



Organización
Internacional
del Trabajo



Evaluación externa independiente de la función de evaluación de la Oficina Internacional del Trabajo

**Evaluación externa independiente
de la función de evaluación
de la Oficina Internacional del Trabajo**

Informe final

Evaluación externa independiente realizada por:

John Mathiason
Frederick Williams
Punit Arora y Ann Sutherland
de la consultoría «Associates for International Management Services»

9 de julio de 2010

Índice

Resumen	ix
Acrónimos y siglas	xv
I. Introducción	1
A. Contexto	1
B. Metodología y enfoque de la evaluación.....	2
II. Constataciones	5
A. Conformidad con las buenas prácticas internacionales	5
1. Evaluaciones de políticas y estrategias y evaluaciones de Programas de Trabajo Decente por País.....	6
2. Evaluaciones de proyectos independientes	7
3. Autoevaluaciones	8
B. Relación entre la evaluación y la gestión basada en resultados	10
C. Objetivo específico: 1 Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en toda la Oficina.....	11
1. Resultado i): Utilización más sistemática de la evaluación independiente	12
2. Resultado v): Armonización de las prácticas y métodos de evaluación dentro de la Oficina, independientemente de la fuente de financiación.....	14
3. Resultado vi): Descentralización de responsabilidades y rendición de cuentas en materia de evaluación, cuando corresponda	16
4. Resultado ix): Mantenimiento de la independencia de la función de evaluación.....	16

D.	Objetivo específico: 2 Reforzar el proceso de adopción de decisiones de los órganos normativos y del personal directivo superior sobre la base de una evaluación adecuada de la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad de las actividades de la OIT	19
1.	Resultado ii): Presentación de informes periódicos al personal directivo superior y al Consejo de Administración sobre la actividad de evaluación y sus efectos	20
2.	Resultado iii): Seguimiento de las constataciones y recomendaciones resultantes de las evaluaciones, incluida su utilización en el proceso de planificación, programación y elaboración del presupuesto basado en los resultados.....	22
3.	Resultado vii): Mejora de la capacidad interna y de las calificaciones en materia de metodologías de evaluación y de autoevaluación	25
4.	Resultado viii): Proceso participativo de los mandantes de la OIT en la evaluación.....	27
E.	Objetivo específico: 3 Proporcionar información para extraer enseñanzas y seguir mejorando la labor de la OIT	28
1.	Resultado iv): Mejor aprendizaje institucional e intercambio de conocimientos.....	28
III.	Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones	33
A.	Política y gobernanza	33
B.	Independencia.....	36
C.	Uso.....	38
D.	Apoyo institucional	40
E.	Credibilidad	43
IV.	Anexos	45
A.	Composición del equipo de AIMS	45
B.	Metodología y procedimientos de evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT	46
1.	Términos de referencia de la evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT	46
2.	Marco lógico propuesto para la función de evaluación de la OIT	54
3.	Metodología	57
4.	Lista de documentos	61
5.	Lista de las entrevistas.....	66

C. Principales avances en la función de evaluación de la OIT: 2005-2009	70
D. Ubicación de la función de evaluación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.....	72
E. Resultados de la encuesta: formación sobre evaluación y gestión basada en los resultados	75

Lista de gráficos

Gráfico 1. Puntaje promedio total de las evaluaciones de alto nivel por año	6
Gráfico 2. Puntaje promedio total de las evaluaciones independientes de proyectos por año	7
Gráfico 3. Puntaje promedio total de proyectos del IPEC y otros	8
Gráfico 4. Puntaje promedio total de autoevaluaciones por año	9
Gráfico 5. Utilidad percibida de las fuentes de información proporcionadas o recomendadas por la OIT	30
Gráfico 6. Puntajes de los términos de referencia	31
Gráfico 7. Componentes de una evaluación eficaz	33

R esumen

Cuando el Consejo de Administración de la OIT adoptó la política de evaluación en noviembre de 2005, también estipuló que ésta sería evaluada al cabo de cinco años. Posteriormente, decidió que se debería efectuar una evaluación externa independiente (EEI) de la función de evaluación de manera global. Para llevar a cabo esta tarea, se seleccionó mediante un concurso abierto a la firma *Associates for International Management Services (AIMS)*, una empresa consultora conformada por asesores principales con experiencia en evaluación de organizaciones internacionales y gestión basada en resultados, pero que no había trabajado previamente con la OIT.

AIMS ha desarrollado la EEI a través de un proceso de cuatro etapas basado en los objetivos y resultados especificados en la política de evaluación. Los tres objetivos de esa política tratan de la rendición de cuentas, la gestión y el aprendizaje a través de la experiencia. La EEI comenzó examinando las evaluaciones de alto nivel, las evaluaciones independientes de proyectos y las autoevaluaciones realizadas por la OIT de 2005 a 2009, de conformidad con las normas internacionales. Posteriormente, se realizaron entrevistas y grupos focales con representantes de los gobiernos, los trabajadores, los donantes, los empleadores y los altos directivos durante la reunión del Consejo de Administración de marzo de 2010. Se continuó con visitas a tres oficinas regionales¹ y posteriores entrevistas en la sede en el mes de abril.

En términos generales, la OIT ha efectuado mejoras significativas de las funciones de evaluación a lo largo de los últimos cinco años. La EEI concluye que la política de evaluación en sí misma es sólida y apenas requiere modificaciones. Sin embargo, su aplicación exige que se aborden diversas cuestiones, tanto en términos de estructura como de estrategia.

Constataciones

Calidad de las evaluaciones: La revisión de las evaluaciones, realizada con arreglo a los criterios del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (en adelante, UNEG) y a otras normas internacionales, muestra que las evaluaciones de la OIT cumplen con casi todas esas normas. Si bien es cierto que aún es posible introducir mejoras, la calidad global ha mejorado desde el año 2005.

Rendición de cuentas: El objetivo relativo a la rendición de cuentas abarca cuatro resultados: el uso de las evaluaciones, la armonización de las normas, la descentralización de la función y la independencia. Respecto al uso, la EEI indica que, a pesar de que las evaluaciones de alto nivel presentadas al Consejo de Administración son generalmente de gran calidad, el uso que el Consejo de Administración les otorga no es parejo. Mientras

¹ Además, se entrevistó por Internet a dos funcionarios de la cuarta región (Perú).

algunas de las evaluaciones de políticas y estrategias han dado lugar a recomendaciones, las evaluaciones de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) en particular no han generado decisiones de mayor nivel. No hay apenas relación entre las evaluaciones de alto nivel y la gestión basada en resultados, representada por el Marco de Políticas y Estrategias, los programas y presupuestos bienales o los informes sobre la aplicación del programa. El hecho de que los temas de evaluación se establezcan anualmente ha obstaculizado tanto el uso de las evaluaciones como las consultas. En otro ámbito, los donantes utilizan las evaluaciones independientes de proyectos para efectos de rendición de cuentas. La EEI concluye que hay avances en la armonización de los enfoques de evaluación en toda la OIT y que la descentralización está bien encaminada. Respecto de la independencia de la función, aunque no existen pruebas de que se haya comprometido la independencia de las evaluaciones durante el período, la OIT no guarda conformidad con las normas de las Naciones Unidas, en la medida en que la Unidad de Evaluación (EVAL) se encuentra ubicada dentro del Departamento de Gestión y Administración. La OIT es la única organización del sistema de las Naciones Unidas que se ajusta a este patrón, lo cual transmite una impresión de falta de independencia.

Gestión: El objetivo relativo a la gestión incluye resultados vinculados con la presentación de informes en forma regular al Equipo de Dirección, el seguimiento de las constataciones de las evaluaciones y las recomendaciones que hacen referencia a la gestión basada en resultados (GBR), la mejora de las capacidades para la evaluación y la autoevaluación y los procesos participativos. Como sucede con el objetivo de rendición de cuentas, la EEI concluye que el uso de las evaluaciones a efectos de la gestión es desigual, siendo más evidente en el caso de evaluaciones independientes de proyectos y de PTDP en las oficinas regionales. En la sede, el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) cuenta con un sistema eficaz de aprovechamiento de los resultados de las evaluaciones. El seguimiento también ha sido inconstante, en parte debido a que se centra en el primer año, aunque es posible presentar informes de seguimiento posteriores. El Comité Consultivo de Evaluación (CCE) ha sido eficaz para supervisar el seguimiento inmediato. A nivel de proyectos, el IPEC tiene un sistema de seguimiento bien definido y EVAL ha empezado a desarrollar uno. No obstante, la relación entre la evaluación y la gestión basada en resultados en el conjunto de la Oficina no resulta eficaz. La autoevaluación de programas tampoco está tan desarrollada como cabría esperar, pese a la existencia de algunos ejercicios prometedores en este sentido. EVAL ha establecido estrechas relaciones de trabajo con las oficinas regionales. También ha proporcionado una importante orientación sobre cómo efectuar las evaluaciones y ha tomado a su cargo la revisión del control de calidad, lo que se refleja en la mejora de la observancia de las normas internacionales. Ha habido iniciativas en materia de formación, pero los resultados han sido desiguales y existe una necesidad expresa de aumentar la formación en todos los niveles, incluyendo a las partes interesadas. Aunque se han hecho esfuerzos para conseguir que las partes interesadas se integren en un proceso participativo respecto de las evaluaciones, éstos no siempre han sido satisfactorios.

Lecciones aprendidas: El objetivo relativo a las lecciones aprendidas tiene un solo resultado: la mejora del aprendizaje institucional y el intercambio de conocimientos. Se han realizado adelantos significativos en este campo, particularmente en cuanto al intercambio de conocimientos. Esto se puede atribuir a que en la actualidad es posible acceder a los informes de evaluación por medio de la web con mayor facilidad, a que EVAL ha empezado a resumir las lecciones aprendidas y a que se están poniendo a punto nuevos mecanismos para facilitar el intercambio a nivel regional. No obstante, todavía no se ha alcanzado todo el potencial de aprendizaje institucional a partir de las evaluaciones.

Conclusiones

Las conclusiones de la EEI, tal como lo exigen sus términos de referencia, se organizan alrededor de los siguientes temas: política y gobernanza, independencia, uso, apoyo institucional y credibilidad. La EEI concluye que las evaluaciones no tuvieron un papel importante respecto de la mejora del perfil de las políticas y estrategias durante el período 2005-2009 dentro del contexto de la gestión basada en resultados. Según parece, las dos razones principales que fundamentan esta conclusión son el enfoque en las evaluaciones de los PTDP y la falta de consideración de las evaluaciones en la preparación de los programas y presupuestos. Se solucionaría este problema si se mejoraran los criterios para seleccionar los temas de las evaluaciones de alto nivel y se estableciera un plan multianual de evaluaciones relacionadas con revisiones sustantivas de las políticas. También sería importante garantizar que las evaluaciones se utilizaran en la elaboración y en las revisiones de las políticas y estrategias y los programas y presupuestos.

Aunque se ha mantenido cierto grado de independencia en las evaluaciones, este hecho no se refleja en la ubicación de la función de evaluación en el seno de la Organización, que no es conforme a las normas adoptadas por el sistema de las Naciones Unidas. La OIT es la única organización del sistema cuya oficina de evaluación forma parte del departamento de gestión y administración, en lugar de rendir cuentas directamente al jefe ejecutivo de la Organización. Bastaría con modificar la ubicación de la Unidad de Evaluación dentro de la Organización para que la OIT estuviera en conformidad con las demás organizaciones del sistema, lo que facilitaría su función de supervisión y coordinación de las otras partes de la OIT relacionadas con las evaluaciones, como la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM), el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV), el IPEC y la oficinas regionales. Dicha modificación también facilitaría la garantía de los recursos adecuados para realizar las evaluaciones.

Las evaluaciones realizadas por la OIT son por lo general de gran calidad si se las compara con las normas del UNEG, pero no se han utilizado tanto como sugiere la política de evaluación de 2005. Los jefes todavía no perciben las evaluaciones como ingredientes esenciales para la formulación y el análisis de políticas o para la planificación estratégica y la presentación de informes de desempeño en el marco de la gestión basada en resultados. Una mayor cultura de evaluación dentro de la orientación a los resultados de la GBR, en cuyo ámbito es esencial poder medir esos resultados, reforzaría el aprovechamiento de las constataciones de la evaluación y fortalecería el análisis de políticas. No cabe duda de que sería deseable una incorporación más formal y sistemática de la evaluación en el proceso de la GBR. Las autoevaluaciones, asociadas a las evaluaciones de alto nivel escogidas estratégicamente, pueden enriquecer el proceso de revisión de la aplicación de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Es posible lograr que los resultados de las evaluaciones sean más asequibles mediante la implementación de mejoras adicionales en los sistemas de información electrónica, incluyéndose la interfaz interna basada en la web para el intercambio de conocimientos (PLONE), la base de datos de evaluaciones en línea (iTrack) y el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS).

El CCE ha adoptado una visión limitada de su mandato con respecto al seguimiento, que no se contempla en el marco de la gestión basada en resultados. Esta entidad sería más eficaz si se ampliaran sus funciones para relacionar las evaluaciones con la GBR, así como para formular recomendaciones al Director General y al Consejo de Administración a fin de que las evaluaciones se utilicen a más largo plazo. Se puede mejorar la eficacia de la Unidad de Evaluación a través del establecimiento de prioridades operativas claras, una vez que se modifique su ubicación. El papel de EVAL podría incluir la gestión de las evaluaciones de políticas y estrategias de alto nivel, el control de la calidad de otras

evaluaciones realizadas en la OIT, así como la formación y el intercambio de información. Hace falta más formación sobre evaluación en el contexto de la GBR. Esto debería constituir una prioridad para el Centro Internacional de Formación de Turín, con el apoyo correspondiente de EVAL y PROGRAM.

El total de los recursos que la OIT emplea en la evaluación es comparable al de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, a pesar de que los fondos procedentes del presupuesto ordinario son menores. Se puede facilitar la puesta a disposición de los recursos adecuados mediante una aplicación más eficaz de las políticas actuales relativas al uso de los Ingresos de Apoyo a los Programas para la evaluación.

La política de evaluación actual, cuando se implemente en su totalidad, garantizará una mayor credibilidad de las evaluaciones de la OIT y permitirá una mayor contribución de las evaluaciones a la mejora de la eficacia de los programas y proyectos de la OIT.

Recomendaciones

1. La Política de Evaluación se debería prorrogar cinco años más, con las modificaciones necesarias para reflejar las recomendaciones anteriores. Al final de ese período, de conformidad con la práctica del sistema de las Naciones Unidas, se debería someter a una nueva evaluación externa independiente.
2. Las evaluaciones que se presenten al Consejo de Administración se deberían seleccionar de acuerdo con su utilidad estratégica para la formulación de políticas, el diseño de las estrategias y la rendición de cuentas, sobre la base de un plan multianual que el Consejo de Administración pudiera modificar, de ser necesario. Se sugiere que: i) en un ciclo de planificación quinquenal, se presente una evaluación anual, cuyo tema se determinará en el marco de la estrategia de revisión de la Conferencia Internacional del Trabajo; ii) en un ciclo de planificación bienal, se presente otra evaluación que afectará al programa y presupuesto posterior, y iii) con carácter anual, se presente una tercera evaluación que refleje las políticas y las necesidades programáticas emergentes.
3. La función de evaluación debería consolidarse desde el punto de vista organizativo en una entidad bajo la autoridad directa del Director General y, a través de él, del Consejo de Administración, con un director nombrado de conformidad con las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas en la materia. Es necesario garantizar la financiación, incluyendo los fondos destinados a financiar los puestos de los funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación, con cargo al presupuesto ordinario de la Oficina y a una aportación fija de los Ingresos de Apoyo a los Programas y otros recursos extrapresupuestarios.
4. Se debería incrementar el uso de la autoevaluación de programas y proyectos, especialmente para las revisiones importantes de políticas en la Conferencia Internacional del Trabajo y para la presentación de los informes sobre la aplicación del programa. La adopción de normas, directrices y un proceso de supervisión para las autoevaluaciones en toda la Organización debería responder a las preocupaciones sobre calidad y legitimidad.
5. Se debería esclarecer el mandato del Comité Consultivo de Evaluación (CEE) a fin de otorgarle competencias claras para: i) que preste asesoramiento sobre políticas de seguimiento, con miras a garantizar la aplicación adecuada de las recomendaciones de las evaluaciones sobre estrategias y políticas y lograr un enfoque coherente y coordinado de la evaluación y de su uso en toda la Organización dentro del marco de

la GBR, y ii) que proponga temas de evaluación al Consejo de Administración con frecuencia multianual.

6. Se debería otorgar a la Unidad de Evaluación un mandato revisado, que refleje sus tres funciones principales y en el que se dé prioridad a la realización de evaluaciones de alto nivel en materia de políticas y estrategias como parte del proceso normativo de toma de decisiones y de la aplicación de la GBR, al apoyo a las actividades de evaluación en toda la Oficina y a la supervisión global de la calidad de las evaluaciones en todos los niveles de la OIT. Las prioridades específicas y el énfasis en temas concretos para un año determinado deberían contemplarse en el plan multianual.
7. Se deberían coordinar más estrechamente las capacidades de EVAL, PARDEV y PROGRAM para asegurar una integración sistemática de las prácticas armonizadas de evaluación y de la GBR en la ejecución de los programas.
8. Se debería establecer, en cooperación con el Centro de Turín, un programa de formación adaptable y completo sobre evaluación en el contexto de la GBR, de carácter multianual y adaptado a las necesidades específicas de la OIT, para el personal y los mandantes.
9. Se debería desarrollar aún más la actual funcionalidad de la Unidad de Evaluación a través de la mejora de los sistemas de gestión de información y difusión para aumentar su utilidad, incluyendo una importante revisión y ampliación del i-Track, así como a través de la asignación permanente de recursos para la gestión de bases de datos.
10. Se debería incrementar el uso de las evaluaciones *ex-post* (posteriores a la ejecución) para calcular el impacto a largo plazo de los programas y proyectos de la OIT, y varias de ellas deberían ejecutarse en el marco de un plan piloto en áreas prioritarias durante el período 2010-2015.

crónimos y siglas

AIMS	Associates for International Management Services
CABINET	Oficina del Director General
CAD/OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo/ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
CCE	Comité Consultivo de Evaluación (OIT)
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo
CSPO	Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario
DED	Sección de Diseño, Evaluación y Documentación del IPEC
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (<i>UK Department for International Development</i>)
DG	Director General (OIT)
EDMS	Sistema Electrónico de Gestión de Documentos (<i>Electronic Document Management System</i>)
EEI	Evaluación Externa Independiente
EIP	Evaluación Independiente de Proyecto
EVAL	Unidad de Evaluación (OIT)
GBR	Gestión basada en resultados
IAO	Oficina de Auditoría Interna y Control (OIT)
IPEC	Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (OIT)
IPES	Instituto de Promoción de la Economía Social
IRIS	Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (<i>Integrated Resource Information System</i>)
iTrack	Base de datos de evaluaciones en línea (OIT)
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OIT	Organización Internacional del Trabajo/ Oficina Internacional del Trabajo
PARDEV	Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (OIT)
PFA	Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (OIT)
PIEM	Países industrializados con economía de mercado (Consejo de Administración de la OIT)

PLONE	Interfaz interna basada en la web para el intercambio de conocimientos
Política	Política de evaluación de la OIT
PROGRAM	Oficina de Programación y Gestión (OIT)
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
TOR	Términos de referencia
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

I. Introducción

A. Contexto

1. En su 294.^a reunión (2005), el Consejo de Administración adoptó la política y estrategia de evaluación (GB.294/8/1 (Rev.), *d*), contenida en el documento titulado *Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT* (GB.294/PFA/8/4)). En este documento se acordó que se examinara «la nueva política y estrategia de evaluación en el plazo de cinco años para determinar su incidencia en el funcionamiento y resultados de la Oficina» (GB.294/PFA/8/4, párrafo 46). El Consejo de Administración «pidió que la evaluación se convirtiese en una función totalmente (independiente) externa» (GB.294/8/1 (Rev.), párrafo 129). Para cumplir con esta meta, el Director General, en coordinación con el Consejo de Administración, elaboró los términos de referencia de la Evaluación Externa Independiente (EEI), en los que se especificaba que:

La EEI será llevada a cabo por un equipo de consultores principales en materia de evaluación, con experiencia en ejercicios similares y que sean independientes de la OIT. Los consultores serán seleccionados mediante un proceso de licitación competitivo de conformidad con los procedimientos habituales de contratación de la OIT. La Oficina de Auditoría Interna y Control (IAO) de la OIT supervisará el proceso de la EEI para mantener su independencia.

2. Además, en los términos de referencia (TOR) se especifica que:

El objetivo de la EEI es proporcionar una evaluación independiente de la función de evaluación en la OIT con miras a formular recomendaciones sobre la futura estrategia de evaluación. Los evaluadores examinarán la efectividad, eficiencia y pertinencia de las disposiciones y estructuras actuales para la función de evaluación en la OIT, aprendiendo de experiencias de aplicación y apoyándose en prácticas óptimas internacionales, inclusive las Normas y Estándares del UNEG.

3. De acuerdo con el procedimiento, se encargó la realización de la EEI a la empresa *Associates for International Management Services* (AIMS). En el anexo A figura la composición de su equipo de consultores principales en materia de evaluación.

B. Metodología y enfoque de la evaluación

4. En los términos de referencia se indica que «sobre la base de las Normas del UNEG, un conjunto de criterios establecidos en torno a las tres cuestiones de la independencia, credibilidad y utilidad debería constituir el marco normativo para este ejercicio de evaluación». Además, se establece que la EEI debe cubrir el período 2005-2009 y que el cliente principal es el Consejo de Administración. Otras partes interesadas en la evaluación son «el Director General de la OIT y los miembros del Equipo de Dirección, los Directores Regionales y los donantes de la OIT». En el anexo B1 figuran los términos de referencia completos.

5. En los términos de referencia se estipula asimismo que «se prevé que la EEI proporcione una base para la mejora de la rendición de cuentas, el aprendizaje de enseñanzas, el liderazgo y la toma de decisiones en el contexto del compromiso permanente de la OIT con la gestión basada en resultados (GBR)». La EEI ha sido estructurada como parte de la GBR, en la cual la política y estrategia de evaluación constituye un conjunto de resultados esperados para 2010, a través de sus objetivos y de las consecuencias previstas. En la política no se definía el vínculo entre los objetivos y los resultados, habida cuenta de que no se estipulaba claramente qué resultados estaban relacionados con el logro de cada objetivo, y tampoco se detallaban los indicadores de desempeño. Para convertir la política a un formato de GBR, los consultores recurrieron a uno de los principales instrumentos de este tipo de gestión para organizar la evaluación: el marco lógico. Se determinaron las tareas de la evaluación, especificando los indicadores de desempeño de los resultados y anotando los productos de la OIT que propiciarían el logro de esos resultados. Del marco lógico se dedujo qué información era necesario conseguir, junto con el medio para obtenerla. En el anexo B.2 figura el marco lógico, según fue definido y discutido con los responsables de la EEI. El marco lógico cubre toda la información requerida en los términos de referencia.

6. La evaluación se desarrolló en cuatro etapas. La primera etapa consistió en un análisis de los documentos existentes, centrándose en las 14 evaluaciones de las políticas y estrategias, muestras de las 228 evaluaciones independientes de proyectos y 22 autoevaluaciones, así como en los informes anuales y los informes de su examen por el Consejo de Administración. Dos revisores valoraron de forma independiente la calidad de las evaluaciones seleccionadas con arreglo a las normas internacionales desarrolladas por organismos como el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (CAD/OCDE) y la Asociación Americana de Evaluación (AEA). Estas normas de control de calidad se distribuyen en cinco grandes categorías: 1) estructuras y políticas de evaluación, 2) planificación, 3) procedimientos para la recopilación de información, 4) medios para obtener conclusiones y recomendaciones y 5) presentación de informes. La lista completa de los estándares y normas utilizados figura en el anexo B.3, a). Los revisores utilizaron esa lista para analizar las evaluaciones con arreglo a criterios tales como la existencia de una política clara sobre evaluación en la organización; la definición del ámbito de aplicación, el contexto, el propósito, la finalidad, los objetivos y los criterios de cada evaluación; la educación y formación en la materia de los miembros del equipo de evaluación, así como la experiencia laboral y los conocimientos técnicos apropiados para cada evaluación; la transparencia, validez y precisión de las fuentes de información; el respeto, por parte de los evaluadores, de la seguridad (incluido el anonimato), la dignidad y autoestima de los encuestados, los participantes en el programa, los clientes y otros interesados; y la independencia y transparencia del proceso de evaluación para garantizar que el equipo pueda trabajar libremente y sin interferencias.

7. Dos revisores han calificado de manera independiente cada evaluación a la luz de estos criterios. Si bien las pruebas de fiabilidad entre evaluadores revelaron un alto grado de coincidencia (>90 por ciento), en las raras ocasiones en las que se verificó un desacuerdo los revisores mantuvieron una discusión para resolver las diferencias en sus valoraciones. Además, a los revisores les fueron asignadas al azar algunas de las evaluaciones que habían sido calificadas por otros colegas para asegurarse de que todos los evaluadores siguieron la misma metodología y procedimiento, y que los prejuicios latentes no afectaran a las calificaciones de las evaluaciones seleccionadas.

8. Estas acciones permitieron obtener conclusiones iniciales sobre la metodología de las evaluaciones y su conformidad con las normas internacionales, verificando los resultados del objetivo específico 4 del marco lógico. En el anexo B se encuentran los documentos revisados y las normas utilizadas.

9. La segunda etapa se centró en el objetivo específico 1 del marco lógico, vinculado con la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas. Consistió principalmente en entrevistas con altos funcionarios y reuniones de grupos de discusión con los grupos regionales, los empleadores y los trabajadores durante la reunión de marzo del Consejo de Administración. Las personas entrevistadas y los grupos figuran en el anexo B.

10. La tercera etapa se centró en el objetivo específico 2, que trata de la contribución de la función de evaluación a la toma de decisiones en la OIT, y el objetivo específico 3, relativo a las reacciones y comentarios obtenidos y al aprendizaje. Los fondos disponibles permitieron realizar visitas completas a dos de las oficinas regionales. De esta manera, en abril se inspeccionaron la Oficina Regional en Bangkok, la oficina más grande, y la de Beirut, una oficina más pequeña. Además, se sostuvieron entrevistas en persona con funcionarios de la Oficina Regional en Addis Abeba y la Oficina para Europa, así como entrevistas a través de Internet con personal de la Oficina Regional en Lima, también durante el mes de abril. A finales de ese mes se realizaron entrevistas con el personal directivo y otros miembros del personal de la sede. En el anexo B se incluye la lista de personas que participaron en esas entrevistas. También se obtuvo información mediante una encuesta al personal que participó en la formación en materia de evaluación de 2009.

11. La cuarta etapa consistió en la revisión y finalización del informe de la EEI. El equipo de la EEI, basándose en toda la información recopilada durante las tres primeras etapas, elaboró un informe preliminar que fue divulgado el 10 de mayo de 2010 a un grupo seleccionado de personas para recabar sus comentarios acerca de las constataciones, los análisis y las conclusiones contenidos en el informe. A continuación se preparó el proyecto de texto revisado, con la incorporación de los comentarios recibidos, a fin de darle mayor divulgación con miras a recabar otros comentarios. Las constataciones, conclusiones y recomendaciones se presentarán durante la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) de junio de 2010, y el 30 de junio se presentará el informe final, teniendo en cuenta todos los comentarios.

II.

Constataciones

12. La EEI ha examinado la documentación relativa al grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la política de evaluación a finales de 2009. Su análisis se ha basado en el examen de las evaluaciones realizadas o supervisadas por los componentes institucionales de la función de la evaluación. Esto incluye a la Unidad de Evaluación (EVAL), a los funcionarios descentralizados encargados del seguimiento y la evaluación en las oficinas regionales, a una unidad especializada en evaluación que pertenece al IPEC, así como a la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM), que supervisa la GBR, y al Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV) que coordina la cooperación técnica.

13. En la EEI se toman en cuenta las numerosas actividades desarrolladas a partir de 2005, presentadas en detalle en el anexo C.

A. Conformidad con las buenas prácticas internacionales

14. Un componente principal de esta EEI consistió en considerar en qué medida la política de evaluación de la OIT: *a)* cumple con las normas, estándares y buenas prácticas de evaluación aceptadas internacionalmente; *b)* procura la armonía con la familia de las Naciones Unidas en el contexto de los enfoques de la gestión basada en resultados, y *c)* refleja las metas y prioridades de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa.

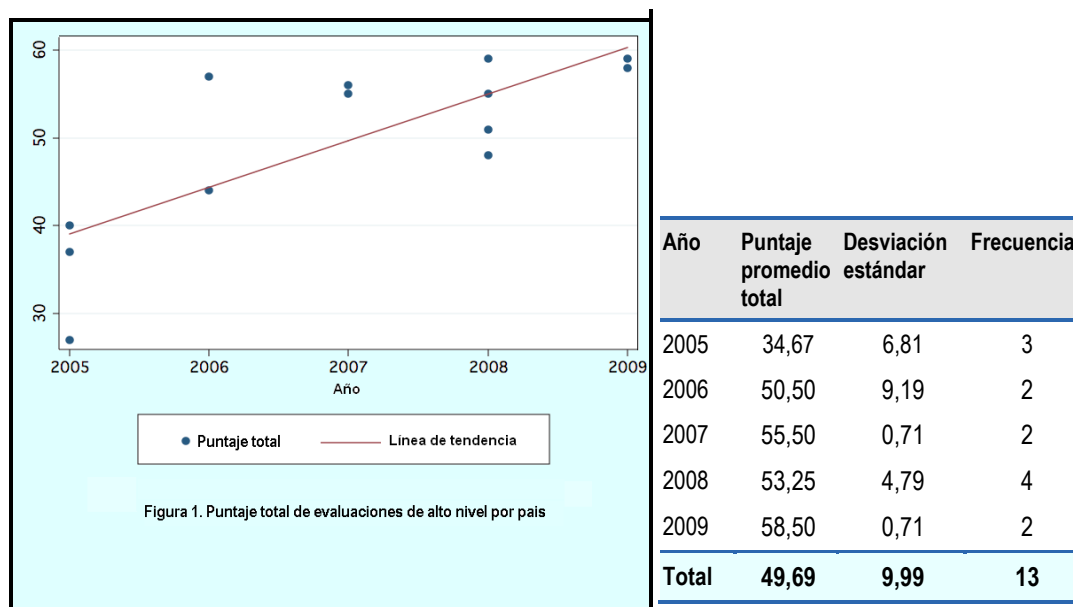
15. Para evaluar este punto, se examinaron tres niveles de evaluaciones: las evaluaciones de políticas y estrategias, las evaluaciones independientes de proyectos y las autoevaluaciones. Cada evaluación fue codificada de acuerdo con la recopilación de normas elaboradas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, el CAD/OCDE y la AEA, organizaciones que llegaron a un consenso sobre qué puntos determinan la calidad de las evaluaciones internacionales. La estructura de la codificación y la base de datos que la acompaña se hallan en el anexo B. Se ha puntuado la evaluación en función de cada criterio (2 puntos por cumplir la norma o superarla, 1 punto por cumplirla parcialmente y 0 puntos por no cumplirla, si no se dispone de información o si el criterio no resultaba pertinente). Así, se determinó un puntaje total para cada evaluación, ya fuera de alto nivel o relativa a un proyecto.

