de la evaluación dedicados a apoyar la labor de evaluación de la OIT.	Género	El género hace referencia a las expectativas socializadas sobre las responsabilidades, deberes y capacidades de mujeres y hombres, en función de su sexo. Estos estereotipos se entrecruzan con otros factores, como la discapacidad, el estado serológico respecto al VIH o la identidad indígena o de los pueblos tribales, que dan lugar a una múltiple discriminación, incluso en los mercados de trabajo. A menos que las iniciativas, incluida la cooperación para el desarrollo, incorporen un enfoque formal, coherente y visible que tenga en cuenta las cuestiones de género en cada fase, estas perpetuarán las relaciones de poder desiguales respecto de las mujeres y otros grupos e incluso exacerbarán su marginación y baja condición.
Funcionario responsable de la OIT	Es la oficina exterior, la oficina regional o la unidad técnica que generalmente se encarga de un proyecto de cooperación para el desarrollo.	Gestión basada en resultados (GBR)	La GBR es un enfoque de gestión que dirige los procesos de organización, la planificación y la gestión de recursos, actividades, productos y servicios hacia el logro de cambios o resultados claramente observables en el mundo real.
Garantía de la calidad	La garantía de la calidad abarca cualquier actividad que se ocupe de evaluar y mejorar la excelencia o el valor de una intervención de desarrollo, o su cumplimiento de las normas establecidas. Algunos ejemplos de actividades de garantía de la calidad incluyen la valoración previa, la gestión basada en resultados, los exámenes durante la ejecución, las evaluaciones, etc. La garantía de la calidad también puede referirse a la evaluación de la calidad de una cartera y de su eficacia para el desarrollo.	Gravamen/compromiso	Un gravamen representa una reserva específica de fondos para un propósito particular. Los gravámenes deben aumentarse para los gastos planificados y deben existir antes de crear una obligación o incurrir en gastos. Un gravamen puede adoptar la forma de una autorización de pago exterior (EPA) u orden de compra (PO), un contrato de colaboración externa, o un contrato de servicio cuando se crea en IRIS.

Grupo destinatario	Las personas u organizaciones específicas para cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención de desarrollo.
Impacto/evaluación de impacto	Efectos positivos y negativos, primarios y secundarios, a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, e intencionados o no intencionados. Un tipo de evaluación que se centra en medir los efectos amplios y a más largo plazo de una intervención de desarrollo, positivos o negativos, primarios o secundarios, directos o indirectos, e intencionados o no intencionados.
Incorporación de la perspectiva de género	La transversalización de la perspectiva de género es el proceso de evaluar las consecuencias que tiene para los hombres y las mujeres cualquier acción planeada, incluidas la legislación, las políticas y los programas, en cualquier sector y en todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integral de la elaboración, aplicación, supervisión y evaluación de las políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la incorporación de la perspectiva de género es lograr la igualdad entre los géneros (Consejo Económico y Social, 1997).
Indicador de desempeño	Variable que permite verificar cambios en la intervención de desarrollo o muestra resultados relativos a lo planificado.

Indicadores	Un factor o variable cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio simple y confiable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el desempeño de un agente de desarrollo. No indica el rumbo del cambio. Los indicadores deben ser específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con un plazo definido (SMART).
Ingresos de apoyo a los programas (IAP)	Los ingresos de apoyo a los programas (IAP) ² se obtienen a partir del cobro de gastos de apoyo a los programas a las contribuciones financieras extrapresupuestarias, de conformidad con los acuerdos celebrados con los donantes. El Director-General asigna estos recursos en apoyo de la aplicación eficaz de los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo. El nivel de los IAP depende del nivel de gasto extrapresupuestario.



² PSI Los cálculos de PSI se basan en estimados de ingresos de PSI en el bienio actual disponible para el siguiente, elaborado por FINANCE, y en tasas de distribución extrapresupuestarias, producidas por PARDEV para el año más reciente. Se determina el gasto de funciones de apoyo y, de ahí en adelante, se aplican los porcentajes de tasas de distribución para determinadas asignaciones para regiones y oficinas y para los departamentos de la Sede. Véase la intranet de PROGRAM y [Procedimiento de la oficina, IGDS Número 16 \(Versión 1\)](#).

