



Consejo de Administración

355.ª reunión, Ginebra, 17-27 de noviembre de 2025

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Auditoría y Control

Fecha: 9 de octubre de 2025

Original: inglés

Quinto punto del orden del día

Informe de evaluación anual 2024-2025

Finalidad del documento

Este documento presenta un informe sobre los progresos de la labor llevada a cabo por la Oficina de Evaluación de la OIT durante el periodo 2024-2025, tomando en cuenta los indicadores y las metas establecidos en su Estrategia de Evaluación basada en los resultados para 2023-2025. Propone una prórroga de esta Estrategia hasta 2026 (parte I). Además, analiza la eficacia general de la OIT utilizando evaluaciones de proyectos como indicadores indirectos para evaluar las tendencias del desempeño (parte II). Se invita al Consejo de Administración a que refrende las recomendaciones contenidas en el presente informe (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 82).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Catalizador B: Mejora del liderazgo y la gobernanza.

Repercusiones en materia de políticas: Sí. Labores comunes a todos los resultados en materia de políticas sobre las cuestiones relativas al trabajo decente y la productividad.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Sí.

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.352/PFA/8; GB.349/PFA/4; GB.346/PFA/6 (Rev. 1).

► Índice

	Página
Resumen	5
Parte I. Progresos hacia el logro de las metas de las Estrategia de Evaluación	8
Resultado 1. Aumento de las capacidades en los planos individual, institucional y del entorno propicio para planificar, realizar y utilizar evaluaciones.....	8
Resultado 2. Mejora de los sistemas y procedimientos de evaluación a fin de obtener evaluaciones más creíbles, estratégicas y de mayor calidad	13
Resultado 3. Ampliación de la base de conocimientos sobre las conclusiones y las recomendaciones resultantes de las evaluaciones que contribuyen de manera efectiva al aprendizaje institucional y que incrementan la eficacia institucional.....	18
Entorno propicio.....	23
Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT	26
2.1. Impacto y sostenibilidad en acción: cómo la OIT definió políticas, obtuvo resultados estratégicos y garantizó la sostenibilidad mediante la cooperación para el desarrollo en 2024	27
2.2. Evaluación de la eficacia global de la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024 en relación con 29 indicadores clave del desempeño	31
2.3. Tendencias de la eficacia por resultados en materia de políticas: 2022-2023 y 2024.....	37
Proyecto de decisión.....	39

► Resumen

1. El Informe de evaluación anual 2024-2025 llega en un momento crítico, no como ejercicio de rutina sino como un control estratégico en medio de la incertidumbre, la reforma institucional y las crecientes exigencias de rendición de cuentas. Marca el año final de la Estrategia de Evaluación de la OIT para 2023-2025 y **propone una prórroga de un año, hasta finales de 2026**, a fin de consolidar los logros, promover la innovación y reforzar el papel estratégico de la evaluación para la consecución de la misión de la OIT. En este contexto, la evaluación ofrece información clara y de base empírica para orientar la toma de decisiones estratégicas, mejorar el impacto y lograr eficacia. El Informe de evaluación anual es más que una reseña de los progresos alcanzados; es una reafirmación del papel de la evaluación para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación con base empírica. Las metas que se añadieron para 2026 y el plan de acción renovable para las evaluaciones de alto nivel parten del supuesto de que se seguirá contando con los recursos y la capacidad operativa necesarios para su plena ejecución.
2. La parte I presenta los progresos alcanzados en comparación con las metas establecidas en la Estrategia de Evaluación para 2025 y las metas para 2026 conforme a la prórroga propuesta. En la parte II, al igual que en años anteriores, se ofrece una reseña del desempeño y la eficacia de la OIT, basada en la más reciente tanda de 50 evaluaciones de proyectos independientes (con exclusión de las evaluaciones intermedias).
3. La **parte I** muestra que ha habido importantes avances hacia el logro de las metas finales establecidas para 2025. **Se han alcanzado 17 metas (una de ellas parcialmente) para los 21 indicadores, lo que refleja que se han realizado esfuerzos sostenidos en todos los pilares de la Estrategia de Evaluación.** La planificación de las evaluaciones se ha vuelto más estratégica gracias al sistema integrado y basado en criterios para la planificación de las evaluaciones, que ahora se aplica en todas las regiones y en todos los departamentos de la OIT. **Este sistema ha contribuido a racionalizar las evaluaciones y priorizar la calidad y la pertinencia estratégica sobre el volumen.**
4. Si bien sigue habiendo margen para realizar más evaluaciones agrupadas, su uso más extenso ha reducido el hastío generado por la acumulación de evaluaciones y ha permitido contar con datos programáticos más claros pese a la formulación y financiación fragmentadas de los proyectos. **El uso estratégico de las exenciones —cuando el valor de lo que puede aprenderse de una evaluación es bajo o cuando hay superposiciones— ha mejorado la eficiencia sin comprometer la rendición de cuentas.** La intención es dirigir los recursos, que son limitados, a las evaluaciones de valor estratégico más alto.
5. La Oficina de Evaluación (EVAL) está a la vanguardia de la innovación, ya que utiliza la inteligencia artificial (IA) para mostrar y almacenar sus informes de evaluación, y para dar acceso a ellos. Se ha construido una infraestructura digital sólida gracias a una renovación total de la plataforma *i-eval* Discovery en 2023-2024 y al uso sostenido del sistema automatizado de seguimiento de las respuestas del personal directivo. **Estas inversiones apoyaron la exitosa puesta en marcha del proyecto piloto de asistente de IA para *i-eval*, un chatbot de evaluación que sintetiza las conclusiones de informes de evaluación subidos a la plataforma y ofrece información con cita de la fuente para ayudar al diseño, la toma de decisiones y la comunicación.** Esta innovación permite pasar del examen pasivo de los informes a una generación de conocimiento rápida y pragmática.

6. El informe de marzo de 2025 del Comité Consultivo de Supervisión Independiente (IOAC) felicitó a la EVAL por fortalecer la coordinación entre las funciones de control. La colaboración con los auditores internos y externos se ha reforzado, lo que se refleja en la evaluación de alto nivel de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo realizada en 2024. **Sin abandonar la independencia estructural, esta creciente colaboración promueve la eficiencia y el control efectivo en beneficio de la gestión basada en resultados.**
7. Las versiones estándar y avanzada del Programa de Certificación de Gestores de Evaluación están plenamente operativas. **Se registra un aumento permanente del número de gestores de evaluación certificados, y se está formando una nueva cohorte de gestores avanzados para promover una cultura de la evaluación.** Tras la creación, en 2023, de una familia de puestos específica para los funcionarios de evaluación en la OIT, en 2025 se creó una familia de puestos específica para los funcionarios de evaluación regionales. La capacitación de los mandantes de la OIT en nociones de evaluación en el marco de las iniciativas más amplias de desarrollo de capacidad sigue teniendo un gran potencial y se la ofrece en función de la demanda y de los recursos disponibles.
8. La OIT ha reforzado la comunicación y el uso de las conclusiones de las evaluaciones. **Diversos productos adaptados a los diferentes públicos, como la serie de *i-eval* Insights, pódcasts sobre impacto, cuadros interactivos y, recientemente, el asistente de IA para *i-eval*, han ampliado el alcance y la relevancia de los resultados,** ya que las conclusiones de las evaluaciones son más accesibles y refuerzan la toma de decisiones basadas en datos por las diversas partes interesadas.
9. La **parte II** presenta las conclusiones del metaanálisis anual integral de la eficacia general de la OIT. Ese análisis se basó en 50 evaluaciones finales de proyectos realizadas por evaluadores independientes y en 29 indicadores clave del desempeño (KPI) definidos a partir de los criterios establecidos por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), y abordó ámbitos de políticas transversales de la OIT.
10. El tema de 2024 —impacto y sostenibilidad— responde a la demanda creciente de las partes interesadas de obtener un valor más claro de las inversiones. Al mostrar lo que funciona, el análisis permite fundamentar ajustes estratégicos, aumentar la pertinencia de los programas y apoyar la toma de decisiones basada en datos empíricos. Dadas las crecientes expectativas de los mandantes, la Oficina y los donantes de contar con resultados medibles, este proceso se vuelve esencial para mantener la pertinencia de la OIT en medio de la evolución que conoce el ámbito del desarrollo. Establecido en 2013, el metaanálisis también permite efectuar un seguimiento multianual y un análisis de las tendencias, lo que lo convierte en una lente estratégica para evaluar el desempeño a lo largo del tiempo.
11. **El análisis de 2024 muestra que las iniciativas de la OIT en el ámbito de cooperación para el desarrollo tuvieron un impacto fuerte y sostenido en materia de políticas, al incorporar valores normativos en los sistemas nacionales, forjar alianzas inclusivas, contemplar las prioridades nacionales y promover la apropiación de las iniciativas a largo plazo mediante planificación temprana, ejecución a través de instituciones nacionales y desarrollo de capacidades.** La parte II concluye con una revisión general de las tendencias del desempeño, tanto a nivel de los resultados en materia de políticas como de los grupos de resultados de los programas por país en las diferentes regiones para el bienio 2022-2024. Muestra un progreso continuo en muchos grupos de indicadores y, a la vez, subraya algunas dificultades en cuanto a la eficiencia.
12. En resumen, la prórroga de la Estrategia de Evaluación hasta finales de 2026 ayudará a institucionalizar innovaciones recientes, impulsar una mayor rendición de cuentas y

concentrar la atención en la información de corte pragmático. La evaluación es más que un ejercicio técnico; es una herramienta estratégica para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la influencia. Su verdadero valor radica en comunicar sus conclusiones directamente a los encargados de tomar decisiones, asegurarse de que sirvan de fundamento a las decisiones que se adopten en los más altos niveles y traducirlas en un cambio de políticas y programas significativo.

► **Parte I. Progresos hacia el logro de las metas de las Estrategia de Evaluación**

Resultado 1. Aumento de las capacidades en los planos individual, institucional y del entorno propicio para planificar, realizar y utilizar evaluaciones



Subresultado 1.1. El aumento de las capacidades en lo que respecta a la planificación y la coordinación con las principales partes interesadas internas y externas fortalece la eficacia y la eficiencia de las evaluaciones

Indicador 1.1.1: grado en que los procedimientos y prácticas eficaces e integrados basados en criterios se institucionalizan y aplican en la OIT para reducir el volumen de evaluaciones, y potencian el aprendizaje y la obtención de datos empíricos estratégicamente orientados para 2025.	Meta (para finales de 2025): el sistema integrado y basado en criterios para la planificación de las evaluaciones se utiliza en al menos el 50 por ciento de las regiones y de los departamentos para reducir el volumen de evaluaciones y disponer de evaluaciones más estratégicas.
Estado: alcanzada	

Meta para 2026: a modo de prueba piloto, se realizará en un departamento o en una región un inventario de datos empíricos como parte de la planificación de evaluaciones basada en criterios.

13. El sistema integrado y basado en criterios para la planificación de las evaluaciones, puesto en marcha en 2024, implica pasar de un enfoque basado en umbrales presupuestarios a un modelo más estratégico y flexible, en el que se prioriza no el número de evaluaciones, sino que estas sean significativas y respondan a necesidades identificadas, como por ejemplo la falta de datos. Junto con la práctica de agrupar evaluaciones que se introdujo hace cinco años, el nuevo sistema ha dado resultados tangibles: en el periodo reseñado, se aplicaron exenciones para unas 25 evaluaciones, y los requisitos de evaluación de 37 proyectos de cooperación para el desarrollo se consolidaron en 13 evaluaciones agrupadas. El sistema tuvo una muy buena recepción en todas las regiones y en la mayoría de los departamentos y las oficinas (8 de 11), superando significativamente la meta final del 50 por ciento. Para seguir impulsando el uso estratégico de las evaluaciones y suplir las faltas de datos más importantes, se pondrá en marcha una prueba piloto de carácter práctico para establecer un inventario de datos, identificarlos y organizarlos, armonizar las actividades de evaluación con las necesidades de datos sin comprometer la rendición de cuentas y apoyar la eventual integración de esta metodología en futuros ciclos de planificación.

Indicador 1.1.2: existencia de evaluaciones coordinadas y complementarias con otras funciones de supervisión, conocimientos y mecanismos de aprendizaje en la OIT para 2025.	Meta (para finales de 2025): en el informe del IOAC de 2025 presentado al Consejo de Administración se reconoce que se han realizado progresos en términos de coordinación y complementariedad.
Estado: alcanzada	

Meta para 2026: definir procedimientos operativos estándar para el intercambio sistemático de información entre las funciones de evaluación, supervisión y aprendizaje.

14. En el informe que presentó en marzo de 2025 al Consejo de Administración, el IOAC destacó la mayor comunicación e intercambio de conocimiento entre las funciones de evaluación y auditoría interna. Alentó a mantener la colaboración entre todas las funciones de control e indicó que seguirá efectuando el seguimiento de los progresos. EVAL también colabora con los auditores externos para promover el intercambio de información y evitar las duplicaciones. Sin embargo, sigue siendo deseable contar con un proceso más sistemático para mejorar la coordinación entre la función de evaluación y otras funciones de control. Si bien en la meta intermedia de 2023 se mencionó el establecimiento de procedimientos, aún falta completarlo, de ahí que se haya fijado otra meta para 2026. Sin abandonar la independencia estructural de ambas entidades, la creciente colaboración y el intercambio de información en tiempo real contribuyen a una mayor eficiencia y a una supervisión más eficaz en apoyo de la gestión basada en resultados.