1. Evaluaciones de políticas y estrategias y evaluaciones de Programas de Trabajo Decente por País

16. En el período 2005-2009 EVAL, que fue creada para aplicar la política, preparó 14 evaluaciones de alto nivel, de las cuales se revisaron 13². Seis de éstas fueron evaluaciones de políticas y estrategias y siete fueron evaluaciones de Programas de Trabajo Decente por País. En general, se consideró que estos documentos tenían gran calidad, y presentaban una mejora notable a lo largo del tiempo. En el panel de la izquierda del gráfico 1 se muestra el puntaje total de las evaluaciones de alto nivel por año y un diagrama de puntos de cómo se distribuyeron las evaluaciones cada año, mientras que la línea muestra el índice de variación previsto. En el panel de la derecha del mismo gráfico se proporciona información sobre el puntaje promedio total y la desviación estándar por año. La desviación estándar, una medida estadística común para hallar qué tan constantes (o inconstantes) son los puntajes, se refiere a la desviación entre el puntaje real total de cada evaluación y el puntaje promedio total para todas las evaluaciones de ese año. Cuanto menor es la desviación estándar, mayor es la regularidad. Cuanto mayor es la desviación estándar, mayor es la fluctuación (o irregularidad) en los puntajes de la evaluación de ese año.

17. El análisis que se presenta a continuación demuestra que los puntajes promedio totales han subido y que las desviaciones estándar han disminuido en casi todos los años. De manera similar, una revisión más profunda del diagrama de puntos revela que los puntajes de la evaluación tienden a agruparse alrededor de los valores más altos en los últimos años, comparados con los años anteriores. Esto demuestra que las evaluaciones cumplen con las normas internacionales, han mejorado de forma constante a lo largo del tiempo, y reflejan una notable mejora en las evaluaciones que están por encima del año de referencia.

Gráfico 1. Puntaje promedio total de las evaluaciones de alto nivel por año



18. Todas las evaluaciones contemplaron los temas incluidos en la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Una de las normas establece que «la Organización debe tener una función de evaluación independiente (Código de Conducta 1 del

² Aún no ha finalizado la 15.^a evaluación, correspondiente al PTDP de Honduras, por lo que este análisis se basó en 14 evaluaciones.

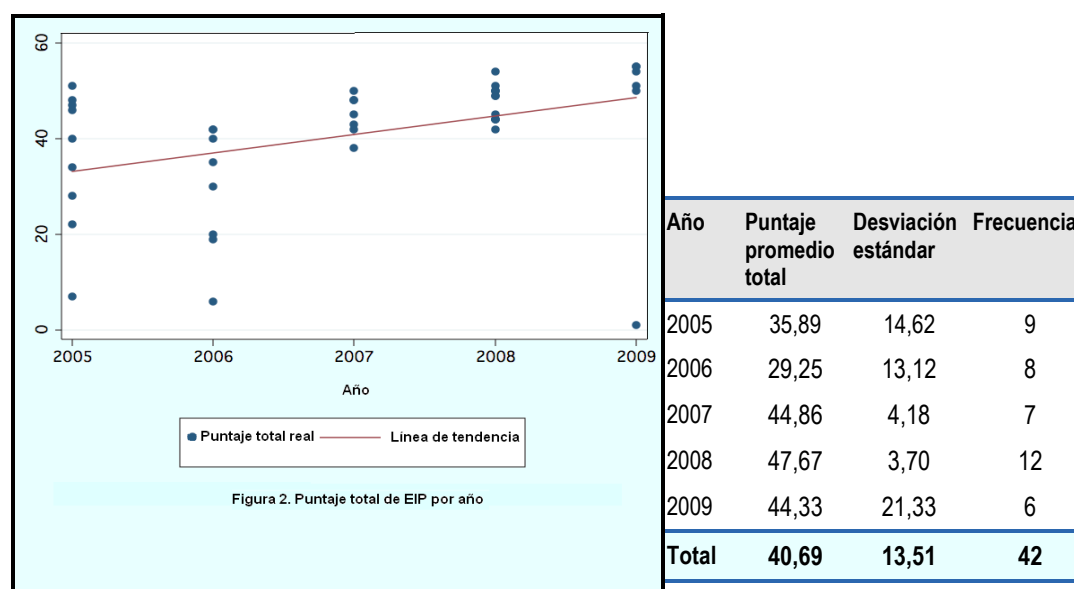
UNEG, Norma 1.5 del UNEG, CAD 6.1)». Las constataciones relativas a esta norma se discuten en el objetivo específico 1.

19. Hubo varios criterios de las evaluaciones que no se cumplieron o sobre los que no se disponía de información. Es el caso de la norma 3.1.3 acerca del muestreo como medio para identificar a las personas a las que se había de entrevistar, cuyo análisis demuestra que no se utilizó el muestreo o no se describieron los métodos aplicados. Esto se ha observado en las evaluaciones realizadas por otras organizaciones y refleja un problema común en todo el sistema. Algunas evaluaciones no presentaban información clara acerca de la norma que estipula que los evaluadores deben garantizar que las personas interesadas tengan voz en el diseño, como habría sido deseable. Finalmente, algunos equipos de evaluación eran demasiado reducidos (una o dos personas), lo que hizo difícil lograr un equilibrio geográfico y de género.

2. Evaluaciones de proyectos independientes

20. En la política se otorgó responsabilidad a EVAL para la coordinación de evaluaciones de proyectos independientes y temáticos, con vistas a garantizar su calidad. Aunque no se esperaba que EVAL llevara a cabo las evaluaciones, esta unidad les ha brindado un apoyo creciente a través de la elaboración de directrices, la revisión de los términos de referencia, la ayuda en la selección de expertos externos y la revisión de los informes preliminares. Ha compartido dicha responsabilidad con la sección de Diseño, Evaluación y Documentación (DED) del IPEC, que tiene un servicio de evaluación autónomo para proyectos ejecutados por el IPEC. A lo largo de estos cinco años, se ha informado a la EEI de la realización de 275 evaluaciones independientes de proyectos. A fin de determinar si estas evaluaciones también cumplen con las normas internacionales, se codificó una muestra aleatoria estratificada de 42 unidades, utilizando la misma estructura aplicada a las evaluaciones de políticas y estrategias y a las evaluaciones del Programa de Trabajo Decente por País.

Gráfico 2. Puntaje promedio total de las evaluaciones independientes de proyectos por año



21. El gráfico 2 muestra los resultados en forma de puntajes promedio y de un diagrama de puntos correspondientes a las evaluaciones independientes de proyectos. Los datos demuestran claramente que la calidad y regularidad de las evaluaciones independientes de proyectos ha mejorado con el tiempo, con la única excepción, en el año 2009, de la evaluación interna de un proyecto interregional sobre la integración sistemática

de la igualdad de género en las políticas y programas de empleo, una iniciativa conjunta de la OIT y el UNIFEM. Al parecer, no se siguieron las directrices de evaluación establecidas por EVAL en este caso. Si se excluye esta evaluación interna, que tal vez no debió ser incluida por la OIT en la lista de evaluaciones independientes de proyectos proporcionada a la EEI, el puntaje promedio total y la desviación estándar para 2009 serían de 53,00 y 2,34 respectivamente.

22. En los informes de evaluación anual se han puesto de relieve los problemas relativos a las evaluaciones independientes de proyectos. En 2007, EVAL llevó a cabo una revisión de la calidad de las evaluaciones independientes de proyectos realizadas ese año y llegó a la conclusión de que las secciones más pobres de los informes eran el resumen, los antecedentes de la evaluación y las descripciones de la metodología. Estableció que en las evaluaciones no se esgrimían los motivos para el muestreo o no se justificaba la selección del lugar. El análisis de la EEI confirmó estas constataciones. La EEI también observó que se podría poner mayor énfasis en garantizar que las recomendaciones se centren en los resultados esperados del programa y resulten útiles para los usuarios. Sin embargo, en términos generales, la mejora de la calidad refleja una mayor aceptación de la orientación de EVAL en las evaluaciones de proyectos supervisados por la Unidad.

23. Según se observó, el IPEC ejecutó alrededor del 40 por ciento de los proyectos. En el año 2005, este programa ya contaba con una experiencia de cinco años realizando evaluaciones de sus proyectos. Las repercusiones de esta experiencia quedan patentes en el gráfico 3, en el que se constata que los proyectos del IPEC fueron más constantes que los proyectos que no pertenecían al IPEC en el período 2005-2009. Aunque el promedio es bastante similar, la consistencia (reflejada en una desviación estándar menor) es mucho mayor.

Gráfico 3. Puntaje promedio total de proyectos del IPEC y otros

Ejecutor	Promedio	Desviación estándar	Frecuencia
IPEC	42,44	7,47	16
No IPEC	39,62	16,21	26
Total	40,69	13,51	42

3. Autoevaluaciones

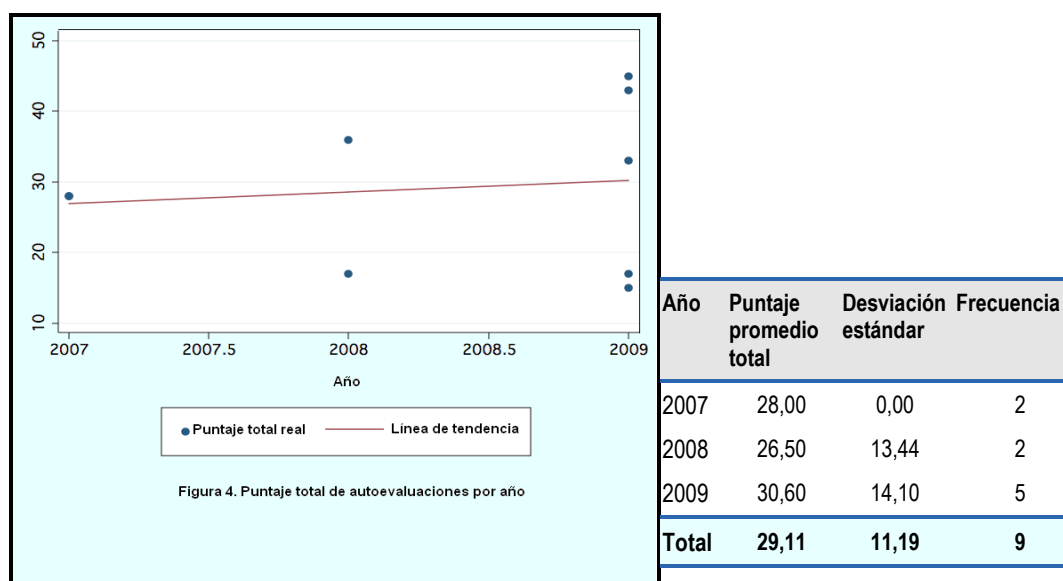
24. El uso de las autoevaluaciones se define en la política de evaluación de la siguiente manera:

28. La autoevaluación es un instrumento de autoaprendizaje para apoyar la mejora continua, establecer enfoques de equipo, adoptar medidas correctivas cuando proceda, y compartir las buenas prácticas y enseñanzas extraídas de forma más amplia en la Oficina. Los superiores jerárquicos y los responsables de grupo se encargan de coordinar los resultados internos de sus programas y los grupos orgánicos. Aplican la autoevaluación para entender mejor sus propios resultados y abordar cuestiones estratégicas y relacionadas con el desempeño como las prácticas eficientes y eficaces, y la adecuación de las capacidades a los niveles de esfuerzo que entrañan los planes de trabajo. Los exámenes internos complementan a la autoevaluación. Dichos exámenes se pueden utilizar para comprobar que se han observado las políticas de la OIT en la programación y que se han seguido los procedimientos adecuados.

29. En colaboración con los Directores Ejecutivos y Regionales, la Oficina llevará a cabo autoevaluaciones con arreglo a un calendario establecido que deberá coincidir con la presentación bienal de informes sobre los resultados de la organización. La Unidad de Evaluación establecerá directrices para la realización de autoevaluaciones. Los Directores Ejecutivos y Regionales serán responsables de garantizar la disponibilidad de recursos

suficientes y la utilización periódica de la autoevaluación dentro de sus ámbitos de competencia.

Gráfico 4. Puntaje promedio total de autoevaluaciones por año



25. Si bien la Unidad de Evaluación ha preparado instrucciones para las autoevaluaciones, se trata de un fenómeno reciente que se inició en 2005. Con base en la información contenida en la base de datos i-Track, a finales de 2009 se habían concluido 22 autoevaluaciones, mientras que otras 52 están programadas para el período 2010-2014. Además, se completaron seis revisiones internas bienales de programas por país y se planificaron otras doce. El sistema actual no da un seguimiento efectivo a las autoevaluaciones, ya que este tipo de ejercicio se gestiona en las oficinas regionales o en las unidades técnicas de la sede. Una consecuencia inmediata de esta situación es que, durante la primera fase del estudio, sólo se notificó a la EEI la realización de 13 autoevaluaciones. La EEI codificó nueve para comprobar si cumplían con las normas del UNEG³, y esto se puede considerar como una muestra, aunque no sea necesariamente representativa. Según se observa en el gráfico 4, la calidad varió más que en otras evaluaciones, lo que sugiere que no se habrían seguido estrictamente las instrucciones, aunque los puntajes mayores se encuentran en las autoevaluaciones completadas en 2009. En varias de las entrevistas de la EEI se inquirió acerca de la calidad y legitimidad de las autoevaluaciones. Esas preocupaciones podrían abordarse mediante el establecimiento de un conjunto único de normas y directrices para las autoevaluaciones aplicable a toda la OIT, y mediante la aplicación de un proceso de control más sustancial para este tipo de evaluaciones. El documento de orientación de EVAL debe ser revisado y en lo posible ampliado.

26. No cabe duda de que las autoevaluaciones de proyectos van en aumento, aunque no se realiza un seguimiento de las autoevaluaciones de programas y por lo tanto se desconoce su número o alcance. Las autoevaluaciones han sido utilizadas por algunas unidades como parte de la preparación de las revisiones temáticas. Por ejemplo, el Sector del Empleo utilizó un examen de evaluaciones existentes para la preparación del informe sobre «Políticas de empleo para la justicia social y una globalización equitativa», presentado a la Conferencia Internacional del Trabajo 2010. Además, EVAL condujo su

³ Varias de las autoevaluaciones aún no han sido publicadas y no estaban disponibles para ser codificadas.

propia autoevaluación a finales de 2009. Sin embargo, las autoevaluaciones tienen un uso potencial más amplio del que aún no se ha sacado el máximo partido.

27. Al observar las evaluaciones en conjunto, la EEI concluye que el cumplimiento con las normas internacionales de evaluación es relativamente alto y que su calidad ha ido mejorando con el tiempo.

B. Relación entre la evaluación y la gestión basada en resultados

28. Se espera que la evaluación se integre en el sistema de la gestión basada en resultados de la OIT (GB.294/PFA/8/4, párrafo 18). La gestión basada en resultados (GBR) se compone de tres fases que se repiten. Primero, se definen planes y presupuestos que establecen aquello que la organización espera conseguir (resultados) para solucionar un problema a través del logro de los objetivos. En estos planes también se especifican los resultados esperados si se dispone de los recursos necesarios para generar productos y actividades. Los recursos y los resultados que se intentan cumplir están incluidos en los presupuestos programáticos. La organización utiliza entonces los recursos para generar productos a través de actividades y controla el alcance del cumplimiento de los resultados prometidos. Finalmente, al final del período (o en algún punto de éste), verifica si los resultados esperados se han producido a través de la presentación de informes de desempeño y de la evaluación. Las evaluaciones deberían reflejar no solamente lo sucedido, sino que también por qué ocurrió o dejó de ocurrir, así como las lecciones aprendidas durante el proceso. Esta información se utilizará posteriormente para definir el próximo plan.

29. Hay tres términos clave en la GBR. En el nivel superior se encuentran los objetivos definidos como «impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo»⁴. Para cumplir estos objetivos, es necesario lograr que sucedan «efectos directos», definidos como «el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención». Una característica de los efectos directos es que la organización puede influir en su realización, pero no los puede controlar. Finalmente, los productos son definidos como productos, bienes de capital y servicios producidos por la organización. En comparación con los efectos directos o resultados, los productos están totalmente sometidos al control de la organización.

30. El papel de la evaluación en la GBR es fundamental y se concentra en el logro de resultados. La OIT lo establece, partiendo de las definiciones acordadas por el CAD/OCDE, de la siguiente manera (GB.294/PFA/8/4, párrafo 8):

La evaluación se puede definir como una apreciación basada en datos de una estrategia, proyecto, política o programa y de sus resultados, mediante la determinación de su pertinencia, impacto, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

En este contexto, la EEI ha examinado los objetivos establecidos para la función de evaluación en el marco de políticas y estrategias de 2005. Para ello, la EEI comparó la función de evaluación de la OIT con las funciones de otras organizaciones del sistema de

⁴ OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo, *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*, 2002.

las Naciones Unidas que participan en el UNEG, y determinó que la política era plenamente coherente con las demás políticas.

C. Objetivo específico: 1

Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en toda la Oficina

31. El primer objetivo específico se refiere a la rendición de cuentas. La política establece la tarea de crear una cultura de rendición de cuentas y aprendizaje en la Oficina (GB.294/PFA/8/4, párrafo 34). Aunque el término rendición de cuentas no se encuentra definido en la política, la Asamblea General de las Naciones Unidas ha adoptado una definición de este concepto en su resolución núm. 64/259 de 29 de marzo de 2010:

La rendición de cuentas es la obligación que tienen la Secretaría y sus funcionarios de responder de todas las decisiones tomadas y las medidas adoptadas por ellos, y de responsabilizarse por cumplir sus compromisos, sin reserva ni excepción.

La rendición de cuentas incluye el logro de objetivos y resultados de alta calidad de manera oportuna y eficaz en función de los costos, en la aplicación y el cumplimiento plenos de todos los mandatos conferidos a la Secretaría por los órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas y otros órganos subsidiarios establecidos por ellos de conformidad con la totalidad de las resoluciones, los reglamentos, las reglas y las normas éticas, la presentación de informes veraces, objetivos, precisos y oportunos sobre los resultados de la ejecución, la administración responsable de fondos y recursos, todos los aspectos del desempeño, incluido un sistema claramente definido de recompensas y sanciones, y con el debido reconocimiento de la importante función que compete a los órganos de supervisión y en la aplicación íntegra de las recomendaciones aceptadas.

En la GBR, la rendición de cuentas significa que los resultados esperados se indican claramente en los documentos de planificación y en los presupuestos, el control se lleva a cabo durante la ejecución de los programas y se informa a los organismos intergubernamentales del alcance del logro de esos resultados. La transparencia está asegurada si los documentos son completos y preciso.

32. En la OIT, los planes se reflejan actualmente en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 (GB.304/PFA/2 (Rev.) y en el Programa y Presupuesto para el bienio 2010-2011. Para el período 2006-2009, los planes figuran en el Marco de Políticas y Estrategias (2006-2009) (GB.291/PFA/9). En el Informe sobre la aplicación del programa de la OIT en 2008-2009 (GB.307/PFA/2), que se examinó en la 307.^a reunión del Consejo de Administración, se describen los resultados de la Oficina en lo que respecta al logro de los objetivos de la Organización para ese período.

33. La estructura de los planes para 2010-2015 es diferente a la de 2006-2009, particularmente en cuanto a la terminología utilizada. En la estrategia 2006-2009, los planes se presentan mediante una jerarquía de objetivos estratégicos, dentro de los cuales se encuentran los resultados intermedios, que a la vez incluyen los resultados inmediatos. En la estrategia 2010-2015, la estructura la componen los objetivos estratégicos, dentro de los cuales están los resultados para los que existen indicadores. Se debe observar que el concepto de resultado en 2010-2015 está a un nivel superior al que estaba en 2006-2009. Comparar los dos períodos es un tanto difícil y complejo, ya que el término «resultado» según se utiliza en la estrategia es diferente al término «resultado» usado en las evaluaciones, que se basa en la definición del CAD/OCDE.

34. Este aspecto es importante para revisar la función de evaluación, ya que las evaluaciones deben empezar por determinar en qué medida se han logrado los resultados y,

a través de ellos, los objetivos. Si se utilizan las evaluaciones en la presentación de informes de desempeño y, posteriormente, en la elaboración de nuevos planes operativos y estratégicos, éstas estarán cumpliendo con su objetivo de rendición de cuentas.

35. A fin de lograr el objetivo relativo a la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas en toda la Oficina, la política establece cuatro resultados

1. Resultado i): Utilización más sistemática de la evaluación independiente

36. El Consejo de Administración recibe los informes de evaluación de alto nivel, salvo los anexos, más los resúmenes de evaluación de dichos informes. Los resúmenes de evaluación de las evaluaciones independientes de proyectos, cuyos clientes principales son los donantes, están también disponibles para los miembros del Consejo de Administración, a pesar de que no los examinan formalmente. Además, el Consejo de Administración recibe el informe de evaluación anual, que resume el progreso de la función de evaluación durante el año anterior y planifica para el siguiente.

37. Apenas hay constancia de que las evaluaciones elaboradas durante los años 2005-2009 hayan sido utilizadas para rendir cuentas de los resultados al Consejo de Administración. Esto se hubiera reflejado en el Informe sobre la aplicación del programa y en su examen por la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración en la 307.^a reunión del Consejo de Administración. En el informe del Director General, las evaluaciones llevadas a cabo fueron mencionadas sólo cinco veces (la evaluación del PTDP de Indonesia, la evaluación de empleo juvenil y la evaluación de las migraciones, más dos referencias a evaluaciones independientes de proyectos). El resto de citas sobre evaluación se refieren a planes de futuro y a resultados obtenidos por la Unidad de Evaluación. Algunos miembros del personal entrevistados indicaron que en la evaluación se podría haber incluido un número mayor de constataciones de la evaluación, pero que éstas se habían limitado para respetar el espacio disponible en la publicación. Sin embargo, las entrevistas también demostraron que los resultados de la evaluación constituyeron, en el mejor de los casos, una parte menor de los informes de desempeño presentados por las oficinas principales.

38. La Comisión de Programa, Presupuesto y Administración efectuó una serie de comentarios en relación con el informe de aplicación que, generalmente, se refirieron a la falta de información proveniente de las evaluaciones. El representante de los empleadores señaló lo siguiente (GB.307/9/1 (Rev.), párrafo 96):

Para el Grupo de los Empleadores, la principal crítica al documento se refería a la falta de información sobre el impacto de la OIT. Este ejercicio de evaluación habría sido muy útil y podría realizarse a mediados del ejercicio del Marco de Políticas y Estrategias a fin de preparar mejor el Marco de Políticas y Estrategias siguiente.

Los países industrializados con economía de mercado (grupo de los PIEM) señalaron (GB.307/9/1 (Rev.), párrafo 99):

... si bien la sección sobre las lecciones extraídas era bienvenida, ésta no debería sustituir a los informes de evaluación, que analizaban con mayor detalle la eficacia, la eficiencia y el impacto de la acción de la OIT. ... se habían utilizado diferentes formatos para presentar los resultados, pese a que era necesario emplear un enfoque común. La Oficina debería proporcionar más explicaciones respecto de los casos en que los resultados habían superado con creces las metas previstas o habían sido inferiores a las mismas. Por último, la oradora solicitó que las lecciones aprendidas y los resultados de las deliberaciones de la Comisión se incorporaran en el establecimiento de prioridades y en la programación y la presupuestación para 2012-2013.

El Director Regional de África también hizo referencia a esta cuestión en su exposición (GB.307/9/1 (Rev.), párrafo 175):

El orador subrayó la necesidad de fortalecer la capacidad de los mandantes en la esfera del seguimiento y evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País y de los proyectos de cooperación técnica.

39. En conversaciones con los grupos regionales durante la reunión de marzo del Consejo de Administración se preguntó a los participantes si habían utilizado los informes de evaluación para preparar sus comentarios, o para revisar el desempeño de la Oficina. La respuesta común fue que no lo habían hecho.

40. En la GBR, las evaluaciones deberían utilizarse a la hora de proponer nuevos programas o modificar los ya existentes. En el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, adoptado en marzo de 2009, se hacían varias referencias a la evaluación, pero mayormente en el contexto del uso futuro de las evaluaciones, en lugar del uso de las evaluaciones elaboradas durante el período 2005-2009. En el resultado 1 relativo al fomento del empleo, se señala que «el apoyo de la OIT incluirá la generación de conocimientos, herramientas prácticas, exámenes de prácticas óptimas y la evaluación de políticas eficaces en las esferas anteriormente mencionadas, incluido sobre el cambio climático y los empleos verdes y sobre la transición a la economía formal» (GB.304/PFA/2 (Rev.), párrafo 39). En la sección dedicada a la base de conocimientos, que trata sobre el fortalecimiento de las capacidades técnicas, se enfatiza la importancia de utilizar las constataciones de las evaluaciones para futuros proyectos de investigación (párrafo 77). Las demás referencias a la evaluación se encuentran en la sección relacionada con la Unidad de Evaluación.

41. En debates con grupos regionales, se preguntó a los participantes si habían utilizado los informes de evaluación para analizar las propuestas. La respuesta común fue, también en este caso, que no lo habían hecho. De igual manera, la mayoría de los altos funcionarios de la Oficina que fueron entrevistados para la EEI también indicaron que no habían utilizado los resultados de las evaluaciones realizadas durante los años 2005-2009 para formular sus propuestas. Los directores regionales fueron quienes más observaron que habían aprovechado las evaluaciones, especialmente las de los PTDP en su región, para formular sus propuestas.

42. Las evaluaciones de políticas y estrategias están relacionadas con la gestión basada en los resultados, en el sentido de que analizan sectores específicos de las actividades de la OIT o componentes específicos dentro de ellos. El personal directivo superior ha valorado la utilidad de algunas de ellas, tales como la evaluación independiente de la estrategia de la OIT para la creación de empleo mediante inversiones con alto coeficiente de empleo de 2006. En dicho caso (documento GB.297/11/1 (Rev.), párrafo 115), se recomendó lo siguiente:

115. La Comisión recomienda al Consejo de Administración que refrende las áreas prioritarias descritas y que pida al Director General que tome en consideración las constataciones y recomendaciones de la evaluación, así como las deliberaciones de la Comisión, a fin de encontrar la financiación necesaria para responder a las prioridades estratégicas descritas, incluso mediante decisiones de programación y presupuestarias.

Otras evaluaciones, como la referente al empleo de los jóvenes, fueron consideradas menos útiles por no tener relación con la programación y, en este caso específico, porque se estaba iniciando un nuevo esfuerzo extrapresupuestario que, por lo tanto, no pudo ser evaluado. La Comisión PFA adoptó por lo general recomendaciones genéricas como la siguiente:

94. La Comisión recomienda al Consejo de Administración que solicite al Director General que tome en consideración las constataciones y recomendaciones que anteceden, junto con las deliberaciones de la Comisión, para seguir apoyando [añadir el nombre del programa que se está evaluando].

43. Aunque es cierto que algunas evaluaciones de las políticas y estrategias han influido en la toma de decisiones efectuada por el Consejo de Administración, no hay constancia de que los mandantes tripartitos de la Comisión PFA hayan utilizado las evaluaciones exhaustivas de los PTDP para la toma de decisiones. La pauta común establecida por la Comisión PFA ha consistido en reflejar las discusiones en su informe y adoptar una decisión en la forma siguiente: «la Comisión recomienda al Consejo de Administración que solicite al Director General que tome en consideración las constataciones y las recomendaciones de la evaluación, junto con las deliberaciones de la Comisión, para seguir dando apoyo a [nombre del país] a través del Programa de Trabajo Decente por País de la OIT».

44. Las evaluaciones de alto nivel presentadas al Consejo de Administración han sido, en promedio, de tres por año. La pauta habitual ha consistido en incluir una evaluación de políticas y estrategias y dos evaluaciones de Programas de Trabajo Decente por País. El criterio de selección de las evaluaciones de políticas y estrategias ha sido rotarlas entre los sectores, centrándose en uno de los componentes en cada sector. El criterio de selección de los PTDP ha sido rotarlos entre las regiones, escogiendo países donde, por lo general, se acababa de completar el PTDP y se estaba pasando a una segunda etapa. Generalmente, el Consejo de Administración ha aceptado estos criterios, pero nunca han sido aprobados formalmente. Los temas de las evaluaciones de alto nivel se aprueban con carácter anual. El proceso comienza en septiembre, cuando la Unidad de Evaluación hace una propuesta al Comité Consultivo de Evaluación, que luego selecciona los temas que se propondrán a la Comisión PFA en noviembre, como parte del informe anual.

45. Una consecuencia de este procedimiento es que el tiempo disponible para realizar una evaluación de alto nivel es limitado. La decisión se toma en noviembre, el diseño se termina casi siempre a principios de febrero, los datos se recopilan durante marzo y abril, se hace circular un informe preliminar para recabar comentarios y se prepara una versión final a finales de junio o julio. El proyecto de documento definitivo se publica en septiembre para someterlo a examen en la reunión de noviembre del Consejo de Administración. Aunque EVAL opina que se dispone de tiempo suficiente, otras entrevistas indican que el tiempo disponible no permite realizar una consulta adecuada sobre el diseño de la evaluación.

46. Si bien no se trata de una práctica generalizada, cada vez más organizaciones del sistema de las Naciones Unidas preparan planes multianuales para las evaluaciones, incluyendo a las Naciones Unidas, la UNESCO y la FAO.

2. Resultado v): Armonización de las prácticas y métodos de evaluación dentro de la Oficina, independientemente de la fuente de financiación

47. Un elemento importante de la política de evaluación es garantizar que todas las evaluaciones realizadas en la Oficina cumplan con las normas y estándares del UNEG y sean coherentes entre ellas. El 31 de marzo de 2009, el Director General expuso la política de la Oficina en materia de evaluación, lo que otorgó a la Unidad de Evaluación la responsabilidad de «... formular políticas, elaborar directrices operacionales y establecer normas relativas a los componentes de evaluación de los proyectos, programas, alianzas de colaboración y estrategias. También es responsable de controlar sistemáticamente el

seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones que hayan sido aceptadas por los directivos y de informar al Consejo de Administración acerca de dicho seguimiento».

48. Desde su creación, en 2005, la Unidad de Evaluación ha evolucionado hasta convertirse en un activo importante para la Oficina. Las entrevistas realizadas para la EEI demuestran que se valora al personal de la unidad por su competencia, disposición para ayudar y conocimiento de la OIT. EVAL tiene buenas relaciones con las oficinas regionales y con la red de puntos focales, así como una clara primacía para la ejecución de las evaluaciones de alto nivel. El siguiente comentario de uno de los entrevistados refleja el sentimiento común: «*Siempre que he hablado con EVAL, esto ha significado un valor agregado para mi trabajo*».

49. Desde su creación, EVAL ha preparado una guía de evaluación, consistente en nueve documentos de orientación para la evaluación, el documento titulado *ILO Guidelines to Results-Based Evaluation Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations* (directrices de la OIT sobre los principios de la evaluación basada en los resultados: justificación, planificación y gestión de las evaluaciones), una síntesis de las diez lecciones aprendidas más importantes, extraídas de las evaluaciones independientes de proyectos en el año 2007, y seis listas de verificación sobre diferentes aspectos de la evaluación. También ha elaborado plantillas para garantizar que los términos de referencia, resúmenes de evaluaciones y presentación de informes periódicos sigan estructuras y contenidos coherentes.