Iniciador del proyecto	El iniciador del proyecto es la oficina exterior o la unidad técnica que se encarga de redactar la propuesta de proyecto y la reformula de acuerdo con las observaciones recibidas a través del proceso de valoración previa. También son responsables de elaborar una propuesta de proyecto y de consultar a las oficinas exteriores pertinentes, las unidades técnicas, los equipos de coordinación de resultados, las unidades técnicas intersectoriales (Subdivisión de Género, Igualdad y Diversidad/GED, Departamento de Normas Internacionales del Trabajo/NORMES), ACTRAV y ACT/EMP. Asimismo, deben asegurarse de que las propuestas con componentes sustanciales de fomento de la capacidad se elaboren conjuntamente con el CIF-OIT.	Licitación pública para una convocatoria de propuestas	Un proceso en el que la OIT compite por obtener fondos con otros solicitantes, en respuesta a mandatos específicos publicados en una convocatoria de propuestas. Se prescriben formatos específicos para las solicitudes, y deben utilizarse parámetros financieros y administrativos específicos.
Insumos	Son los recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención de desarrollo.	Mandantes	Los mandantes de la OIT son los gobiernos, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores. La OIT es una organización tripartita.
Integración de la discapacidad	La integración de la discapacidad es a la vez un método, una política y una herramienta para lograr la inclusión social, lo que implica la búsqueda práctica de la no discriminación y la igualdad de oportunidades. La incorporación de la discapacidad consiste en reconocer a las personas con discapacidad como miembros iguales de la sociedad y con los mismos derechos que los demás que deben participar activamente en el proceso de desarrollo, independientemente de su discapacidad u otra condición, como el sexo, raza, origen social u orientación sexual.	Mapeo institucional	El análisis institucional, o mapeo, proporciona un estudio de las relaciones formales e informales entre las partes interesadas. El mapeo institucional debe incluir a los agentes más importantes identificados durante el análisis de las partes interesadas. Comprende a los beneficiarios finales, los beneficiarios directos, los organismos de gobierno y supervisión, los organismos de ejecución y los interlocutores sociales.
Licitación pública	Es una invitación a licitar y/o presentar propuestas, que se aplica a todas las compras de bienes y/o contratos de servicios que excedan el umbral de US\$ 50.000, de conformidad con la Regla Financiera 10.30 de la OIT, estipulada en los párrafos 10 a 11 del Procedimiento de la Oficina núm. 216: Procurement Thresholds (versión 4) , de 18 de mayo de 2017.	Marco lógico	El marco lógico del proyecto (o “log-frame”, “marco de resultados” o “matriz de diseño del proyecto”) es la herramienta utilizada para organizar todos los elementos principales de un proyecto, incluidos los objetivos, productos, actividades, indicadores y supuestos. El marco lógico es una herramienta de planificación que muestra la cadena de resultados del proyecto: cómo se llevan a cabo las actividades para obtener los productos, cómo se generan los productos para lograr los objetivos y cómo influyen en cada nivel de la cadena de resultados los supuestos. También contiene los indicadores que se utilizarán para medir los progresos realizados y los medios a través de los cuales se obtendrá las evidencias.

Matriz de responsabilidades	Una plantilla destinada a asignar departamentos o personas a categorías de actividades, definir responsabilidades de funciones y las relaciones entre grupos. La matriz debe cumplimentarse al principio de la planificación del proyecto, antes de que se lleve a cabo la asignación o programación detallada de recursos.
Medios de verificación	Los medios de verificación proporcionan una referencia precisa de las fuentes de información que deben consultarse para comprobar el desempeño y los resultados del proyecto.
Meta	El objetivo de orden superior al que pretende contribuir una intervención de desarrollo. Término relacionado: objetivo de desarrollo.
Módulo de gestión estratégica	Forma parte integral del sistema IRIS. Permite a los supervisores directos consolidar la información a través de los módulos de IRIS para presentar una visión estratégica unificada de la información sobre recursos (incluidas las finanzas, los recursos humanos y la gestión de proyectos). El módulo apoya la presupuestación basada en resultados al permitir a los directores ver y gestionar las descripciones de los programas, los recursos (personal y no personal) y los indicadores de resultados, todo en un solo lugar.
Nota conceptual del proyecto (NCP)	La NCP relativa a proyectos de cooperación para el desarrollo es un documento inicial preparado durante las fases de identificación y diseño del desarrollo de un proyecto. La NCP debe proporcionar información suficiente para que la OIT y otras partes interesadas puedan evaluar la idoneidad estratégica de cualquier propuesta.
Objetivo de desarrollo	Es el efecto previsto que contribuye a un beneficio físico, financiero, institucional, social, ambiental o de otro tipo para una sociedad, comunidad o grupo de personas, a través de una o más intervenciones de desarrollo.