Indicador 1.1.3: porcentaje de evaluaciones obligatorias finalizadas a tiempo y con calidad hasta 2025.	Meta (para finales de 2025): el 95 por ciento de las evaluaciones obligatorias e institucionales se finalizan a tiempo y con calidad.
	Estado: alcanzada
Meta para 2026: el 95 por ciento de las evaluaciones obligatorias e institucionales se finalizan a tiempo y con la calidad necesaria.	

Evaluaciones de proyectos y programas

15. Todas las evaluaciones planificadas y finalizadas por la OIT son puestas a disposición del público en la plataforma *i-eval Discovery*, junto con las correspondientes enseñanzas extraídas, buenas prácticas, recomendaciones y respuestas dadas por el personal directivo. Hasta junio de 2025, la plataforma contenía más de 1 700 evaluaciones, 2 800 enseñanzas extraídas, 1 600 buenas prácticas y 3 000 recomendaciones, lo que la convierte en un valioso recurso para la rendición de cuentas, la transparencia y el aprendizaje institucional. En 2024, se realizaron 66 evaluaciones independientes, lo que representa una bienvenida reducción del 11 por ciento en comparación con las 74 realizadas el año anterior y refleja la aplicación estratégica de la planificación de evaluaciones basada en criterios y la agrupación de evaluaciones. No se llevó a cabo una evaluación independiente, lo que resultó en una tasa de finalización del 98 por ciento, superando así la meta del 95 por ciento. De las 25 evaluaciones internas que debían realizarse en 2024, se finalizaron 22, lo que representó una tasa de finalización del 88 por ciento y un aumento del 2 por ciento respecto del año anterior.

► Gráfico 1. Número de evaluaciones finalizadas, desglosadas por tipo, 2016-2024



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

16. El plan de acción renovable que trazó EVAL para el periodo 2026-2028 se basa en aportes de los mandantes y en un examen de documentos del Consejo de Administración y de la Conferencia Internacional del Trabajo. Los temas están relacionados con las iniciativas estratégicas en curso, incluidas las discusiones recurrentes o solicitudes específicas del Consejo de Administración. Para 2026, las evaluaciones propuestas respaldarán dos prioridades: la revisión intermedia de la Estrategia en materia de competencias y protección social, a fin de contar con datos a tiempo para la discusión recurrente de 2027. En ese año, el plan anticipa una evaluación sobre empleo para sustentar la discusión recurrente de 2028, junto con una evaluación de alto nivel muchas veces postergada sobre acción normativa. Para 2028, algunos de los temas posibles son tecnología para el trabajo decente, una reevaluación de la estrategia de seguridad y salud en el trabajo y una revisión de la modalidad de los programas de acción prioritarios o diálogo social y tripartismo. Si bien el plan puede verse afectado por restricciones financieras, la opción preferida por los mandantes que expresaron sus opiniones es mantener las evaluaciones de alto nivel, mientras que las evaluaciones de los PTDP dejarían de ser anuales para efectuarse cada bienio, de ser necesario. El número total de evaluaciones de alto nivel para el periodo 2026-2027 dependerá de los recursos disponibles y de la capacidad operativa de EVAL.

► **Cuadro. Plan de trabajo renovable, 2025-2028**

Año	Evaluación de alto nivel 1	Evaluación de alto nivel 2	PTDP/región	Comentarios recibidos
2028	Institucional: aprovechar el pleno potencial de la tecnología para el trabajo decente (incluida la labor del Centro Internacional de Formación); reuniones regionales o Resultado: la estrategia de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo	Institucional: examinar la modalidad de los programas de acción prioritarios de la OIT; o Resultado: diálogo social y tripartismo	Estados árabes	Demasiado pronto para considerarlas; decisiones sujetas a los ajustes acordados en 2026-2027
2027	Resultado: empleo	Resultado: acción normativa	Europa y Asia Central	Amplio apoyo para ambos temas, pero también cierto apoyo para desarrollo de empresas sostenibles o economía del cuidado
2026	Resultado: competencias y aprendizaje permanente	Resultado: protección social	Asia y el Pacífico	Amplio consenso
2025	Resultado: evaluación de la Estrategia sobre Empleo Juvenil 2020-2030	Evaluación global del programa <i>Better Work</i>	América Latina y el Caribe (América Central)	Finalizada

Subresultado 1.2. La mejora de la capacidad de evaluación fortalece aún más la función de evaluación para aplicar su programa de evaluaciones

Indicador 1.2.1: disponibilidad de una formación, un reconocimiento e incentivos mejores para los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los departamentos, los puntos focales y los gestores de evaluación en la OIT para 2025.

Meta (para finales de 2025): el 100 por ciento de los funcionarios regionales de evaluación integran una familia de puestos estandarizada y armonizada con la familia de puestos de evaluadores de la OIT; 30 funcionarios de la OIT obtienen el certificado del Programa Avanzado de Certificación de Gestores de Evaluaciones (EMCP+).

Estado: parcialmente alcanzada

Meta para 2026: un total acumulado de 20 funcionarios de la OIT reciben la certificación del Programa Avanzado de Certificación de Gestores de Evaluaciones (EMCP+).

- Las metas intermedias de 2023 relacionadas con incentivos, como los cursos de formación avanzados y una mayor participación en los procesos de evaluación, se alcanzaron a principios de 2024. Un logro importante fue la creación de una familia de puestos específica para los funcionarios de evaluación de la sede de la OIT en 2024 y la finalización de una familia de puestos para funcionarios de evaluación de las oficinas regionales de la OIT en 2025. En noviembre de 2024, EVAL inició el curso piloto intensivo sobre EMCP+ en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) y con financiación del Departamento de

Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD). Fueron seleccionados diez gestores de evaluación experimentados, que están finalizando sus prácticas en 2025. A fin de mantener la calidad y la intensidad del curso, se seguirá optando por cohortes pequeñas, de diez integrantes, para que sea más realista la reducción de 30 a 20 de la meta acumulativa fijada para 2025 de gestores de evaluación avanzados para finales de 2026. Se introdujeron otros incentivos durante este periodo, al promover la participación de los gestores de evaluación en talleres dirigidos a diversas partes interesadas. Sin embargo, en lo que respecta a medidas más avanzadas, como la recuperación de costos internos para los directivos que designen personal para tareas específicas de evaluación, no se identificaron modalidades viables que estén en sintonía con las regulaciones de la OIT.

Indicador 1.2.2: número de actividades de formación estándar organizadas por la OIT para los mandantes tripartitos que reciben apoyo de EVAL para incorporar conceptos sobre la evaluación del trabajo decente hasta 2025.

Meta (para finales de 2025): EVAL apoya tres actividades de formación organizadas por la OIT para sus mandantes con miras a la incorporación de los conceptos sobre la evaluación del trabajo decente.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: para finales de 2026, EVAL prestará apoyo a por lo menos un curso del CIF-OIT para la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), en función de la pertinencia y la demanda.

- 18.** El fortalecimiento de la capacidad de evaluación entre los mandantes tripartitos sigue siendo una de las prioridades principales a través de la colaboración con departamentos y oficinas regionales de la OIT. Aprovechando iniciativas anteriores, EVAL organizó cuatro sesiones de formación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y seguimiento y evaluación en 2024-2025, con las que alcanzó a 119 mandantes en África, América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico (lo que representa un 300 por ciento más que la meta de 2025¹). Manteniendo este nivel de resultados, EVAL se concentrará en la integración del material en los cursos de formación impartidos por el CIF-OIT para la ACTRAV y la ACT/EMP en 2026.

Indicador 1.2.3: aumento porcentual del número de funcionarios de la OIT con certificación EMCP.

Meta (para finales de 2025): un aumento del 10 por ciento en el número de funcionarios con certificación EMCP en comparación con el valor de referencia de 2022.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: mantener el número de 150 o más gestores de evaluación certificados activos; ofrecer formación si ese número cae por debajo de la meta.

- 19.** En un periodo de recursos limitados, **el continuo desarrollo de los gestores de evaluación certificados por la OIT ha resultado ser un importante activo para el sistema de evaluación híbrido y descentralizado de EVAL.** Un pequeño equipo central de EVAL en la sede mantiene la autoridad de control y aprobación de cada evaluación independiente, mientras que los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, los puntos focales de evaluación en los departamentos, los gestores de evaluación imparciales capacitados y los consultores externos cumplen un papel clave para apoyar la función de evaluación. Al

¹ En 2024-2025, 31 representantes de los empleadores, 40 representantes de los trabajadores y 48 funcionarios gubernamentales recibieron formación en seguimiento y evaluación. En 2023-2024, hicieron lo propio 11 representantes de los empleadores, 6 representantes de los trabajadores y 116 funcionarios gubernamentales.

responder a la demanda sostenida de formación en el marco del EMCP, EVAL ha superado su meta para finales de 2025 en un 28 por ciento. A la fecha, 208 funcionarios de la OIT son gestores de evaluación certificados (un aumento del 38 por ciento respecto del valor de referencia fijado en 2022). Este número subraya el logro estratégico de la Oficina de ampliar su reserva de gestores de evaluación certificados y fortalecer así su capacidad de realizar controles de calidad y tomar decisiones fundadas pese a los recursos limitados. Uno de los retos consiste en mantener un grupo central de gestores de evaluación certificados que estén activos, ya que su disponibilidad puede variar debido a que cesan en sus actividades o a que tienen otras responsabilidades laborales que atender.

Resultado 2. Mejora de los sistemas y procedimientos de evaluación a fin de obtener evaluaciones más creíbles, estratégicas y de mayor calidad



Subresultado 2.1. La utilización de evaluaciones orientadas de manera más estratégica permite obtener evaluaciones que responden mejor a las necesidades estratégicas y de aprendizaje, al mejorar la base de conocimientos sobre la contribución de la OIT al trabajo decente y al brindar más oportunidades de aprendizaje

Indicador 2.1.1: grado en que las evaluaciones agrupadas están institucionalizadas, son funcionales en la OIT y cuentan con el apoyo de donantes de aquí a 2025.

Meta (finales de 2025): al menos el 60 por ciento de los donantes de la OIT participa en evaluaciones agrupadas, en particular 15 de los mayores donantes de la OIT.

Estado: no alcanzada

Meta para 2026: el 30 por ciento de los 20 principales donantes participa en evaluaciones agrupadas.

20. En 2024, se llevaron a cabo 13 evaluaciones independientes de 37 proyectos de cooperación para el desarrollo en las que participaron 9 asociados en la financiación. Estas cifras son ligeramente inferiores a las del periodo anterior (16 evaluaciones que agrupaban 42 proyectos y en las que participaron 13 asociados en la financiación), pero muy superiores a las de 2022, cuando hubo 7 evaluaciones, 20 proyectos y 7 asociados en la financiación. Aunque es evidente que se han producido avances, es necesario ajustar las metas para que reflejen las realidades operativas. Sigue siendo factible conseguir la participación de 15 donantes principales para 2026, pero la submeta de conseguir la participación del 60 por ciento de los donantes no es realista, habida cuenta de la inmensa base de donantes, que comprende desde grandes donantes hasta pequeños contribuyentes privados. EVAL y el Departamento de Alianzas Multilaterales y Cooperación para el Desarrollo (PARTNERSHIPS) han tomado medidas para mejorar la adecuación a las prioridades de los donantes y aumentar la eficiencia de las evaluaciones. Una nueva norma institucional para las cláusulas relativas a las evaluaciones establece, en consonancia con la política, que las evaluaciones agrupadas son la opción por defecto. Con este cambio se pretende optimizar los recursos, reducir la duplicación y obtener información más estratégica. Las orientaciones actualizadas apoyan la aplicación de esta norma.

Indicador 2.1.2: grado de integración de las evaluaciones de impacto y *a posteriori* en el plan de evaluación de la OIT de aquí a 2025.

Meta (para finales de 2025): realización de al menos una evaluación *a posteriori* y una evaluación de impacto a cargo de EVAL o de un departamento técnico con el apoyo de EVAL.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: el 50 por ciento de las evaluaciones de impacto se recoge en el proceso de planificación de las evaluaciones de *i-eval* Discovery.