50. Se desconoce el ámbito de utilización de estos documentos de orientación, pero es posible que su empleo no sea tan generalizado como cabría esperar. En la actualidad, EVAL no mantiene estadísticas de las descargas de los accesos a su página web, por lo que no hay datos que demuestren en qué medida ésta es utilizada. En la encuesta a los participantes en el curso de formación de 2009, muy pocos encuestados respondieron haber utilizado el material de orientación. Con excepción de los funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación, los índices de uso también fueron bajos en las regiones, en parte debido al gran número de documentos que son ofrecidos al personal. Al mismo tiempo, la mejora de las evaluaciones independientes de proyectos señalada en la sección IIA sugiere que la orientación proporcionada por EVAL ha surtido efecto.

51. EVAL también revisa el proyecto de términos de referencia de las evaluaciones, así como los proyectos de informes de evaluación. Ésta es una tarea que demanda bastante tiempo a la unidad. El procedimiento se asemeja al seguido en el IPEC. Desde la perspectiva del personal que dirige las evaluaciones en el ámbito regional y nacional, éste es un servicio útil, a pesar de que a veces los comentarios recibidos se consideran demasiado rígidos y poco adecuados al contexto regional. También existe la inquietud de que la longitud y el nivel de detalle de los términos de referencia conlleven la preparación de informes excesivamente largos. Sin embargo, los efectos del apoyo de EVAL también se aprecian en la mejora de la calidad señalada anteriormente.

52. Además, surgieron otras preocupaciones sobre la necesidad de una mayor coordinación y coherencia de las directrices para los procesos relacionados con la evaluación preparadas por las diversas unidades en la sede que llevan a cabo evaluaciones y formación para la evaluación. Aunque el personal de la sede puede conocer perfectamente las funciones y enfoques de las diferentes unidades en la evaluación, esto no es necesariamente el caso en las regiones, donde existe confusión y frustración acerca de los frecuentemente disímiles requerimientos de evaluación por parte de PROGRAM, EVAL, PARDEV, ACTEMP y ACTRAV.

3. Resultado vi): Descentralización de responsabilidades y rendición de cuentas en materia de evaluación, cuando corresponda

53. Como parte de la descentralización de las responsabilidades de evaluación, se han creado puestos de funcionario encargado del seguimiento y la evaluación en todas las oficinas regionales. Estos funcionarios están empezando supervisar las evaluaciones independientes de los proyectos en el ámbito nacional y las revisiones de los PTDP. Las entrevistas para la EEI en todas las oficinas regionales indican que este esfuerzo de descentralización está funcionando.

54. Sin embargo, la financiación para estos puestos es todavía incierta, ya que por lo menos una parte se basa en recursos extrapresupuestarios.

4. Resultado ix): Mantenimiento de la independencia de la función de evaluación

55. En la política de evaluación se especifica que los procesos deberían ser independientes, en estos términos (GB.294/PFA/8/4, párrafo 12):

La OIT velará por la separación entre la responsabilidad en materia de evaluación y las funciones de administración relativas a las políticas, los programas y los proyectos, y seleccionará a los evaluadores según criterios convenidos para evitar cualquier posible conflicto de intereses.

Para tal efecto (GB.294/PFA/8/4, párrafo 13):

La Oficina dictará orientaciones para garantizar la transparencia e independencia de la función de evaluación en consonancia con las buenas prácticas internacionales. Entre las prácticas que deberían seguirse figuran las siguientes: i) la separación entre la responsabilidad en materia de evaluación y las funciones de administración relativas a los programas y los proyectos, ii) limitar la influencia de la administración en el mandato, el ámbito de aplicación de la evaluación, y la selección de los evaluadores, iii) transparencia y claridad en relación con el proceso de evaluación, y iv) participación de los mandantes y de otras partes, cuando proceda, en los procesos de planificación y presentación de informes.

En aplicación de esta política, el Aviso del Director General de 31 de marzo de 2009 (IGDS Núm. 75 – Versión 1, párrafo 4) establece que:

La función de evaluación está concebida para ser objetiva e independiente, a fin de realzar la credibilidad de cara al exterior y la cultura de aprendizaje, y de respaldar mejor las funciones de gobernanza y supervisión que desempeña el Consejo de Administración.

En los términos de referencia de la Unidad de Evaluación (Directiva de la Oficina IGDS Núm. 74, párrafo 6), uno de los principios de la evaluación de la OIT, basados en los del sistema de las Naciones Unidas, es la independencia, definida de la siguiente manera: «se selecciona a los evaluadores teniendo debidamente en cuenta la necesidad de evitar posibles conflictos de intereses».

56. Las Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (2005), publicadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), señalan que la independencia significa:

6.1. La función de evaluación tiene que estar ubicada independientemente de otras funciones gerenciales, de modo que esté libre de influencias indebidas y garantice informes imparciales y transparentes. Tiene que tener discreción absoluta para someter sus informes

directamente a consideración del nivel de decisión apropiado y ser relevante a la intervención que es motivo de la evaluación.

6.2. El jefe/a de la función de evaluación debe poseer la independencia necesaria para supervisar e informar sobre las evaluaciones, así como para rastrear el seguimiento de la respuesta de la gerencia como resultado de la evaluación.

6.3. Para evitar conflictos de interés y presiones indebidas, los evaluadores/as deben ser independientes, lo cual implica que los miembros de un equipo de evaluación no deben haber sido directamente responsables del establecimiento de la política, el diseño o la gestión general de la intervención que es motivo de la evaluación ni esperar serlo en un futuro cercano.

6.4. Los evaluadores/as no deben poseer ningún interés creado y deben tener libertad absoluta para llevar a cabo su trabajo de evaluación con imparcialidad, sin potenciales repercusiones en su evolución profesional. Deben tener la capacidad para expresar su opinión libremente.

6.5. La independencia de la función de evaluación no debe afectar el acceso de los evaluadores a información relacionada con la intervención que es motivo de la evaluación.

57. Cabe observar que el primer elemento de independencia, de acuerdo con el UNEG, se define por la ubicación administrativa de la función de evaluación. En la actualidad, EVAL se sitúa en el Sector de Gestión y Administración (ED/MAS), por lo que formalmente depende de la Directora Ejecutiva del Sector de Gestión y Administración. Cuando se adoptó la política de evaluación, la ubicación administrativa no estaba incluida en la propuesta del Director General, pero el documento señalaba que la Unidad de Evaluación se había establecido en marzo de 2005 y se había incluido en el Programa y Presupuesto para el bienio 2006-2007. En las propuestas de Programa y Presupuesto para el bienio 2006-2007 (GB.292/PFA/8 (Rev.), Anexo informativo 1, párrafo 47), que fueron examinadas en marzo de 2005, se indicaba que la Unidad de Evaluación estaría ubicada dentro de los Servicios de Gestión. Al revisar la política de evaluación propuesta, la mayoría de los miembros del Consejo de Administración que realizaron comentarios, incluyendo el Grupo de los Empleadores, el grupo de los PIEM y el grupo de Asia y el Pacífico, sugirieron que la Unidad de Evaluación dependiera directamente del Director General.

58. En el sistema de las Naciones Unidas existen diversos modelos para la ubicación de la evaluación. En el caso de los organismos especializados, el modelo más común es ubicar la evaluación junto con la auditoría interna, bajo la responsabilidad directa del jefe ejecutivo. En las organizaciones operativas, incluyendo los fondos y programas de las Naciones Unidas, las unidades de evaluación rinden cuentas directamente a los órganos de gobierno y, en algunos casos como el Banco Mundial, la función de evaluación se separa de la de auditoría. La propia Organización de las Naciones Unidas tiene una disposición híbrida. La evaluación forma parte de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y rinde informes directamente a la Asamblea General para las evaluaciones solicitadas por los organismos intergubernamentales, y al Secretario General para las evaluaciones solicitadas internamente.

59. La OIT refleja un tercer modelo, en el que la evaluación forma parte de la gestión. Hasta 2010, la FAO era la única organización del sistema de las Naciones Unidas que seguía este modelo, pero lo modificó al adoptar su Carta de Evaluación en ese año ⁵:

⁵ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Comité del Programa, 103.º período de sesiones, *Carta de la Oficina de Evaluación de la FAO*, PC103/5, 12-16 de abril de 2010.

La Oficina de Evaluación se encarga de garantizar la pertinencia, eficacia, calidad e independencia de la evaluación en la FAO. Está incardinada en la estructura de la Secretaría de la FAO y presenta informes al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.

60. En las entrevistas con los gobiernos y los interlocutores sociales, muchos manifestaron la preocupación de que la ubicación de la Unidad de Evaluación pudiera perjudicar su independencia. Por las entrevistas con el personal directivo superior, incluyendo aquellos que dirigen los servicios de gestión, se llegó a la conclusión de que se había hecho un esfuerzo consciente para garantizar la independencia de EVAL al no dar un visto bueno oficial a los informes y ubicando físicamente la unidad en un lugar diferente del edificio de la sede.

61. Al mismo tiempo, algunos entrevistados indicaron que la postergación de 2007 a 2008 de la evaluación independiente de la estrategia de la OIT para apoyar a los mandantes a fin de que mejore el impacto de las normas puso de relieve la existencia de problemas para obtener el visto bueno de las recomendaciones, lo que implicaría una falta de independencia de la evaluación. Sin embargo, el factor principal de la demora se debió a problemas con los consultores externos, con los cuales hubo desacuerdos y quienes renunciaron antes de completar la evaluación.

62. Habida cuenta de que EVAL es parte del Sector de Gestión y Administración, la Directora Ejecutiva del Sector de Gestión y Administración entrega o supervisa los informes individuales de desempeño de la Unidad de Evaluación. Las decisiones presupuestarias también se realizan dentro del sector. Las entrevistas indicaron que, si bien en el pasado esta situación no había planteado problemas, cabe la posibilidad de que esto comprometa la independencia de la Unidad.

63. Aunque es posible argumentar que mantener a EVAL en el Sector de Gestión y Administración podría ayudar a garantizar el vínculo entre la evaluación y la gestión basada en resultados, los hechos (detallados a continuación) sugieren que, en cualquier caso, las evaluaciones no se usan sistemáticamente en la GBR.

64. En cuanto a otros criterios relativos a la independencia, el director de EVAL ha sido designado internamente. El primer director fue transferido al cargo desde otro puesto en la Organización, mientras que la actual directora tenía una carrera en la administración pública de su país antes de ingresar a la OIT y entró al puesto desde CABINET. En otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, se han establecido procesos externos y abiertos para la selección de jefes de las oficinas de evaluación. En el caso de la FAO, la organización que ha adoptado una política de evaluación de manera más reciente, la norma es la siguiente (Organización para la Agricultura y Alimentación, Consejo de Administración, 139.º período de sesiones, Informe del 103.º período de sesiones del Comité del Programa, Roma, 12-16 de abril de 2010, CL139/4):

42. Para el nombramiento del Director de Evaluación se procederá a un concurso. Un grupo integrado por representantes del Director General y del Comité del Programa, así como por especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará los términos de referencia y la descripción de los requisitos del puesto. Tras este examen, se preparará un anuncio de vacante, al que se dará amplia difusión, y se elaborará una lista de candidatos calificados para la entrevista. El grupo examinará luego estas candidaturas y hará una recomendación final sobre los candidatos apropiados para su nombramiento por el Director General.

43. El Director de Evaluación desempeñará su cargo por un período de cuatro años, con posibilidad de renovación a lo sumo por otro período de cuatro años. La renovación del nombramiento del Director de Evaluación se realizará previa consulta con el Comité del Programa. Asimismo, el Director General consultará con el Comité del Programa antes del

término del contrato del Director de Evaluación. El Director de Evaluación no podrá volver a ocupar otro puesto en la FAO, o ser contratado como consultor durante un período de un año a partir del vencimiento o la terminación de su contrato.

65. Hay constancia de que la Oficina realiza un esfuerzo coordinado para asignar evaluadores que no hayan tenido una responsabilidad directa en el establecimiento y diseño de la política, o en la gestión general del tema de evaluación, ni esperan tenerla en un futuro cercano. Desde el año 2005, en ninguna de las evaluaciones exhaustivas ha habido preocupación sobre la independencia de los consultores contratados y la mayoría del personal profesional de la Unidad de Evaluación no proviene de la propia OIT.

66. Sin embargo, se han planteado preocupaciones relativas al grado de independencia del trabajo de evaluación. En el examen del informe de 2008 por la Comisión PFA, el representante del GRULAC «si bien subrayó la importancia de toda evaluación independiente, puso en entredicho la participación de los expertos de la OIT en el proceso, señalada en el párrafo 13».

67. Aunque EVAL tiene la responsabilidad de administrar la función de evaluación, no es la única unidad que realiza evaluaciones. Como ya se ha indicado, las oficinas regionales tienen funcionarios de evaluación como parte de su personal y algunos departamentos más importantes también tienen personal que realiza evaluaciones. Aproximadamente el 40 por ciento de todas las evaluaciones independientes de proyectos son parte del IPEC. Estas evaluaciones son gestionadas y realizadas por la sección de Diseño, Evaluación y Documentación (DED).

68. Resulta más fácil garantizar la independencia cuando la Unidad de Evaluación dispone de los recursos adecuados para la realización completa de su trabajo, sin restricciones por falta de fondos. La mayoría de las unidades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas se financia a través de los presupuestos ordinarios y, generalmente, tienen control operativo sobre sus asignaciones. La FAO, por ejemplo, con arreglo a su nueva Carta de Evaluación, especifica que un 0,8 por ciento del presupuesto calculado debe reservarse para evaluación. En términos de su tamaño, los tres componentes de la función de evaluación de la OIT totalizan unos 11 ó 12 puestos profesionales enteramente dedicados a la evaluación (cinco en EVAL, de los cuales uno es financiado con Ingresos de Apoyo a los Programas y otro fue un puesto temporal financiado mediante recursos extrapresupuestarios para la cooperación técnica; tres en IPEC, todos provenientes de recursos extrapresupuestarios para la cooperación técnica; y cuatro puestos de seguimiento y evaluación en las oficinas regionales, provenientes de diversas fuentes). El número es similar al de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas comparables, aunque el número de puestos en el presupuesto ordinario es menor. La asignación para EVAL en el presupuesto 2010-2011 de la OIT se encuentra bajo la partida dedicada a la rendición de cuentas, pero en la práctica es administrada como parte de Gestión y Administración, donde se ubica EVAL.

D. Objetivo específico: 2

Reforzar el proceso de adopción de decisiones
de los órganos normativos y del personal directivo
superior sobre la base de una evaluación adecuada
de la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto
y sostenibilidad de las actividades de la OIT

69. El segundo objetivo específico se centra en el uso de productos de evaluación por los órganos normativos para la toma de decisiones en materia de gobernanza, y por la

Secretaría, para las decisiones relativas a la gestión. Su uso por parte de los órganos normativos está contemplado en el objetivo específico 1 en lo relativo a la rendición de cuentas. En este caso, se trata de determinar el alcance del logro de cada resultado a efectos de la gestión.

1. Resultado ii): Presentación de informes periódicos al personal directivo superior y al Consejo de Administración sobre la actividad de evaluación y sus efectos

70. Las normas internacionales de evaluación otorgan mucha importancia al uso que se da a los productos de evaluación. La política establece la «utilidad» como el primero de los seis principios fundamentales de la evaluación en la OIT. La directiva de la Oficina sobre la Unidad de Evaluación de la OIT establece el principio de «la selección, el diseño y el seguimiento de las evaluaciones por su utilidad, en particular para sustentar el proceso de adopción de decisiones»⁶.

71. Como ya ha sido señalado, durante el quinquenio 2005-2009 se efectuaron 264 evaluaciones. Esto incluye 14 evaluaciones de alto nivel (seis evaluaciones de PTDP, siete evaluaciones de estrategias y una evaluación temática), 228 evaluaciones independientes de proyectos previstas en la política de evaluación y 22 autoevaluaciones. El IPEC, que cuenta con su propia unidad de evaluación, llevó a cabo un 40 por ciento de las evaluaciones independientes de proyectos durante este período, con un promedio de 24 por año. La calidad de los informes de evaluación realizados a lo largo de estos cinco años (2005-2009) cumple cada vez más con las normas y estándares internacionales en la materia.

72. EVAL ha establecido pautas y procesos para informar a las partes interesadas tanto en el ámbito de la gobernanza como en el de la gestión, principalmente a través de evaluaciones específicas de alto nivel y de un informe anual. Inicialmente, el informe de evaluación anual abarcaba un año calendario, pero desde 2007 contempla el período de julio a junio. Con ello, los informes se sitúan fuera del ciclo de presentación de informes del programa, pero esto se justifica por el hecho de que el Consejo de Administración examina los informes de evaluaciones de alto nivel en noviembre.

73. Aunque la presentación de informes de evaluación con anexos está disponible para todos los jefes, se espera que los responsables del programa o programas evaluados realicen comentarios sobre ellos.

74. Como herramienta de gestión, «la función de evaluación dentro de la OIT constituye para los responsables de formular las políticas un medio de utilizar la evaluación imparcial de los programas y actividades de la OIT para aumentar la influencia y la eficacia de la Organización»⁷. Si esto fuera efectivo, el personal directivo superior utilizaría las evaluaciones para tomar decisiones mejor informadas con respecto a cuáles debería mantener, enfatizar o cambiar, basándose en los resultados de desempeño.

75. Hay poca constancia de que se haga un uso generalizado de las evaluaciones a efectos de la gestión en las unidades de la sede. Las evaluaciones se utilizan de modo irregular y no como un procedimiento normal, dependiendo de la accesibilidad, el interés

⁶ IGDS Núm. 74 [Versión 1], 31 de marzo de 2009.

⁷ Informe de evaluación anual de 2007-2008, noviembre de 2008, pág. 1

como parte interesada en una evaluación en particular y la preferencia profesional de los responsables sobre la base de su propia experiencia con las evaluaciones. La pregunta principal de las entrevistas de las EEI con el personal directivo superior fue: «¿en qué medida ha utilizado las evaluaciones para...?». La respuesta más común fue que no las utilizaron, a pesar de que muchos comprendían los motivos para hacerlo. Generalmente, las evaluaciones de estrategias no son utilizadas en la sede, excepto por aquellos que son el objeto de la evaluación y que deben responder con comentarios.

76. Las respuestas siempre tenían que ver con casos en los que los entrevistados respondieron a evaluaciones de sus propias áreas, o las impulsaron por estar relacionadas con necesidades concretas o decisiones específicas. Normalmente, tenían relación con programas nuevos (empleos verdes), intervenciones demostrativas (Better Work), áreas programáticas especiales (igualdad de género) o áreas de alta prioridad (una evaluación sobre el empleo en Indonesia en tiempos de penuria económica) a fin de validar una política.

77. Han comenzado a surgir algunas evaluaciones que no pertenecen formalmente a la función ordinaria, en el sentido de que no están guiadas por EVAL. Un ejemplo es la revisión en curso de las políticas de empleo, que se realizó como una autoevaluación para informar las deliberaciones y decisiones en la Conferencia Internacional del Trabajo de junio de 2010, en la que se examinará el plan de aplicación de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. El plan de aplicación adoptó un ciclo de siete años para el debate de puntos recurrentes, relacionados con el empleo, la protección social y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que se discuten en dos oportunidades dentro del ciclo. Esta autoevaluación ha sido llevada a cabo como parte del proceso de elaboración de un documento que se examinará en la Conferencia.

78. El IPEC ha adoptado un enfoque diferente, en el que la evaluación está más enfocada a los donantes. Se usa principalmente como herramienta de rendición de cuentas a los donantes. Establecido como un programa autónomo, el IPEC utiliza internamente las evaluaciones para informar el desarrollo de la estrategia sobre trabajo infantil, la preparación de un informe de ejecución para su Comité Directivo, las deliberaciones sobre operaciones y recursos y la mejora de los documentos de proyectos.

79. En resumen, el personal directivo de la sede no ha sido el principal usuario de las evaluaciones. A pesar de que algunas oficinas de la sede las utilizan para sus propios fines, ésta no es una práctica generalizada. Las oficinas regionales (incluyendo las oficinas de país) son tanto usuarias de las evaluaciones — especialmente de las evaluaciones independientes de PTDP — como responsables de esas evaluaciones (por ejemplo, de evaluaciones de proyectos). A pesar de que, como parte del programa de evaluación anual, las evaluaciones de PTDP se comparten con los órganos normativos, esto no implica decisiones a nivel de gobernanza.

80. Al tratarse del vehículo principal de los PTDP, el cliente prioritario de las evaluaciones independientes de estos programas son las oficinas regionales. Estas evaluaciones proporcionan un canal para recabar reacciones a los PTDP, así como para informar el diseño de los cada vez más numerosos PTDP en las regiones. Esto es especialmente importante debido a la transferencia de autoridad y responsabilidad a los directores regionales, anunciada por el Director General el 13 de abril de 2010⁸.

⁸ «Mejora de la prestación de servicios a los mandantes de la OIT», Aviso del Director General, IGDS Núm. 150 (Versión 1), 13 de abril de 2010.

81. Todos los directores regionales indicaron que han usado las evaluaciones de PTDP en el pasado o tienen la intención de utilizarlas para analizar qué incluir en los nuevos PTDP. Las evaluaciones han sido sumamente útiles para construir los nuevos PTDP, y han contribuido a mejorar el diseño de nuevos programas por país, alinear los proyectos dentro de este marco, involucrar a socios y establecer prioridades regionales y por país. Hay indicios de que el personal directivo regional utiliza cada vez más las evaluaciones, especialmente debido a que el número de PTDP está aumentando rápidamente, el proceso de formulación madura y los marcos de programas por país se hacen más importantes y coherentes.

2. Resultado iii): Seguimiento de las constataciones y recomendaciones resultantes de las evaluaciones, incluida su utilización en el proceso de planificación, programación y elaboración del presupuesto basado en los resultados

82. Las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas exigen que se efectúe un seguimiento a las evaluaciones, mediante «mecanismos apropiados para el seguimiento de las evaluaciones» y la presentación de informes periódicos sobre el estado de la aplicación. Como medio para alcanzar un fin, el seguimiento de la evaluación es esencial para cumplir su triple rol: mecanismo de rendición de cuentas, herramienta de gestión y plataforma de aprendizaje organizativo. La práctica actual de seguimiento de las evaluaciones varía de acuerdo al tipo y al nivel de la evaluación.

83. Tras la aprobación del nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación de la OIT, adoptado por el Consejo de Administración en noviembre de 2005, una de las primeras medidas que tomó la Oficina fue establecer un Comité Consultivo de Evaluación (CCE). Con el propósito fundamental de promover el seguimiento institucional, el CCE supervisa la utilización, la aplicación y el seguimiento de las lecciones aprendidas y de las recomendaciones resultantes de las actividades de evaluación de la OIT. Un año más tarde, el CCE celebró su primera reunión para discutir acerca de la naturaleza, el mecanismo y el proceso de seguimiento de la evaluación. El CCE se reúne dos veces por año, con EVAL desempeñándose como su secretaría, para revisar y discutir el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones. El CCE incluye un resumen de las medidas adoptadas en el siguiente informe de evaluación anual.

84. El CCE se ha reunido en siete ocasiones desde su constitución. Su composición formal es la siguiente ⁹:

Presidente: un Director Ejecutivo, nombrado por el Director General con carácter rotativo cada dos años.

Miembros: los Directores de PROGRAM y PARDEV; dos directores de los departamentos técnicos, dos representantes regionales nombrados con carácter rotativo y un funcionario de CABINET.

Secretario: Director de EVAL.

La participación del Presidente ha sido continua a lo largo del período y, salvo algunas excepciones, los otros miembros han participado de manera constante. En la toma de decisiones, el CCE se ha ceñido a su mandato, aunque se observa que en las últimas

⁹ Circular núm. 245, 1.º de septiembre de 2006.

reuniones ha disminuido la asistencia de los directores de los departamentos técnicos. El CCE no ha procurado vincular el seguimiento de evaluaciones a la GBR y no ha intentado llevar las recomendaciones a la atención del Director General, contando con el hecho de que CABINET está representado en el Comité. El CCE recomienda los temas para evaluación al Consejo de Administración con carácter anual, pero no ha determinado criterios para la selección, aparte de una rotación entre sectores para las evaluaciones sustantivas y entre regiones para las de los PTDP.

85. El informe de evaluación anual y los resúmenes de evaluación son los documentos principales utilizados como base para presentar informes relativos al seguimiento de las evaluaciones de alto nivel gestionadas por EVAL. Los informes de evaluación de alto nivel incluyen una respuesta de la administración y se presentan al Consejo de Administración. EVAL tiene la responsabilidad de solicitar a la administración que presente informes sobre las medidas de seguimiento tomadas como consecuencia de las evaluaciones de alto nivel. El informe de evaluación anual de la OIT incluye una sección que resume las actividades de seguimiento que la administración ha realizado en relación con las evaluaciones de alto nivel terminadas y presentadas al Consejo de Administración el año anterior. EVAL y el CCE actualizan esta información a través de un informe anual de las actividades de seguimiento realizadas por parte de la administración para aplicar las recomendaciones aceptadas. Con carácter excepcional, se puede requerir la presentación de más informes de seguimiento si el CCE considera que las medidas de seguimiento encaminadas a la aplicación de las recomendaciones son insuficientes. Éste ha sido el caso en varias oportunidades. Este enfoque de seguimiento de evaluaciones de alto nivel ha evolucionado y se ha perfeccionado en los últimos años. Para hacer el proceso más sistemático, se requiere el seguimiento continuo a través del tiempo, hasta que se demuestre que las medidas sugeridas como respuesta a las recomendaciones han sido aplicadas.

86. Con relación a las evaluaciones independientes de proyectos en las que PARDEV tiene un interés compartido con EVAL, PARDEV reconoce que su seguimiento corresponde a la Unidad de Evaluación. EVAL y PARDEV han colaborado en la elaboración de nuevos requerimientos de aprobación de proyectos que mejoran el uso de las constataciones resultantes de las evaluaciones en el diseño de nuevas iniciativas. Particularmente, la plantilla de diseño de todos los nuevos proyectos incluye una sección relativa a las lecciones aprendidas que forma parte de la formulación del proyecto, y que debe completarse antes de su revisión y aprobación.

87. Está previsto que las medidas de seguimiento del IPEC con relación a sus evaluaciones independientes de proyectos se incluyan en los informes sobre la marcha de los trabajos técnicos, a modo de anexo, cada seis meses hasta que los proyectos culminen. El estado de estas medidas de seguimiento también se incluye en el informe final del proyecto que se entrega a los donantes. Las medidas de seguimiento están relacionadas con las actividades que la OIT puede realizar, y no con aquéllas que involucran a los interlocutores nacionales o locales, o a los donantes. Al reconocer que no todos los proyectos del IPEC siguen este procedimiento, se ha enfatizado en los últimos años la necesidad de recurrir de forma más sistemática a las revisiones de las partes interesadas para promover el seguimiento.

88. Con arreglo a las normas vigentes, se espera que los proyectos se sometan a evaluaciones tanto intermedias como finales. Varios entrevistados observaron que las evaluaciones intermedias fueron particularmente útiles, ya que esto permitió identificar los problemas que pudieron solucionarse antes de que se completara el proyecto, además de proporcionar una base para mejorar los proyectos en una segunda fase, así como el seguimiento a escala nacional.

89. En su reunión de noviembre de 2009, el Consejo de Administración expresó su interés en conocer qué medidas se habían tomado con relación a las evaluaciones independientes de proyectos. EVAL inició una encuesta de «inventario», en la que solicitaba información sobre el estado de las medidas de seguimiento de las recomendaciones en todas las evaluaciones independientes de proyectos efectuadas por las regiones y departamentos que se incluyeron en el informe de evaluación anual de 2008-2009. Debido a que el seguimiento se lleva a cabo por un período superior a los cinco años cubiertos por la presente EEI, cabe destacar la necesidad de adoptar nuevos requerimientos de presentación de informes para garantizar que el seguimiento de las recomendaciones esté cubierto en el proceso de presentación de informes.

90. Como herramienta de gestión, la evaluación debe servir para informar la política y la planificación, incluyendo la asignación de recursos, a efectos de la toma de decisiones. En el contexto de la gestión basada en resultados, se espera que se consideren las evaluaciones cuando se elabore o revise el próximo plan (por ejemplo, el Marco de Políticas y Estrategias), o el Programa y Presupuesto. Esto no ha ocurrido de manera sistemática en toda la Oficina. En parte, esto se debe al hecho de que está en curso el proceso de elaboración de un plan multianual sobre las medidas de seguimiento en el que se recogerán los progresos relativos a la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones. También se debe a que las evaluaciones no se incorporan sistemáticamente en los procedimientos centrales de funcionamiento de la Oficina.

91. Cuando se preguntó cómo se incluye en la práctica el concepto de evaluación en el proceso de la GBR, pocos de los entrevistados pudieron dar ejemplos en los que los resultados de la evaluación se hubieran utilizado de manera significativa en la elaboración de tres documentos importantes de la Oficina: el Marco de Políticas y Estrategias, la formulación del Programa y Presupuesto bienal, o el Informe sobre la aplicación del programa.

92. Los entrevistados señalaron que ni los procesos de la GBR ni los productos de evaluación habían alcanzado la madurez y la calidad suficientes para que pudieran ser relacionados — y que la propia Oficina no había alcanzado el estado de evolución necesario para que así fuera. Según indicó el Director General en el contexto del examen por el Consejo de Administración del Informe sobre la Aplicación del Programa en 2008-2009, en el que se expresaba cierta preocupación por la atribución de los resultados, «ésta es toda una experiencia de aprendizaje». Muchos de los entrevistados argumentaron que el proceso de planificación y programación es de carácter político y, a pesar de la teoría de la GBR, en la práctica resulta difícil tomar decisiones racionales sobre la base de las evaluaciones, en virtud de las reglas fundamentales de la OIT establecidas por su acuerdo tripartito.

93. La EEI concluye que los resultados de la evaluación no han sido utilizados como parte de los procesos de gestión tan sistemáticamente como habría sido de esperar, especialmente como parte integrante de la GBR que inspira la política y el proceso de planificación y proporciona una base para la presentación de informes de desempeño. Se señaló que la vinculación de la evaluación con la planificación basada en resultados o la presentación de informes de desempeño requerirían planificar las evaluaciones a más largo plazo, con una frecuencia multianual. Este punto se enfatizó cuando se observó que las medidas de seguimiento de las recomendaciones bien pueden demorar por un período superior a los seis a ocho meses previstos.

94. Sin vínculos establecidos con los procesos de toma de decisiones, se pone mucho énfasis en las «lecciones aprendidas» que pueden derivarse de las evaluaciones. El intercambio de esas experiencias se ha efectuado en gran medida de manera informal y los funcionarios técnicos juegan a menudo un papel importante. Existe un interés generalizado de convertir estas lecciones aprendidas en una «plataforma» de intercambio de conocimientos y enseñanzas.