Objetivo inmediato	Los efectos previstos o logrados de los productos combinados de una estrategia. Se refieren a los cambios previstos en las condiciones de desarrollo que son el resultado de las intervenciones del proyecto. Describen los cambios positivos en el grupo objetivo como consecuencia directa de los insumos y servicios (es decir, los productos) producidos por el proyecto. Términos relacionados: resultado.
Objetivos de los programas por países	Los objetivos de los programas por países establecen compromisos específicos en el marco de las prioridades del programa de cada país y contribuyen al logro de los resultados establecidos en el PyP. Deben entenderse como cambios significativos que pretenden lograr los mandantes, con el apoyo de la Oficina.
Oficina en el país	Las oficinas en los países abarcan uno o más países y son responsables de todas las actividades de la OIT en los correspondientes países. El personal de las oficinas en los países desempeña las principales funciones bajo la orientación y dirección cotidianas de los directores de las respectivas oficinas en los países, tales como: planificación y ejecución de programas; seguimiento, evaluación y presentación de informes; fortalecimiento de relaciones, alianzas y cooperación para el desarrollo; gestión e intercambio de conocimientos; promoción y comunicación gobernanza y supervisión; y apoyo de gestión y administración.



Oficina regional	Son las oficinas que tienen la responsabilidad general de las actividades de la red de oficinas en los países, los Equipos de Trabajo Decente (ETD) y otras representaciones de la OIT en sus regiones. El personal de las oficinas regionales desempeña las principales funciones enumeradas en el Anuncio del Director General IGDS núm. 212 (versión 1) bajo la orientación y dirección general de los directores regionales, y bajo la autoridad que les delega el Director General de conformidad con las responsabilidades correspondientes a sus mandatos.	Plan de desempeño	Un plan de desempeño desglosa los productos finales del proyecto y los objetivos inmediatos en metas anuales y subanuales. La identificación de las metas de los indicadores, junto con las líneas de base y los hitos conexos, proporciona el vínculo principal entre el diseño, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes del proyecto. Específicamente, el plan de desempeño permite a los diseñadores de proyectos identificar objetivos realistas para su proyecto; facilita la gestión de proyectos basada en resultados y no en recursos; permite evaluar los proyectos para determinar su viabilidad; permite un SyE eficaz para los resultados y objetivos inmediatos; y facilita la presentación de informes fidedignos y basados en pruebas sobre los progresos realizados hacia la consecución de los productos y los objetivos inmediatos.
Partes interesadas	Son las organizaciones, entidades, grupos o personas con un interés directo o indirecto en la intervención de desarrollo o en su evaluación.		
Pertinencia	La medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son coherentes con los requisitos del beneficiario, las necesidades de los países y las prioridades mundiales, así como las políticas de los asociados y los asociados que aportan recursos.	Plan de ejecución	El plan de ejecución es una herramienta de gestión que abarca todo el período del proyecto para determinar las necesidades de recursos y personal, identificar necesidades de adquisición particulares, estimar el presupuesto del proyecto y garantizar que este sea factible desde el punto de vista de la gestión dentro de las limitaciones de recursos y tiempo.
Plan de adquisiciones	Consiste en una proyección general de las necesidades de adquisición de un proyecto durante un período de tiempo definido. La planificación de las adquisiciones de proyectos de CD debe comenzar en la fase de evaluación del proyecto, a fin de poder incluir en el documento de proyecto los requisitos específicos resultantes del análisis de dicha planificación. El funcionario responsable del proyecto (por ejemplo, el asesor técnico jefe) también debe identificar las necesidades cambiantes en materia de adquisiciones durante la ejecución del proyecto, como parte de la planificación continua de las adquisiciones.	Plan de trabajo	A diferencia de un plan de ejecución, que se elabora durante la fase de diseño y abarca todo el período del proyecto, un plan de trabajo se prepara al comienzo de la ejecución (fase previa a la ejecución o fase inicial) y es un plan anual más completo que incluye subactividades y tareas.