21. En el periodo 2024-2025, EVAL intensificó sus esfuerzos para promover el servicio de asistencia para el examen de las evaluaciones de impacto con el fin de mejorar la calidad de las evaluaciones de impacto y *a posteriori* en las etapas clave del diseño y la presentación de informes. Esto hizo que dicho servicio prestara apoyo a varias evaluaciones, entre ellas la evaluación de impacto del programa Promoción de Empresas Competitivas y Responsables (SCORE), de los términos de referencia del Programa de Inversiones Intensivas en Empleo en el Líbano, del proyecto sobre normas internacionales del trabajo y normas medioambientales en Pakistán, de los proyectos de informes sobre el programa contra el trabajo infantil de Viet Nam y sobre un estudio de impacto en Türkiye. El creciente uso del servicio puso en evidencia malentendidos y una diversidad de interpretaciones, incluso en colaboraciones interinstitucionales con organismos de las Naciones Unidas, en relación con lo que se considera una evaluación de impacto creíble. A pesar de las claras orientaciones brindadas por la OIT, el cumplimiento de las normas sigue siendo desigual, lo que pone de relieve la importancia de los servicios de apoyo de EVAL y los controles de calidad *a posteriori* periódicos, como el examen de 2024 en el que se valoraba si las evaluaciones calificadas como «evaluaciones de impacto» cumplían las normas. A pesar de estos retos, la OIT superó su meta para 2025 de realizar al menos una evaluación de impacto y una evaluación *a posteriori*. Con un mayor apoyo, el Fondo Fiduciario para las Actividades de Evaluación de la OIT podría ampliar su aceptación mediante una financiación flexible, y se espera que con herramientas como el sistema integrado y basado en criterios para la planificación de las evaluaciones se promuevan evaluaciones más rigurosas que aborden las principales faltas de datos empíricos.

Subresultado 2.2. Se aplican metodologías adaptadas al mandato, el contexto y las necesidades de aprendizaje de la OIT

Indicador 2.2.1: grado en que se perfeccionan y aplican métodos de evaluación participativos en aras de un mejor uso de los resultados de aquí a 2025.

Meta (para finales de 2025): al menos el 10 por ciento de los usuarios de evaluaciones consultados responden positivamente sobre la utilización de los resultados de estas.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: al menos el 30 por ciento de los usuarios de evaluaciones consultados responden positivamente sobre la utilización de los resultados de estas.

22. La OIT cumplió sus metas para 2025, y otras anteriores, al mejorar las orientaciones en materia de aseguramiento de la calidad e incrementar la utilización de métodos participativos, especialmente en las evaluaciones descentralizadas. El examen de la herramienta de aseguramiento de la calidad *a posteriori* permitió medir el incremento de la participación de las partes interesadas, en particular de los mandantes y los donantes. En 2024, esta mayor participación se reflejó en el 29 por ciento de las evaluaciones. En América Latina y el Caribe,

un estudio realizado en 2025 reveló que existía una relación estrecha entre la participación de las partes interesadas y la capacidad institucional para aplicar las recomendaciones, lo que pone de relieve la importancia de la participación para que estas se cumplan. Una encuesta realizada a un pequeño grupo de directivos de la OIT reveló que el 78 por ciento de ellos consideraba que las recomendaciones de las evaluaciones eran útiles o muy útiles; en los primeros comentarios destacaron que estas recomendaciones daban lugar a mejoras en el diseño de los proyectos, la participación de los Gobiernos, la coordinación y el apoyo de los donantes.

Indicador 2.2.2: elaboración de directrices de política en materia de evaluación y materiales de orientación mejorados a fin de reflejar mejor el mandato y los ejes de política de la OIT para 2025.

Meta (para finales de 2025): se actualizan o añaden al menos tres directrices para que las evaluaciones reflejen mejor el mandato y los ejes de política de la OIT.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: la quinta edición de las directrices de política se elabora como una plataforma interactiva y modular que se adapta a las necesidades de evaluación paso a paso.

23. EVAL actualiza sus orientaciones periódicamente para reflejar las prioridades emergentes en el mundo del trabajo. En 2023-2024, se publicó la cuarta edición en forma de folleto y en formato digital, con contenidos organizados por pilares temáticos y vinculados a herramientas conexas. Durante este periodo, EVAL incorporó la inclusión de la discapacidad en todos los materiales existentes y elaboró nuevas orientaciones sobre una transición justa, en respuesta a las bajas puntuaciones obtenidas en estos ámbitos en anteriores evaluaciones de la calidad. De ahora en adelante, EVAL seguirá actualizando sus directrices para la evaluación basada en resultados utilizando formatos innovadores y sencillos, posiblemente con la asistencia de inteligencia artificial, a fin de que sigan siendo pertinentes y accesibles para el personal de la OIT y los evaluadores.

Subresultado 2.3. La continua participación de la OIT en iniciativas pertinentes en el seno del sistema de las Naciones Unidas y de las instituciones multilaterales fortalece la independencia, la calidad y la credibilidad de la labor de evaluación de la Organización

Indicador 2.3.1: integración de los resultados y productos de los grupos de trabajo del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en los documentos de orientación de la Estrategia de Evaluación de aquí a 2025.

Meta (para finales de 2025): al menos un documento de orientación de la Estrategia de Evaluación de la OIT se ha beneficiado de la contribución de EVAL a las iniciativas pertinentes en el sistema de las Naciones Unidas y las instituciones multilaterales.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: se ha completado al menos una iniciativa de recapitulación conjunta con las Naciones Unidas para registrar los avances relacionados con el ODS 8.

24. EVAL cumplió su meta para 2025 gracias a su firme participación en las iniciativas de evaluación de las Naciones Unidas. Desempeñó un papel destacado en una metasíntesis conjunta sobre las prioridades en materia de educación y empleo de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Juventud, en la que la OIT aportó el 31 por ciento de los informes de la muestra, mejorando de esta forma la calidad y la pertinencia, y reforzando el trabajo decente y la coherencia en los

programas para la juventud. EVAL también prestó apoyo a Evidence Synthesis Infrastructure Collaborative de las Naciones Unidas, cerciorándose de que el ODS 8 estuviera representado en el pilar de la prosperidad. Los exámenes recapitulativos y los metaestudios son ahora fundamentales para el enfoque de EVAL e incrementan la utilidad de las conclusiones de las evaluaciones. En el Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Inteligencia Artificial de las Naciones Unidas, EVAL puso de relieve la falta de datos sobre el trabajo en relación con el ODS 8 y promovió la integración de los conocimientos de la OIT en los sistemas de inteligencia artificial. El proceso ha dado lugar a una serie de recomendaciones en materia de inteligencia artificial equitativa, acceso multilingüe y gobernanza de datos dirigida por los ciudadanos, que están en consonancia con el mandato de la OIT. Aunque su aplicación depende de los donantes, las contribuciones de EVAL definirán los enfoques globales sobre tecnología responsable y servirán de base para las orientaciones de la Estrategia de Evaluación de la OIT.

Subresultado 2.4. La calidad de todos los tipos de evaluación garantiza unos resultados creíbles y valiosos que el personal directivo y los mandantes pueden aplicar

Indicador 2.4.1: disponibilidad de un mecanismo de evaluación de la calidad mejorado y eficaz en la OIT de aquí a 2025 para determinar la utilidad de las evaluaciones independientes.

Meta (para finales de 2025): en al menos el 10 por ciento de las evaluaciones se aplican enfoques novedosos para valorar su utilidad.

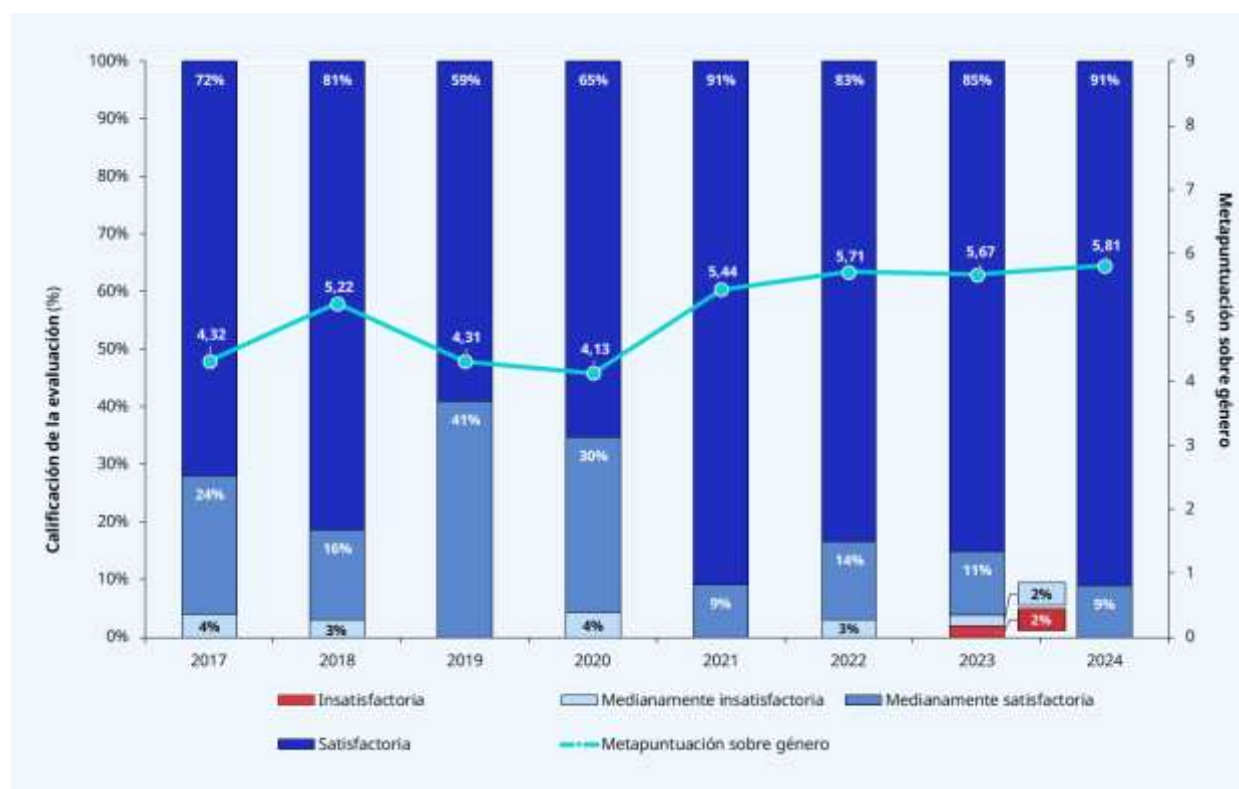
Estado: alcanzada

Meta para 2026: al menos el 15 por ciento de las evaluaciones incluyen a diversas categorías de partes interesadas en el análisis y la presentación de informes mediante métodos participativos, en comparación con el valor de referencia de 2025.

25. En el proceso de aseguramiento de la calidad de 2024, se añadió un criterio sobre las prácticas participativas, que puso de manifiesto que una mayor participación de los mandantes está estrechamente correlacionada con una mejora de la calidad. Las evaluaciones en las que se utilizaron métodos altamente participativos (12 por ciento) obtuvieron puntuaciones de 5 sobre 6 de manera sistemática, con lo que se alcanzó la meta de aplicar enfoques novedosos en el 10 por ciento de las evaluaciones y se estableció un valor de referencia para 2026. En un estudio realizado en 2025 en América Latina y el Caribe, se confirmó asimismo que la participación temprana de las partes interesadas en las evaluaciones incrementa su legitimidad, utilidad y sostenibilidad. Desde 2015, la OIT ha contado con un sólido sistema externo de aseguramiento de la calidad en consonancia con las normas de las Naciones Unidas, que incluye el Plan de acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP); en 2024, se examinaron 74 evaluaciones, el 91 por ciento de las cuales recibió la calificación de «satisfactoria», el porcentaje más alto desde 2017, siendo 5 la puntuación media. El desempeño del ONU-SWAP mejoró hasta alcanzar una media de 5,81, y el 32 por ciento de las evaluaciones cumplieron plenamente las normas relativas a las consideraciones de género, mientras que el 60 por ciento mostraron avances significativos en este ámbito. Las tres evaluaciones de alto nivel realizadas en 2024 también obtuvieron la calificación de «satisfactorias», pero las puntuaciones relativas a la metodología pusieron de manifiesto la necesidad de contar con documentación más clara. Estos resultados reflejan una mejora de la calidad de la cartera de evaluaciones y subrayan la importancia de preservar el sistema de aseguramiento de la calidad, lo cual incluye estudiar la posibilidad de recuperar los costos con cargo a los

presupuestos de cooperación para el desarrollo a fin de que el ejercicio de aseguramiento de la calidad tenga una menor dependencia de los fondos del presupuesto ordinario.

► **Gráfico 2. Calificaciones anuales de la calidad de los informes de evaluación (generales y sobre género), 2017-2024**



Indicador 2.4.2: elaboración y aplicación de un proceso operativo y eficaz de evaluación de la calidad de las evaluaciones de impacto en la OIT de aquí a 2025.

Meta (para finales de 2025): en al menos el 50 por ciento de las evaluaciones de impacto efectuadas en la OIT se utiliza la herramienta de evaluación de la calidad de EVAL y se recurre a la comunidad de prácticas.

Estado: no alcanzada

Meta (finales de 2026): en al menos el 50 por ciento de las evaluaciones de impacto efectuadas en la OIT de las que EVAL tiene conocimiento se utiliza la herramienta de evaluación de la calidad.