95. Recientemente, la OIT ha lanzado también una nueva herramienta colaborativa, llamada *Plone-Papyrus Knowledge Sharing Environment* (entorno Papyrus para el intercambio de conocimientos)¹⁰. Papyrus es un sistema que comparte contenidos de la OIT basado en PLONE, un programa de gestión de contenidos desarrollado por la comunidad de promotores de software de código abierto. La OIT espera promover esta interfaz fácil de usar basada en la web, que ofrece un entorno seguro y una modularidad que hacen que el software de código abierto, como PLONE, sea una herramienta de trabajo colaborativa ideal. Sin embargo, como la OIT menciona en su página web, no se espera que Papyrus reemplace a su propio EDMS (Sistema Electrónico de Gestión de Documentos) o WCMS (Sistema de Gestión de Contenido de la Web). Papyrus es, en cambio, una herramienta para compartir conocimientos de manera informal en una comunidad de personas con ideas similares. En otras palabras, mientras Papyrus permite que el personal de la OIT (comunidad) intercambie documentos y otros contenidos de interés común, estos conocimientos continuarán estando almacenados en los sistemas EDMS de la OIT, como i-Track e IRIS.

96. Aunque es muy pronto para predecir su impacto, Papyrus tiene el potencial para llenar un importante vacío. Facilita la concienciación, el intercambio de conocimientos y el acceso a los recursos que no puedan ser fácilmente localizados dada la falta de sofisticación y de una interfaz fácil de usar en los sistemas de gestión de contenidos de la OIT. Actualmente, los diversos departamentos y oficinas pueden crear si lo desean su propio sitio Papyrus en la web y, como era de esperar, algunos departamentos y regiones lo crearon inmediatamente. Los usuarios de las oficinas que han lanzado sitios de esta índole informaron de que había aumentado la concienciación, el uso y la satisfacción con la información y orientación que EVAL pone a disposición. Esto indica la necesidad de alentar a otros departamentos a que sigan este ejemplo.

97. EVAL también ha iniciado un esfuerzo para identificar las diez primeras lecciones aprendidas basadas en una revisión de evaluaciones independientes de proyectos culminadas, que se ejecutará ya entrado 2010.

3. Resultado vii): Mejora de la capacidad interna y de las calificaciones en materia de metodologías de evaluación y de autoevaluación

98. La función de evaluación de la OIT está descentralizada e incluye un gran número de esfuerzos de evaluación en toda la Organización. El mandato de EVAL es asegurar que «todos los aspectos de la evaluación en la OIT se rigen por las normas y estándares que prevalecen en el sistema de las Naciones Unidas»¹¹. De conformidad con su mandato, EVAL desempeña dos funciones que considera fundamentales para cumplir esa responsabilidad: proporcionar material de orientación sobre evaluación a otras áreas del sistema de evaluación y proporcionar material de formación a aquellos que dirigen o realizan las evaluaciones o que son designados como puntos focales en la red de evaluación.

99. Las normas del UNEG estipulan que: «el jefe/a de evaluación es responsable de asegurar la elaboración de lineamientos de evaluación.» Algunos meses después de la aprobación del marco de políticas y estrategias de evaluación por parte del Consejo de Administración, en noviembre de 2005, EVAL puso a disposición una serie de documentos

¹⁰ <https://www.ilo.org/intranet/english/support/itcom/services/tools/index.htm>.

¹¹ Aviso del Director General «Evaluación en la OIT», 31 de marzo de 2009, IGDS Núm. 75 (Versión 1).

de orientación que desarrollaban aspectos críticos, como los conceptos fundamentales y políticas de evaluación de proyectos, la planificación y gestión de evaluaciones y las políticas y prácticas recomendadas para evaluar independientemente los PTDP. En los años posteriores, la preparación de documentos de orientación ha sido una actividad prioritaria para EVAL. En un esfuerzo por racionalizar el número de directrices, esta actividad culminó en un proyecto de documento en el que se consolidaban por primera vez todas las instrucciones de orientación en un solo lugar [*ILO Guidelines to Results-Based Evaluation* (directrices de la OIT para la evaluación basada en resultados), versión 1, enero de 2010]. Se han publicado las directrices en la Intranet de la OIT, pero todavía no se han integrado con las pautas generales en materia de GBR.

100. Según los comentarios de los usuarios, esta guía ha sido indispensable para ayudar a que sus destinatarios desempeñen la función que les ha sido asignada en el sistema de evaluación. También ayuda a explicar los progresos logrados en los últimos cinco años respecto del restablecimiento de una función de evaluación para toda la Oficina. No obstante, los usuarios observaron en repetidas oportunidades la necesidad de complementar los materiales de orientación con un programa de formación continua y con talleres sobre seguimiento y evaluación.

101. Desde que se adoptó la política de evaluación, EVAL ha organizado diversos talleres de formación en varias regiones, o ha participado en los mismos. En 2007, se organizaron talleres en distintas regiones para responsables de programación y personal nacional. En 2009, se realizaron talleres a mayor escala en Bangkok, Lima, Budapest, Yaundé y Beirut, en los cuales EVAL participó, bajo el título «Colaboración con las Naciones Unidas – Lograr el trabajo decente en un ambiente cambiante». Estos talleres buscaban que los participantes tuvieran conciencia de temas tales como la gestión basada en resultados y la evaluación del desempeño, y abordaron un gran número de temas vinculados con la reforma de las Naciones Unidas, la GBR, los ciclos de programación del PTDP, la iniciativa «Unidos en la acción» y los procesos del MANUD.

102. Para medir la eficacia de esta formación, la EEI realizó una encuesta sobre una muestra aleatoria estratificada de 50 de los 174 miembros del personal de la OIT en las regiones que asistieron a los talleres. La encuesta muestra algunas conclusiones comunes aplicables a todos los niveles jerárquicos y las regiones. Los encuestados fueron casi unánimes al calificar estos eventos como de sensibilización o como introductorios. Los talleres cubrieron un amplio abanico de temas, pero la GBR y la evaluación fueron percibidos como componentes casi insignificantes. En realidad, siete de los participantes en la encuesta (16 por ciento) se rehusaron a formular comentarios debido a que a su juicio el taller no había incluido material suficiente respecto de estos asuntos para poder dar una opinión significativa.

103. Los encuestados informaron de que la amplitud de los temas abordados hacía muy difícil que los participantes pudieran llegar a «dominar» alguno de ellos. Un buen número de participantes señaló como una posible mejora la reducción de la amplitud y el aumento de la profundidad de la formación impartida. Las frases más comunes entre los participantes fueron: «muy poco tiempo para demasiadas cosas», «un curso exhaustivo en lugar de una introducción general» o «duración del curso».

104. Se preguntó a los participantes en la encuesta si habían identificado alguna laguna en sus conocimientos y habilidades con relación a los procesos de planificación y evaluación desde su participación en el taller. Los encuestados reconocieron la necesidad de integrar la gestión basada en resultados en el ciclo de programación, desde la planificación hasta la evaluación. Sus respuestas indicaron que eran conscientes de la dificultad de aplicar una gestión basada en los resultados, un enfoque que parece muy simple en teoría, pero cuya puesta en práctica requiere un esfuerzo significativo. Desde la distinción entre resultados y productos y la instauración de sistemas de seguimiento y

evaluación, pasando por el establecimiento de indicadores de desempeño, todas las etapas en los procesos de la GBR necesitan de aclaración. La interacción con el personal de la OIT no permite saber si ya se habían recabado comentarios de esta índole en el pasado o si existen planes para utilizarlos en el diseño de futuros talleres. Es de esperar que la información que se obtuvo a través de esta encuesta contribuya a colmar este vacío.

105. El Centro Internacional de Formación de Turín participó en la organización de los talleres de 2009, si bien posteriormente no ha impartido formación en materia de evaluación ni ha elaborado materiales didácticos. Sin embargo, existe un plan para utilizar el Centro Internacional de Formación como vehículo principal para formar al personal y a los mandantes en las regiones sobre los fundamentos relativos al seguimiento y la evaluación, con miras a ejecutar los planes de seguimiento y evaluación regionales que están siendo desarrollados. También se incluirá la GBR en la oferta de formación para estos grupos meta. Los entrevistados indicaron que esto brindará la oportunidad de vincular la evaluación con la GBR y de enfatizar el uso de la evaluación en el marco del trabajo orientado a los resultados. Las regiones resaltaron que la formación debería adaptarse a las necesidades específicas de los diferentes grupos a los que va dirigida.

4. Resultado viii): Proceso participativo de los mandantes de la OIT en la evaluación

106. Tanto las normas como los estándares de evaluación de las Naciones Unidas incluyen criterios con relación a la participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación, desde su planificación y diseño hasta el seguimiento. No existe una definición oficial de lo que significa «participativo» o una indicación de la medida en que las partes interesadas deben estar involucradas. Al convertirlo en uno de los seis principios rectores para garantizar la credibilidad de la función de evaluación y sus resultados, la OIT indica que la transparencia y la consulta con los mandantes tripartitos, los interlocutores y las partes interesadas están presentes en todas las etapas del proceso de evaluación ¹².

107. Los aspectos prácticos del ciclo anual de evaluación de EVAL definen de manera operativa el alcance de la implicación en el proceso participativo respecto de las evaluaciones de alto nivel. Las comunicaciones con los participantes y el número de reuniones o consultas con las partes interesadas sobre otros tipos de evaluaciones descentralizadas varían de acuerdo a los detalles de cada evaluación. Como se indicó previamente, aunque el proceso de las evaluaciones de alto nivel funciona formalmente en el período de noviembre a noviembre — lo que permitiría disponer de seis meses para la revisión de una evaluación, su examen y la inclusión de un resumen en el informe de evaluación anual —, en la práctica sólo transcurren seis meses desde el comienzo de una evaluación de alto nivel hasta la finalización de su informe. Las entrevistas con el personal directivo superior señalaron que, aunque se esperaba que la consulta llegara a todas las partes interesadas, en la práctica se ponía en entredicho la efectividad de los procesos de consulta, particularmente con relación a las evaluaciones de las estrategias de alto nivel. De hecho, el proceso consultivo de estas evaluaciones fue criticado por casi todas las partes interesadas (internas y externas). El escaso tiempo disponible para responder y consultar con EVAL era un punto que las propias partes interesadas a menudo plantearon y que, definitivamente, afectaba a la percepción de su participación. El sentimiento general entre las partes interesadas entrevistadas, tanto interna como externamente, fue que la consulta era insuficiente. Además, la visión que prevalece es que esto no cambiará a menos que se modifiquen los parámetros de trabajo de EVAL. Muchos de los entrevistados se

¹² Evaluación de proyectos, junio de 2009; este documento contiene el capítulo de la evaluación modificado para la futura versión 2 del Manual de Cooperación Técnica de la OIT.

decantaron por un proceso de evaluación multianual, incluso si esos planes de futuro se limitaban a ser indicativos o no oficiales. Esto permitiría más consultas con las partes interesadas en el marco del proceso de evaluación. También se observó que, a medida que las evaluaciones de estrategias fueran más sólidas, las recomendaciones serían menos genéricas y más específicas, y estarían normalmente relacionadas con temas que no se podrían resolver en cuestión de meses.

108. Generalmente las oficinas regionales fueron menos críticas sobre este asunto, ya que afectaba a las evaluaciones independientes de los PTDP. Los casos excepcionales, aunque difíciles de gestionar, se tradujeron sobre el terreno en lecciones constructivas que se aplicaron al programa a lo largo del tiempo.

109. Por lo general, se consideró aceptable la consulta con los mandantes de la OIT en las evaluaciones independientes de proyectos, en las que la realización de una reunión de información con las partes interesadas forma parte del procedimiento estándar. Sin embargo, al menos un donante observó que no se le consultó adecuadamente sobre las evaluaciones. Se citaron varios ejemplos de talleres llevados a cabo para debatir las constataciones preliminares, caracterizadas por discusiones intensas y, ocasionalmente, acaloradas entre las diferentes partes interesadas. En opinión del personal, este tipo de aportaciones no solamente enriquecía la evaluación, sino que también demostraba mayores niveles de apropiación del programa por parte de los mandantes y alentaba su interés por la planificación basada en resultados. En uno de los casos, los miembros del personal pudieron organizar rápidamente un taller de seguimiento sobre gestión basada en resultados para el Comité del PTDP.

110. Las evaluaciones de los proyectos son tan numerosas que en muchos casos las partes interesadas no podían involucrarse en forma suficiente. La naturaleza participativa de los talleres organizados para discutir sobre las constataciones preliminares resultantes de las evaluaciones y las medidas de seguimiento parece ser clave para solventar la dificultad de tener que realizar demasiadas evaluaciones y no disponer de tiempo suficiente para hacerlas de manera participativa.

E. Objetivo específico: 3

Proporcionar información para extraer enseñanzas
y seguir mejorando la labor de la OIT

111. Se espera que la evaluación sirva no sólo para la rendición de cuentas y para la gestión, sino también para el aprendizaje en la organización. Una organización eficaz puede y debe aprovechar el enorme conocimiento generado por sus productos de evaluación para mejorar sus procedimientos y resultados.

1. Resultado iv): Mejor aprendizaje institucional e intercambio de conocimientos

112. En su nota de orientación sobre aprendizaje de 2009, EVAL observa que el aprendizaje ayuda a los jefes a determinar no solamente si el programa está funcionando, sino también si se trata del programa adecuado. En este sentido, el aprendizaje y los comentarios recibidos tienen que ver con el establecimiento, la validación, comunicación e intercambio de experiencias, con miras a reproducir y orientar futuras prácticas. Aunque la realización de evaluaciones de alta calidad es esencial para establecer y validar el aprendizaje, el sistema i-Track de EVAL y la formación son la piedra angular de la estrategia de la OIT para crear y difundir el conocimiento derivado de la evaluación.

113. Para valorar el resultado incluido en este objetivo, la EEI usó múltiples métodos. Además de la observación directa y de las comprobaciones en i-Track y en la página web de EVAL, se llevaron a cabo extensas entrevistas individuales y de grupos focales, tanto en la sede como en las oficinas regionales. La encuesta del personal de la OIT que participó en los talleres de formación durante 2009, a la que se hace referencia en la sección D de este informe, también proporcionó información a este respecto.

114. La EEI examinó la adecuación y el uso de i-Track, el sistema de gestión de información multilingüe basado en la Intranet para facilitar el almacenamiento de archivos en línea gestionado por EVAL. El primer intento de crear un repositorio común para almacenar y compartir los informes y materiales de evaluación comenzó en 2007. Se basó en un sistema desarrollado inicialmente por la unidad DED del IPEC, con financiamiento del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Sin embargo, el lanzamiento fue prematuro y el sistema tuvo que ser desactivado debido a problemas de programación. La versión actual de i-Track se lanzó a mediados de 2009.

115. Desde su lanzamiento, el sistema ha incrementado la información disponible. Es notable que en un período tan corto EVAL haya podido digitalizar y poner a disposición todos los informes de evaluación de los últimos cinco años. El sistema también contiene un gran número de documentos de orientación, recursos de información externa y enlaces.

116. No obstante, como es de esperar con cualquier sistema nuevo, el conocimiento y la utilización de i-Track en las distintas partes de la OIT son limitados e inconstantes. Muy pocos entrevistados indicaron que eran conscientes de su existencia o del tipo de información que proporcionaba, y aquellos que sí lo conocían indicaron que, con frecuencia, su interfaz de usuario y funciones de búsqueda resultaban difíciles de utilizar. Los resultados de la encuesta, que demostraron una falta importante de conocimiento de los documentos y recursos de evaluación, confirman esta constatación (véase más adelante el gráfico 5).

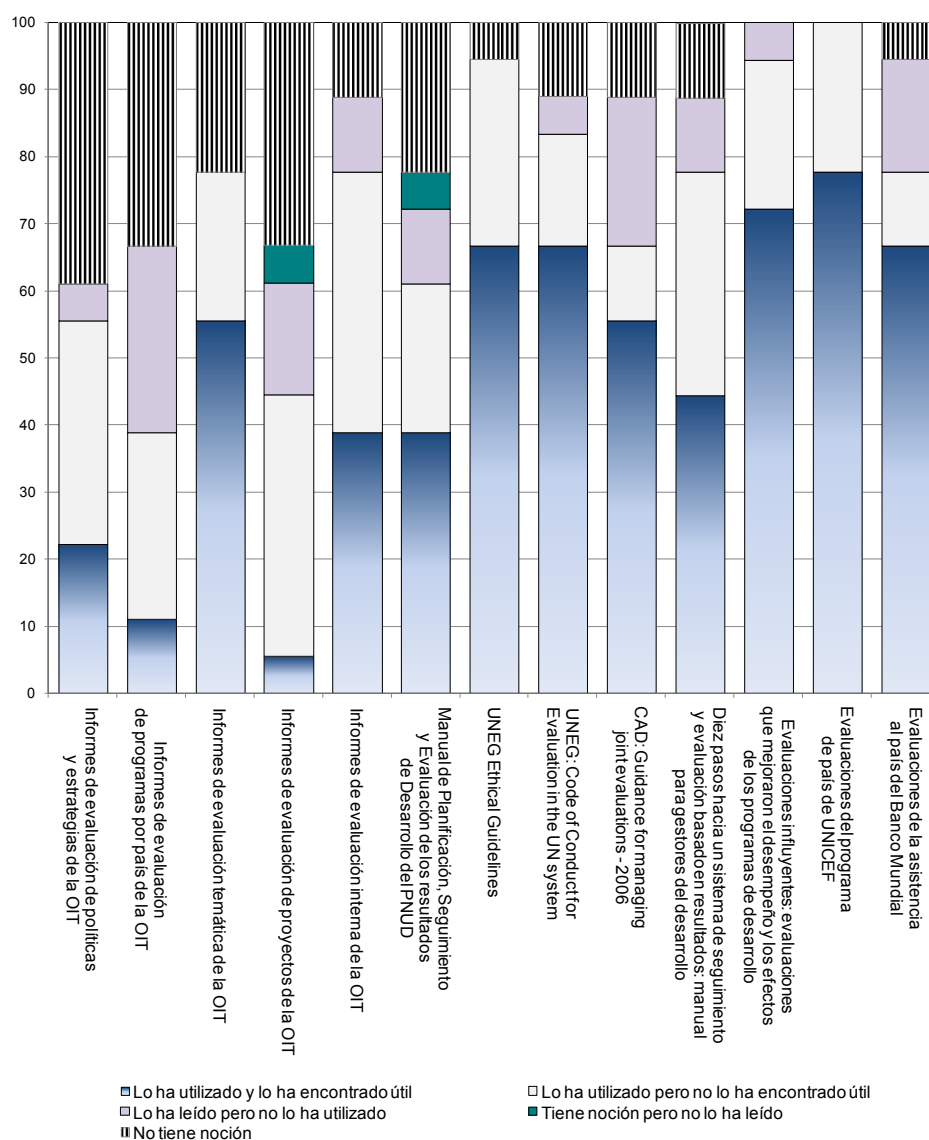
117. Existen tres problemas principales que limitan el uso del sistema. Primero, parece que EVAL ha puesto demasiado énfasis en proporcionar toda la información posible, sin invertir el debido esfuerzo en mejorar la indexación y las funciones de búsqueda. Segundo, el tiempo y esfuerzo requeridos para encontrar la información deseada parecen afectar al uso, y es una consecuencia directa de los problemas con la indexación y las funciones de búsqueda del sistema ya mencionados. Muchas personas entrevistadas o que respondieron a la encuesta indicaron que las búsquedas daban como resultado un gran número de documentos sin importancia, y que era difícil acceder a los documentos correctos. Existe una opción de búsqueda avanzada, que requiere que los usuarios ingresen o seleccionen información en aproximadamente 15 campos distintos, muchos de los cuales son opcionales. Sin embargo, ingresar la información en los distintos subcampos para encontrar los documentos correctos toma su tiempo. Un usuario comparó esta experiencia con la de estar en el mar sin una brújula u otro instrumento de navegación, y otro lo comparó con conducir en una ciudad donde nadie respeta el código de la circulación. En ambos casos, los métodos heurísticos y de ensayo y error probablemente podrían proporcionar a los usuarios la información que necesitan, pero esto no es lo óptimo ni la forma más científica para lograr ese objetivo. Tercero, muchos de los entrevistados que conocían i-Track indicaron que incluía demasiados documentos de orientación y recomendaron mejorar la calidad de la información, reduciendo el número de documentos y consolidando la información de manera más precisa y en un formato más accesible.

118. Un segundo indicador de desempeño para este resultado lleva a calcular en qué medida los términos de referencia de las evaluaciones han mejorado con el paso del tiempo. Los términos de referencia fueron codificados de acuerdo con las tres normas de UNEG/CAD sobre su calidad: i) el motivo, propósito, objetivos y criterios de evaluación

están claramente definidos (estándar 1 del CAD, estándares 3.1 a 3.7 del UNEG); ii) el alcance y el contexto de la evaluación están claramente definidos (estándares 2 y 3 del CAD); y iii) la evaluación responde de forma concisa a los problemas específicos planteados en los términos de referencia (estándares del CAD y del UNEG). Se calculó un puntaje combinado para cada una de las evaluaciones incluidas en la muestra.

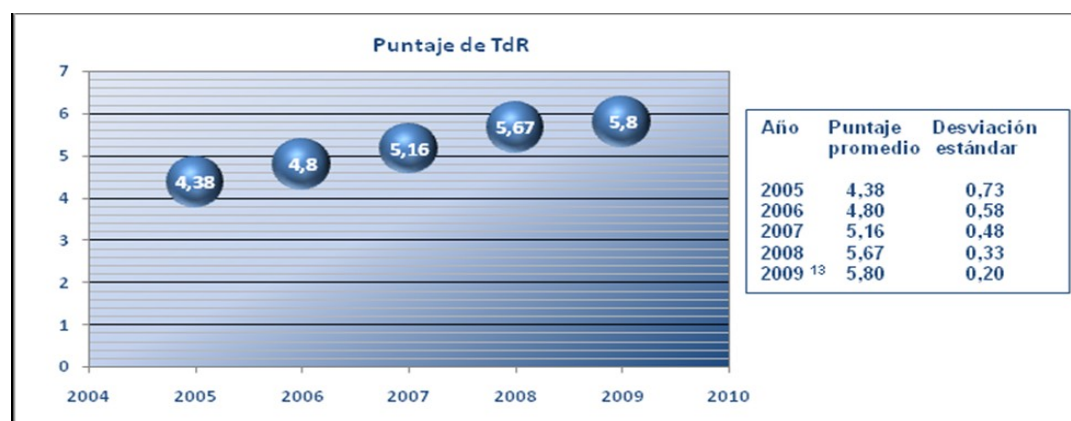
119. Esos resultados figuran en el cuadro 6. En él se observa con claridad que el puntaje promedio para los términos de referencia ha mejorado, pasando de 4,38 en 2005 a 5,80 en 2009. En realidad, esta mejora se ha obtenido en gran parte como resultado de una mayor coherencia, como se refleja en la desviación estándar del puntaje relativo a los términos de referencia, que desciende a un ritmo constante, de 0,73 en 2005 a 0,20 en 2009. Teniendo en cuenta las entrevistas con el personal en la sede y en las regiones, es evidente que EVAL ha puesto énfasis en normalizar y mejorar la calidad de los términos de referencia. Esta notable mejora en la calidad y coherencia de los términos de referencia se puede atribuir directamente a los esfuerzos de EVAL.

Gráfico 5. Utilidad percibida de las fuentes de información proporcionadas o recomendadas por la OIT



120. Otro indicador de desempeño de este resultado sería la medida en que se usa el sitio web de EVAL. Desafortunadamente, EVAL todavía no ha instalado un «contador» en su sitio web para medir el número de descargas. Esto hace difícil medir su utilización. Las entrevistas y respuestas de la encuesta sugieren que el sitio web, tal como sucede con i-Track, se beneficiaría de un mayor conocimiento sobre su existencia por parte de los usuarios potenciales. También se podría utilizar una interfaz de usuario más sencilla y funciones de búsqueda e indexación.

Gráfico 6. Puntajes de los términos de referencia



¹ Esto excluye la evaluación interregional sobre género de 2009 por los motivos explicados anteriormente en el informe.

121. Una cuestión de mayor alcance es la medida en que se utilizan los resultados de las evaluaciones para la investigación de políticas. Un usuario potencial sería el Instituto Internacional de Estudios Laborales, pero en la actualidad el Instituto no utiliza las evaluaciones como fuente de información para sus estudios.

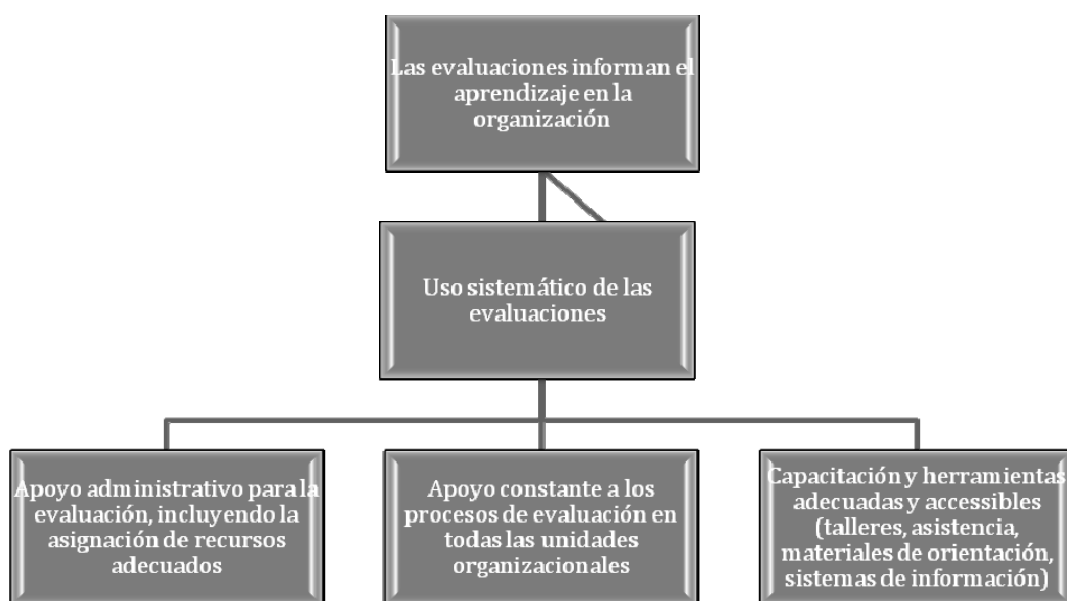
III.

Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

122. Las constataciones relativas a los objetivos específicos y los resultados de la política de evaluación llevan a varias conclusiones y recomendaciones referentes a la política y la gobernanza, la independencia, el uso, el apoyo institucional y la credibilidad, de conformidad con los términos de referencia de la EEI. Las conclusiones de ese proyecto de informe recibieron comentarios de las partes interesadas, comentarios que se han tenido en cuenta y reflejado debidamente.

123. Las conclusiones están diseñadas en forma de una jerarquía de resultados, según se ilustra en el gráfico 7.

Gráfico 7. Componentes de una evaluación eficaz



124. Una conclusión general es que la política de evaluación en sí misma es sólida y apenas requiere modificaciones. Sin embargo, su aplicación exige que se aborden diversas cuestiones, tanto en términos de estructura como de estrategia.

A. Política y gobernanza

125. En los términos de referencia de la EEI se insta a formular conclusiones sobre la función de evaluación y su relación con la política y la gobernanza de la OIT. Específicamente, se requieren conclusiones sobre:

- la calidad de la función de evaluación de la OIT con respecto a su independencia y credibilidad, y a la utilidad de sus productos y servicios, en particular a efectos de aprendizaje y rendición de cuentas, evaluada en relación con normas y estándares internacionales;
- la naturaleza de los acuerdos en materia de presentación de informes, a nivel interno, al Comité Consultivo de Evaluación y, a nivel externo, al Consejo de Administración;
- el grado en que la función y las responsabilidades de evaluación están atendiendo las necesidades de los mandantes tripartitos y apoyando el proceso de gobernanza de la OIT;
- el grado en que la función de evaluación contribuye a proporcionar información para las orientaciones, políticas, programas y proyectos estratégicos de la OIT, inclusive la atención prestada a la gestión basada en resultados (GBR), y cómo lograr que sea más eficaz a este respecto.

126. Las constataciones hechas indican que las evaluaciones no desempeñaron el papel esperado para contribuir a perfilar las políticas y estrategias durante el período 2005-2009 en un contexto de gestión basada en resultados. Hay varias razones para ello. Primero, no existe una estrategia operativa para utilizar las evaluaciones en las políticas, estrategias o la rendición de cuentas, ya sea por parte de la Oficina o de la Comisión PFA, que es la única comisión del Consejo de Administración que examina las evaluaciones. El examen de las evaluaciones en la reunión de noviembre no guarda relación con el examen de la aplicación del programa, la elaboración de presupuestos y la planificación estratégica en las reuniones de marzo.

127. En la planificación actual, dos tercios de las evaluaciones exhaustivas corresponden a los Programas de Trabajo Decente por País, que han tenido una relación mínima con las políticas y estrategias, y poca relación con la rendición de cuentas de los programas. El motivo original para incluir las evaluaciones de los PTDP fue que éste constituía un nuevo enfoque para organizar el trabajo de la OIT a nivel de país y que las evaluaciones resultarían útiles para revelar su potencial y eficacia. Esta etapa ha sido superada y el uso principal de las evaluaciones de los PTDP se encuentra en el ámbito regional y de los países. Su eliminación del programa de evaluaciones presentado al Consejo de Administración liberaría recursos para aumentar el número de evaluaciones de las políticas y estrategias.

128. Los criterios de selección de las evaluaciones de las políticas y estrategias no son óptimos. Ha existido una rotación entre los cuatro sectores principales, según la cual se ha seleccionado a todo el sector o a uno de los resultados del componente. La rotación ha sido un tanto mecánica y la selección de los resultados específicos parece no haberse basado necesariamente en las prioridades de la programación. Una alternativa consistiría en seleccionar los temas de acuerdo con su utilidad en el debate de las políticas. Así, un posible criterio de selección podría ser el momento en que un determinado sector deba someterse a examen en la Conferencia Internacional del Trabajo de conformidad con el plan de aplicación de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Si se preparara una evaluación un año antes de que el tema fuera examinado, la Oficina podría aumentar la eficacia de esos exámenes. El hecho de que la evaluación de alto nivel de 2010 sobre protección social (seguridad social) contemple un tema que será retomado por la CIT en 2011 indica cómo funcionaría este proceso. Otro criterio de selección podría ser que todo parezca indicar que una evaluación resultaría beneficiosa para los programas, debido a que las nuevas políticas, tales como el nuevo Marco estratégico que tendrá que ser adoptado en 2014, se beneficiarían de una verificación realista de su desempeño.

129. Otro factor relativo a la falta de utilización de evaluaciones en las estrategias y políticas con fines de rendición de cuentas y administración es que los temas de evaluación se seleccionan con carácter anual en lugar de multianual. Además de hacer que los criterios de selección sean poco claros, esto limita el tiempo disponible para las evaluaciones, incluyendo las consultas sobre su diseño y sus conclusiones. También reduce el tiempo disponible para obtener información sobre los resultados. Si se dispusiera de un programa multianual, se evitaría la incertidumbre sobre los temas a tratar, se aclararían las prioridades y supondría un incentivo para recopilar información sobre el desempeño. De acuerdo con la experiencia de los últimos cinco años, existen recursos para realizar hasta tres evaluaciones de alto nivel por año. Algunas se podrían planificar de manera multianual, sobre la base del ciclo de siete años para el debate de los puntos recurrentes en la Conferencia de acuerdo con el plan de aplicación, en cuyo marco el empleo, la protección social y los principios y derechos fundamentales se discutirán dos veces durante el ciclo. Con esto se dispondría de un plan de al menos cinco años para estas evaluaciones. Otras evaluaciones se podrían seleccionar en función de la necesidad de modificar aspectos de las políticas o de revisar procedimientos. Por ejemplo, podría realizarse una revisión de la eficacia del PTDP como enfoque operativo cuando un número suficiente de PTDP hayan culminado su primer ciclo. Estas evaluaciones se podrían efectuar cada dos años, habida cuenta de su importancia para las decisiones en materia de políticas a lo largo del bienio. Por último, una de las evaluaciones podría abordar algún tema que se haya convertido inesperadamente en una prioridad, siendo planificada con carácter anual.