Planes de trabajo basados en resultados	Son planes de trabajo bienales en los que se indica cómo se utilizan los recursos de toda la Oficina para apoyar el logro eficaz y eficiente de los resultados en el marco de cada objetivo del PyP. La planificación del trabajo basada en resultados consiste en priorizar el trabajo como un medio para definir la estrategia prevista con la que pretende lograr el resultado directo esperado atribuible a la cooperación de la OIT.	PRODOC	Son las siglas de project document (documento de proyecto). Este documento proporciona información sobre la estrategia, el marco lógico, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto, una información suficiente para que los directores de proyecto y los funcionarios responsables de la OIT ejecuten el proyecto, informen sobre su avance y evalúen sus resultados.
Planificación de recursos	En la planificación de recursos se establecen los requisitos y costos de todos los insumos necesarios: personal, locales o instalaciones básicas de oficina, equipo y materiales, o servicios como suministros especiales de subcontratación, talleres de capacitación y otros insumos diversos.	Producto	Los productos y servicios que son el resultado de una intervención de desarrollo, que también pueden incluir cambios derivados de la intervención que son pertinentes para el logro de resultados.
Presupuestación basada en resultados (PBR)	La PBR se ocupa principalmente de estimar el costo de los recursos/insumos necesarios para llevar a cabo las actividades de los proyectos y obtener los productos predefinidos, con una técnica de estimación ascendente. Requiere un desglose de las actividades y, por lo tanto, es importante preparar un presupuesto utilizando la EDT o el plan de ejecución como punto de partida.	Productos mundiales	Cada producto mundial consiste en una serie de productos específicos que, en conjunto, ofrecen un importante producto o paquete de servicios de la OIT. Son de carácter mundial y no están dirigidos a ningún país específico o ninguna serie de países. El costo de un producto mundial se calcula por adelantado, se obtiene utilizando todos los medios de acción de la OIT con los recursos combinados de la sede y las unidades sobre el terreno, así como los de los proyectos mundiales.
Presupuesto	Resumen detallado de los gastos estimados o previstos para un período determinado, junto con las propuestas para financiarlos. Se basa en la planificación de recursos.	Programa	Un programa es un marco de acción coherente con plazos fijos para alcanzar resultados precisos. Puede incluir diversos proyectos cuyos objetivos estén vinculados con la consecución de objetivos/ resultados comunes de nivel superior. Puede aplicar un enfoque multidisciplinario y abarcar conjuntos separados de actividades agrupadas en diferentes componentes. Puede llegar a todos los sectores y/o zonas geográficas.
Presupuesto ordinario (PO)	Las cuotas de los 187 Estados Miembros de la OIT se aportan en virtud de su condición de miembros, y la Conferencia Internacional del Trabajo fija cada dos años la cantidad exacta correspondiente a cada Estado.		

Programa de Trabajo Decente (PTD)	La puesta en práctica del PTD se logra mediante la aplicación de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT: promoción del empleo, protección social, diálogo social y principios y derechos fundamentales en el trabajo, con la igualdad de género y la no discriminación como objetivo transversal.	Provisiones para aumento de costos (PCI)	Los PCI se agregan para protegerse frente a contingencias que pueden requerir más fondos. En la OIT, las provisiones se calculan en el 5% de las asignaciones totales para costos directos. Ese porcentaje se destina al proyecto: cuando dura más de un año; cuando los costos de personal de la OIT son elevados, y cuando la contribución se realiza en una moneda distinta del US\$, y en diversos pagos, ya que esto podría dar lugar a riesgos resultantes del tipo cambiario.
Programa y presupuesto (PyP)	El PyP establece tanto un programa de trabajo como un presupuesto para un bienio. Describe lo que se espera que lleve a cabo y logre la OIT y cómo se financiarán las actividades.	Proyecto	Es el principal instrumento utilizado en la planificación de las actividades de cooperación para el desarrollo. Comprende actividades interrelacionadas y coordinadas diseñadas para lograr objetivos/resultados claramente definidos, que van desde el cambio de políticas hasta la acción directa práctica. Contribuye a resolver un problema específico dentro de un presupuesto y marco de tiempo determinados.
Programación/calendario	La programación es un medio de centrar la atención de la administración en el factor tiempo, en eventos críticos y en prioridades, ya que en cualquier proceso de planificación el tiempo es importante. El calendario de programación indica cuándo comienza cada actividad, cuánto tiempo dura y cuándo se concluirá. Generalmente se presenta en forma de un gráfico de barras, que establece la secuencia de actividades y las vincula a eventos críticos o metas.	Reajuste presupuestario	Implica una modificación presupuestaria que no se considera una solicitud de revisión presupuestaria. Por ejemplo, el reajuste anual generalmente tiene lugar en octubre de cada año, después de una evaluación real del estado de ejecución del proyecto, y conlleva la reprogramación del plan de trabajo y la transferencia a años posteriores de las asignaciones que no se gastarán antes de terminar el año en curso. Mediante el reajuste obligatorio, que se realiza a principios de año, se ajustan las asignaciones para reflejar los gastos reales del año anterior; se transfiere al año en curso o a años posteriores cualquier saldo de asignación no utilizado.
Programas de Trabajo Decente por País	Los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) son el principal vehículo a través del cual la OIT presta apoyo a los países. Los PTDP se basan en las prioridades de los mandantes de la OIT y especifican el apoyo previsto de la Oficina al logro de resultados. Están en consonancia con las prioridades nacionales de desarrollo y con los Marcos de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, lo que representa la contribución de la OIT a la consecución de la Agenda 2030 y los ODS. Los resultados previstos del PTDP se formulan como resultados del programa del país vinculados a los objetivos del Programa y el Presupuesto. Los PTDP se financian mediante todos los recursos disponibles para la OIT, incluida la XBDC.		