26. Aunque todavía no se dispone de un inventario exhaustivo ni de un valor de referencia que permita verificar la proporción de evaluaciones de impacto que utilizan la herramienta de evaluación de la calidad de EVAL y las comunidades de prácticas, se han logrado importantes avances en el fortalecimiento de las normas de calidad y el rigor metodológico. En 2023, EVAL desarrolló y difundió una herramienta estandarizada de evaluación de la calidad para las evaluaciones de impacto centralizadas y descentralizadas en el marco del indicador 2.1.2. Para promover su aceptación, EVAL organizó sesiones en la comunidad de prácticas en 2024-2025: en la primera, se reintrodujo el marco de referencia de la evaluación de impacto de la OIT y se expusieron las enseñanzas extraídas de un examen *a posteriori*; en la segunda, realizada en colaboración con el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), se puso el acento en los métodos de los ensayos controlados aleatorizados y el diseño riguroso de las evaluaciones, y

en la tercera, prevista para finales de 2025, se examinarán los servicios de empleo para jóvenes en Túnez. Paralelamente, EVAL ha hecho un inventario de la integración de las evaluaciones de impacto en *i-eval* Discovery. De cara al futuro, EVAL dará prioridad al establecimiento de un inventario y un valor de referencia fiables para realizar un seguimiento del uso, al tiempo que seguirá promoviendo la herramienta y reforzando la participación técnica a través de la comunidad de prácticas.

Resultado 3. Ampliación de la base de conocimientos sobre las conclusiones y las recomendaciones resultantes de las evaluaciones que contribuyen de manera efectiva al aprendizaje institucional y que incrementan la eficacia institucional



Subresultado 3.1. Renovación del cuadro interactivo de evaluación de la OIT (*i-eval* Discovery) con una funcionalidad y un uso mejorados

Indicador 3.1.1: mejora de *i-eval* Discovery a fin de incrementar su visibilidad y su uso para 2025.

Meta (para finales de 2025): incremento del 20 por ciento en el uso de *i-eval* Discovery y acceso más fácil mediante complementos de inteligencia artificial o innovaciones comparables.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: el chatbot de IA de *i-eval* Discovery se pone a disposición del público y más del 60 por ciento de los usuarios consideran que responde a sus necesidades.

27. Desde su lanzamiento en 2016, el cuadro interactivo *i-eval* Discovery de la OIT ha puesto a disposición del público más de 1 700 evaluaciones y 5 000 documentos conexos y ha ofrecido valiosas enseñanzas, buenas prácticas y recomendaciones. Durante el periodo de aplicación de la estrategia, **el acceso de usuarios se incrementó en un 409 por ciento**, por lo que la meta del 20 por ciento se superó con creces y el valor de la herramienta como recurso clave para la evaluación quedó demostrado. Aprovechando estos avances y en consonancia con las metas de los indicadores para 2025, a principios de 2025 se presentó el asistente de IA para *i-eval*, integrado en *i-eval* Discovery. Esta herramienta, que aprovecha la IA generativa y la generación aumentada por recuperación, transforma consultas complejas en resúmenes concisos de dos páginas con citas completas y enlaces directos extraídos de informes de evaluación localizados en *i-eval* Discovery en menos de 20 segundos. El asistente de IA para *i-eval*, desarrollado por EVAL en colaboración con el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC), fue la primera herramienta de IA de un conjunto de iniciativas piloto patrocinadas por el Director General que se aprobó para su uso operativo dentro de la OIT y es una innovación pionera dentro del sistema de las Naciones Unidas. Está redefiniendo la forma en que los datos de las evaluaciones respaldan el diseño, la rendición de cuentas y las enseñanzas extraídas de los proyectos. Ahora los usuarios pueden descubrir rápidamente qué funciona, así como dónde y por qué, y acceder directamente a los informes originales para verificarlo. Está previsto que se pueda dar acceso interno completo a finales de 2024 y que se ponga a disposición del público a principios de 2026.

Subresultado 3.2. Productos de comunicación y de difusión de conocimientos mejores y específicos a fin de reforzar su posible uso y su integración en la base de conocimientos de la OIT

Indicador 3.2.1: elaboración de informes de síntesis y de metaestudios mejorados y adaptados a las necesidades para 2025.

Meta (para finales de 2025): elaboración de cinco productos de información recapitulativa sobre los resultados y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones para destinatarios específicos.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: los datos de las evaluaciones generados a través del asistente de IA para *i-eval* se utilizan para fundamentar al menos tres productos de información recapitulativa sobre los resultados y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones para destinatarios específicos.

28. En 2025, EVAL presentó *i-eval* Insights, una nueva serie de productos específicos que recogen las principales conclusiones de los metaanálisis sobre los resultados en materia de trabajo decente y la eficacia de la OIT a través de la cooperación para el desarrollo. Las tres primeras ediciones se centraron en: [la promoción de las normas internacionales del trabajo](#), [el fortalecimiento del diálogo social](#) y [la promoción de la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad](#). EVAL también publicó síntesis temáticas sobre el empleo juvenil, el programa *Better Work* y las intervenciones de la OIT en América Central. En 2025, se elaboró una síntesis interregional de los exámenes de los programas por países, con la colaboración de las regiones. Para brindar apoyo a las discusiones estratégicas de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2025, EVAL elaboró dos exámenes recapitulativos sobre las [intervenciones orientadas a la formalización](#) y el [diálogo social](#), respectivamente. A nivel regional, la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, en coordinación con EVAL, dirigió un metaestudio sobre las recomendaciones de las evaluaciones y las respuestas de la dirección. El metaestudio se diseñó como una herramienta orientada al futuro para fundamentar la programación, la formulación de políticas y la rendición de cuentas. A finales de 2025, se publicará una síntesis de las evaluaciones realizadas en África. Gracias a este corpus de conocimientos en expansión, la meta fijada para 2025 se ha superado en un 320 por ciento, lo que refleja la fuerte demanda de síntesis de datos de evaluación basadas en las necesidades. El asistente de IA para *i-eval* dará un impulso adicional a esta labor.

Indicador 3.2.2: instauración de un mecanismo funcional y eficaz a fin de validar las buenas prácticas en la OIT para 2025.

Meta (para finales de 2025): al menos el 25 por ciento de las buenas prácticas se validan utilizando el enfoque de validación acordado antes de compartirlas con la comunidad de práctica y los Equipos Técnicos Globales.

Estado: no alcanzada

Meta para 2026: dos informes específicos que presentan buenas prácticas extraídas de las conclusiones de las evaluaciones son elaborados y validados por expertos técnicos de la OIT para mejorar su pertinencia y aceptación.

29. En las evaluaciones de la OIT se destacan las buenas prácticas que deberían reproducirse y ampliarse en toda la labor que realiza la Organización. Estas son accesibles al público a través de *i-eval* Discovery y cubren diversos temas relacionados con los proyectos y programas de la OIT. La serie *i-eval* Insights, que presenta contenidos para la reflexión sobre el mundo del trabajo basados en datos extraídos de evaluaciones, se basa en buenas prácticas validadas por

expertos técnicos y ofrece orientaciones sobre cómo utilizarlas en intervenciones actuales y futuras. Habida cuenta de que, como ya se señalaba en el Informe de evaluación anual de 2024, el indicador actual se ha ajustado para reflejar estos avances, el «enfoque de la serie Insights» es el más viable. Pues proporciona resúmenes periódicos de las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas desarrolladas en colaboración con expertos técnicos.

Indicador 3.2.3: medida en la que se elaboran y aplican en la OIT modalidades de presentación de los resultados de las evaluaciones innovadoras y adaptadas a públicos específicos de aquí a 2025.

Meta (para finales de 2025): el 25 por ciento de los nuevos productos de comunicación y gestión de los conocimientos incorpora modalidades de presentación de los resultados de las evaluaciones innovadoras y adaptadas a públicos específicos.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: el 30 por ciento de los nuevos productos de comunicación y gestión de los conocimientos incorpora modalidades de presentación de los resultados de las evaluaciones innovadoras y adaptadas a públicos específicos.

30. En los últimos diez años, EVAL ha aumentado sustancialmente la cantidad y el alcance de sus productos de comunicación y conocimiento, dirigidos principalmente a los mandantes y el personal de la OIT. Entre los ejemplos más destacados durante el periodo reseñado, se cuenta la introducción de un cuadro interactivo de planes de trabajo basados en resultados, un sistema para la puntuación de proyectos en materia de aseguramiento de la calidad, un pódcast sobre evaluación de impacto y la organización de eventos para responsables de evaluación y profesionales de la evaluación de impacto en el seno de la OIT. En el futuro, EVAL seguirá dedicándose a crear productos de comunicación y conocimiento más específicos para atender mejor a sus destinatarios.

Indicador 3.2.4: porcentaje de recomendaciones aplicadas total o parcialmente en un plazo de 12 meses desde la finalización de la evaluación. Instauración de un mecanismo eficaz en la OIT para evaluar la calidad del curso dado a las recomendaciones para 2025.

Meta (para finales de 2025): aplicación total o parcial del 85 por ciento de las recomendaciones en un plazo de 12 meses desde la finalización de la evaluación.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: aplicación total o parcial del 85 por ciento de las recomendaciones en un plazo de 12 meses desde la finalización de la evaluación.

31. El personal directivo debe presentar sus respuestas a las recomendaciones de las evaluaciones independientes a través del sistema automatizado de seguimiento de las respuestas del personal directivo, que EVAL puso en marcha en 2018. Ha de indicar si las recomendaciones se han aplicado total o parcialmente, si no se prevé ninguna medida, si aún no se han adoptado medidas o si la recomendación ha sido rechazada.
32. Durante el periodo reseñado, se recibieron 58 de las 63 respuestas requeridas del personal directivo sobre el curso dado a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones independientes (el 92 por ciento)², lo que representa 430 de las 465 recomendaciones formuladas. De estas, el 85 por ciento de las recomendaciones se clasificaron como «aplicadas totalmente» o «aplicadas parcialmente». En cuanto al resto, el 10 por ciento de las

² Respuestas del personal directivo no presentadas, a pesar de múltiples recordatorios: OIT-Ankara (tres evaluaciones con un total de 21 recomendaciones) y OP-Kinshasa (dos evaluaciones con un total de 14 recomendaciones).

recomendaciones aún no se han aplicado, el 3 por ciento no cuenta con ninguna medida prevista y el 2 por ciento ha sido rechazado. Las tasas globales de aplicación habrían sido más elevadas si todas las oficinas hubieran presentado las respuestas del personal directivo requeridas.

Subresultado 3.3. Mejor seguimiento de la asimilación y el uso por los mandantes y el personal directivo de los conocimientos y enseñanzas generados por las evaluaciones para la gobernanza y la toma de decisiones

Indicador 3.3.1: medida en la que el perfil de las conclusiones de las evaluaciones se refuerza en los documentos estratégicos y programáticos de la OIT (Programa y Presupuesto, Memoria sobre la aplicación del programa, informes del Consejo de Administración) y en las plataformas de intercambio de conocimientos.

Meta (para finales de 2025): las conclusiones de las evaluaciones forman parte, como mínimo, de un documento estratégico y programático y de una plataforma de intercambio de conocimientos.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: las conclusiones de las evaluaciones se incorporan sistemáticamente en los documentos estratégicos y programáticos (memorias sobre la aplicación del programa, documentos del Programa y Presupuesto y planes estratégicos) y en las plataformas de conocimientos de la organización.

33. En el marco de su examen anual sobre la utilización de las conclusiones de las evaluaciones en los documentos estratégicos de la OIT, EVAL evaluó 169 documentos de reuniones recientes de la Conferencia Internacional del Trabajo y del Consejo de Administración, e informes importantes como la Memoria sobre la aplicación del programa en 2024-2025 y las propuestas de Programa y Presupuesto para 2026-2027. Esto se suma al examen de 182 documentos que realizó en 2023 y sirve como indicador para el seguimiento del uso de los conocimientos obtenidos de las evaluaciones en la toma de decisiones estratégicas.

Año	Documentos examinados	Número total de referencias	Decisiones en materia de políticas	Diseño de programas	Datos en las discusiones
2024	182	66	23 %	9 %	68 %
2025	169	60	38 %	13 %	48 %

34. Se observa una tendencia positiva hacia la integración de los datos obtenidos mediante evaluaciones en los ciclos tanto de políticas como de programas. El aumento de la proporción de referencias que influyen en las decisiones políticas es señal de una mayor aceptación institucional. Estos resultados confirman que se ha alcanzado la meta fijada para finales de 2025 (la inclusión de las conclusiones de las evaluaciones, como mínimo, en un documento estratégico y programático y en una plataforma de intercambio de conocimientos). De cara al 2026, el objetivo es pasar de la inclusión al uso sistemático, asegurando la incorporación constante de las conclusiones de las evaluaciones en los documentos estratégicos y programáticos y en las plataformas de conocimientos de la Organización. Para lograrlo, se necesitarán mecanismos institucionales más sólidos y una mayor implicación de los responsables de la toma de decisiones a fin de mejorar la planificación, el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Indicador 3.3.2: refuerzo del papel estratégico del Comité Consultivo de Evaluación y las secciones regionales en la OIT para 2025 con respecto a la determinación estratégica de las necesidades de conocimientos y la asimilación y el uso de las conclusiones de las evaluaciones.