130. El Comité Consultivo de Evaluación ha recibido información sobre seguimiento y ha supervisado las recomendaciones de temas para las evaluaciones de alto nivel dirigidas al Consejo de Administración. El CCE podría asumir un papel más importante en una planificación a un plazo mayor, ayudando a garantizar la vinculación de la evaluación a la gestión basada en resultados. A la luz de la EEI, el CCE tal vez considere oportuno examinar sus términos de referencia y su composición.

131. La mayor parte de las evaluaciones se llevan a cabo a nivel de proyectos. Mientras que los principales clientes en materia de rendición de cuentas son los donantes que han financiado cada proyecto (y que están muy satisfechos con los resultados), las EIP podrían tener mayor relevancia para las decisiones de políticas si pudieran relacionarse con la aplicación del programa, así como con el análisis de las políticas. Actualmente, en el informe de evaluación se presenta el resumen de algunas de las evaluaciones de proyectos, pero éstas no son consideradas en el contexto de las discusiones de mayor alcance. Si las evaluaciones pudieran asociarse con los informes relativos al desempeño de los programas, podrían constituir una provechosa fuente de información sobre qué es lo que funciona y por qué.

132. Según se señala en la sección IIB, la evaluación se suele considerar una parte importante de la gestión basada en resultados. Sin embargo, esta función no se ha integrado bien en el proceso de la GBR en la OIT. En parte, esto se debe a que la GBR está dirigida desde una unidad diferente, la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM), que supervisa cómo se definen los indicadores de desempeño en la Organización. Éstos no siempre han sido mensurables y las evaluaciones no han sido programadas para medirlos, como se ha mencionado anteriormente. Una cooperación más estrecha entre PROGRAM y EVAL podría ayudar a mejorar la evaluabilidad de las medidas de desempeño, así como a establecer un medio más sistemático de obtener la información periódica sobre el desempeño.

Recomendación 1

La política de evaluación se debería prorrogar cinco años más, con las modificaciones necesarias para reflejar las recomendaciones anteriores. Al final de ese período, de conformidad con la práctica del sistema de las Naciones Unidas, se debería someter a una nueva evaluación externa independiente.

Recomendación 2

Las evaluaciones que se presenten al Consejo de Administración se deberían seleccionar de acuerdo con su utilidad estratégica para la formulación de políticas, el diseño de las estrategias y la rendición de cuentas, sobre la base de un plan multianual que el Consejo de Administración pudiera modificar, de ser necesario. Se sugiere que: i) en un ciclo de planificación quinquenal se presente una evaluación anual, cuyo tema se determinará en el marco de la estrategia de revisión de la Conferencia Internacional del Trabajo; ii) en un ciclo de planificación bienal se presente otra evaluación que afectará al programa y presupuesto posterior, y iii) con carácter anual, se presente una tercera evaluación que refleje las políticas y las necesidades programáticas emergentes.

B. Independencia

133. En la política de evaluación se especifica que «la OIT velará por la separación entre la responsabilidad en materia de evaluación y las funciones de administración relativas a las políticas, los programas y los proyectos, y seleccionará a los evaluadores según criterios convenidos para evitar cualquier posible conflicto de intereses». Esto concuerda con las normas del UNEG, donde se especifica que el marco institucional para la evaluación debería «facilitar un proceso de evaluación independiente e imparcial, garantizando que la función de evaluación se realice de manera independiente de otras funciones gerenciales». «El jefe/a de la unidad de evaluación deberá reportar directamente al órgano de gobierno de la organización o al jefe/a de ésta.»

134. La estructura actual no cumple con ninguna de estas especificaciones. La Unidad de Evaluación forma parte del Sector de Gestión y Administración y, en un sentido formal, rinde cuentas al Director General a través de la Directora Ejecutiva del Sector de Gestión y Administración. Aunque desde el punto de vista informal la independencia ha sido considerable, algunos miembros del Consejo de Administración y del personal consideran que la evaluación no es independiente. La independencia que se ha logrado hasta ahora ha dependido de la personalidad de las personas involucradas, y es posible que esta situación varíe si se producen cambios en el personal directivo más adelante. Por otra parte, la OIT es ahora la única Organización del sistema de las Naciones Unidas que mantiene la evaluación como parte de la gestión y administración.

135. Además, la función de evaluación está ahora dividida en tres partes. La parte central es la Unidad de Evaluación, si bien la Sección de Diseño, Evaluación y Documentación del IPEC administra hasta un 40 por ciento de las evaluaciones independientes de proyectos, y los funcionarios regionales encargados del seguimiento y la evaluación, que dependen de los directores regionales y de la sección de programación, ejercen cada vez más responsabilidades sobre el control de calidad de las evaluaciones regionales o de país. Esto genera un cierto grado de confusión con respecto a quién tiene la responsabilidad de evaluación en la práctica. Durante 2010, EVAL ha hecho un importante esfuerzo para establecer relaciones de trabajo normales con los funcionarios regionales, y ésta es una evolución positiva. Se requiere más trabajo para garantizar que el IPEC y EVAL puedan reforzarse mutuamente.

136. Basándose en la experiencia de organizaciones comparables del sistema de las Naciones Unidas, la mejor opción sería que la Unidad de Evaluación constituyera una Oficina de Evaluación Independiente que dependiera del Director General, como sucede

con la Auditoría Interna. En algunas organizaciones se combinan las funciones de auditoría y evaluación en una Oficina de Servicios de Supervisión Interna, pero en el caso de la OIT esto dependería de la posibilidad de mantener adecuadamente las diferencias entre la auditoría interna (que concierne fundamentalmente a la gobernanza interna, la evaluación de riesgos, la eficiencia y los mecanismos de salvaguardia financiera) y la evaluación (que concierne principalmente a la eficacia). Se argumentó que una de las razones para que EVAL no rindiera directamente cuentas al Director General obedecía a que demasiadas entidades ya lo hacían. Sin embargo, este argumento no sería válido, dado que la evaluación constituye una función esencial de la gestión.

137. El puesto de Director de Evaluación ha sido cubierto a través de medios internos, pero a más largo plazo y con respecto al nombramiento del próximo director, se puede lograr una mayor independencia si el proceso de selección concuerda mejor con la práctica que adoptan cada vez más organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y consiste en un proceso abierto de recepción de candidaturas, el examen de las mismas por parte de un panel independiente y el respaldo de la selección por parte del Consejo de Administración. Establecer un tiempo límite para ejercer el puesto también haría que la OIT se adecuara mejor a las normas internacionales.

138. Un elemento crítico relativo a la independencia es el control de los recursos. En la actualidad, la Unidad de Evaluación se financia principalmente con el presupuesto ordinario de la Organización, de conformidad con la práctica de otras organizaciones comparables del sistema de las Naciones Unidas, así como a través de los Ingresos de Apoyo a los Programas. Sin embargo, según se observa en la sección relativa a las constataciones, los niveles de recursos disponibles en EVAL son menores que los de organizaciones comparables, a pesar de que los recursos totales de los tres componentes de la función (EVAL, IPEC y las oficinas regionales) se encuentran a un nivel similar. Gran parte de la labor de evaluación se financia a través de los Ingresos de Apoyo a los Programas, esto es, una partida del presupuesto de los proyectos que incluye una cantidad destinada a la evaluación. Otra parte de la labor de evaluación se financia con el 4,6 por ciento de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO), que se basa en contribuciones voluntarias, y se asigna a evaluaciones independientes, control interno y autoevaluaciones, así como a actividades de presentación de informes. Estos recursos sirven para financiar las evaluaciones sobre el terreno, y además hay más fondos incluidos como parte de los costos directos en los presupuestos de algunos proyectos. Un uso más sistemático de estos fondos destinados a apoyar las evaluaciones independientes eliminaría algunas de las restricciones financieras que afectan a la independencia. El financiamiento para los funcionarios regionales reencargados del seguimiento y la evaluación varía en función de las oficinas y del momento. No cabe duda de que cada región tiene necesidades distintas, y esto no siempre se ha tomado en cuenta.

139. Si bien los detalles relativos a la mejora de la independencia están fuera del alcance de este estudio, las conclusiones generales apuntan a que debería realizarse una reflexión más profunda sobre las medidas que podrían adoptarse con este fin.

Recomendación 3

La función de evaluación debería consolidarse desde el punto de vista organizativo en una entidad bajo la autoridad directa del Director General y, a través de él, del Consejo de Administración, con un director nombrado de conformidad con las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas en la materia. Es necesario garantizar la financiación con cargo al presupuesto ordinario de la Oficina y a una aportación fija de los Ingresos de Apoyo a los Programas y otros recursos extrapresupuestarios.

C. Uso

140. Durante la fase de recopilación de datos de la EEI, los actores internos que fueron entrevistados tendían a opinar que se había avanzado mucho en el establecimiento de la función de evaluación en los últimos cinco años, aun cuando reconocían que existía un gran margen para introducir mejoras. Ha habido un aumento de los conocimientos sobre evaluación y, en menor proporción, sobre GBR, debido en parte a:

- la existencia de EVAL y su participación y/o apoyo a las evaluaciones independientes de PTDP, sus materiales de orientación y el apoyo técnico a las evaluaciones descentralizadas y a las cuestiones conexas relativas al seguimiento y evaluación;
- el liderazgo regional interesado en utilizar la evaluación como herramienta por la creciente importancia de los PTDP, con miras a alinear los proyectos con las prioridades de las oficinas regionales, y
- el establecimiento y la presencia tangible de funcionarios encargados del seguimiento y la evaluación en las oficinas regionales, quienes han hecho contribuciones importantes.

141. Los actores internos también son cada vez más conscientes de que los tipos de evaluación realizados en el pasado, en particular las evaluaciones estratégicas de alto nivel, no son acordes a las necesidades del nuevo marco de políticas y estrategias de la OIT. Esto, sumado al plazo limitado para realizar evaluaciones, a la falta de una base de financiamiento estable y a los largos informes técnicos, desalentadores para los usuarios potenciales, se consideraron como los principales factores que influyeron negativamente en los resultados de la evaluación en relación con el objetivo específico 2.

142. El uso dado a las evaluaciones varía considerablemente, dependiendo de la ubicación (sede u oficinas regionales), el sector, la experiencia del personal directivo y el tipo de evaluación. En general, no hay constancia de que las evaluaciones se utilicen de forma generalizada, ya sea a efectos de la rendición de cuentas a los órganos normativos, ya sea con respecto a la gestión basada en resultados. Así, los miembros del Consejo de Administración y los mandantes de la OIT no están convencidos sobre la contribución específica que la OIT está haciendo para cumplir con su mandato, y se mantienen inflexibles respecto de la necesidad de disponer de información proveniente de evaluaciones que demuestre claramente los logros de la Organización.

143. A nivel de proyectos, las evaluaciones se utilizan de manera generalizada como herramienta de rendición de cuentas a los donantes, en un esfuerzo de demostrar el valor de sus contribuciones. Apenas se utilizan las evaluaciones de estrategias y las autoevaluaciones o revisiones internas, estas últimas en respuesta a necesidades programáticas o motivadas por decisiones específicas. Se está incrementando el uso de las evaluaciones en las oficinas regionales (el epicentro del cambio y la reforma) y, por consiguiente, se está aumentando su uso a nivel de los países y proyectos. Las que más se han utilizado han sido las evaluaciones independientes de PTDP, que han contribuido notablemente a mejorar los marcos nacionales.

144. El uso de la evaluación sería mayor si el proceso estuviera más relacionado con la planificación programática y los informes de desempeño, así como con las necesidades percibidas por los responsables de los programas. Esto sugiere la necesidad de establecer, con mayor cuidado, un conjunto de criterios para seleccionar los temas de evaluación que se vinculen de forma más estrecha con la formulación de políticas, así como con la planificación estratégica en la Oficina.

145. El uso de la evaluación aumentaría si el personal directivo cuyas áreas estarán sujetas a evaluación pudiera participar más activamente en el proceso de selección y diseño, así como proporcionar comentarios sobre las conclusiones y recomendaciones. Esto aumentaría la apropiación de las evaluaciones por las partes interesadas. Este proceso, por la misma razón, también debería incluir a los interlocutores sociales.

146. Según se señaló anteriormente, las autoevaluaciones como parte integrante de la función de evaluación son todavía incipientes. En la medida en que la OIT utilice las evaluaciones para la planificación, el seguimiento y la presentación de informes de desempeño de los programas en el marco de la GBR, las autoevaluaciones serán cada vez más importantes. Como se ha visto, algunas ya se han llevado a cabo en el contexto de las revisiones incluidas en el plan de ejecución de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa de la OIT.

147. A menudo, los responsables de los programas consideran que las evaluaciones de proyectos son ejercicios mecánicos meramente formales, especialmente si son numerosas. Sin embargo, cada evaluación contiene información valiosa sobre resultados y sobre los factores específicos que han llevado a ellos. Si éstas se consolidan en análisis más generales, pueden resultar particularmente útiles para definir y perfeccionar las políticas, así como para rendir cuentas a mayor escala.

148. Otro medio para mejorar la utilidad de las evaluaciones de proyectos es la asignación de recursos para las evaluaciones intermedias (en vez de para las finales), menos exigentes y de utilidad inmediata, ya que proporcionan información relativa a las mejoras que pueden introducirse en la segunda mitad del proyecto.

149. Los informes de evaluación se utilizarían con mayor frecuencia si fueran más cortos. Muchos de los entrevistados consideraron que los informes de evaluación son demasiado complejos y largos. Otro comentario que surgió con frecuencia fue que las recomendaciones de las evaluaciones son demasiado genéricas y ambiguas para utilizarlas con eficacia. Las recomendaciones formuladas al Consejo de Administración, en particular, deberían ser más concretas. En otras ocasiones, se ha encontrado que las recomendaciones eran demasiado numerosas para otorgarles una adecuada prioridad y realizar un seguimiento efectivo.

150. Las lecciones aprendidas solamente son útiles si se aplican. Aunque los componentes estándar de las lecciones aprendidas de la evaluación se utilizan en cierta medida, un enfoque sistemático que permita reunir, recopilar y analizar los resultados de las evaluaciones con miras a identificar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas facilitaría el intercambio de experiencias, la mejora de las prácticas actuales y el fomento del aprendizaje en la organización. Las iniciativas que se están llevando a cabo en las Oficinas Regionales para Asia y el Pacífico y para los Estados Árabes constituyen modelos interesantes. Éstas incluyen un puesto de funcionario encargado del programa de intercambio de conocimientos que será responsable del establecimiento de sistemas y herramientas del conocimiento adecuados que apoyen el análisis de la información y la divulgación de las lecciones aprendidas.

Recomendación 4

Se debería incrementar el uso de la autoevaluación de programas y proyectos, especialmente para las revisiones importantes de políticas en la Conferencia Internacional del Trabajo y para la presentación de los informes sobre la aplicación del programa. La adopción de normas, directrices y un proceso de supervisión para las autoevaluaciones en toda la Organización debería acallar las preocupaciones sobre calidad y legitimidad.

D. Apoyo institucional

151. La conclusión general es que el nivel de apoyo institucional para las funciones de evaluación ha aumentado notablemente en los últimos cinco años. Sin embargo, para lograr una cultura institucional de evaluación es necesario disponer de políticas de ejecución más claras, programas de formación más integrales y adaptables, así como mayor acceso a los sistemas de intercambio de información que consideren los distintos niveles de compromiso con la tecnología.

152. Se espera que el Comité Consultivo de Evaluación desempeñe una función de nexo entre la evaluación y las partes interesadas. Actualmente, el CCE funciona principalmente como un órgano consultivo del Director General que tiene por objeto garantizar que haya un seguimiento de cada evaluación. A pesar de que la composición del Comité es apropiada, su mandato debería ser ampliado. Se podría lograr una mayor claridad en los roles que desempeñan las diferentes unidades con competencias en materia de seguimiento y evaluación, así como una mayor armonización de las prácticas de evaluación en toda la Organización, si el mandato del CCE se ampliara de manera que tuviera mayores responsabilidades en materia de asesoramiento sobre políticas con miras a la ejecución de las estrategias de evaluación en el contexto de la GBR, y contribuyera a que la GBR se convierta en una herramienta operativa importante. Esto podría incluir la recomendación de un plan multianual para las evaluaciones exhaustivas, incluyéndose la determinación de criterios de selección más específicos, así como sugerencias sobre las implicaciones estratégicas que las recomendaciones de las evaluaciones exhaustivas pudieran tener para la planificación y la preparación de los presupuestos de programas. Éste es el caso de la FAO, donde el órgano equivalente está involucrado más activamente en definir los parámetros para los ejecutores de la política de evaluación. Este papel debería servir para fortalecer los vínculos entre PROGRAM, PARDEV y EVAL y para ampliar aún más el aprendizaje institucional. Para ello, el orden del día de las reuniones periódicas del CCE debería ser más específico, las reuniones deberían estar mejor preparadas y tal vez sería conveniente contar con la participación en el comité de miembros del personal directivo superior.

153. Actualmente EVAL desempeña cuatro funciones principales: gestiona las evaluaciones exhaustivas de alto nivel, supervisa el sistema descentralizado de evaluación, apoya a otras unidades en sus esfuerzos en materia de evaluación y ayuda a desarrollar y distribuir materiales de formación. EVAL ha realizado un buen trabajo y se le reconoce por ello. La unidad, sin embargo, se encuentra funcionando más allá del límite de su capacidad y dedica mucho tiempo y esfuerzos a cuestiones de menor utilidad (por ejemplo, revisar y proponer modificaciones a los extensos términos de referencia). Es necesario volver a revisar y priorizar las tareas funcionales de la unidad, haciendo mayor hincapié en las evaluaciones exhaustivas, que responden a necesidades motivadas por las decisiones tomadas, así como preparar materiales de formación para la Oficina y prestar asesoramiento a otros en materia de autoevaluación. EVAL debería prestar menos atención a la revisión detallada de los proyectos de documento preparados por otras unidades que forman parte del sistema descentralizado de evaluación.

154. A nivel de proyectos, la función de evaluación sigue dividida en la práctica. La unidad DED del IPEC supervisa, generalmente de una manera autónoma y eficaz, las evaluaciones de proyectos de este programa. Sin embargo, las demás evaluaciones independientes de proyecto se manejan en forma menos directa, bajo la autoridad general de EVAL y PARDEV. Aunque la coordinación entre IPEC, EVAL y PARDEV es cada vez mayor, sus funciones respectivas deberían definirse más cuidadosamente, de manera que cada uno pueda beneficiarse de la experiencia del otro y de ese modo mejore la evaluación de proyectos en general.

155. En reiteradas ocasiones se ha expresado el deseo de aumentar la formación relativa al seguimiento y evaluación y a la GBR. Para ello, es necesario establecer un programa de formación completo y adaptable, que integre la GBR, incluyendo la evaluación, en el ciclo del programa. Las actividades de formación principales llevadas a cabo en los últimos dos años han aportado una breve introducción a la evaluación como componente de la GBR, pero no han sido suficientes para mejorar las competencias en ninguna de las áreas. A pesar de que el concepto de GBR ha sido promovido en el sistema de las Naciones Unidas durante más de 20 años, continúa constituyendo una nueva forma de pensar, presenta problemas de ejecución para muchos grupos interesados de la OIT, y sigue siendo poco conocido.

156. Una evaluación de las necesidades de formación ayudaría a garantizar que la formación cumpla con los requerimientos de las diversas partes interesadas. Durante esta revisión, resultó claro que las oficinas regionales creían que los mandantes tripartitos se beneficiarían más de una formación centrada en el seguimiento y en la GBR, en lugar de la formación propuesta en materia de evaluación. El personal de programación también solicitó más formación sobre el seguimiento, así como sobre la elaboración de indicadores (particularmente aquellos aplicables a los PTDP).

157. En la simplicidad está la clave. Tal como lo expresara un miembro del personal regional, «necesitamos GBR para principiantes», refiriéndose a la serie de guías, bastante accesibles, que han sido publicadas sobre numerosos temas. Los documentos de orientación pueden ser complementarios a las sesiones de formación pero, dado que durante el proceso de evaluación se ha encontrado que estos recursos se utilizan poco, es evidente que no pueden sustituir a la formación.

158. Se espera que el Centro Internacional de Formación de Turín desempeñe un papel fundamental a la hora de impartir esta formación al personal y a los mandantes. Sin embargo, para ser eficaz, el planteamiento debe ser diseñado e implementado cuidadosamente. Dada la vasta experiencia sobre evaluación y los materiales didácticos que poseen EVAL, PROGRAM y PARDEV, estas unidades deberían orientar al Centro de Turín en el desarrollo del programa y los materiales docentes. Por lo menos, EVAL debería desempeñar una función en la elaboración del programa de formación pero, dados sus actuales niveles de recursos y prioridades, no debería involucrarse en proporcionar formación más allá del control de su calidad.

159. Recientemente ha habido mejoras significativas en el desarrollo de sistemas de información que apoyan las funciones de evaluación en toda la Organización. Esto incluye la puesta en funcionamiento de i-Track. Los entrevistados manifestaron su aprecio por el hecho de disponer de un repositorio único para los informes de evaluación, los documentos de orientación y los recursos y enlaces de información externa de toda la Organización. La base de datos i-Track necesita ahora evolucionar para que se pueda utilizar mejor, particularmente con respecto a la mejora de sus funciones de búsqueda y la interfaz del usuario. Así como Google se basa en más de 200 criterios para emitir resultados de búsqueda pertinentes para cada usuario específico, sin que el usuario jamás haya tenido que ingresar esa información, o ni siquiera lo haya pensado; i-Track necesita un algoritmo de búsqueda más avanzado. También se debería investigar la posibilidad de que i-Track tenga algún grado de funcionalidad en los países con conectividad a Internet limitada. Asimismo, también debería analizarse cómo se podría sacar provecho de los medios de comunicación social y de las técnicas de interconexión que ahora se reflejan en los sistemas de redes y gestión de contenidos de fuente abierta, tales como el PLONE.

160. Las regiones se beneficiarían de un desarrollo mayor de la sección relativa a la base de datos de consultores de i-Track. A pesar de que el documento de orientación del año 2007 para facilitar la búsqueda de evaluadores provee asesoramiento acerca de listas de evaluación, redes y bases de datos de evaluadores, la mayoría de las regiones aún tienen dificultades para encontrar

consultores de evaluación cualificados. Convendría disponer de una base de datos que contenga una lista de consultores de acuerdo con áreas temáticas, capacidades técnicas y manejo de idiomas, y que provea una función para facilitar la obtención de referencias.

161. i-Track también podría desempeñar una función útil de apoyo a los procesos de la GBR, incluyendo un índice de los indicadores pertinentes en el período de programación de la OIT, así como registrar los resultados logrados por las intervenciones de la OIT. El seguimiento centralizado de resultados es un gran desafío para muchas grandes organizaciones; i-Track tiene un enorme potencial para permitir que el personal ingrese los resultados conforme vayan ocurriendo, ya que el proceso para realizar esta operación es sencillo y corto.

162. Al mismo tiempo, el sistema IRIS ha incluido mejoras que son relevantes para la evaluación. La nueva consola electrónica de proyectos que ha sido diseñada para que los donantes y gestores puedan tener acceso a materiales de los proyectos también puede convertirse en un depósito de datos de evaluación, si se vincula adecuadamente. Asimismo, el sistema centralizado de preparación del Programa y Presupuesto puede utilizarse en la recuperación de datos de la evaluación para el seguimiento del programa. En cualquier caso, y dentro de las limitaciones de recursos existentes, habría que esforzarse por vincular estas iniciativas con i-Track.

163. Si se reúnen todos los recursos actualmente asignados para evaluación, los niveles actuales de la OIT son comparables a los de organismos especializados similares. Una diferencia es que las asignaciones del presupuesto ordinario son un tanto menores que en organizaciones comparables y que la función de evaluación depende de los Ingresos de Apoyo a los Programas. Esto ha planteado dudas acerca de si la función de evaluación puede lograr los objetivos marcados.

164. Dadas las restricciones de recursos que afronta la Organización, es improbable que haya, en un plazo cercano, un aumento significativo del presupuesto ordinario para financiar la evaluación. Podrían tomarse algunas medidas de reasignación, en particular para garantizar que los puestos de seguimiento y evaluación en las oficinas regionales se afiancen a largo plazo. La principal fuente adicional de recursos para financiamiento deberá seguir proviniendo de los Ingresos de Apoyo a los Programas. La actual política consistente en destinar un 2 por ciento del presupuesto de los proyectos para la evaluación independiente del proyecto y un 3 por ciento adicional para el seguimiento y la evaluación debería continuar, pero podría utilizarse para crear un fondo central con miras a mantener el personal y otros recursos necesarios para la evaluación. Esto debería ser visto como una obligación para todos los proyectos extrapresupuestarios, independientemente de su tamaño, ya que todos pueden beneficiarse de la evaluación. Se debe analizar cómo manejar eficazmente estos recursos para que EVAL, así como otros componentes de evaluación, puedan utilizarlos según sea necesario.

Recomendación 5

Se debería esclarecer el mandato del Comité Consultivo de Evaluación a fin de otorgarle competencias claras para: i) que preste asesoramiento sobre políticas de seguimiento con miras a garantizar la aplicación adecuada de las recomendaciones de las evaluaciones sobre estrategias y políticas y lograr un enfoque coherente y coordinado de la evaluación y de su uso en toda la Organización dentro del marco de la GBR, ii) que proponga temas de evaluación al Consejo de Administración con frecuencia multianual.

Recomendación 6

Se debería otorgar a la Unidad de Evaluación un mandato revisado, que refleje sus tres funciones principales y en el que se dé prioridad a la realización de evaluaciones de alto nivel en materia de políticas y estrategias como parte del proceso normativo de la toma de decisiones y la aplicación de la GBR, al apoyo a las actividades de evaluación en toda la Oficina y a la supervisión global de la calidad de las evaluaciones en todos los niveles de la OIT. Las prioridades específicas y el énfasis en temas concretos para un año determinado deberían contemplarse en el plan multianual.

Recomendación 7

Se deberían coordinar más estrechamente las capacidades de EVAL, PARDEV y PROGRAM para asegurar una integración sistemática de las prácticas armonizadas de evaluación y GBR en la ejecución de programas.

Recomendación 8

Se debería establecer, en cooperación con el Centro de Turín, un programa de formación adaptable y completo sobre evaluación en el contexto de la GBR, de carácter multianual y adaptado a las necesidades específicas de la OIT, para el personal y los mandantes.

Recomendación 9

Se debería desarrollar aún más la actual funcionalidad de la Unidad de Evaluación a través de la mejora de los sistemas de gestión de información y difusión para aumentar su utilidad, incluyendo una importante revisión y ampliación de i-Track, así como a través de la asignación permanente de recursos para la gestión de bases de datos.

E. Credibilidad

165. La credibilidad de la evaluación obedece a diferentes factores. El primero tiene que ver con la aceptación de la independencia de la evaluación. El segundo es que los métodos utilizados en la evaluación se basen en indicadores válidos y en una recopilación de datos fiables. La credibilidad también está garantizada si se involucra en el proceso a todas las partes interesadas. Una vez que EVAL demuestre su independencia, estará en situación de proporcionar esa clase de garantía de calidad, basándose en la experiencia adquirida durante los últimos cinco años.

166. Para las evaluaciones de alto nivel, la práctica actual de contar con un evaluador externo independiente, un miembro del personal de EVAL y la experiencia específica del sector de la OIT implicado, ha demostrado ser rentable. Esta práctica debería aplicarse a todas las evaluaciones de esa índole. A nivel de proyectos, la práctica del IPEC, que también involucra equipos de varias personas, ha resultado eficaz.

167. Otra práctica actual consiste en preparar términos de referencia bastante complejos para las evaluaciones. La redacción del proyecto y la revisión de estos documentos requieren mucho más tiempo del que sería justificable, aunque en las etapas iniciales han constituido un proceso de aprendizaje provechoso. Una simplificación de los términos de referencia, especificando los componentes principales de todas las evaluaciones de conformidad con los criterios del UNEG, permitiría mantener la credibilidad en tanto que reduciría la carga administrativa de las evaluaciones.

168. La mayor parte de las evaluaciones analizadas por la EEI son evaluaciones de resultados que intentan determinar los efectos inmediatos de los programas y proyectos. La credibilidad de la función de evaluación podría mejorar si incluyera un número de evaluaciones *post-facto* seleccionadas, con el propósito de revisar el impacto a más largo plazo de los programas y proyectos. Estas evaluaciones son más complejas porque sólo pueden ser ejecutadas satisfactoriamente si el gobierno asume el liderazgo conjuntamente con los interlocutores sociales, habida cuenta de que en las evaluaciones se necesita medir en qué grado los programas del gobierno y de los interlocutores han provocado cambios a largo plazo. Esto podría constituir una experiencia piloto para el próximo período.

Recomendación 10

Se debería incrementar el uso de las evaluaciones *ex-post* para calcular el impacto a largo plazo de los programas y proyectos de la OIT, y varios de ellos deberían ejecutarse en el marco de un plan piloto en áreas prioritarias durante el período 2010-2015.

IV. Anexos

A. Composición del equipo de AIMS

John Mathiason, Director Ejecutivo, es Profesor de Relaciones Internacionales de la Escuela Maxwell de Ciudadanía y Asuntos Públicos de la Universidad de Syracuse. Se retiró de la Secretaría de las Naciones Unidas en 1997, donde fue miembro del personal de carrera durante 25 años y, anteriormente, fue experto de las Naciones Unidas en asistencia técnica de evaluaciones en el terreno. Los dos últimos cargos que ocupó fueron el de oficial superior de la División de Planificación y Coordinación de Programas y el de Director Adjunto de la División para el Adelanto de la Mujer. Desde entonces, además de dar clases a nivel de postgrado sobre gestión del sector público internacional y evaluación de programas y proyectos internacionales, ha realizado consultorías sobre la gestión basada en resultados para un gran número de organizaciones internacionales, pero no para la OIT. Tiene un doctorado en Ciencias Políticas por el Instituto Tecnológico de Massachusetts.

Frederick Williams, Asociado Principal, se retiró del servicio público después de una carrera de 30 años en el ámbito de las relaciones exteriores y el desarrollo internacional. El Dr. Williams fue Jefe de Evaluación del OIEA durante muchos años, dirigiendo gran parte de las evaluaciones exhaustivas de la organización, y fue Jefe de la Unidad de Planificación y Evaluación del Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina. A nivel nacional, dirigió un equipo que introdujo la gestión basada en el desempeño en el Departamento de Estado de los Estados Unidos, y fue Director de la Oficina de Evaluación del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos. Recientemente fue consultor para el desarrollo de la gestión basada en resultados en la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa. Como asociado de AIMS, ha dirigido los cursos de formación sobre gestión basada en resultados para redes de investigación en África y Asia, bajo el acuerdo marco de AIMS con la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Tiene un doctorado en Ciencias Políticas, ha enseñado evaluación y gestión internacional en el Instituto de Relaciones Internacionales de Monterrey y en el Centro de Formación en Relaciones Internacionales, así como en el programa de formación «Management Curriculum Certificate» del OIEA.