Relación calidad-precio	La relación calidad-precio consiste en obtener el uso óptimo de los recursos o el mejor equilibrio entre las “tres E”: economía, eficiencia y eficacia. No es una herramienta o un método, sino una forma de concebir el uso adecuado de los recursos. A veces también se incorpora una cuarta “E” (equidad) para garantizar que el análisis de la relación calidad-precio tenga en cuenta la importancia de llegar a diferentes grupos.	Revisión presupuestaria	El propósito de las revisiones presupuestarias es transferir las asignaciones de un año civil al siguiente, transferir las asignaciones entre partidas presupuestarias y aumentar o reducir las asignaciones totales.
Rendición de cuentas	El deber de demostrar que el trabajo se ha llevado a cabo de conformidad con las reglas y normas acordadas, o de informar de manera justa y precisa sobre los resultados del desempeño en relación con las funciones, planes o encargos encomendados.	Riesgos	El efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos. Un efecto es la desviación de lo esperado, sea positivo y/o negativo. La incertidumbre es el estado resultante, incluso parcial, de la falta de información relacionada con un evento de riesgo , su impacto o probabilidad, y de su comprensión o conocimiento.
Resultado	Efectos a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención. Los resultados representan cambios a nivel de capacidad institucional y de comportamiento en las condiciones de desarrollo que tienen lugar entre la obtención de los productos y el logro de las metas. Por otro lado, también son los efectos reales y observables (intencionados o no intencionados, positivos y/o negativos) de una intervención de desarrollo. Términos relacionados: producto, impacto, efecto.	Seguimiento	Consiste en la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos con los que proporcionar a la dirección y las principales partes interesadas en una intervención de desarrollo en curso indicaciones del alcance del progreso y el logro de los objetivos y el avance en el uso de los fondos asignados.
Revisión	Consiste en la evaluación del desempeño de una intervención, y se lleva a cabo periódicamente o sobre una base ad hoc. Con frecuencia, para un examen más completo y/o en profundidad que la “revisión” se utiliza el término “evaluación”. Las revisiones tienden a poner de relieve los aspectos operativos. Términos relacionados: evaluación.	Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)	El IRIS es una combinación de programas informáticos y tecnologías basada en la Suite E-business de Oracle. Facilita la toma de decisiones, apoya la gestión financiera y permite la aplicación de la gestión basada en resultados de la labor de la OIT. Se utiliza para la gestión estratégica, gestión de tesorería, recursos humanos y proyectos de cooperación extrapresupuestaria para el desarrollo (XBDC).
		Sostenibilidad	La continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo una vez que se haya dado por finalizada la asistencia para el desarrollo. En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la sostenibilidad abarca aspectos sociales, económicos y ambientales.
		Suministros y materiales	Todos los bienes fungibles necesarios en el día a día del proyecto (por ejemplo, material y suministros de oficina) y para cualquier actividad de construcción (por ejemplo, cemento).

Supuesto	Es una conjetura sobre algunas características futuras que subyacen tras las actividades o planes actuales de un proyecto. Un supuesto es importante si su negación pudiera dar lugar a cambios significativos en esas actividades y planes. Términos relacionados: seguimiento del desempeño, medición del desempeño
Unidad colaboradora	Son las unidades que cooperan con otras dependencias y oficinas de la OIT en la obtención de los productos de los proyectos.
Unidad de apoyo administrativo	La oficina exterior, la oficina regional o la unidad técnica responsable de gestionar los insumos y recursos de un proyecto. Sus principales funciones pueden incluir el desembolso de fondos, la activación de las autorizaciones financieras de la Oficina y las autorizaciones de pago.
Unidad de apoyo técnico	Es el equipo técnico o el Equipo de Trabajo Decente que proporciona asesoramiento operativo, orientación, capacitación y servicios de apoyo a la unidad administrativa/oficina de la OIT responsable de la ejecución general de un proyecto.
UNSDCF	El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF o “Marco de Cooperación”) constituye el paso más importante en el núcleo del ciclo del proyecto, diseñado conjuntamente y suscrito por el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el gobierno.
Valoración previa	Una valoración general de la pertinencia, gestión, viabilidad y sostenibilidad potencial de una propuesta de proyecto antes de adoptar una decisión de financiación.
Validez	La medida en que las estrategias e instrumentos de recopilación de datos miden lo que se proponen medir.