Meta (para finales de 2025): en un 90 por ciento de las discusiones del EAC se abordan cuestiones estratégicas, centrando la atención en la información extraída de las evaluaciones y las implicaciones derivadas de las evaluaciones de alto nivel, los exámenes recapitulativos y los metaanálisis.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: el papel del EAC en el apoyo a la asimilación en las regiones y los departamentos se ve reforzado a través de conocimientos derivados de las evaluaciones.

35. El Comité Consultivo de Evaluación, presidido por la Directora General Adjunta, se reunió tres veces durante el periodo reseñado: una vez a finales de 2024 (reunión no cubierta por el Informe de evaluación anual 2023-2024) y dos veces más hasta agosto de 2025. Las discusiones se centraron en cómo convertir las evaluaciones de alto nivel en conocimientos estratégicos y aplicables, sobre todo en ámbitos complejos como la recuperación después de los conflictos, los derechos fundamentales y el desarrollo rural. El Comité destacó la importancia de la coordinación interdepartamental, el seguimiento oportuno y la integración de las conclusiones de las evaluaciones en la planificación y la presupuestación. Las discusiones de seguimiento que tuvieron lugar en el Comité en relación con la evaluación de alto nivel sobre las alianzas público-privadas de 2019 condujeron indirectamente a la publicación de nuevas orientaciones en 2025, que cumplen en un 95 por ciento con las recomendaciones de la evaluación. Aunque se ha llevado a cabo un seguimiento de la evaluación de alto nivel de la respuesta a la COVID-19 realizada en 2022, este sigue estando incompleto.
36. Un examen exhaustivo de las respuestas del personal directivo a las evaluaciones de alto nivel reveló un progreso general en consonancia con la meta del 90 por ciento de discusiones estratégicas para finales de 2025. Sin embargo, también puso de manifiesto los retos que plantea su aplicación y destacó la necesidad de hacer un seguimiento más riguroso y mejorar la integración de los enfoques de la OIT, con la contribución activa de ACT/EMP y ACTRAV, para mejorar la eficacia. Además, la Oficina Regional para los Estados Árabes puso en marcha como proyecto piloto un **Comité Regional para las Evaluaciones** a efectos de impulsar la rendición de cuentas y el aprendizaje a nivel regional, en consonancia con los objetivos de la Estrategia de Evaluación para 2023-2025.

Indicador 3.3.3: número de sinopsis completas y oportunas de la eficacia general de la OIT producidas anualmente para 2025.

Meta (para finales de 2025): elaboración de tres sinopsis anuales de la eficacia de la OIT y presentación de los resultados al Consejo de Administración mediante el informe de evaluación anual.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: elaboración de cuatro sinopsis anuales de la eficacia de la OIT y presentación de los resultados al Consejo de Administración mediante el informe de evaluación anual.

37. EVAL sigue realizando evaluaciones anuales del desempeño con respecto a los resultados obtenidos por la OIT en materia de trabajo decente utilizando una metodología sólida y bien establecida, por lo que cumple plenamente la meta fijada para finales de 2025. En el metaanálisis de este año sobre la cooperación para el desarrollo, se siguió aplicando un enfoque mejorado e innovador para evaluar la eficacia, en consonancia con las prioridades

estratégicas de la OIT. Se informa sobre el desempeño a nivel de los resultados de los programas por país y los resultados en materia de políticas, incluyendo un capítulo en el que se destacan las tendencias en el impacto y los resultados específicos. Las conclusiones se presentan en la parte II.



Entorno propicio

Facilitador 1: grado en que existe un fondo fiduciario de funcionamiento en la OIT con apoyo de asociados en la financiación para 2025.

Meta (para finales de 2025): inicio de consultas con al menos dos asociados en la financiación sobre la base de una nota conceptual acerca del fondo fiduciario.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: al menos dos nuevos asociados en la financiación forman parte del Fondo Fiduciario para las Actividades de Evaluación de la OIT.

Responsables: PARTNERSHIPS, FINANCE y EVAL.

38. La OIT está decidida a mejorar la forma en que las evaluaciones contribuyen a la adopción de decisiones y a la consecución de los objetivos estratégicos. Para lograr una evaluación verdaderamente transformadora, es necesario adoptar enfoques adaptables, no solo nuevas tecnologías. Una de las medidas principales es una mayor flexibilidad en lo que respecta a la financiación de las evaluaciones, por ejemplo, a través del Fondo Fiduciario para las Actividades de Evaluación de la OIT. Desde la publicación del último informe, EVAL y PARTNERSHIPS han colaborado en la redacción de cláusulas estándar en materia de evaluación para los acuerdos de financiación. Estas aclaran las modalidades opcionales existentes, como agrupar evaluaciones y permitir contribuciones flexibles al Fondo Fiduciario, ya sea mediante asignaciones directas o la designación de fondos para las evaluaciones que no se hayan utilizado. El objetivo es que estas opciones se tengan más presentes en las conversaciones sobre acuerdos. Hasta la fecha, las consultas celebradas con cuatro asociados en la financiación han conducido a que un donante aporte al Fondo Fiduciario recursos para las evaluaciones; las conversaciones con los otros tres donantes prosiguen y se observan algunos avances.

Facilitador 2: porcentaje de PTDP y de iniciativas financiadas con cargo a la cooperación para el desarrollo de la OIT que responden a las necesidades de capacidad institucional de los mandantes y a sus realidades sobre el terreno.

Meta (para finales de 2025): participación de los mandantes en el diseño y la ejecución de, al menos, el 60 por ciento de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT. Participación de los mandantes en el diseño de, al menos, el 70 por ciento de los nuevos PTDP (sobre la base del valor de referencia de 2022).

Estado: alcanzada

Meta para 2026: participación de los mandantes en el diseño y la ejecución de, al menos, el 60 por ciento de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT. Participación de los mandantes en el diseño de, al menos, el 70 por ciento de los nuevos PTDP (sobre la base del valor de referencia de 2022).

Responsables: red de evaluación (EVAL, funcionarios de evaluación regionales, puntos focales de evaluación de los departamentos, gestores de evaluación), ACT/EMP, ACTRAV, PARTNERSHIPS y Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM).

39. Durante el periodo reseñado, la OIT estrechó su colaboración con los mandantes en iniciativas de cooperación para el desarrollo y mantuvo un desempeño sólido respecto de la planificación de los PTDP. El metaanálisis sobre el trabajo decente realizado por EVAL reveló que el 67 por ciento de las actividades de cooperación para el desarrollo en 2024 se realizó con la participación activa de los mandantes, lo que supera en un 7 por ciento la meta fijada para 2025. Paralelamente, todos los PTDP aprobados en 2024-2025 se elaboraron con las aportaciones directas de los mandantes, manteniendo de este modo la tasa de participación del 100 por cien lograda desde 2023. Este compromiso continuo con la planificación inclusiva refuerza la pertinencia, la recepción y el impacto de la labor de la OIT sobre el terreno.

Facilitador 3: necesidades de evaluación integradas en los marcos de seguimiento y de evaluación de los proyectos de cooperación para el desarrollo para 2025.

Meta (para finales de 2025): incremento del 20 por ciento (sobre la base del valor de referencia de 2022) de las actividades financiadas con cargo a la cooperación para el desarrollo de la OIT que cuentan con sistemas de seguimiento adecuados, confirmado en los estudios de evaluabilidad.

Estado: no alcanzada

Meta para 2026: el 30 por ciento de las actividades financiadas con cargo a la cooperación para el desarrollo de la OIT cuentan con sistemas de seguimiento aceptables, medidos en función de los datos de EVAL.

Responsables: PROGRAM, PARTNERSHIPS, EVAL, oficinas regionales y departamentos técnicos.

40. Se siguen registrando progresos respecto de la mejora del mecanismo de seguimiento y presentación de informes a nivel de los proyectos, aunque los datos de EVAL muestran que el desempeño a nivel de los proyectos ha disminuido en comparación con el periodo anterior y el valor de referencia de 2022 (30 por ciento); solo el 24 por ciento de las actividades cuentan con sistemas de seguimiento aceptables. para enero de 2026, la Oficina prevé poner en marcha, una aplicación que vincule el Programa y Presupuesto de la OIT, los PTDP y los proyectos de cooperación para el desarrollo. Algunas iniciativas de proyectos destacaron por utilizar sistemas de seguimiento específicos, marcos de varios niveles y plataformas digitales para hacer un seguimiento eficaz de los productos y resultados. La participación de funcionarios encargados del seguimiento y la evaluación mejoró la calidad, y en varias actividades se utilizaron métodos tanto cuantitativos como cualitativos, como grupos de discusión y entrevistas. Los intentos de innovación, como la realización de inventarios de resultados y las reuniones periódicas de coordinación, también pueden fortalecer la presentación de informes, la capacidad de los asociados y la rendición de cuentas si se implantan sistemáticamente y no solo a título experimental.

Facilitador 4: número de discusiones sobre estrategias, programas, intercambio de conocimientos y aprendizaje en las que EVAL contribuye con información procedente de las evaluaciones.

Meta (para finales de 2025): se invita a EVAL (incluidos los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación de los departamentos) a participar en, al menos, cuatro discusiones sobre estrategias, programas, intercambio de conocimientos y aprendizaje para proporcionar información procedente de las evaluaciones.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: se invita a EVAL (incluidos los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación de los departamentos) a participar y hacer aportaciones en, al menos, cuatro discusiones sobre estrategias, programas, intercambio de conocimientos y aprendizaje para proporcionar información procedente de las evaluaciones.

Responsables: EVAL (incluidos los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación de los departamentos), oficinas regionales, departamentos técnicos, RESEARCH, PROGRAM, IAO e IOAC.

41. La información procedente de las evaluaciones se ha utilizado para fundamentar la toma de decisiones en todos los niveles. En el plano mundial, la evaluación de alto nivel de la Estrategia de Cooperación para el Desarrollo llevada a cabo por EVAL en 2024 sirvió de base para las discusiones en el conjunto de la Oficina sobre la eficiencia institucional. EVAL está realizando actualmente una evaluación independiente del Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2022-2025, la cual orientará la elaboración del próximo Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad que el Consejo de Administración prevé examinar en 2026. El metaanálisis anual sobre el trabajo decente llevado a cabo por EVAL en el marco de las evaluaciones de proyectos por resultados de los programas por país contribuyó a la planificación del trabajo sobre la base de los resultados en toda la Oficina. La información procedente de las evaluaciones se facilita de forma sistemática a la Oficina de Auditoría Interna y Control cuando se anuncian las auditorías planeadas.
42. En el plano regional, las evaluaciones sirvieron como punto de partida para las reflexiones estratégicas y fortalecieron la capacidad de planificación. En Asia y el Pacífico y los Estados Árabes, las conclusiones de los metaanálisis y los exámenes de programas por país se utilizaron en retiros del personal para abordar las deficiencias sistémicas y orientar la planificación de los PTDP. Las evaluaciones de los proyectos centrados en los refugiados se utilizaron como referencia para la elaboración del nuevo programa para la República Árabe Siria.
43. A nivel de los proyectos, las evaluaciones propiciaron cambios concretos de diseño. En el proyecto TRIANGLE+ (20 millones de dólares de los Estados Unidos) en Asia y el Pacífico, se incorporaron conclusiones sobre el empoderamiento de los trabajadores migrantes. En Marruecos, la segunda fase del proyecto WAFIRA (Mujeres como Agentes Rurales Financieramente Independientes) se basó en la evaluación final. En América Latina y el Caribe, en el proyecto PRIDE se utilizaron las conclusiones de la evaluación de mitad de periodo para elaborar estrategias reproducibles sobre inclusión, que ahora se han extendido al Brasil. Las conclusiones de 63 evaluaciones también sirvieron de base para el informe del Director General presentado ante la 20.^a Reunión Regional Americana y comunicaciones conexas.

Facilitador 5: disponibilidad de capacitación formal que integre un pensamiento evaluativo en la OIT para 2025.

Meta (para finales de 2025): módulo de formación sobre evaluación para el personal de la OIT disponible en ILO People.

Estado: alcanzada

Meta para 2026: al menos el 25 por ciento de todos los nuevos funcionarios de la OIT han completado el módulo de formación sobre evaluación.

Responsables: HRD, CIF-OIT y EVAL.