Punit Arora, Asociado Principal, es experto en estrategia y economía financiera. Tiene más de 15 años de experiencia en puestos estratégicos en organismos gubernamentales, empresariales e internacionales. Recientemente, ha asesorado a la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, las Naciones Unidas y sus organismos especializados, y a otras organizaciones internacionales, tales como el Consorcio Africano de Investigaciones Económicas y la Comisión Nacional para la Ciencia y la Tecnología de Tanzania, en los temas de planificación estratégica y evaluación de resultados. Es analista financiero colegiado y espera recibir en breve un doctorado en Gestión Estratégica y Economía Empresarial por la Universidad de Syracuse. Su investigación se centra en la iniciativa empresarial, la creación de empresas, la gobernanza,

y la sostenibilidad empresarial. También ha asesorado a diversas organizaciones empresariales sobre estrategias, reingeniería de procesos empresariales, gobernanza, sistemas informáticos, y gestión de la innovación.

Ann Sutherland, Asociada Principal, ha trabajado durante 20 años como jefa de programas y consultora en organizaciones sin ánimo de lucro del Canadá, los Estados Unidos y a escala internacional. Durante su carrera se ha centrado en la planificación estratégica, el fortalecimiento de la capacidad organizativa, la investigación participativa y los procesos de evaluación. Su educación incluye un Master en Estudios Medioambientales por la Universidad de York y un Certificado en Estudios Avanzados en Administración Pública de la Escuela Maxwell de la Universidad de Syracuse.

B. Metodología y procedimientos de evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT

1. Términos de referencia de la evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT

Introducción

Por mandato del Consejo de Administración, la OIT emprenderá una evaluación externa e independiente (EEI) de su función de evaluación en 2010. (La función de evaluación hace referencia a las estructuras, procesos y actividades). Cuando se acordó el nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT, en la reunión de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC) ¹³ de noviembre de 2005, se señaló que realizaría una evaluación de esta nueva política y estrategia en el plazo de cinco años. Posteriormente, la PFAC del Consejo de Administración de noviembre de 2008 tomó nota y acogió con agrado la propuesta sobre la EEI. Ya han tenido lugar algunas revisiones de la labor realizada por la Unidad de evaluación de la OIT (EVAL), incluyendo una autoevaluación realizada en 2005 ¹⁴, así como revisiones externas llevadas a cabo en 2006-2007 por el Comité Directivo Independiente Externo sobre el Examen Amplio de la Gobernanza y la Supervisión en el Sistema de las Naciones Unidas, un informe de la Oficina General de Contralorías del Gobierno de los Estados Unidos, y el Informe de Rendición de Cuentas Global («Global Accountability Report») de One World Trust ¹⁵.

La EEI se centrará en la función de evaluación en la Organización, tomando como punto de partida el marco de políticas y estrategias de evaluación de 2005, así como el establecimiento de EVAL, y esforzándose por comprender el modo en que funciona el sistema de evaluación a los diferentes niveles, con miras a revisar su calidad y efectividad a la luz de los objetivos de la Organización y de las normas internacionales apropiadas. El

¹³ OIT: Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT, documento GB.294/PFA/8/4; párrafo 46.

¹⁴ Una encuesta de autoevaluación realizada entre los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para examinar el cumplimiento de las normas y estándares del UNEG. Este ejercicio tal vez proporcione a la EEI información y datos de partida útiles.

¹⁵ OIT: *Annual Evaluation Report 2006* (Informe de Evaluación Anual, disponible en inglés), septiembre de 2007, págs. 19- 20.

motivo principal y objetivo de la EEI es «mirar hacia adelante» y formular recomendaciones para que puedan tomarse decisiones estratégicas para el futuro de la evaluación en la OIT. Esto es particularmente pertinente en el contexto de las metas y prioridades establecidas por la nueva Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa, y del compromiso constante de la OIT con la gestión basada en resultados, que se basa en los vínculos establecidos entre la supervisión y evaluación, la formulación de políticas y la fijación de presupuesto.

Antecedentes de la función de evaluación en la OIT

Eval se creó en marzo de 2005 en el Sector de Gestión y Administración. Tiene la responsabilidad general de aplicar la política de evaluación de la OIT y la misión de someter sus informes de evaluación directamente al Director General. En la actualidad, cuenta con un Director, tres funcionarios encargados de la evaluación y un funcionario encargado de la gestión del conocimiento, así como personal en período de prácticas según exija la carga de trabajo. Inspirada por normas y estándares internacionalmente aceptados, dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas (fundamentalmente los establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE), la política de evaluación tuvo por objeto mejorar y reforzar la práctica de la evaluación independiente en la OIT, y establecer principios para la autoevaluación sistemática del rendimiento de programas para que, conjuntamente, provea una cobertura global de todas las actividades de la OIT con miras a apoyar los objetivos de la OIT establecidos en los documentos del Marco de Políticas y Estrategias y del Programa y Presupuesto.

Los objetivos de la nueva política de evaluación de la OIT fueron los siguientes:

- mejorar en toda la Oficina la transparencia y rendición de cuentas de la incidencia de las actividades de la OIT en apoyo de sus mandantes;
- reforzar el proceso de adopción de decisiones de los órganos normativos y del personal directivo superior sobre la base de una evaluación adecuada de la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad de las actividades de la OIT, y
- proporcionar información para extraer enseñanzas y seguir mejorando la labor de la OIT.

El marco operativo de la política tiene por objeto asegurar la transparencia y la independencia de la función de evaluación. El marco atiende diferentes necesidades y está orientado a diferentes niveles para adaptarse a importantes procesos de establecimiento de programas y obtención de recursos en la Oficina. La responsabilidad de la aplicación de algunos tipos de evaluación debía recaer en estructuras de gerencia (autoevaluación), mientras que otros debían ser gestionados por personas de contacto en materia de evaluación en los sectores y regiones, y la supervisión debía correr a cargo de una unidad de evaluación central independiente.

La función de evaluación se caracteriza por cuatro tipos diferentes de evaluaciones:

- **En primer lugar**, las evaluaciones de las estrategias de la OIT debían centrarse en resultados particulares de importantes estrategias o políticas establecidas en el Programa y Presupuesto ¹⁶. Desde 2005, se han llevado a cabo cinco evaluaciones de estrategias para evaluar la efectividad, la eficiencia, los efectos y la pertinencia

¹⁶ Programa y Presupuesto cubierto: 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2006-2007 y 2008-2009.

estratégica constante¹⁷. Un sexto estudio, del desarrollo de la capacidad nacional de los Estados Miembros para elaborar políticas y programas centrados en el empleo de los jóvenes, está en curso en la actualidad.

- **En segundo lugar**, se propusieron evaluaciones independientes de programas por países como un medio para examinar sistemáticamente los progresos realizados y la pertinencia de la labor realizada en los países para los mandantes y asociados nacionales. Hasta la fecha, se han concluido cinco evaluaciones y dos están en curso¹⁸.
- **En tercer lugar**, las evaluaciones temáticas proporcionaron un medio para que los programas técnicos de la OIT analizaran detenidamente la eficacia y los efectos de importantes medios de acción. En general, EVAL ha prestado apoyo consultivo a los programas técnicos de la OT para que realicen evaluaciones temáticas y obtengan recursos para las mismas.
- **En cuarto lugar**, con las evaluaciones de proyectos independientes de la OIT, EVAL ha facilitado el apoyo y la supervisión que requieren estas evaluaciones en la Oficina. En el período 2005-2007, se han llevado a cabo unos 160 informes a mitad de período y finales, y más de la mitad de estos informes han sido evaluados para determinar su calidad y credibilidad. Asimismo, la función de evaluación apoya a la Oficina a llevar a cabo autoevaluaciones, inclusive las revisiones de los programas por países, revisiones organizativas y autoevaluaciones a nivel de proyectos.

Para la política y estrategia de evaluación fue fundamental la creación de una unidad de evaluación central, a la que se asignó la misión de infundir una cultura de rendición de cuentas y de aprendizaje a través de la evaluación. El objetivo fue establecer una red de evaluación en toda la Oficina, y facilitar los progresos para la armonización de las políticas y prácticas de evaluación, incluida la supervisión del cumplimiento, la elaboración de normas y directrices para las evaluaciones de la OIT; la mejora de la coherencia y la complementariedad entre las evaluaciones; la facilitación de la generación y el empleo de la información sobre la evaluación, y la creación de redes y la mejora de la visibilidad y credibilidad para la OIT en el ámbito de la evaluación.

Desde que se adoptó la política, la función de evaluación de la OIT se ha fortalecido más aún mediante la publicación de una Directiva de la Oficina en la que se especifican la autoridad y las responsabilidades de EVAL, y la presentación periódica de un Informe de Evaluación Anual al Consejo de Administración, en el que se proporciona una visión general de las actividades y el rendimiento de la evaluación en la OIT, abarcándose todos los tipos y niveles de evaluaciones. Se ha establecido un Comité Consultivo de Evaluación para supervisar y promover el seguimiento institucional de las recomendaciones de las evaluaciones. La Oficina ha elaborado instrumentos y prestado orientación con miras a la supervisión y autoevaluación, y ha impartido formación selectiva como medio para mejorar la función de aprendizaje de las actividades de la evaluación.

¹⁷ Éstas son: i) el Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo; ii) el Programa InFocus sobre Seguridad Social y Económica; iii) la Estrategia de Creación de Empleo mediante Inversiones Intensivas en Empleo; iv) la Estrategia para ayudar a los Estados Miembros a mejorar el impacto de las normas internacionales del trabajo, y v) la Estrategia para la protección de los trabajadores migrantes.

¹⁸ Estas evaluaciones se han llevado a cabo en Argentina, Filipinas, el Reino Hachemita de Jordania, Ucrania y Zambia y, en la actualidad, se están realizando estudios en Honduras e Indonesia.

Existe un fuerte vínculo entre la función de evaluación y el marco de gestión basada en resultados, ya que la primera proporciona a la última información sobre las enseñanzas aprendidas. EVAL ha venido realizando evaluaciones de la calidad de los informes sobre la evaluación de proyectos independientes como parte de su presentación de informes al Consejo de Administración. Se ha creado una base de datos para supervisar y realizar un seguimiento de las evaluaciones de proyectos. Esta base de datos también es el medio para elaborar un calendario completo de las próximas evaluaciones, y para documentar el seguimiento de las evaluaciones. Por último, se ha nombrado a funcionarios encargados de la evaluación regional a tiempo completo tras un período en el que se recurría a puntos focales para la evaluación a tiempo parcial.

Objetivo y alcance

El objetivo de la EEI es proporcionar una evaluación independiente de la función de evaluación en la OIT con miras a formular recomendaciones sobre la futura estrategia de evaluación. Los evaluadores examinarán la efectividad, eficiencia y pertinencia de las disposiciones y estructuras actuales para la función de evaluación en la OIT, aprendiendo de experiencias de aplicación y apoyándose en prácticas óptimas internacionales, inclusive las normas y estándares del UNEG¹⁹. En particular, la EEI examinará el grado en que la función de evaluación en la OIT ha realizado progresos en lo tocante a la aplicación de la función de evaluación con respecto a las normas del UNEG²⁰. Sobre la base de las Normas del UNEG, un conjunto de criterios establecidos en torno a las tres cuestiones de la independencia, credibilidad y utilidad deberían constituir el marco normativo para este ejercicio de evaluación (véase el anexo 1).

La EEI abarcará el período comprendido desde la iniciación del marco de políticas y estrategias de evaluación de la OIT, en 2005, hasta 2009. En el marco del análisis se examinarán las operaciones tanto centralizadas como descentralizadas, incluidas las de la sección de evaluación del Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, y las operaciones de los especialistas en evaluación regional.

El principal cliente de la EEI es el Consejo de Administración, que es responsable de las decisiones a nivel de gobernanza sobre los resultados y recomendaciones de esta evaluación. Otros agentes clave son el Director General de la OIT y miembros del Equipo de Dirección, Directores Regionales y donantes de la OIT.

La EEI examinará los siguientes aspectos:

- la calidad de la función de evaluación en la OIT con respecto a su independencia y credibilidad, y a la utilidad de sus productos y servicios, en particular a efectos de

¹⁹ El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que congrega a las unidades responsables de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos organismos especializados, fondos, programas y organizaciones afiliadas. El UNEG tiene por objeto aumentar la objetividad, efectividad y visibilidad de la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas y preconizar la importancia que reviste la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

²⁰ Las normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas del UNEG pretenden asegurar que la evaluación funciona sobre la base de los principios básicos de las Naciones Unidas acordados. Proporcionan una referencia para fortalecer, hacer profesional y mejorar la calidad de la evaluación en todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas. Los estándares del UNEG se basan en las normas, y tienen por objeto proporcionar orientación para el establecimiento del marco institucional, la gestión de la función de evaluación, y la realización y utilización de las evaluaciones.

aprendizaje y rendición de cuentas, evaluada en relación con normas y estándares internacionales;

- aspectos estructurales de la función de evaluación en la OIT;
- el mandato, alcance y labor de EVAL, inclusive sus relaciones con las diversas operaciones de evaluación en la OIT, y los papeles respectivos y utilidad de las actividades de evaluación centralizadas y descentralizadas, así como de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones;
- la naturaleza de los acuerdos en materia de presentación de informes, a nivel interno, al Comité Consultivo de Evaluación y, a nivel externo, al Consejo de Administración;
- el grado en que la función y las responsabilidades de evaluación están atendiendo las necesidades de los mandantes tripartitos y apoyando el proceso de gobernanza de la OIT;
- el grado en que las evaluaciones de la OIT respetan las normas y los estándares del UNEG y las relaciones con las unidades y mecanismos de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, los organismos donantes y otras redes de evaluación pertinentes;
- la capacidad y las competencias para la evaluación, y la utilización de técnicas y métodos de evaluación;
- el grado en que la función de evaluación contribuye a proporcionar información para las orientaciones, políticas, programas y proyectos estratégicos de la OIT, inclusive la atención prestada a la gestión basada en resultados (GBR), y cómo lograr que sea más eficaz a este respecto, y
- el grado en que los resultados de la evaluación se incorporan y utilizan en actividades de seguimiento y en las estrategias de gestión del conocimiento de la OIT, y se difunden a audiencias más amplias.

Han de formularse recomendaciones en relación, entre otros aspectos, con la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función de evaluación en la OIT y con el modo en que éstas podrían mejorarse, así como sobre el papel y la contribución de la evaluación en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, los Programas de Trabajo Decente por País y el seguimiento de la nueva Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa. Asimismo, se prevé que la EEI proporcione una base para la mejora de la rendición de cuentas, el aprendizaje de enseñanzas, el liderazgo y la toma de decisiones en el contexto del compromiso permanente de la OIT con la gestión basada en resultados (GBR). Aunque se parte de la base de que las recomendaciones de la evaluación no se traducirán en el incremento real de los recursos del presupuesto ordinario destinados a la función de evaluación, se espera que se conceda prioridad a toda recomendación para la introducción de cambios que se formule, y que éstas sean costeadas en su totalidad.

Metodología

De conformidad con la política de evaluación de la OIT, se asegurará la participación de los mandantes tripartitos de la OIT y de los agentes clave tanto internos como externos durante todas las fases del proceso de evaluación externa. Esta participación se basará en metodologías apropiadas, centradas en entrevistas, reuniones para la celebración de consultas, encuestas y exámenes de documentos.

Eval realizará una autoevaluación de la función de evaluación de la Oficina inmediatamente antes de la EEI, que se incluirá en la documentación de referencia, cuyo examen formará parte de la metodología de la evaluación.

Los detalles de la metodología serán elaborados por los evaluadores externos en base a los Términos de Referencia (TR) y se documentarán en un informe preliminar. Sin embargo, se espera que el equipo de evaluación aplique una combinación de métodos que se basen en pruebas tanto físicas como no físicas y conlleven múltiples medios de análisis. Éstos podrían ser:

- Examinar la documentación apropiada sobre la evaluación relacionada con las políticas, inclusive informes sobre el rendimiento, información sobre el presupuesto, documento sobre la gobernanza interna, etc.
- Llevar a cabo una auditoría de las disposiciones y prácticas actuales en lo que respecta a la evaluación, utilizando normas y estándares de las Naciones Unidas como modelos de calidad.
- Realizar un inventario de toda la labor de evaluación realizada desde 2005, inclusive el grado en que ésta ha sido gestionada de conformidad con las políticas y directrices para la evaluación establecidas por la OIT.
- Examinar una muestra de evaluaciones que reflejen la diversidad regional, el carácter centralizado en relación con el carácter descentralizado de las evaluaciones, los temas, y el tipo de evaluaciones (proyectos, programas por países, estrategia mundial, evaluaciones temáticas), en relación con buenas prácticas reconocidas con respecto a informes de evaluación.
- Examinar los sistemas electrónicos apoyando la función de evaluación para facilitar la transparencia, la rendición de cuentas y el intercambio de conocimientos.
- Examinar y discutir con funcionarios pertinentes de la OIT la autoevaluación llevada a cabo por Eval.
- Examinar datos concluyentes sobre el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones y poner en práctica las enseñanzas aprendidas por el personal directivo de la OIT.
- Entrevistar a agentes clave que reflejen la diversidad de conocimientos y experiencias dentro de la Oficina de conformidad con el sector, la unidad técnica, y las situaciones de las regiones y países, y que representen tanto los temas como a los usuarios de las evaluaciones.
- Entrevistar a agentes fuera de la Oficina, inclusive a miembros del Consejo de Administración (aprovechando las reuniones del Consejo de Administración a tal efecto), mandantes tripartitos y miembros de entidades asociadas multilaterales y bilaterales.
- Llevar a cabo una serie de encuestas electrónicas entre el personal de la Oficina y entre los miembros del Consejo de Administración, y preparar estudios de casos regionales y por países, inclusive basados en visitas a las oficinas regionales y otras oficinas exteriores.

Disposiciones con respecto a la gestión

La EEI será llevada a cabo por un equipo de consultores principales en materia de evaluación, con experiencia en ejercicios similares y que sean independientes de la OIT. Los consultores serán seleccionados mediante un proceso de licitación competitivo de conformidad con los procedimientos habituales de contratación de la OIT. Un panel imparcial seleccionará a los candidatos sobre la base de su experiencia pertinente en materia de evaluación, su independencia (es decir, la inexistencia, en el pasado o en la actualidad, de estrechas relaciones de trabajo con la OIT), su familiaridad con la OIT y su mandato, y su comprensión de las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas. Se identificará un equipo de tres consultores. Se prevé contratar a cada miembro del equipo durante 20 días laborables. Se invitará a presentar licitaciones a empresas que prestan servicios de consultoría. El concurso se publicará a través de varias fuentes para atraer una gran variedad de respuestas.

La Oficina de Auditoría Interna y Control (IAO) de la OIT supervisará el proceso de la EEI para mantener su independencia. Las responsabilidades de la IAO son asegurar al Consejo de Administración de la OIT que la EEI se realizó de forma independiente y transparente, y que cumplió las normas y procedimientos establecidos, inclusive con respecto al proceso de presentación de licitaciones para la selección de evaluadores y los TR aprobados por el Consejo de Administración. Entre las responsabilidades específicas de la IAO se incluirán las siguientes:

- 1) examinar el programa de trabajo y el marco de referencia para que los evaluadores se cercioren de que cumplen con el marco de referencia de la evaluación aprobado por el Consejo de Administración;
- 2) examinar el proceso de licitación competitivo que conduce a la selección y contratación del equipo de evaluadores externos para asegurarse de que el proceso cumple con los procedimientos establecidos;
- 3) supervisar el proceso de evaluación, asegurando que los evaluadores tengan acceso a los materiales necesarios y a los miembros del personal pertinentes, así como a otras instalaciones necesarias;
- 4) examinar el proyecto de informe sobre la evaluación para cerciorarse de que cumple con los TR acordados;
- 5) actuar como punto focal para las observaciones y respuestas del personal directivo de la OIT sobre el proyecto de informe, y
- 6) proporcionar información oral o escrita al Consejo de Administración sobre la independencia, transparencia y credibilidad del proceso, incluido el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

La Unidad de Evaluación central (EVAL) prestará servicios de apoyo a la IAO previa solicitud, pero no participará en el proceso de evaluación propiamente dicho.

Resultados

Se producirán los siguientes resultados escritos:

- un informe preliminar en el que se especifiquen las conclusiones iniciales y la metodología propuesta, incluidas preguntas clave a las que se deberá responder;
- un proyecto de informe detallado sobre la evaluación basado en información real y unos criterios fundamentados basados en el análisis creíble de fuentes y documentación consultadas;
- un informe de evaluación final que se incorporará en el sitio web de la OIT y se difundirá a los agentes clave, y
- una presentación del resumen presentado al Consejo de Administración en noviembre de 2010.

Fecha	Eventos
Julio de 2009	El Comité Consultivo de Evaluación (interno) examina y finaliza el borrador de los TR.
Julio-septiembre de 2009	Borrador de los TR se circula entre los representantes del Consejo de Administración para sus comentarios.
Noviembre de 2009	Los TR se someten a la Comisión PFA para su aprobación.
Diciembre de 2009	Lanzamiento de procedimientos de licitación competitivos.
Diciembre de 2009	Informe de autoevaluación realizado por EVAL.
Enero-febrero de 2010	Selección y contratación del Equipo de Consultores.
Marzo de 2010	Informe oral sobre los progresos realizados presentado por la Oficina a la Comisión PFA.
Mayo de 2010	Informe preliminar presentado por el Equipo de Consultores.
Agosto de 2010	Difusión del proyecto de informe a agentes clave para que formulen comentarios.
Octubre de 2010	Finalización del informe y preparación del resumen con miras a su presentación al Consejo de Administración.
Noviembre de 2010	Presentación del informe resumido de la EEI al Consejo de Administración y difusión pública del informe completo por Internet.
Noviembre de 2010	La Oficina de Auditoría Interna y Control proporciona a la Comisión PFA informe de supervisión, oral o escrito, sobre el proceso de evaluación.
Enero de 2011	Preparación del plan de acción de seguimiento.
Marzo de 2011	Plan de acción de seguimiento presentado a la Comisión PFA.

2. Marco lógico propuesto para la función de evaluación de la OIT

Tipos de productos	Resultados	Indicador de desempeño del resultado	Fuentes de los datos	Estrategia de recopilación de datos (método/(quién/cuándo))
Objetivo específico 1: mejorar en toda la Oficina la transparencia y rendición de cuentas de la incidencia de las actividades de la OIT en apoyo de sus mandantes				
Evaluaciones independientes	i) Utilización más sistemática de la evaluación independiente	En qué medida las evaluaciones independientes son seleccionadas, contratadas con independencia, sometidas a seguimiento y utilizadas	Entrevistas con jefes de programa; informes anuales; Consejo de Administración	Entrevistas; grupos focales; análisis del contenido
Política sobre armonización	v) Armonización de las prácticas y métodos de evaluación dentro de la Oficina, independientemente de la fuente de financiación	En qué medida se han armonizado las prácticas y los métodos	Informes de evaluación; revisión de los documentos de metodología	Análisis del contenido
Documentos sobre políticas (instrucciones del Director General)	vi) Descentralización de responsabilidades y rendición de cuentas en materia de evaluación, cuando corresponda	En qué medida se han descentralizado las responsabilidades de la evaluación, las disposiciones son adecuadas y el personal directivo superior apoya la función de evaluación	Informes anuales, documentos metodológicos, entrevistas con las oficinas y los Directores Regionales	Entrevistas; análisis del contenido
Evaluaciones Documentos sobre políticas	ix) Mantenimiento de la independencia de la función de evaluación	¿Se ha planteado la cuestión de la independencia de la función, en qué medida EVAL y EAC ejercen de manera efectiva la función de seguimiento y supervisión; en qué medida la preparación de presupuestos para la evaluación es adecuada e independiente de la dirección; cuál es el grado de revelación de las constataciones?	Informes al Consejo de Administración; entrevistas; textos de evaluación; textos de políticas	Entrevistas; grupos focales; análisis del contenido

Tipos de productos	Resultados	Indicador de desempeño del resultado	Fuentes de los datos	Estrategia de recopilación de datos (método/(quién/cuándo))	
Objetivo específico 2: reforzar el proceso de adopción de decisiones de los órganos normativos y del personal directivo superior sobre la base de una evaluación adecuada de la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad de las actividades de la OIT					
Autoevaluaciones	i)	Utilización más sistemática de la autoevaluación	En qué medida se seleccionan, se someten a seguimiento y se utilizan las autoevaluaciones	Entrevistas con los jefes de programa	Entrevistas; grupos focales; análisis del contenido
Informes anuales; resumen de las evaluaciones	ii)	Presentación de informes periódicos al personal directivo superior y al Consejo de Administración sobre la actividad de evaluación y sus efectos	En qué medida se ha efectuado la presentación de informes a satisfacción del Consejo de Administración y en qué grado el CCE rinde cuentas adecuadamente al personal directivo superior	Examen de los informes al Consejo de Administración, entrevistas con los miembros del Consejo de Administración y el personal directivo superior	Entrevistas; grupos focales
Informes anuales; planes y presupuestos	iii)	Seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones, incluida su utilización en el proceso de planificación, programación y elaboración del presupuesto basado en resultados	En qué medida se ha hecho el seguimiento y se han utilizado las recomendaciones en los planes y presupuestos, las decisiones normativas y la supervisión del Consejo de Administración, y en qué grado se han utilizado los mecanismos de seguimiento. En qué medida los responsables de programación de la OIT confían en los sistemas de seguimiento y evaluación para controlar el avance, identificar los problemas y valorar los resultados de la toma de decisiones	Informes anuales, revisión de planes y presupuestos, entrevistas con los funcionarios principales y el Consejo de Administración	Entrevistas; grupos focales; análisis del contenido

Tipos de productos	Resultados	Indicador de desempeño del resultado	Fuentes de los datos	Estrategia de recopilación de datos (método/(quién/cuándo))
Cursos de formación; material de orientación	vii) Mejora de la capacidad interna y de las calificaciones en materia de metodologías de evaluación y de autoevaluación	En qué medida los participantes han utilizado la formación recibida	Revisión de las evaluaciones de los cursos; entrevistas a una muestra de los participantes en las oficinas regionales y nacionales	Encuesta
Reuniones Comunicaciones con los participantes	viii) Proceso participativo de los mandantes de la OIT en la evaluación	En qué medida los mandantes de la OIT han participado en el diseño de la evaluación, la recopilación de información y la revisión de las conclusiones	Informes de evaluación; entrevistas al Consejo de Administración, oficinas regionales	Análisis del contenido, grupos focales, entrevistas
Objetivo específico 3: proporcionar información para extraer enseñanzas y seguir mejorando la labor de la OIT				
Poner en funcionamiento el sistema i-Track	iv) Mejor aprendizaje institucional e intercambio de conocimientos	En qué medida se utiliza y es adecuado el sistema i-Track	Usuarios de i-Track	Análisis de los archivos
Programa de los cursos de formación		En qué medida los comentarios recibidos influyen en el programa de los cursos	Programa de los cursos	Análisis del contenido
Proyecto de términos de referencia		En qué medida han mejorado los términos de referencia de la evaluación	Términos de referencia	Análisis del contenido
Sitio web		En qué medida se utiliza el sitio web de EVAL	Descargas	Revisión de archivos

Tipos de productos	Resultados	Indicador de desempeño del resultado	Fuentes de los datos	Estrategia de recopilación de datos (método/(quién/cuándo))
Objetivo específico adicional de los términos de referencia: garantizar que las evaluaciones sean conformes a los estándares del UNEG y otras normas internacionales, así como a los objetivos y prioridades de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa				
Evaluaciones Documentos sobre políticas	Analistas independientes consideran que las evaluaciones y políticas son conformes a los estándares del UNEG	En qué medida las evaluaciones y políticas se ajustan a los estándares	Textos de evaluación	Análisis del contenido
Evaluaciones	Las evaluaciones abordan los objetivos y las prioridades de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa	En qué medida las evaluaciones se seleccionan con este fin y abordan realmente los objetivos y las prioridades	Textos de evaluación	Análisis del contenido

3. Metodología

La metodología utilizada en la EEI incluyó la codificación de 14 evaluaciones exhaustivas que se presentaron al Consejo de Administración entre los años 2005 y 2009, el examen de documentos en los que se demostraba el uso de las evaluaciones, las entrevistas con los funcionarios principales de la Oficina Internacional del Trabajo, así como los grupos focales con los mandantes y con el personal de la OIT que participó en las evaluaciones.

a) Normas internacionales relativas al control de calidad de las evaluaciones

A diferencia de áreas como la auditoría y la contabilidad, en las que se han adoptado normas a escala internacional ²¹, no existen normas internacionales generalmente aceptadas en el ámbito de la calidad de las evaluaciones. En el campo de la auditoría es necesario establecer normas precisas, dado que las auditorías pueden dar lugar a acciones legales en diversos países, donde resultan un elemento esencial para garantizar la credibilidad de las conclusiones y recomendaciones formuladas. Por el contrario, es más probable que el resultado de las evaluaciones dé lugar a la adopción de medidas políticas en vez de jurídicas, y por consiguiente las normas podrán ser más flexibles. Sin embargo, la credibilidad de una evaluación, al igual que la de una auditoría, se determina por los procedimientos que se siguen.

²¹ Federación Internacional de Contadores, *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Ética, Aseguramiento y Auditoría*, edición de 2007.

Diversas organizaciones han elaborado proyectos de normas y estándares destinados a formular normas que pueden servir para el control de calidad. Éstas incluyen al Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)²², el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)²³ de la OCDE y la Asociación Americana de Evaluación (AAE)²⁴. El Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) cuenta con un manual de evaluación (2003) que incluye una serie de normas (OIEA)²⁵. Tomados en conjunto, se puede decir que los elementos comunes constituyen un consenso sobre las normas que se aplican al control de la calidad de la evaluación.

Las diversas fuentes organizan sus textos de acuerdo con las políticas y estructuras, la planificación de evaluaciones específicas, los procesos a seguir para la recopilación de información, los medios de elaboración de las conclusiones y recomendaciones y la presentación de informes. En cada área se indican las normas específicas, junto con su fuente. Éstas han sido utilizadas para evaluar la calidad de 41 evaluaciones del OIEA realizadas en el período 2001-2007 y, por consiguiente, pueden servir como medio de comparación para las evaluaciones de la OIT del período 2005-2009.

1) *Política y estructuras de evaluación*

La organización debería tener una política de evaluación clara (estándares 1.1 y 1.2 del UNEG).

La organización debería tener una función independiente de evaluación (párrafo 1 del Código de Conducta del UNEG, estándar 1.5 del UNEG, estándar 6.1 del CAD).

Los evaluadores deberían tener formación y capacitación en materia de evaluación, así como experiencia de trabajo profesional y conocimiento técnico específico para cada evaluación (estándares 2.1 a 2.4 del UNEG).

2) *Planificación*

Se deberían presentar planes de evaluación a los órganos de gobierno o a los jefes de las organizaciones (estándar 1.3 del UNEG).

Los motivos, propósito, objetivos y criterios de cada evaluación deben estar claramente definidos (estándar 1 del CAD, estándares 3.1, 3.2, 3.5-3.7 del UNEG).

Se define claramente el alcance y contexto de la evaluación (estándares 2 y 3 del CAD).

²² Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, 29 abril de 2005; *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*, 1.º de junio de 2007.

²³ Red de Evaluación del CAD, *Estándares de Calidad de Evaluación del CAD (para su aplicación en fase de prueba)*, 30-31 de marzo de 2006.

²⁴ Asociación Americana de Evaluación, *Guiding Principles for Evaluators, Revisions reflected herein ratified by the AEA membership*, julio de 2004.

²⁵ Organismo Internacional de Energía Atómica, Oficina de Servicios de Supervisión Interna, *IAEA Programme Evaluation: Process and Procedures*, 2003.

Los evaluadores deberían articular y tomar en consideración la diversidad de los intereses y los valores generales y públicos que pueden estar relacionados con la evaluación, incluyendo el compromiso con el enfoque basado en los derechos humanos (norma E de la AEA, estándar 3.9 del UNEG).

3) *Procesos a seguir en la recopilación de información*

El propósito y la metodología de la evaluación se describen con claridad, conducirán a una evaluación de resultados e incluyen la consulta a las partes interesadas, así como explicaciones relativas al muestreo utilizado y a sus limitaciones. Los evaluadores se asegurarán de que las partes interesadas participen en el diseño de la evaluación y puedan tener fácil acceso a toda la documentación, y que ésta sea comprendida por las partes interesadas (estándar 4 del CAD, norma A de la AEA, párrafo 11 del Código de Conducta del UNEG).

El equipo de evaluación debe incluir profesionales que conozcan el tema y la metodología (estándar 4.5 del CAD) y estar equilibrado en términos de género y geografía (estándar 3.14 del UNEG).

El equipo de evaluación hace gala de imparcialidad, ha señalado cualquier posible conflicto de intereses, ha demostrado sinceridad e integridad en su comportamiento, y ha representado con precisión sus competencias (párrafos 2 a 5 del Código de Conducta, estándares 2.5-2.6, 3.10, 3.15 del UNEG, estándar 7.1 del CAD, norma B de la AEA).

Las fuentes de información utilizadas en la evaluación son transparentes, válidas y precisas (estándar 5 del CAD).

Los evaluadores respetan la seguridad (incluyendo el anonimato), la dignidad y la autoestima de los encuestados, de los participantes en el programa, los clientes y otras partes interesadas en la evaluación (norma D de la AEA, párrafos 7 a 9 del Código de Conducta del UNEG, estándar 2.7 del UNEG).

El control de calidad se ejerce a lo largo de todo el proceso de evaluación (estándar 8.2 del CAD).

El proceso de evaluación es libre y abierto en el sentido de que el equipo de evaluación puede trabajar libremente y sin interferencias (estándar 6.2 del CAD).

La evaluación se realiza dentro del tiempo y el presupuesto asignados (estándar 9.2 del CAD).

4) *Medios para elaborar las conclusiones y recomendaciones*

Los resultados de la evaluación son relevantes para el objeto evaluado y el propósito de la evaluación (estándar 9.1 del CAD).

Las recomendaciones y lecciones aprendidas son relevantes, se dirigen a los usuarios adecuados y son susceptibles de llevarse a cabo bajo la responsabilidad de los usuarios (estándar 9.3 del CAD).

Los informes y las presentaciones de la evaluación son precisos, completos y fiables. Los evaluadores justificarán explícitamente las opiniones, los resultados y las conclusiones, e indicarán sus argumentaciones, de manera que las partes interesadas estén en posición de evaluarlos (párrafo 10 del Código de Conducta).

El análisis de la evaluación es completo en el sentido de que las preguntas de la evaluación se contestan mediante las conclusiones, el análisis está estructurado de forma lógica; hay una distinción entre las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas, y el resumen es claro y representativo (estándar 10 del CAD).

5) *Presentación de informes*

El informe presenta el propósito, alcance, objetivos, contexto y criterios utilizados para la evaluación (estándares 3.16, 4.1-4.7 del UNEG).

La evaluación presenta resultados en forma clara, que consisten en:

- constataciones, basados en análisis y observaciones, conclusiones, y
- recomendaciones que se sustentan en los resultados de la evaluación;
- responde de forma concisa a los problemas específicos planteados en los términos de referencia y las preguntas de la evaluación;
- se concentra en los resultados del programa, es decir, en los resultados y el impacto;
- es equilibrado, es decir, presenta pruebas que identifican las debilidades así como las fortalezas en las áreas donde el desempeño ha sido inferior a lo deseable;
- incluye lecciones de experiencias anteriores con sus consecuencias futuras (directrices de la IAEA, estándares 4.12-4.17 del UNEG).

Se deben reconocer los desacuerdos entre los miembros del equipo de evaluación (estándar 7.2 del CAD).

Los comentarios de las partes interesadas se incorporan en el informe (estándar 8.1 del CAD).

Cuando los evaluadores encuentran pruebas de delitos o conducta inmoral, las denuncian a la correspondiente autoridad de supervisión (párrafo 12 del Código de Conducta del UNEG).

La presentación de informes de evaluación requiere un reconocimiento explícito y una respuesta de los gestores sobre la intención de dar seguimiento a los resultados de la evaluación (estándar 9.4 del CAD, estándares 1.4, 3.17 del UNEG).

4. Lista de documentos

Documentos examinados
Estructura de dirección
Estructura de dirección de la Oficina Internacional del Trabajo
Organigrama de EVAL
Asignación de las responsabilidades clave del equipo de evaluación (a noviembre de 2009)
Plan de trabajo anual de EVAL 2008-2009, 2010-2011
Descripción de tareas del personal de EVAL
Evaluación de las Naciones Unidas
Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas
Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas
<i>UNEG quality checklist for evaluation</i>
Políticas de la OIT
GB.294/PFA/8/4 – Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT-2005
IGDS Núm. 74 – La Unidad de Evaluación de la OIT
IGDS Núm. 75 – Evaluación en la OIT
IGDS Núm. 63 – Utilización de la reserva de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario para financiar las actividades de supervisión, control y evaluación
Circular núm. 245 – Comité Consultivo de Evaluación
IGDS Núm. 8 – Política de la OIT sobre la divulgación de información al público, abril de 2008
Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa
<i>Manual & Guidance notes</i>
<i>ILO Guidelines to Results-Based Evaluation Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations</i>
<i>Evaluation guidance: Planning and Implementing Evaluation for Results</i>
<i>Evaluation guidance: DWCP monitoring and self evaluation guide</i>
<i>Evaluation guidance: Independent evaluation of DWCP</i>
<i>Evaluation guidance: Considering Gender in M&E of projects</i>
<i>Evaluation guidance: Searching an evaluator</i>
<i>Evaluation guidance: Capturing and using evaluation lessons learned</i>
<i>Checklist for formatting evaluation reports</i>
<i>Quality checklist for evaluation reports</i>
<i>Checklist for evaluation TORs</i>
<i>Dissemination and disclosure policy for evaluation reports</i>
<i>Criteria for the selection of major topics of ILO evaluation agenda by the Office</i>
<i>Evaluability assessment for DWCPs and projects: how to guide and tool (CD-ROM)</i>
Manual de cooperación técnica de la OIT – versión 1
Comité Consultivo de Evaluación (CCE)
Circular núm.245 – Comité Consultivo de Evaluación
Actas de las reuniones del Comité Consultivo de Evaluación
GB.298/PFA/8 – Establecimiento de un Comité Consultivo de Supervisión Independiente
GB.304/PFA/6/4 – Informe del Comité Consultivo de Supervisión Independiente

Documentos examinados

Informes

Lista de las evaluaciones realizadas (2005-2009) y de las evaluaciones planificadas (2010)
 Informe de evaluación anual de 2005, 2006, 2007-2008 y 2008-2009
Follow up actions to evaluation recommendations
Comparison of the Independent Quality Appraisals of ILO's 2007 and 2008 Independent Project Evaluation Reports
Independent Self-Evaluation of Evaluation Function: 2010
Multi-Country DWCP Evaluations: Meta Analysis Report
Top ten lessons learned from a review of independent project evaluation reports: 2007 results
 303.ª y 306.ª reuniones del Consejo de Administración – Actas y documentos presentados para decisión en materia de evaluación
 Informes de la Comisión PFA
 Informe de evaluación anual de 2008-2009
 Informe de evaluación anual de 2007-2008
Evaluation quality/advisory activities
Stock taking report
Stock taking exercise (mandate and evaluation types)
Evaluability assessment tool
Evaluability assessment reports (2008 & 2009)
Mission report-Retrofitting exercise
Lesson learned from a review of DWCP evaluation reports (including power point)
Seven top lessons learned from a review of DWCP independent evaluations carried out in the four past years: Turin 2009 (power point)

Guía del usuario de la base de datos de evaluaciones

i-Track User Guide
2007 Analysis of lessons learned (i-Track)

Red de evaluación regional de la OIT

Circular núm. 2 (2007): *Establishment of regional evaluation network (Asia)*
Minute sheet: Establishment of regional evaluation network (Africa)
 América Latina: puntos focales de la evaluación
Minute sheet-evaluation activities in the regions 2008-2009

Información financiera

IGDS Núm. 118 – Presupuestos de cooperación técnica, 14 de septiembre de 2009
 Programa y Presupuesto - Presupuesto operativo: evaluación
Overview of budget data EVAL, IPEC, RBSA and Budget and expenditure analysis for independent evaluation-BL-016.050

Materiales del IPEC

IPEC-DED Terms of reference for evaluation function
List of initiatives and work carried out on the follow-up to evaluations
Documentation of Outcomes of Evaluation template
Follow-up matrix for six-monthly Technical Progress Report
DED Note for Project Management on the Process of Independent Evaluations
List of Guidelines and Notes on the Programme/Project Cycle
Evaluation and Impact Assessment Plan template
IPEC Guidelines on good practice

Documentos examinados**Material regional**

Descripción del puesto: *Monitoring & Evaluation Advisor (ROAS)*

Descripción del puesto: *Programme Officer – knowledge management (ROAS)*

TOR: *BCPR Syria DWCP 2008-2010*

Highlights of technical cooperation implementation: 2008 (ROAS)

2009 TC highlights: 2009 (ROAS)

Project recommendations tracking table (ROAS)

Project evaluation matrix (ROAS)

M&E Plan, 2009 (ROAS)

EVAL mission report: Beirut, capacity building training program, diciembre de 2009

Final Independent Evaluation Report: SIYB Qatar, 2008

Final Independent Evaluation Report: Local Socio-Economic Recovery in War-Affected Areas of South Lebanon, 2009

Final Independent evaluation report: Promoting Decent Work and Gender Equality in Yemen, 2009

Workshop report: Implementation, monitoring & evaluation in a results-based management context, Yemen, 2008

Monitoring and Evaluation draft plan, 2010-2011 (ROAP)

Regional Evaluation Schedule 2010-2011-by sub-region (ROAP)

Asian Decent Work Decade Resource Kit: 2006-2015 (ROAP)

Taking Stock of Evaluation Work in Asia and the Pacific, mayo de 2009 (ROAP)

ILO Regional Evaluation workshop, junio de 2007 (ROAP)

ILO Managing Project Evaluations Workshop, junio de 2007 (ROAP)

Training and Employment Opportunities to Address Poverty Among Rural Youth: A Synthesis Report, A Joint Study by FAO, ILO, and UNESCO, 2009 (ROAP)

Bangladesh and Cambodia DWCP Review (ROAP)

Do International Migration Policies in Thailand Achiever Their Objectives? A Working Paper, March 2008 (ROAP)

Best Practices in Fostering Migration Opportunities: Do they work? A Working Paper, March 2009 (ROAP)

Evaluación de alto nivel (para fines de codificación)

Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para la inversión con alto coeficiente de empleo, 2006

Evaluación independiente del Programa de Trabajo Decente por País para Indonesia, 2006-2009

Evaluación independiente del programa por país de la OIT para Argentina: 2001-2006

Evaluación independiente del programa por país de la OIT para el Reino Hachemita de Jordania: 2002-2007

Evaluación de programas por país: Filipinas

Evaluación independiente del programa por país de la OIT de apoyo a Ucrania: 2000-2006

Evaluación independiente del programa por país de la OIT para Zambia: 2001-2007

Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para mejorar la protección de los trabajadores migrantes

Evaluación independiente de la estrategia de la OIT destinada a incrementar la capacidad de los Estados Miembros para elaborar políticas y programas centrados en el empleo de los jóvenes, 2009

Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para ayudar a los Estados Miembros a mejorar el impacto de las normas internacionales del trabajo

Evaluación independiente del Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo, 2005

Evaluación independiente del Programa InFocus sobre Seguridad Socioeconómica, 2005

Informe de evaluación temática: las cuestiones de género en la cooperación técnica, 2005

Examen externo de la aplicación de la formulación estratégica del presupuesto en el marco de la gestión basada en los resultados de la OIT

Documentos examinados	
Evaluaciones independientes de proyectos (para fines de codificación)	
Argentina	Programa integrado de apoyo para la reactivación del empleo en la Argentina
Madagascar	<i>Investissements à haute intensité de main-d'oeuvre (HIMO) – urbain et communal</i>
Región de Asia	<i>Strategic approaches towards employment promotion (ILO/PEP)</i>
Brasil	<i>Support to the time-bound programme on the elimination of the worst forms of child labour in Brazil</i>
Interregional	<i>Measuring longer term impact on children and families through tracking/tracer methodologies</i>
Pakistán	<i>Combating child labour through education and training, Phase II</i>
Región de las Américas	<i>Progressive eradication of child labour in the commercial agriculture sector in Central America and the Dominican Republic</i>
Región de las Américas	<i>Prevention and gradual elimination of child labour in agriculture in Central America, Panama, and the Dominican Republic, Phase II</i>
Región de las Américas	Libertad sindical, negociación colectiva y relaciones de trabajo en Centroamérica
Ghana	<i>Working out of poverty – Ghana Decent Work pilot programme</i>
Sri Lanka	<i>Employment sourcing and delivery system in Sri Lanka: JobsNet</i>
Región de las Américas	Políticas de erradicación de la pobreza, generación de empleos y promoción de la igualdad de género dirigidas al sector informal en América Latina
Interregional	<i>Knowledge Sharing on decent work and the informal economy in the context of poverty reduction</i>
Interregional	<i>Technical coordination and knowledge sharing on the theme «Gender equality in the world of work»</i>
América Central	Erradicación progresiva del trabajo infantil en el sector de la agricultura comercial en Centroamérica y República Dominicana (segunda fase)
Región de África	<i>Supporting the time-bound programme to eliminate the worst forms of child labour in South Africa's Child Labour Action Programme and laying the basis for concerted action against the worst forms of child labour in Botswana, Lesotho, Namibia and Swaziland</i>
Región de las Américas	<i>Strengthening the prevention of trafficking of children, adolescents, and women for sexual exploitation to Europe, the United States and further destinations and establishing a rehabilitation and repatriation methodology of rescued persons</i>
Interregional	<i>Prevention and reintegration of children involved in armed conflict</i>
Región de las Américas	Fortalecimiento de los servicios de administración del trabajo
Honduras	Extensión de la cobertura de la seguridad social en Honduras
Filipinas	<i>Promoting Youth Employment in the Philippines</i>
Región de Europa	<i>Skills Development for the Reconstruction and Recovery of Kosovo (Phases I and II)</i>
República Dominicana	<i>Combating the Worst Forms of Child Labour in the Dominican Republic. Supporting the Time Bound Programme in the Elimination of the Worst Forms of Child Labour in the Dominican Republic</i>
Pakistán	<i>Combating child labour in the carpet industry in Pakistan – Phase II</i>
Región de África	<i>Skills Training Strategies to Combat WFCL in Urban Informal Sector in Sub-Saharan Anglophone Africa</i>
Interregional	<i>Prevention and Reintegration of Children Involved in Armed Conflict An Inter-Regional Programme</i>
República Democrática Popular Lao	<i>Lao PDR Social Security Project 2002-2007</i>

Documentos examinados	
Interregional	<i>Mainstreaming Gender in Employment Policies and Programme – A Joint ILO-UNIFEM Initiative</i>
Papua Nueva Guinea	<i>Start and Improve Your Business (SIYB): Phase III 2004-2008 Papua New Guinea</i>
Región de las Américas	Fortalecimiento de los servicios de las administraciones del trabajo
Zambia	<i>ILO/BDS Zambia: Developing business service markets for micro and small enterprises</i>
Jordania	<i>National programme for the prevention and elimination of child labour in Jordan</i>
Pakistán	<i>Combating child labour through education and training: Phase II, Support to the time-bound programme</i>
Región de África	<i>Skills training strategies to combat WFCL in urban informal sector in Sub-Saharan Anglophone Africa</i>
Turquía	<i>Combating the worst forms of child labour in Turkey: Supporting the time-bound national policy</i>
China	<i>Corporate social responsibility in the Chinese textile industry</i>
Viet Nam	<i>Promoting sound industrial relations at the workplace and strengthening the capacity of industrial relations actors in Viet Nam</i>
Interregional	<i>Final Project Evaluation of the Public-Private-Partnership Project between VW/ILO/GTZ Global Compact and Safety and Health – OSH and Supply Chain Management</i>
Región de Asia	<i>JOINT Evaluation: ILO/Japan project on managing cross-border movement of labour in Southeast Asia RAS/05/02/EEC ILO/UNIFEM/EC Asian programme on the governance of labour migration</i>
Mozambique	<i>Working out of Poverty in Mozambique</i>
Nepal	<i>Employment creation and peace building based on local economic development – Evaluación intermedia</i>
Región de África	<i>Independent evaluation of the COOP Africa Programme – Evaluación intermedia</i>
Interregional	<i>Decent Work Country Programmes and Results-Based Management: Strengthening core ILO capacity (PROGRAM, PARDEV, EVAL) – Evaluación intermedia</i>
República Dominicana	Apoyo al Programa de duración determinada para la eliminación de las peores formas de trabajo infantil en la República Dominicana. Fase II (2007-2009)
Región de Asia	<i>Economic and social empowerment of returned victims of human trafficking – Autoevaluación final</i>
República Democrática del Congo	<i>Améliorer la gouvernance dans les mines du Katanga par la promotion du travail décent – Evaluación intermedia</i>
Autoevaluaciones (para fines de codificación)	
Brasil: <i>Project Against Trafficking in Persons</i>	
<i>Combating Forced Labor & Trafficking of Indonesian Migrant Workers</i>	
Rla0604spa – Políticas de empleo para la igualdad de género y raza/etnia en los países de Mercosur y Chile	
<i>Employment Creation & Peace Building based on Local Economic Development (EmpLED)</i>	
<i>TVET Reform Project in Bangladesh</i>	
Proimujer Programa de igualdad de oportunidades en la formación y el empleo – Autoevaluación final	
RLA0503USA – Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana	
Bol0007dac – Capacitación de mano de obra y promoción de microempresas en apoyo a la estrategia de erradicación de cultivos de coca en el trópico de Cochabamba	
<i>Economic & Social Empowerment of Returned Victims of Trafficking</i>	

5. Lista de las entrevistas

Partes interesadas entrevistadas y fecha de la entrevista		
Consejo de Administración		
Sr. Eric Oechslin	Asesor Principal, Grupo de los Empleadores	23/3/2010
Sra. Raquel González	Secretaria del Grupo de los Trabajadores	20/4/2010
Coordinadores regionales		
Sr. Samir Koubaa (África)	Misión Permanente de Túnez	12/3/2010
Sr. Greg Vines (Asia y el Pacífico)	Misión Permanente de Australia	12/3/2010
Sr. Carlos Enrique Flores Torres (Américas)	Misión Permanente de la República Bolivariana de Venezuela	18/3/2010
Sra. Alexandra Spanu (Europa Oriental)	Misión Permanente de Rumania	26/3/2010
Sr. Hubert Martin (Europa Occidental)	Misión Permanente de Francia	26/3/2010
Sra. Joanne Hamilton (PIEM)	Misión Permanente del Canadá	26/3/2010
Miembro del Comité Consultivo de Supervisión Independiente		
Sr. Denys Chamay	Presidente, Comité Consultivo de Supervisión Independiente	24/3/2010
Equipo de dirección		
Sra. María Angélica Ducci	Directora Ejecutiva, CABINET	22/06/2010
Sr. Kari Tapiola	Director Ejecutivo, ED/NORM y Presidente del CCE	26/05/2010
Sr. Assane Diop	Director Ejecutivo, ED/SOCIAL PROTECTION	24/3/2010
Sr. George Dragnich	Director Ejecutivo, ED/DIALOGUE	23/4/2010
Sra. Patricia O'Donovan	Directora Ejecutiva, Gestión y Administración (ED/MAS)	25/3/2010
Sr. François Eyraud	Director Ejecutivo, Centro Internacional de Formación, Turín	22/3/2010
Sr. José Manuel Salazar-Xirinachs	Director Ejecutivo, ED/EMPLOYMENT	23/4/2010
Sra. Alena Nesporova	Directora Regional Adjunta, EUROPA	26/3/2010
Sr. Jean Maninat	Director Regional, Américas	19/3/2010
Sra. Nada Al-Nashif	Directora Regional, Estados Árabes	18/3 et 22/4/2010
Sra. Sachiko Yamamoto	Directora Regional, Asia	15/3/2010
Sr. Charles Dan	Director Regional, África	22/3 y 16/4/2010
Directores de Oficina		
Sra. Alette Van Leur	Directora, PARDEV	26/3/2010
Sr. J.E. Thurman	Director, PROGRAM	25/3/2010
Sr. Dan Cunhiah/Enrico Cairola	Director, ACTRAV	17/3/2010
Sr. Raymond Torres	Director, INSTITUTE	15/4/2010
Sra. Constance Thomas/ Sr. Peter Wichmand	Directora, IPEC/ Jefe, IPEC-DED	23/3 y 19/4/2010
Sr. Rafael Díez de Medina	Director, STATISTICS	23/3/2010
Sr. Peter Poschen-Eiche	Director, EMP/ENTERPRISE	24/3/2010
Sra. Jane Hodges	Directora, GENDER	19/3/2010
Sr. Greg Johnson	Director, Tesorero y Contralor de Finanzas, TR/CF	16/4/2010
Sr. Giuseppe Casale	LAB/ADMIN	15/3/2010

Partes interesadas entrevistadas y fecha de la entrevista		
Jefes de Unidad		
Sra. Keiko Kamioka	Jefa, Auditoría Interna y Control (IAO)	15/3/2010 +
Sra. Carole Logan	Jefa, Unidad de Evaluación (EVAL)	16/4/2010 +
Sr. Ibrahim Awad	Jefe, MIGRANT	17/3/2010
Sra. Gerardina Gonzalez-Marroquin	Jefe, EXREL/Reforma de las Naciones Unidas	24/3/2010
Otro personal de la sede		
Sr. Peter Wichmand	Jefe, IPEC/DED	19/4/2010
Sr. Richard Longhurst	Funcionario principal de evaluación, IPEC/DED	19/4/2010
Sra. Naomi Asukai	Funcionaria principal de evaluación, IPEC/DED	19/4/2010
Sra. Tita Prada de Mesa	PARDEV	21/4/2010
Sr. David Lamotte	EMP/ENTERPRISE	22/4/2010
Sr. Piyasiri Wickramasekara	MIGRANT	
Sra. Claudia Coenjaerts	ED/EMP/MSU	22/4/2010
Sr. Stewart Kershner	Jefe del proyecto Dashboard	16/3 et 21/4/2010
Sra. Yuka Okumura	Analista de programas, PROGRAM	
Sra. Christiana Allen	Asesora principal, ED	25/4/2010
Sra. Leatitia Dumas	Oficial de programas, Programa Better Work	21/4/2010
Sr. Conor Boyle	Especialista técnico, Programa Better Work	21/4/2010
Sra. Arianna Rossi	Programa Better Work	21/4/2010
Equipo de EVAL, individual y colectivamente como grupo focal		
Sr. Francisco Guzmán	Funcionario de evaluación, EVAL	15/3/2010 +
Sra. Carla Henry	Funcionario de evaluación, EVAL	19/4/2010 +
Sr. Craig Russan	Funcionario de evaluación, EVAL	20 y 22/4/2010
Sra. Janet Neuberger	Analista de sistemas	20 y 22/4/2010
Oficina Regional para Asia y el Pacífico		
Sr. Guy Thijs	Director Regional Adjunto	5/4/2010
Sra. Karin Klotzbuecher	Jefa de la Unidad de Programación Regional	2/4/2010
Sr. Oktavianto Pasaribu	Analista de programas regionales	2/4/2010
Sr. Bill Salter	Director de la Oficina Subregional	2/4/2010
Sra. Pamornrat Pringsulaka	Funcionaria de seguimiento y evaluación regional	2/4/2010
Sra. Annemarie Reerink	Consejera técnica principal	2/4/2010
Sra. Valérie Breda	Experta en microfinanzas	2/4/2010
Grupo focal de jefes de programas y CTP		
Sr. Jiyuan Wang	Director Adjunto, OSR Bangkok	7/4/2010
Sr. Tsuyoshi Kawakami	Especialista	7/4/2010
Sra. Suttida Chaikitsakol	Coordinadora nacional de proyectos	7/4/2010
Sr. Chris Donnges	Especialista principal	7/4/2010

Partes interesadas entrevistadas y fecha de la entrevista		
Grupo focal de oficiales de programas		
Sra. Suradee Bhadasiri	Oficial de programas para Camboya	7/4/2010
Sra. Jittima Srisuknam	Oficial de programas para Tailandia	7/4/2010
Sra. Sutida Srinopnikom	Oficial de programas de la Unidad Regional	7/4/2010
Sra. Rakawin Leechanavanichpan	Oficial de programas para la República Democrática Popular Lao	7/4/2010
Sra. Wipusara Rugworakijkul	Oficial de programas	7/4/2010
Oficina de la OIT en Indonesia (OIT-Yakarta)		
Sr. Peter van Rooij	Director de la oficina en funciones	5/4/2010
Personal de la OIT en el grupo focal de Yakarta		
Sra. Parissara Liewkeat	Oficial de programas internacionales	5/4/2010
Sra. Dyah R. Sudarto	Oficial de programas	5/4/2010
Sr. Tauvik Muhammad	Oficial de programas	5/4/2010
Sra. Lotte Keijser	CTP del proyecto sobre trabajadores migrantes	5/4/2010
Sra. Arum Ratnawati	Jefa de proyectos nacionales (IPEC)	5/4/2010
Sr. Patrick Daru	CTP del proyecto EAST	5/4/2010
Sr. Matthieu Cognac	CTP del proyecto Joy	5/4/2010
Ministerios y mandantes tripartitos de Indonesia		
Sr. Hawignyo	Jefe de la División de Cooperación Exterior – Ministerio de Educación Nacional	5/4/2010
Sr. Bambang Surjono	Sindicato KSPI	5/4/2010
Sr. Komara Djaja	Secretario del Ministerio de Coordinación, Asesor principal en legislación e instituciones	5/4/2010
Sr. Ida Widayani Djimanto	Vicepresidente, APINDO (organización de empleadores)	5/4/2010
Sr. Guntur Witjaksono	Ministerio de Recursos Humanos y Transmigración	5/4/2010
Sra. Rahma Iryanti (Ibu Yanti)	Directora de Recursos Humanos y Oportunidades de Empleo, Organismo Nacional de Planificación del Desarrollo	7/4/2010
Oficina Regional para América Latina		
Sr. Florencio Gudiño	Jefe, Unidad de Programación Regional	13/4/2010
Sr. Sabas Monroy	Oficial regional de seguimiento y evaluación	13/4/2010
Oficina Regional para África		
Sr. Mpenza Kabundi	Director Regional Adjunto – PPC	16/4/2010
Sr. Jürgen Schwettmann	Director Regional Adjunto – MAO	16/4/2010
Sra. Cynthia Yinusa	Jefa, Unidad de Programación Regional	16/4/2010
Sr. Gugsu Farice Yimer	Funcionario Principal de Evaluación	16/4/2010

Oficina Regional para los Estados Árabes

Sr. Maurizio Bussi	Director Regional Adjunto	19/4/2010
Sr. Jean-François Klien	Jefe, Unidad de programación regional	19-22/4/2010
Sr. Gregor Schulz	CTP, apoyo a los servicios públicos de empleo	20/4/2010
Sr. Assaad El-Dorr	Coordinador de proyectos, estudios laborales y relación en el empleo en las zonas afectadas por la guerra en el sur de Libia	20/4/2010
Sra. Najwa Ksaifi	CTP, promoción del trabajo decente y la igualdad de género en Libia, Jordania y Siria	20/4/2010
Sr. Abdelhamid Kalai	CTP, desarrollo de capacidades, servicios de empleo y relaciones de trabajo y empleo para el sector de la construcción	20/4/2010
Sr. Amin AlRwaidat	CTP, inspección laboral subregional	20/4/2010
Sr. Azfar Khan	Especialista en migraciones	20/4/2010
Sr. Walid Hamdan	Especialista en actividades con los trabajadores	20/4/2010
Sra. Rania Bikhazi	Especialista en desarrollo de la pequeña empresa	20/4/2010
Sr. Hicham Abou Jaoude	Especialista en actividades con los empleadores	20/4/2010
Sra. Mary Kawar	Especialista en capacidades y empleabilidad	20/4/2010
Sra. Simel Esim	Especialista en género	20/4/2010
Sr. Julien Magnat	Especialista en crisis	20/4/2010
Sr. Abdullah Zohair	Especialista en normas y legislación del trabajo	20/4/2010
Sr. Phil Fishman	CTP – Programa Better Work, Jordania	21/4/2010
Sr. Mansour Omeira	Funcionario encargado de investigación e intercambio de conocimientos	21/4/2010
Sra. Shaza Al-Jundi	Oficial de programas	22/4/2010
Sra. Ghia Osseiran	Oficial de programas de intercambio de conocimientos	21/4/2010
Sra. Rasha Tabbara	Asistente de programas	19/4/2010

Ministerios y mandantes tripartitos de Jordania

Sr. Moussa Khalaf	Ministro de Trabajo	21/4/2010
Sr. Zaki Ayoubi	Cámara de Industria de Jordania	21/4/2010
Sr. Bilal Malkawi	Organización de Trabajadores	21/4/2010

Centro Internacional de Formación – Turín

Sr. Antonio Graziosi	Director de los Programas de Formación	22/03/2010
Sr. Robin Poppe	Jefe del Servicio de Aprendizaje y Comunicación y Jefe de Evaluación	22/03/2010
Sra. Janet Shalabi	Jefa del Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional	22/03/2010

Otros (ajenos a la OIT)

Sr. Even Fontaine Ortiz	Dependencia Común de Inspección	16/3/2010
Sr. Juha Uitto	Secretaría del UNEG	7/4/2010
Sr. Paul DeLay	ONUSIDA	22/3/2010
Sra. Demetra Arapakos	OSSI	7/4/2010