44. El módulo de formación sobre evaluación para el personal de la OIT está listo y se ha enviado para su puesta a disposición en la plataforma ILO People. El curso de iniciación interactivo en línea titulado «Comprender la evaluación: información básica», elaborado por EVAL en colaboración con el CIF-OIT, incluye elementos visuales diseñados a medida y apoyo en la plataforma. Este curso de 30 minutos tiene por objeto fomentar el pensamiento evaluativo en toda la Oficina. Mediante un caso ficticio, conecta la teoría con la práctica utilizando un lenguaje claro, ejemplos prácticos y juegos breves de preguntas y respuestas. El curso explica la función de la evaluación y la diferencia de otras funciones relacionadas.
45. **Recomendación 1: se invita al Consejo de Administración a que refrende los temas propuestos en el plan de trabajo renovable para las evaluaciones de alto nivel en 2026, tal y como se presentan en el plan de trabajo renovable, y apruebe la prórroga de la aplicación de la Estrategia de Evaluación hasta finales de 2026, incluidas las metas correspondientes.**

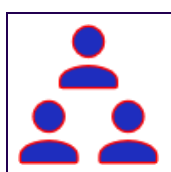
► Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT

46. Durante más de una década, EVAL ha realizado de forma sistemática metaanálisis de los resultados obtenidos en materia de trabajo decente para medir la eficacia institucional, que están en consonancia con la estrategia de evaluación actual y las estrategias de evaluación anteriores. A partir del conjunto de datos más reciente, la sección 2.1 presenta un análisis temático de los indicadores básicos relativos al **impacto y la sostenibilidad** de la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024 mediante el examen de las tendencias en tres esferas de impacto principales: **influencia en las políticas, obtención de resultados estratégicos y mejora de la sostenibilidad**. Utilizando el mismo conjunto de datos, la sección 2.2 presenta la síntesis tradicional de las principales conclusiones sobre el desempeño en relación con 29 indicadores clave del desempeño, organizadas por grupo. Refleja el progreso general con respecto a varios grupos de indicadores, al tiempo que subraya los retos persistentes en materia de eficiencia. En respuesta al compromiso de EVAL de reforzar la armonización con los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT, la sección concluye con un análisis de las tendencias del desempeño en el marco de los resultados en materia de políticas y los grupos de resultados de los programas por país en las distintas regiones durante el bienio 2022-2024.

2.1. Impacto y sostenibilidad en acción: cómo la OIT definió políticas, obtuvo resultados estratégicos y garantizó la sostenibilidad mediante la cooperación para el desarrollo en 2024

47. En esta sección, se presentan seis ideas clave sobre los factores que definieron la influencia en las políticas, generaron resultados estratégicos y aseguraron la sostenibilidad a través de las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024. Las ideas están interrelacionadas y se refuerzan mutuamente y fueron extraídas de los proyectos evaluados que lograron el nivel de desempeño más alto en los diferentes criterios³.

► **Gráfico 3. Factores que propiciaron el impacto a través de un cambio sostenible en materia de políticas**



Idea 1

Centrándose en sus valores fundamentales de tripartismo, diálogo social y promoción de las normas internacionales del trabajo, la Organización puede lograr un cambio duradero y un impacto significativo.

48. Los valores fundamentales de la OIT, que incluyen el tripartismo, el diálogo social y la aplicación de las normas internacionales del trabajo, no son solo principios rectores. Los datos señalan que, cuando se los integra en los sistemas institucionales y en la prestación de servicios, la OIT consigue mayor pertinencia en materia de políticas, mayor influencia y mayor probabilidad de un impacto sostenido.
49. Los proyectos que tuvieron una gran influencia en las políticas y generaron resultados estratégicos incorporaron sistemáticamente los ámbitos de política transversales de la OIT (diálogo social, tripartismo y labor normativa) mediante mecanismos institucionales y jurídicos, lo que reforzó tanto la legitimidad como la sostenibilidad. Un punto fuerte

³ La serie completa está disponible en «*i-eval Insights series*».

importante de varias iniciativas con un nivel alto de desempeño fue la integración de productos normativos en los marcos nacionales. En el programa *Safe and Fair*, por ejemplo, se integraron protecciones para las trabajadoras migrantes en los sistemas públicos, lo que contribuyó a la formulación o la revisión de 55 políticas migratorias con perspectiva de género en ocho países de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). La labor normativa a menudo sirvió como objetivo y como estrategia: por ejemplo, el proyecto «Hacia un enfoque integral de la gobernanza de la migración laboral y de la movilidad laboral en el Norte de África» institucionalizó normas de contratación justa en organismos públicos, que posteriormente fueron adoptadas por el sector privado.

50. Los mecanismos de diálogo social también se consolidaron como canales importantes para lograr influencia en materia de políticas y una mayor apropiación institucional. El proyecto para fomentar el Programa de Trabajo Decente en el Norte de África y las iniciativas conexas financiadas con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario propiciaron reformas laborales inclusivas y políticas de protección social, desde el fortalecimiento de los sindicatos en el Paraguay, por ejemplo, hasta la facilitación del consenso nacional sobre la cobertura sanitaria universal en Eswatini. En países como Sudáfrica y la República de Moldova, los interlocutores sociales desempeñaron un papel decisivo en la ratificación de los convenios de la OIT y la formulación de políticas de transición verde, lo que demuestra que la integración del tripartismo y el diálogo promueve un cambio sistémico duradero.



Idea 2

Un factor que contribuye a lograr influencia sostenida en las políticas es pasar de la colaboración de las partes al establecimiento de alianzas entre ellas.

51. **Los proyectos que contaron con la participación estratégica de los mandantes tripartitos desde el principio demostraron una probabilidad significativamente mayor de influir en las políticas, lograr pertinencia estratégica y mantener los resultados y el posible impacto a lo largo del tiempo.**
52. Los proyectos que lograron un nivel de desempeño alto contaron con la participación de los mandantes tripartitos y los asociados en todo su ciclo, lo que dio lugar a una gobernanza inclusiva, papeles claros y capacidades locales que fomentaron la apropiación nacional de los proyectos y su impacto a largo plazo. En Eswatini, la India, Sudáfrica, Uganda y la región de la ASEAN, se ejecutaron proyectos con enfoques multipartitos para armonizar las políticas de empleo, migración y protección social con las normas de la OIT. En Uganda, el comité interministerial incorporó reformas en materia de empleo y, en Eswatini, se elaboró mediante el diálogo tripartito una política nacional de seguridad social. Por otro lado, los programas FAIRWAY y TRIANGLE de la ASEAN sobre migración laboral segura y justa contaron con participación público-privada y tripartita, lo que permitió impulsar 45 reformas nacionales e influir en diversos marcos regionales. Los proyectos realizados sin ese tipo de alianzas solo consiguieron un posicionamiento débil y no lograron la adopción de políticas.



La confianza es la base de un diálogo social eficaz. Sin ella, los mecanismos suelen ser insuficientes. Para generar confianza, se necesita una transparencia permanente, una toma de decisiones compartida y un seguimiento coherente.

i-eval: Insights from evidence, No. 2 – Driving change through social dialogue, p. 7



Idea 3

La armonización estratégica con las prioridades nacionales facilita la adopción de políticas y ayuda a lograr un impacto duradero.

- 53. La armonización estratégica con las prioridades nacionales y regionales se identificó como un requisito previo para la adopción de políticas y su uso a largo plazo, lo que aumenta la probabilidad de impacto.**
- 54.** La armonización de los objetivos de los proyectos con las prioridades nacionales resultó crucial para la legitimidad y la obtención de resultados sólidos. Los proyectos que respaldaron los programas nacionales existentes lograron una mayor apropiación política e institucional, ya que las iniciativas se integraron en los presupuestos y las reformas. En Uganda, las reformas relativas a la gobernanza del empleo se armonizaron con las estrategias de descentralización, incorporando las herramientas de la OIT en la planificación y la coordinación. El proyecto de la India para la promoción de empresas sostenibles definió las políticas sobre microempresas y pequeñas y medianas empresas e influyó en la política industrial. El proyecto sobre el trabajo decente para las mujeres de Jordania impulsó reformas jurídicas en materia de protección de la maternidad, igualdad salarial y protección contra la violencia, en consonancia con las estrategias nacionales. En Bangladesh, la armonización de la Ley del Trabajo con las normas internacionales del trabajo condujo a la ratificación de ocho convenios fundamentales. Los proyectos con un alto nivel de desempeño también influyeron en las prioridades: en la ASEAN, el programa TRIANGLE integró la gobernanza de la migración en los PTDP, al tiempo que la fase 1 del proyecto para la promoción del Programa de Trabajo Decente en África contribuyó a la puesta en marcha del segundo PTDP de Malawi y a la elaboración del tercero de Uganda, lo que demostró el firme compromiso de los asociados para abordar los déficits de trabajo decente, en particular el trabajo infantil.

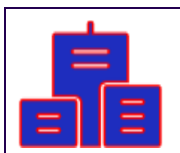


Idea 4

La participación de actores de múltiples niveles y la coherencia regional refuerzan el impacto en materia de políticas.

- 55. Los proyectos en los participaron actores de nivel local, nacional y regional, y no de un solo nivel, transformaron el aprendizaje operativo en pertinencia en materia de políticas. Los vínculos entre las prácticas a nivel de base y la toma de decisiones a alto nivel mejoraron la legitimidad, la adaptación y la influencia a largo plazo.**
- 56.** Los proyectos con un alto nivel de desempeño destacaron por haber contado con la participación de actores de múltiples niveles de gobernanza, lo que permitió el aprendizaje entre países, la formulación coherente de políticas y una aplicación adaptada a las necesidades. Establecieron mecanismos para el desarrollo de capacidades, el intercambio de conocimientos y la elaboración de marcos de políticas nacionales y regionales. En Asia, programas como TRIANGLE, en la ASEAN, coordinaron reformas nacionales en consonancia con los compromisos regionales, fomentando el intercambio entre pares y compartiendo herramientas que promovieron la coherencia y el aprendizaje de políticas. Estas iniciativas se integraron en la planificación institucional, lo que contribuyó a la armonización de resultados. El programa *Safe and Fair* vinculó los servicios locales para trabajadoras migrantes con los marcos laborales de la ASEAN, armonizando los sistemas nacionales con los acuerdos regionales e impulsando tanto la aplicación como la visibilidad. En América Latina, las plataformas técnicas y la cooperación Sur-Sur mejoraron las respuestas regionales al trabajo infantil, optimizando los sistemas nacionales para que estén en sintonía con los objetivos

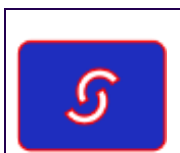
regionales. Por el contrario, los proyectos limitados a un solo nivel y desconectados de las políticas nacionales tuvieron dificultades para desarrollarse o lograr un impacto sistémico.



Idea 5

La integración de proyectos en las estructuras nacionales propicia su ejecución a nivel institucional y un cambio duradero.

57. **Es más probable que se produzca un cambio sostenible y de alto impacto cuando los proyectos se ejecutan a través de sistemas nacionales y estructuras tripartitas, en lugar de hacerlo en paralelo a ellos.**
58. Los datos demostraron que las actividades de alto impacto se integraron en los marcos institucionales existentes, a menudo fueron ejecutadas conjuntamente por actores nacionales y fueron consideradas extensiones de los mandatos públicos, más que iniciativas externas. Este enfoque operativo —caracterizado por la formalización del papel de los actores participantes en la implementación, así como por la planificación y el desarrollo de herramientas en forma conjunta— mejoró la visibilidad y la rendición de cuentas, y dotó a los actores nacionales de la autoridad y el incentivo para impulsar reformas estratégicas. A su vez, la adopción de un enfoque de institucionalización fortaleció la influencia y la sostenibilidad de las políticas al permitir la apropiación, la coordinación y la integración a largo plazo en los sistemas públicos existentes.
59. Un caso ejemplar fue la intervención para acelerar las medidas destinadas a la eliminación del trabajo infantil en las cadenas de suministro en África. Uno de los factores principales para mejorar la sostenibilidad del proyecto fue el uso de las estructuras gubernamentales existentes y su capacidad para integrar mecanismos y herramientas en las actividades y partidas presupuestarias existentes. De igual manera, el programa *Safe and Fair* invirtió considerablemente en el desarrollo de la capacidad institucional de los Gobiernos y los proveedores de servicios mediante el fortalecimiento de las políticas y los procedimientos para proteger mejor los derechos de las trabajadoras migrantes y aumentar su acceso a los servicios que abordan la violencia contra la mujer. Al centrar su labor en el ámbito institucional, en lugar del individual, estos proyectos contribuyeron a promover la sostenibilidad de los resultados y, a la vez, mitigar las dificultades que presenta la alta rotación de personal gubernamental.



Idea 6

Para favorecer la sostenibilidad, un requisito indispensable es facilitar la apropiación de los proyectos y volverlos más sostenibles a largo plazo mediante la planificación de la salida temprana y el desarrollo estructurado de la capacidad.

60. **La sostenibilidad fue mayor en los proyectos que planificaron con anticipación la apropiación institucional y el desarrollo estructurado de capacidades, combinando estrategias de salida con una profunda integración en los sistemas nacionales y los procesos de aprendizaje, lo que permitió a los asociados nacionales gestionar y ampliar los resultados después de cumplido el plazo de ejecución de los proyectos.**
61. Los proyectos que incorporaron estrategias de salida desde el inicio (en las que definieron responsabilidades institucionales, establecieron presupuestos para la continuidad y garantizaron la disponibilidad de recursos) obtuvieron los mejores resultados de sostenibilidad. En Bangladesh, por ejemplo, una intervención de la OIT y la Unión Europea institucionalizó herramientas y responsabilidades dentro del Ministerio de Trabajo, con el

apoyo de un plan formal de traspaso de responsabilidades. De igual manera, en la República de Moldova, se integraron los servicios de empleo en los sistemas públicos con un seguimiento estructurado para mantener el impulso generado.

62. La sostenibilidad se reforzó aún más cuando se hubo aprendizaje institucional: los proyectos más eficaces combinaron la transferencia técnica con la planificación política y operativa, fortaleciendo la capacidad institucional y asegurando que los actores nacionales estuvieran capacitados para mantener, adaptar y aprovechar los resultados. Este aprendizaje no solo implicó formación, sino también el desarrollo de herramientas, sistemas y capacidad humana. Por el contrario, varias evaluaciones que revelaron un bajo desempeño de los proyectos evidenciaron que no se habían previsto estrategias de salida o que no estaban suficientemente desarrolladas, que el papel de las instituciones era poco claro y que la coordinación con los sistemas nacionales era deficiente.

2.2. Evaluación de la eficacia global de la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024 en relación con 29 indicadores clave del desempeño

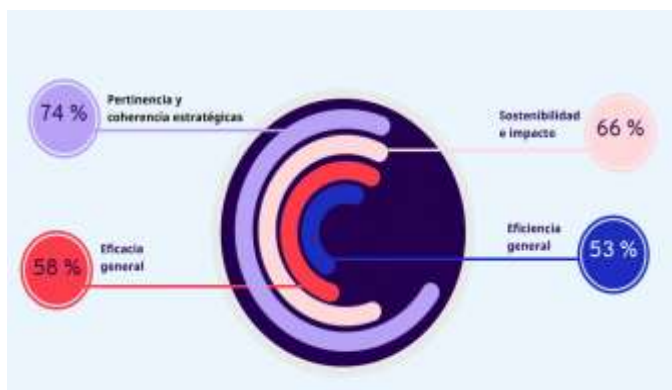
63. EVAL realizó una evaluación de la eficacia de las operaciones en 2024 sobre la base de 29 criterios de desempeño, con arreglo a una escala de puntuación de 1 (insatisfactorio) a 4 (muy satisfactorio)⁴. Estos criterios se organizan en cuatro grupos —pertinencia y coherencia estratégicas; eficacia; sostenibilidad e impacto, y eficiencia— de conformidad con las normas de evaluación del CAD-OCDE y las prioridades de política transversales de la OIT. A continuación, se presenta un resumen de los resultados de desempeño y los principales factores que contribuyeron a ellos⁵.

Principales tendencias e información sobre el desempeño global de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024

En 2024, el 61 por ciento de la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT registró un desempeño medio o superior a la media —lo que representa un aumento de 3,5 puntos porcentuales con respecto al bienio 2022-2023—. Ello indica una tendencia clara de un mejor desempeño.

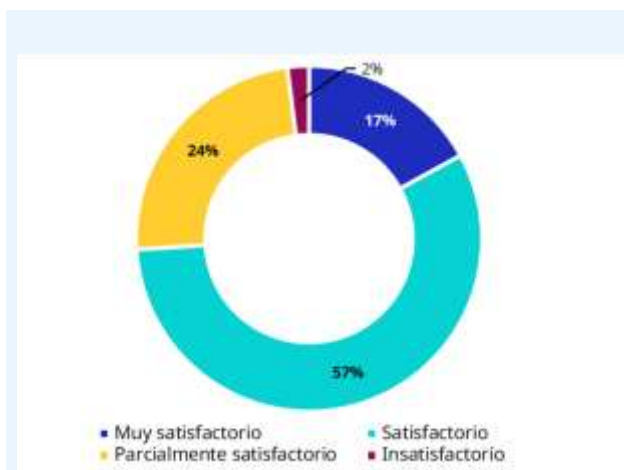
⁴ Se adjudica un desempeño positivo únicamente cuando el proyecto obtiene la calificación de «satisfactorio» o «muy satisfactorio» para un criterio. En la medición agregada del desempeño positivo, no se incluye la calificación de «parcialmente satisfactorio», aunque esta refleja un nivel de desempeño que podría ser adecuado.

⁵ El metaanálisis completo en materia de trabajo decente, que incluye pruebas y ejemplos detallados de resultados positivos, puede consultarse en «[Synthesis reviews and meta-analyses](#)».

► **Gráfico 4. Desglose del desempeño por grupos de criterios, 2024****Categorías con mejor desempeño en 2024**

- 94 por ciento de capacidad de respuesta a las prioridades en materia de trabajo decente
- 72 por ciento de resultados en materia de trabajo normativo y normas internacionales del trabajo
- 80 por ciento de desempeño satisfactorio en actividades específicas de fortalecimiento de la capacidad de los mandantes
- 98 por ciento de eficiencia en función de los costos mediante reasignación, participación en los gastos y sinergias

Pertinencia y coherencia estratégicas de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024

► **Gráfico 5. Distribución media de las puntuaciones relativas a la pertinencia y coherencia estratégicas de las actividades, 2024****► 74 por ciento**

de las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT recibieron una calificación positiva en materia de pertinencia y coherencia estratégicas. Entre los aspectos positivos, se destacaron el alto grado de conformidad con las estrategias de la OIT, las Naciones Unidas y nacionales, y los vínculos estrechos con los resultados del Programa y Presupuesto y los ODS. También se destacó la coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas. Se registraron resultados desiguales con respecto a la capacidad de respuesta a las necesidades nacionales en materia de trabajo decente y la participación de los mandantes, mientras que el diseño de proyectos fue el ámbito que obtuvo el peor resultado, ya que tan solo un tercio obtuvo una calificación satisfactoria.

Solidez de los datos⁶: Elevada – 83 por ciento



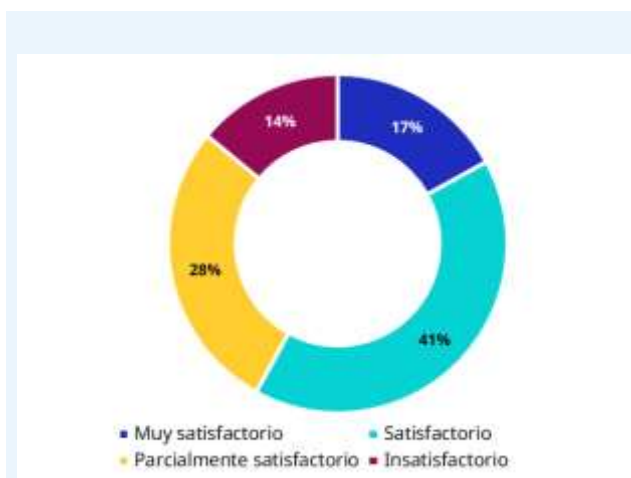
Incremento del **6 por ciento** en el desempeño en comparación con 2022-2023

⁶ Se aplicó una escala de solidez de los datos a cada desempeño, sobre la base de la coherencia y la exhaustividad de los documentos justificativos: Elevada: desempeño observado de manera uniforme en diversas fuentes de datos empíricos en el 80 al 100 por ciento de las evaluaciones; Moderada: desempeño observado en diversas fuentes en el 50 al 79 por ciento de

64. Los resultados de 2024 fueron mejores que los del bienio 2022-2023 en esta categoría, ya que se caracterizaron por una gran capacidad de respuesta a las prioridades en materia de trabajo decente identificadas por los mandantes y se alinearon con las estrategias institucionales. Entre los aspectos positivos, se destacan la coordinación eficaz de la OIT en el sistema de las Naciones Unidas y la alineación estratégica y operativa de los objetivos de los proyectos con la Agenda 2030 y las metas de los ODS, tal como refleja el 89 por ciento de casos satisfactorios.
65. Los datos indicaron una participación variable de las partes interesadas a lo largo del ciclo de los proyectos. Los mejores resultados se observaron en los casos en que todos los grupos de mandantes participaron activamente en el diseño y la planificación de un proyecto, con el apoyo de mecanismos específicos para una toma de decisiones inclusiva. No obstante, tan solo una tercera parte de los proyectos registró un desempeño elevado vinculado con objetivos claros, realistas y respaldados por las partes interesadas. Se consideró que alrededor del 65 por ciento de las actividades de cooperación para el desarrollo eran demasiado ambiciosas y que a menudo carecían de objetivos bien definidos y de una lógica coherente.

Eficacia de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en la obtención de resultados en 2024

► **Gráfico 6. Distribución media de las puntuaciones relativas a la eficacia global de las actividades, 2024**



Solidez de los datos: elevada – 98 por ciento

► 58 por ciento

de las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT fueron evaluadas como satisfactorias o muy satisfactorias en lograr los resultados previstos. La labor normativa y la promoción de las normas internacionales del trabajo registraron las mejoras más significativas, y hubo un sólido avance en materia de alianzas estratégicas, fortalecimiento de las capacidades y desarrollo de los conocimientos.



Aumento del **2 por ciento** en el desempeño, en comparación con 2022-2023

66. En 2024, se registró una leve mejora en el desempeño general con respecto al año anterior. Alrededor de la mitad de las actividades lograron sus productos y objetivos inmediatos. Estos proyectos exitosos se distinguieron por su ejecución dentro de los plazos convenidos, la alta calidad técnica y la fuerte aceptación de las partes interesadas. Entre los principales logros alcanzados en 2024, la labor normativa y la promoción de las normas internacionales del trabajo arrojaron resultados positivos en el 72 por ciento de los proyectos. El éxito en este ámbito estuvo impulsado por actividades específicas de fortalecimiento de las capacidades y

apoyo adaptado a las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como a otros interlocutores, para ajustar las prácticas nacionales a las normas internacionales del trabajo.

67. Las actividades con un desempeño elevado aprovecharon de manera sistemática el mandato tripartito de la OIT y su poder de convocatoria para reunir a Gobiernos, empleadores y trabajadores. Ello fue facilitado a menudo mediante mecanismos como los comités consultivos tripartitos de los proyectos, las plataformas de diálogo sobre políticas y los consejos de partes interesadas. Estos esfuerzos reforzaron la legitimidad de los procesos de políticas públicas, mejoraron las protecciones de los trabajadores y promovieron la inclusión de grupos vulnerables, contribuyendo, en algunos casos, a reformas institucionales y a una mayor adecuación de la legislación nacional a las normas internacionales del trabajo.



Las evaluaciones de proyectos demuestran sistemáticamente que el diálogo social tripartito posibilita el entendimiento de las partes interesadas y contribuye a que todas ellas hagan suyas las reformas legislativas. Este enfoque colaborativo promueve el cambio de las políticas e incorpora las normas internacionales del trabajo reflejando las prioridades nacionales. Mediante el fomento de la rendición de cuentas y la inclusividad, el diálogo social acelera la promoción sostenible y eficaz de las normas internacionales del trabajo en diversos contextos.

i-eval: Insights from evidence No. 1 – How has the ILO performed in promoting international labour standards through development cooperation projects?, pág. 8.

68. En 2024, diversas modalidades de apoyo operativo clave de la OIT demostraron ser importantes factores de la eficacia. La generación de conocimientos arrojó resultados positivos en el 70 por ciento de los proyectos; esos conocimientos sirvieron de base para formular políticas nacionales, procesos legislativos y reformas institucionales y, a la vez, propiciaron colaboraciones de alto perfil con organismos de las Naciones Unidas y aliados internacionales. Los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades dieron resultados sólidos en el 80 por ciento de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT, en los que el desarrollo institucional ocupó un lugar destacado, especialmente en apoyo a las inspecciones del trabajo, los servicios nacionales de empleo y las instituciones de protección social. Las alianzas desempeñaron un papel fundamental en la ejecución y la sostenibilidad, ya que el 83 por ciento de las actividades destacaron el valor estratégico de la OIT en reunir a las partes interesadas y facilitar la coordinación de múltiples niveles.



Mediante actividades de formación, apoyo institucional y asistencia técnica, la OIT ha empoderado a actores locales para que promuevan y defiendan las normas internacionales del trabajo también por fuera de los proyectos, superando efectivamente la resistencia política y los obstáculos estructurales.

i-eval: Insights from evidence No. 1, p. 11.

69. Mientras que el 78 por ciento de los proyectos proporcionaron apoyo específico a grupos vulnerables y procuraron mejorar su acceso al trabajo decente y a condiciones de vida dignas, la perspectiva de género se incorporó en poco más de la mitad (53 por ciento) de las actividades. La inclusión de personas con discapacidad siguió siendo limitada, ya que tan solo figuró en el 20 por ciento de los proyectos, mientras que las consideraciones en materia de sostenibilidad ambiental y transición justa se abordaron únicamente en el 18 por ciento de las actividades, lo cual pone de manifiesto deficiencias fundamentales en la programación inclusiva y con visión de futuro.

Impacto y sostenibilidad de la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024

► **Gráfico 7. Distribución media de puntuaciones relativas al impacto general y la sostenibilidad de las actividades, 2024**



- 70.** En 2024, los reconocidos conocimientos especializados, el liderazgo en la elaboración de políticas y la solidez en la investigación aplicada de la OIT fueron factores clave para lograr un desempeño satisfactorio. Las actividades financiadas con cargo a la cooperación para el desarrollo tuvieron una influencia amplia y eficaz en las políticas en relación con diversos temas y en diversas regiones, ya que contribuyeron directamente a la elaboración, adopción o revisión de políticas y estrategias nacionales. Los datos revelaron entornos propicios más sólidos, mejores marcos jurídicos y normativos y una mayor capacidad institucional —incluida una mayor concienciación y utilización de los conocimientos y herramientas para la ejecución de estrategias y la reforma de políticas—. A nivel regional, las alianzas estratégicas amplificaron aún más el impacto de la OIT en las políticas.



Un factor clave para el logro de resultados satisfactorios en materia de influencia en las políticas fue la integración sistemática del tripartismo y el diálogo social en los procesos de formulación de políticas.

i-eval: Insights from evidence No. 1, pág. 8.

- 71.** La sostenibilidad de los resultados fue moderada en términos generales, ya que el 55 por ciento de las actividades exitosas de cooperación para el desarrollo de la OIT contribuyeron a integrar los resultados en marcos, políticas e instituciones nacionales. Estos esfuerzos apoyaron la ratificación y adopción de instrumentos políticos y normativos, así como la elaboración de estrategias y planes de acción conexos. Las actividades que fomentaron la colaboración temprana y continua con los mandantes tripartitos y las partes interesadas clave lograron que sus resultados fueran ampliamente aceptados en los diferentes niveles. La sostenibilidad se reforzó aún más mediante el fortalecimiento de los entornos propicios, la incorporación de los resultados en diferentes iniciativas y líneas presupuestarias, y el fortalecimiento de la capacidad de los actores pertinentes.

Eficiencia operativa y financiera de los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT en 2024

► **Gráfico 8. Distribución media de las puntuaciones relativas a la eficiencia general de las actividades, 2024**



72. Mientras que el 53 por ciento puede parecer un porcentaje bajo, en 2024 la OIT demostró una mayor eficiencia operativa en la ejecución de sus proyectos de cooperación para el desarrollo con respecto a subindicadores clave. En el 80 por ciento de los casos, **la calidad y el alcance del apoyo técnico, programático, administrativo y financiero** recibieron una calificación positiva. El buen desempeño fue evidente cuando los **proyectos aprovecharon los conocimientos especializados de los diferentes equipos** de la sede, las oficinas regionales, los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente y las oficinas de país de la OIT, lo cual permitió un uso más eficiente de los recursos, una mayor alineación con las prioridades estratégicas y un mayor potencial para mantener y ampliar los resultados.



Las evaluaciones citaron sistemáticamente la movilización eficaz de especialistas temáticos y el uso de mecanismos de apoyo adaptados como factores que contribuyeron al éxito de un proyecto. Las sinergias internas fueron más sólidas cuando los diseños de los proyectos se basaron deliberadamente en la labor anterior de la OIT o aprovecharon equipos técnicos en común, reforzando la coherencia y la continuidad.

Decent work results and effectiveness of ILO operations: An ex-post meta-analysis of development cooperation evaluations, 2024, de próxima publicación, pág. 59.

73. **La gestión de la ejecución resultó ser un ámbito importante** en la cartera de proyectos de la OIT. En ese sentido, el 76 por ciento de los proyectos logró un buen desempeño siguiendo procesos estructurados que propiciaron una ejecución eficiente y eficaz. No obstante, tan solo el 16 por ciento aplicó efectivamente un enfoque de gestión basada en los resultados, y apenas el 24 por ciento demostró un seguimiento y presentación de informes sólidos, lo cual limitó el seguimiento de los progresos (especialmente a nivel de los resultados) y el ajuste oportuno de la estrategia.

74. En cuanto a la eficiencia de los recursos, **el 98 por ciento de las actividades fueron eficientes en función de los costos**, gracias a la reasignación estratégica, la participación en los gastos y el aprovechamiento de las sinergias. Sin embargo, el 60 por ciento de las actividades sufrieron limitaciones de recursos, como financiación insuficiente, escasez de personal y retraso en los desembolsos en la etapa inicial, lo cual puso en peligro la obtención eficaz de resultados.

2.3. Tendencias de la eficacia por resultados en materia de políticas: 2022-2023 y 2024

75. En esta sección, se presenta un análisis comparado de las calificaciones de desempeño medio ponderado de las actividades de la OIT, categorizadas por resultados de programas de país y agrupadas por resultado en materia de políticas y por región. El objetivo es evaluar la eficacia, sostenibilidad e impacto generales durante dos periodos de tiempo: el bienio 2022-2023 y 2024⁷, ⁸.

Tendencias clave positivas

- | | | |
|---|--|---|
| <p>► El 70 por ciento de las actividades de la OIT que promueven la protección laboral para todos los trabajadores lograron el mejor desempeño en 2022-2024, con resultados destacados en la región de África, seguida de cerca por Asia y el Pacífico.</p> | <p>► El 65 por ciento de las iniciativas de la OIT para promover el empleo pleno y productivo registraron un desempeño sólido en 2022-2024, y lograron avances notables en América Latina y el Caribe.</p> | <p>► El 60 por ciento del apoyo de la OIT a las empresas sostenibles obtuvo resultados positivos en 2022-2024, y América Latina y el Caribe fue la región con mejores resultados.</p> |
|---|--|---|

76. El gráfico 9 compara los resultados medios en relación con la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Para que la información sea más pertinente, se tuvieron en cuenta los resultados en materia de políticas del Programa y Presupuesto de la OIT para 2022-2024⁹. Si bien el desempeño general de todos los resultados en materia de políticas de la OIT y los resultados funcionales fue satisfactorio en 2022-2024, la Organización registró los mejores logros en el resultado en materia de políticas 6, **protección en el trabajo para todos**. Ello

⁷ Habida cuenta de la distribución desigual de los informes en los resultados en materia de políticas y del tamaño reducido de la muestra de 147 informes de evaluación que abarcan 2022-2024, estas conclusiones deberían interpretarse con cautela, dado que las variaciones en la representatividad pueden influir en los resultados.

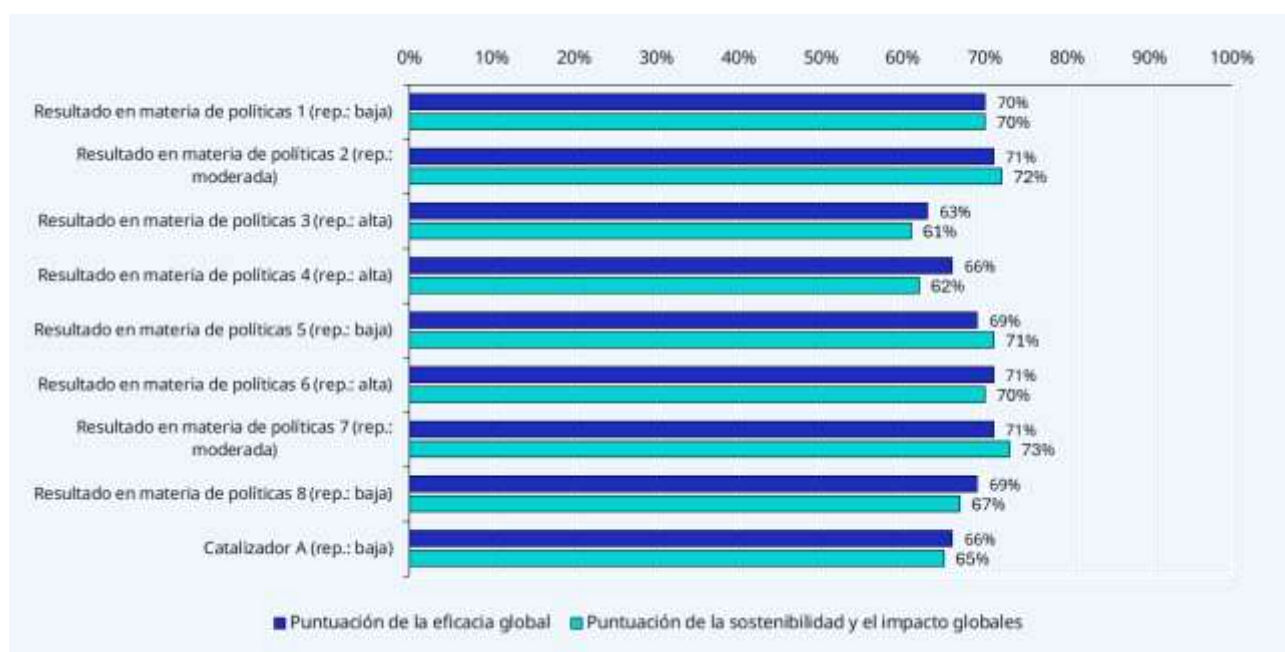
⁸ A efectos de la presentación de informes, la representatividad de la muestra («rep.») refleja el grado en el cual el desempeño señalado se apoya en múltiples fuentes de datos, medido por el número de evaluaciones por resultado en materia de políticas. La representatividad se clasifica como alta (≥ 40 informes), moderada (20-39 informes) o baja (< 20 informes). En esta sección, se presentan las conclusiones a partir de resultados con representatividad alta y moderada, para una mayor fiabilidad al extrapolar las tendencias de desempeño.

⁹ **Resultado en materia de políticas 1** – Fortalecimiento y modernización de la labor normativa en pro de la justicia social; **Resultado en materia de políticas 2** – Mandantes tripartitos fuertes, representativos e influyentes, y diálogo social eficaz; **Resultado en materia de políticas 3** – Empleo pleno y productivo para transiciones justas; **Resultado en materia de políticas 4** – Empresas sostenibles en pro del crecimiento inclusivo y el trabajo decente; **Resultado en materia de políticas 5** – Igualdad de género e igualdad de trato y de oportunidades para todos; **Resultado en materia de políticas 6** – Protección en el trabajo para todos; **Resultado en materia de políticas 7** – Protección social universal; **Resultado en materia de políticas 8** – Respuestas de política e institucionales integradas para promover la justicia social a través del trabajo decente; **Catalizador A** – Mejora de los conocimientos, la innovación, la cooperación y la comunicación para promover la justicia social.

quedó especialmente de manifiesto en la región de África, seguida de cerca por Asia y el Pacífico. Los resultados de los programas por país vinculados con este ámbito de política se destacaron sistemáticamente tanto por haberlos logrado como por sostenerlos.

77. Las actividades de alto impacto abordaron cuestiones clave, como la gobernanza de la migración laboral, la protección salarial y la contratación equitativa, la formalización, las cadenas de valor responsables, la seguridad y salud en el trabajo, y la extensión de la protección social a grupos desatendidos. También se registró un buen desempeño en la promoción de las normas internacionales del trabajo, el fomento de la labor normativa y el fortalecimiento del diálogo social y el tripartismo, lo cual sentó una base sólida para lograr un cambio sostenible.

► **Gráfico 9. Desempeño por resultado en materia de políticas: comparación de resultados promedio en materia de eficacia, impacto y sostenibilidad (2022-2024)**



78. También tuvo un buen desempeño la labor de la OIT en relación con los resultados en materia de políticas 3 (**empleo pleno y productivo**) y 4 (**empresas sostenibles**), donde obtuvo logros importantes tanto en cuanto a los resultados alcanzados como en su sostenibilidad a largo plazo. Las iniciativas que promueven el empleo productivo generaron un impacto tangible al centrarse en el desarrollo económico local, la formalización, la mejora de la gobernanza laboral y la promoción del emprendimiento y el trabajo decente. Estos esfuerzos llegaron a poblaciones diversas —como jóvenes, refugiados y comunidades de acogida— y se aplicaron efectivamente en zonas urbanas, periurbanas y rurales.
79. A pesar de que el desempeño global del resultado en materia de políticas 2 (**mandantes tripartitos fuertes y diálogo social eficaz**) fue moderado, la OIT obtuvo resultados importantes en la promoción del trabajo decente en diversos contextos. Los datos demuestran que los esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades facilitaron un diálogo tripartito eficaz, que a su vez catalizó importantes reformas institucionales y de políticas. Análogamente, mientras que los esfuerzos de la OIT con respecto al resultado en materia de políticas 7 (**protección social universal**) registraron un nivel de desempeño similar, los datos señalan que las diferentes regiones apoyaron reformas basadas en datos empíricos y en el

fortalecimiento de la capacidad institucional, lo que contribuye a sistemas de protección social más resilientes e inclusivos, en consonancia con las normas de la OIT.

80. No se incluyen en este informe las tendencias del desempeño con respecto a los demás resultados en materia de políticas, debido a que los datos de evaluación son limitados, lo que reduce su representatividad y fiabilidad.
81. **Recomendación 2: EVAL debería seguir perfeccionando el cuadro interactivo que agrupa los principales datos relativos al desempeño en relación con 29 indicadores clave del desempeño a partir de los informes de evaluación a nivel nacional, regional y mundial. Al proporcionar acceso en tiempo real, este cuadro interactivo, junto con el asistente de IA para i-eval, fortalecerá la rendición de cuentas y apoyará la adopción de decisiones y la mejora de proyectos sobre la base de datos empíricos en toda la OIT.**

► Proyecto de decisión

82. **El Consejo de Administración refrenda las recomendaciones contenidas en el informe de evaluación anual 2024-2025 (párrafos 45 y 81) que ha de aplicar la Oficina.**