C. Principales avances en la función de evaluación de la OIT: 2005-2009

Fecha	Acontecimientos significativos
Marzo de 2005	El Director General crea la nueva Unidad de Evaluación central; EVAL comienza a participar en las reuniones y actividades del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
Noviembre de 2005	El Consejo de Administración aprueba el nuevo Marco de políticas y estrategias de evaluación
Noviembre de 2005	Se llevan a cabo evaluaciones: Programa InFocus sobre Diálogo Social, Programa InFocus sobre Seguridad Socioeconómica, y Gestión basada en los resultados de la OIT
Enero – diciembre de 2006	Se crean los elementos principales del nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación, particularmente: a) la red de puntos focales de evaluación; b) la evaluación a nivel de los países; c) la participación de los mandantes y los interlocutores; d) el diseño de la base de datos de seguimiento interno sobre la base del sistema del IPEC; e) la movilización de recursos extrapresupuestarios para aumentar el personal con dos profesionales (especialista en conocimientos y comunicaciones y funcionario principal de evaluación).
Abril de 2006	Se publica la nueva guía y procedimientos para la planificación y gestión de las evaluaciones independientes de proyectos
Abril de 2006	Guía de evaluación: <i>Independent evaluation of DWCP</i> (evaluaciones independientes de los Programas de Trabajo Decente por País)
Mayo de 2006	Proyecto de guía de evaluación: <i>DWCP monitoring and self evaluation guide</i> (guía de seguimiento y autoevaluación de los PTDP). EVAL redacta el capítulo sobre la evaluación del manual de cooperación técnica y el módulo de formación para directivos del programa de desarrollo de las capacidades de liderazgo y gestión (HRD)
Mayo de 2006	EVAL desarrolla la metodología y realiza una evaluación externa de la calidad de los informes de evaluación descentralizados independientes (que se repite cada año con aproximadamente 40 informes de evaluación)
Mediados de 2006	EVAL prepara un proyecto de propuesta para acelerar la aplicación de la política y la función de evaluación. Éste fue financiado por el Gobierno holandés y el DFID. El financiamiento original a EVAL fue de aproximadamente un millón de dólares de los Estados Unidos para tres años
Mediados de 2006	Se diseñaron y pusieron en línea las páginas web Intranet e Internet, incluyendo informes de evaluación y notas de políticas y de orientación para el personal de la OIT y el público
Octubre de 2006	La evaluación del PTDP de las Filipinas ocupó un día completo en el taller de programación para directivos —participó todo el personal directivo de la sede y las oficinas regionales
Noviembre de 2006	Las primeras evaluaciones de alto nivel se presentan a la Comisión PFA: la evaluación de la estrategia de la OIT para la inversión con alto coeficiente de empleo y el Programa por País para Filipinas
Noviembre de 2006	Presentación al Consejo de Administración del primer informe de evaluación anual (2005)
Septiembre de 2007	Se estableció y probó el prototipo de i-Track
Diciembre de 2006	Primer taller de formación de EVAL en Asia sobre planificación del seguimiento y evaluación, evaluabilidad, desarrollo de indicadores, revisiones y evaluaciones del programa por país
Diciembre de 2006 – Enero de 2007	Se imparte en Ginebra el módulo de orientación para la formación sobre evaluación de proyectos (taller de un día de duración para el personal técnico principal vinculado a la red de evaluación de la sede)
Enero de 2007	Se liberan recursos extrapresupuestarios para la estrategia de evaluación
Febrero de 2007	El Comité Consultivo de Evaluación convoca su primera reunión
Enero – diciembre de 2007	EVAL imparte el módulo de evaluación durante los talleres de gestión del ciclo de proyectos celebrados en Turín (4 cursos independientes)
Junio de 2007	EVAL imparte un taller de dos días de duración para la red de evaluación de Asia: asistieron entre 1 y 2 personas por oficina de la OIT; imparte un cursillo de un día de duración para los especialistas técnicos de la Oficina Subregional de Bangkok
Julio de 2007	El personal de EVAL se amplía para añadir un funcionario principal encargado de la evaluación, P4; puesto regularizado en marzo de 2008

Fecha	Acontecimientos significativos
Septiembre de 2007	Guía de evaluación: <i>Considering Gender in Monitoring and Evaluation Projects</i> (Tener en cuenta el género en los proyectos de seguimiento y evaluación)
2007	EVAL presta su colaboración a puntos focales de Europa y Asia, para llevar a cabo exámenes de programas por país (Nepal, Albania, Camboya). Esto se convierte en una práctica común en Asia (dos por año)
Octubre de 2007	EVAL imparte conjuntamente con PROGRAM un curso sobre seguimiento y evaluación de los PTDP (durante una semana, de la cual 2 días se dedican al seguimiento y evaluación) en Lima y Sudáfrica. EVAL también imparte un taller de un día de duración en Budapest (al seguimiento y evaluación del PTDP)
Noviembre de 2007	La Comisión PFA examina y aprueba las evaluaciones de los programas por país para Ucrania y Argentina, y el Informe de evaluación anual de 2006
Enero – marzo de 2008	El personal de EVAL elabora dos estudios de caso por país para el UNEG; y una evaluación de la evaluabilidad de uno de los ocho programas piloto «Unidos en la Acción» de las Naciones Unidas
Febrero de 2008	EDMAS transfiere el proyecto de EVAL a PROGRAM, donde se gestiona como un proyecto de fortalecimiento institucional para el PTDP. Se aseguran recursos adicionales para compartir los costos de los puestos de funcionarios encargados de la evaluación (junio 2008)
Julio de 2008	Dos días de formación en Beirut sobre seguimiento y evaluación del PTDP; abril de 2008: medio día de formación sobre seguimiento y evaluación en Berlín para los Directores de Oficina. Octubre de 2008: presentación y debate sobre seguimiento y evaluación del PTDP en la Reunión de Directores de África
Septiembre 2008	EVAL recibe a dos nuevos miembros del personal financiados con los Ingresos de Apoyo a los Programas y los recursos extrapresupuestarios
Noviembre de 2008	La Comisión PFA revisa y aprueba dos evaluaciones de programas por país: Jordania y Zambia, así como la evaluación de la estrategia para mejorar la protección de los trabajadores migrantes y la evaluación relativa al impacto de las normas internacionales del trabajo de la OIT
Noviembre de 2008	La Comisión PFA reafirma la evaluación independiente de la política y estrategia de evaluación
Junio de 2008 – octubre de 2009	Se introduce la figura del funcionario regional encargado del seguimiento y la evaluación [se crean puestos del nivel P – solamente se cubren 4 de los 5 puestos]
Marzo de 2009	El Director General publica un Aviso del Director General y una Directiva de la Oficina sobre evaluación por las que confirma la autoridad organizacional, la función y el deber de rendición de cuentas ante la Oficina
Mayo de 2009	EVAL organiza e imparte el primer curso sobre evaluación para los mandantes tripartitos, la cual se lleva a cabo en el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín
Enero – julio de 2009	Introducción de nuevos datos en i-Track para registrar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. Los módulos nuevos generan informes de gestión basados en un conjunto de metadatos
Enero – julio de 2009	Introducción de nuevos datos en i-Track para registrar las recomendaciones de evaluación, y proporcionar un mejor acceso a las mismas, de manera que la dirección del proyecto haga el seguimiento
Junio – octubre de 2009	Formación sobre la reforma de las Naciones Unidas, el fortalecimiento institucional de PTDP y la GBR; EVAL tuvo medio día para seguimiento y evaluación; no hubo capacitación sobre evaluación, solamente evaluabilidad
Junio de 2009	Se revisa el capítulo 7 del manual de cooperación técnica, relativo a la evaluación de proyectos, y se envía a PARDEV
Octubre de 2009	La primera reunión de la red de evaluación regional se realizó en Turín, con la participación del IPEC. La reunión estableció nuevos criterios para colaborar con los puntos focales de la red de evaluación regional, y también creó un protocolo de seguimiento
Noviembre de 2009	La Comisión PFA examina y aprueba la Evaluación del Programa de Trabajo Decente por País para Indonesia, y la evaluación de la estrategia de la OIT para el empleo de los jóvenes
Noviembre de 2009	La iniciativa para la EEI es adoptada/aprobada por el Consejo de Administración
Noviembre de 2009	Se publica la solicitud de propuestas para la evaluación externa independiente de la función de evaluación
Diciembre de 2009	EVAL redacta la primera versión de las directrices oficiales para elaborar la política de evaluación y los documentos de gobernanza
Diciembre de 2009	Concluye la autoevaluación independiente de la función de evaluación de la OIT

D. Ubicación de la función de evaluación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Organización	Ubicación de la función de evaluación	Fuente
Naciones Unidas	La División de Inspección y Evaluación se creó formalmente el 9 de enero de 2008 a raíz de las deliberaciones de los Estados Miembros y la Secretaría en el contexto del mandato de la Cumbre Mundial de 2005 «Examen amplio de la gobernanza y la supervisión en las Naciones Unidas y sus fondos, programas y organismos especializados». Anteriormente conocida como la División de Fiscalización, Evaluación y Consultoría, la División de Inspección y Evaluación se centra actualmente en la realización de inspecciones y evaluaciones independientes en representación del Secretario General y los Estados miembros. Las evaluaciones e inspecciones de la División de Inspección y Evaluación tienen el objetivo de ayudar a las instancias intergubernamentales y directores de programas a evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de los programas de la Secretaría. De conformidad con el mandato establecido en la resolución de la Asamblea General A/RES/48/218 B (y las resoluciones posteriores A/RES/54/244 y A/RES/59/272), la función de la División es ayudar a garantizar la rendición de cuentas de los programas de la Secretaría en el cumplimiento de sus mandatos, al tiempo que, a lo largo del proceso, se fomenta el aprendizaje institucional y la mejora a través de la reflexión de los programas y los Estados miembros sobre el desempeño y los resultados. Independencia operativa La División de Inspección y Evaluación apoya al Secretario General en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión interna, proporcionándole informes sobre la labor de la División. Se requiere que el Secretario General transmita los informes de la OSSI en forma directa (es decir, sin ser revisados) a la Asamblea General. La OSSI tiene autoridad para informar sobre cualquier acción que considere necesaria para cumplir con sus responsabilidades de supervisión; y tiene el derecho de obtener acceso a todos los archivos, documentos, bienes y locales que considere necesario en el cumplimiento de sus actividades.	http://www.un.org/Depts/oios/pages/ied.html
Organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas		
FAO	El Servicio de Evaluación de la FAO, establecido en 1968, asegura el buen funcionamiento del sistema de evaluación en la Organización. También contribuye activamente a los debates entre organismos del sistema de las Naciones Unidas para fortalecer y armonizar los métodos y criterios utilizados en la evaluación. El servicio tiene su sede en la Oficina del Programa, del Presupuesto y de Evaluación. La evaluación constituye también un elemento del sistema general de supervisión de la FAO. Los otros elementos de este sistema son la auditoría externa, la auditoría interna, la inspección y la investigación.	http://www.fao.org/pbe/pbee/fr/about/index.html
OIEA	Depende directamente del Director General La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (ISSO) se creó con objeto de fortalecer la capacidad del Organismo para el cambio, mediante la mejora de las prácticas de gestión, el desempeño del programa y la rendición de cuentas.	http://www.iaea.org/About/Jobs/dgo.html
OACI	La Oficina de Auditoría Interna y Evaluación depende directamente del Secretario General.	http://www.icao.int/icao/en/structure_fr.pdf
FIDA	De conformidad con la política de evaluación del FIDA aprobada en 2003, la Oficina de Evaluación rinde directamente informe a la Junta Ejecutiva del FIDA.	http://www.ifad.org/governance/internal/index.htm
FMI	La Oficina de Evaluación Independiente (OIE) se creó en 2001 para llevar a cabo evaluaciones independientes y objetivas de las políticas y actividades del FMI. De conformidad con su mandato, tiene plena autonomía frente a la Gerencia del FMI y realiza sus funciones en condiciones de igualdad con el Directorio Ejecutivo. La misión de la OIE consiste en: ■ mejorar la cultura de aprendizaje del FMI; ■ afianzar la credibilidad externa del FMI;	http://www.ieso-imf.org/lang_fr.html

Organización	Ubicación de la función de evaluación	Fuente
	■ fomentar una mayor comprensión de la labor del FMI, y; ■ respaldar las funciones de gobernabilidad y supervisión institucionales.	
UIT	En la Secretaría General, el mandato de la División de Estrategia de la Unión es coordinar el desarrollo y facilitar la aplicación de un marco de evaluación y planificación estratégica de la UIT, en particular, trabajando estrechamente con los sectores en el establecimiento de indicadores clave del desempeño relacionados con el logro de los objetivos estratégicos de la UIT dentro de su mandato, evaluando el progreso en el cumplimiento de esos objetivos y preparando un informe anual relativo a la puesta en ejecución del Plan Estratégico de la Unión.	http://www.itu.int/osg/csd/index.html
UNESCO	El Servicio de Supervisión Interna (IOS) de la UNESCO está compuesto por tres ramas: auditoría interna, evaluación e investigación. La IOS es un servicio central que depende directamente de la Directora General de la UNESCO y proporciona servicios de asesoramiento independiente y objetivo diseñados para aportar un valor añadido y mejorar las funciones de la UNESCO. La Oficina tiene autoridad para iniciar, llevar a cabo y rendir cuentas sobre cualquier acción que considere necesaria en el ámbito de sus competencias en materia de supervisión.	http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=21622&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
ONUDI	Depende del Director General Oficina de Servicios de Supervisión Interna; Oficina de Asuntos Jurídicos; Oficina para el cambio y la renovación organizativa; Centro de coordinación de asuntos éticos y responsabilidad.	http://www.unido.org/fileadmin/user_media/About_UNIDO/structure_revised.pdf
UPU	La Auditoría Interna (no hay unidad de evaluación formal) depende directamente del Director General.	http://www.upu.int/ib/en/ib_organizational_chart_en.pdf
OMS	Directora General Director General Adjunto, Director Ejecutivo, Asesores, Órganos Deliberantes, Servicios de Supervisión Interna, Asesor Jurídico, Comunicación, Mediadores, Salud Pública, Innovación y Propiedad Intelectual, Secretaría del Convenio Marco para el Control del Tabaco.	http://www.who.int/about/structure/fr/index.html
OMPI	La División de Auditoría y Supervisión Internas se encarga de realizar de manera independiente las auditorías, inspecciones, investigaciones y evaluaciones, formulando recomendaciones para asistir al personal directivo en el desempeño de sus funciones, contribuyendo al logro de las metas y objetivos estratégicos de la Organización y salvaguardando su personal y sus activos.	http://www.wipo.int/about-wipo/fr/oversight/
OMM	La Oficina de supervisión interna depende directamente del Secretario General La Oficina de supervisión interna ejerce funciones de garantía y consultoría independientes y objetivas, cuya finalidad es valorizar y mejorar las actividades de la OMM. La Oficina ayuda a la Organización a cumplir sus objetivos al promover un enfoque sistemático y estructurado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza. El mecanismo unificado de supervisión interna de esta Oficina permite realizar labores de auditoría interna, investigaciones, inspecciones, evaluaciones, actividades de seguimiento y otras actividades de apoyo a la gestión destinadas a reforzar el funcionamiento de la OMM.	http://www.wmo.int/pages/governance/direct/index_fr.html
Banco Mundial	La evaluación independiente en el Grupo del Banco Mundial evalúa la pertinencia, eficacia y eficiencia de programas y actividades operativas del Banco Mundial, y su contribución a la efectividad del desarrollo. El Director General de Evaluación supervisa toda la labor de la evaluación independiente, y valora otros sistemas y métodos de evaluación en el Banco Mundial. El Director General de Evaluación cumple estas responsabilidades mediante tres unidades de evaluación – IEG-WB, IEG-IFC e IEG-MIGA, cada una de las cuales se concentra en diferentes instituciones del Banco Mundial. El Director General de Evaluación es responsable directo ante las Juntas de Directores del BIRD/AIF, la CFI y el OMGI.	http://www.ifc.org/french

Organización	Ubicación de la función de evaluación	Fuente
Fondos y programas de las Naciones Unidas		
PNUD	La oficina de evaluación es independiente de la dirección. La encabeza un Director que rinde informe a la Junta Ejecutiva a través de la Administradora del PNUD. La oficina de evaluación tiene doble responsabilidad: a) proporcionar a la Junta Ejecutiva información válida y verosímil procedente de las evaluaciones a efectos de la rendición de cuentas, la mejora y la toma de decisiones; y b) mejorar la independencia, credibilidad y utilidad de la función de evaluación, así como su coherencia, armonización y alineamiento en apoyo de la reforma de las Naciones Unidas y la implicación nacional.	http://www.undp.org/evaluation/documents/Review_of_UNDP_Evaluation_Policy.pdf
UNICEF	El sistema de evaluación es reflejo de la estructura descentralizada del UNICEF y articula funciones diferenciadas de rendición de cuentas en cada uno de los niveles. La Oficina de Evaluación de la sede opera en el marco de las estructuras institucionales de gestión como oficina independiente. Asume la dirección funcional y la gestión global del sistema de evaluación y encarga y realiza evaluaciones independientes. Las divisiones y oficinas de la sede también emprenden evaluaciones relacionadas con sus respectivos ámbitos programáticos y operacionales. Las oficinas regionales llevan a cabo evaluaciones temáticas relacionadas con sus estrategias regionales. Cada oficina regional cuenta con un funcionario superior que presta asistencia a las evaluaciones realizadas por las oficinas en los países y se encarga del control de calidad. Las oficinas en los países realizan un gran número de evaluaciones, normalmente en colaboración con sus asociados nacionales. El personal que realiza las evaluaciones a nivel regional y nacional no forma parte de oficinas independientes. No obstante, en la práctica todas las evaluaciones deben respetar las normas de las Naciones Unidas sobre independencia. 6. El Comité de Evaluación del UNICEF, que está presidido por la Directora Ejecutiva, examina el programa de trabajo de evaluación, los informes de evaluación y las respuestas de los directores, y asesora sobre cuestiones relacionadas con la evaluación.	http://www.unicef.org/french/about/execboard/files/08-21-evaluation_function-French.pdf
PMA	La Oficina de Evaluación depende de la Directora Ejecutiva. [Existe un Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas independiente]. La Oficina de Evaluación lleva a cabo lo siguiente: ■ evaluaciones estratégicas, que tratan sobre políticas, estrategias, programas y áreas temáticas; ■ evaluaciones de las carteras de proyectos en los países, en las que se examina toda la labor del PMA en un país; ■ evaluaciones de operaciones, que tratan sobre las diversas operaciones, programas o proyectos. Las evaluaciones que se llevarán a cabo durante un periodo de dos años se presentan en el programa de trabajo bienal, que es aprobado por la Junta Ejecutiva como parte del plan de gestión del PMA. Las evaluaciones estratégicas se seleccionan mediante un proceso de consultas para garantizar su utilidad. Las evaluaciones de operaciones se seleccionan sobre la base de criterios que aseguren que se evalúa una muestra representativa de las operaciones. Las evaluaciones las gestiona la Oficina de Evaluación, que contrata a equipos de consultores independientes para garantizar su imparcialidad e independencia. Además, las evaluaciones de operaciones también se gestionan a niveles descentralizados. El Director de Evaluación rubrica los informes de evaluación y los presenta simultáneamente al Director Ejecutivo y a la Junta. En el informe anual de evaluación se presenta una síntesis de las conclusiones para resaltar los puntos fuertes y las áreas que necesitan mejoras.	http://www.wfp.org/about/evaluation

E. Resultados de la encuesta: formación sobre evaluación y gestión basada en los resultados

Información del participante	Número de participantes
Personas invitadas a participar	50
Invitados con quienes no se pudo contactar (respuestas automáticas debido a vacaciones, etc.)	3
Invitados que no pudieron responder a la encuesta por no haber asistido al curso	4
Participantes que no pudieron responder a la encuesta debido a que el componente de evaluación de los resultados y la GBR resultaba inadecuado	7
Respuestas completas	28
Respuestas parciales	3
Sin respuesta	5
Índice de respuestas (38/43)	88,37 %

Pregunta 1. ¿A qué programa/taller de formación asistió usted?

Asistencia al taller	Número de participantes
Bangkok	4
Beirut	4
Budapest	3
Lima	4
Yaundé	4
Otros	5
Sin especificar	7
Total	31

Pregunta 2. ¿Cuáles fueron los principales conceptos y capacidades que usted aprendió en el programa de formación? Sírvase mencionar un mínimo de tres

Temas mencionados en las respuestas	En porcentaje
Gestión basada en resultados	19,61
Planificación y seguimiento de los PTDP	17,65
Metodología y proceso de la evaluación	5,88
Solución de problemas	5,88
Proceso del MANUD	3,92
Programa de reforma de las Naciones Unidas	3,92
Guía práctica de la JJE	3,92
Función de evaluación de la OIT	1,96
Ciclo de programación	1,96
«Unidos en la acción» de las Naciones Unidas	1,96
Exámenes bienales de programas por país	1,96
Declaración de 2008	1,96
Información sobre la OIT	1,96
Otros temas	27,45
Total de respuestas = 102	

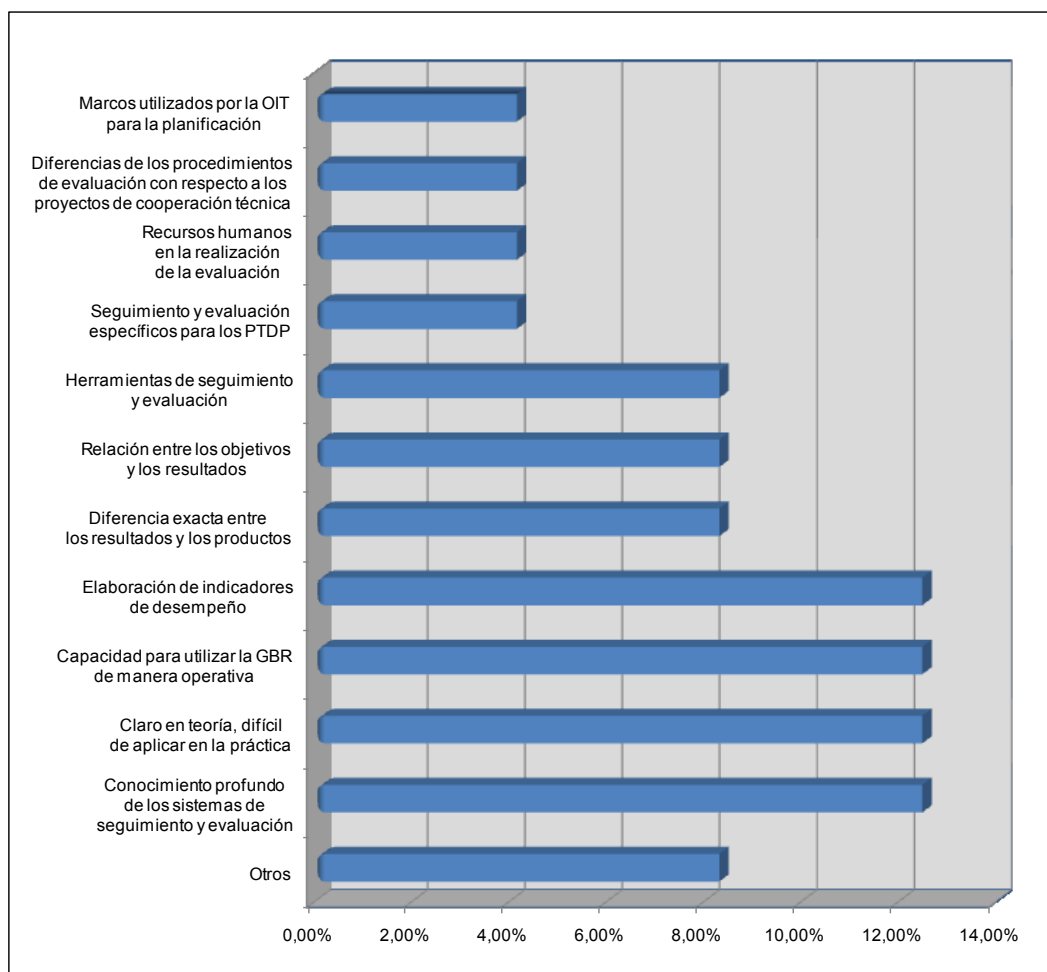
Pregunta 3. ¿En qué forma ha utilizado la formación recibida en este curso durante los últimos seis meses? Sírvase dar por lo menos un ejemplo específico

Temas mencionados en las respuestas	En porcentaje
Planificación de los programas	16,67
PTDP-MANUD	12,50
Desarrollo del marco lógico de propuestas de proyectos de cooperación técnica	12,50
Planificación del PTDP	8,33
Exploración, diseño y utilización de la guía práctica de la JJE	8,33
Trabajar con más facilidad con colegas de otros sectores	4,17
Presentación de proyectos a donantes	4,17
Utilización de fondos con resultados mensurables	4,17
Plan de trabajo basado en resultados	4,17
Seguimiento y ejecución	4,17
Evaluación	4,17
Examen y comentarios	4,17
Revisión de los términos de referencia	4,17
Formar a otros	4,17
Seguimiento de la gestión de riesgos, gestión del desempeño y GBR	4,17
Total des respuestas = 48	

Pregunta 4. ¿Cuáles cree usted que fueron los mejores aspectos de este programa de formación, y qué cosas podrían mejorarse? (se provee espacio para tres puntos fuertes y tres puntos débiles)

Puntos fuertes	En porcentaje	Necesita mejoras	En porcentaje
Facilitación/facilitador	16,67	¡Poco tiempo, demasiadas cosas!	12,90
Intercambio de ideas con otros participantes	14,29	Enfoque teórico	9,68
Metodología del taller	11,90	Curso exhaustivo en lugar de una introducción general	9,68
Variedad de temas	11,90	Más discusión sobre acortar la distancia entre la teoría y la práctica de la GBR	8,06
Transferencia de conocimientos	7,14	Duración del curso	8,06
Una combinación de diversas cosas	7,14	No se consideran el contexto ni los antecedentes	6,45
Gran variedad en las actividades	7,14	Se necesitan ejercicios de grupo aplicados a situaciones reales	6,45
Introducción integral al sistema de las Naciones Unidas	4,76	Muestras de evaluaciones modelo de EVAL	6,45
Actualización de conocimientos	4,76	Se debe cubrir las necesidades de formación con mayor regularidad	4,84
Otros	14,29	Enfoque pedagógico	4,84
		Material de formación	4,84
		Identificar mejor los conocimientos y experiencia para seleccionar a los participantes	4,84
		Otros	12,90
Total de respuestas= 84		Total de respuestas = 62	

Pregunta 5. ¿Ha identificado carencias en sus conocimientos o sus capacidades con respecto a los procesos de planificación y evaluación desde que asistió a la formación?
(Respuestas totales = 24)



Pregunta 6. Sírvase describir brevemente la formación que usted haya tenido en:

Gestión basada en resultados: 6 respuestas positivas

Planificación estratégica: 5 respuestas positivas

Evaluación del impacto: 5 respuestas positivas

Pregunta 7. ¿Cuántos de estos programas de formación, de haberlos, podrían organizarse en línea?

	En porcentaje
Solamente la parte de introducción puede organizarse en línea	20
La mayor parte	20
Todos	20
No sabe	10
Ninguno (no tan eficaz como la formación presencial)	30

Pregunta 8. ¿Qué componentes deberían agregarse a los futuros programas de formación para hacerlos más eficaces? (respuestas reales)

Cubrir menos temas es mejor que abarcar demasiados
No fue un curso de formación, sino más bien un taller de sensibilización
Sesiones prácticas
La participación de los interlocutores sociales en la planificación del MANUD
Análisis del presupuesto
Evaluación de la posibilidad de lograr las prioridades del PTDP en la etapa de preparación del proyecto
Aplicación del sistema de gestión de recursos al elaborar una propuesta de proyecto
Más debates sobre cómo vincular el presupuesto ordinario y la cooperación técnica
Cómo mejorar los proyectos de cooperación técnica
Debate sobre los indicadores con muchos ejemplos
Recibir comentarios útiles de los facilitadores, lo cual no es fácil porque los participantes tienen diversas trayectorias profesionales y deben estar dispuestos a aceptar esos comentarios
Más ejercicios prácticos
Los talleres no deberían enfocar muchos temas al mismo tiempo
Compartir buenos ejemplos de casos de evaluaciones
Un trabajo en profundidad para la definición de indicadores de seguimiento e impacto
Un estudio de caso
Los componentes que nos ayudan a cuestionar nuestra actividad, con respecto a cuánto utilizamos la GBR; si tratamos en forma eficaz y responsable las solicitudes <i>ad hoc</i> que recibimos en las oficinas diariamente
Incluir al personal de tecnologías de la información en algunos componentes de la formación para discutir la posible mejora de las herramientas
Más sobre técnicas de evaluación para incorporar las evaluaciones como parte de todos los proyectos de cooperación técnica
Mayor posibilidad de tener acceso a información de antecedentes para el personal nuevo
Actividades específicas para los interlocutores sociales sobre la GBR
Técnicas de movilización de recursos
Estrategias de integración sistemática de la gestión basada en los recursos humanos
Interesar más a la gente en los procesos de evaluación y seguimiento y no solamente amenazarlos con ello
Analizar qué enseñanzas necesitarían profundizar los participantes. Podría incluirse en la encuesta o evaluación llevada a cabo al final
Ejemplos desde el terreno
Un documento con gran cantidad de buenos / malos ejemplos de indicadores
Un PPT claro, que podríamos utilizar nosotros mismos como formadores en nuestros propios entornos
Quizás más sobre la evaluación vinculada a la GBR utilizando ejemplos concretos, es decir, la evaluación del PTDP
Tener más tiempo para debatir los componentes básicos relacionados con la gestión basada en resultados
Idioma, es de esperar que el curso pueda estar disponible también en español
Sesiones prácticas sobre evaluación y seguimiento
Pautas específicas sobre cómo comunicar nuestra política de evaluación e instrumentos a los mandantes
Más posibilidad de tener acceso a información de antecedentes para el personal nuevo
Las mejores prácticas de seguimiento y evaluación
Experiencia conjunta con otros organismos de las Naciones Unidas (en el marco de los MANUD)

Pregunta 9. ¿Cuál de las siguientes fuentes de información proporcionadas/recomendadas por la OIT ha encontrado usted útil?

La respuesta está incluida en el texto principal: gráfico 5.

Pregunta 10. Sírvase evaluar las siguientes afirmaciones correspondientes a su programa/curso de formación sobre evaluación

- La formación colmó una laguna importante en mis conocimientos y capacidades para realizar evaluaciones
- La formación no proporcionó suficiente material
- El estilo de formación era eficaz para el aprendizaje y la memorización
- Inmediatamente después de la formación, tuve la preparación adecuada para llevar a la práctica lo aprendido en el curso
- El formador me involucró activamente en el proceso de aprendizaje
- El material didáctico era adecuado a mis necesidades
- La formación no aumentó mi capacidad para formar a otros en materia de evaluación
- La formación aumentó considerablemente mis conocimientos sobre la realización de evaluaciones
- La formación aumentó considerablemente mis capacidades para llevar a cabo una evaluación
- La formación no mejoró mi capacidad para supervisar las evaluaciones
- La formación me proporcionó materiales útiles para mi trabajo
- La formación resultó irrelevante para mi trabajo habitual

Sírvase evaluar las siguientes afirmaciones correspondientes a su programa/curso de formación sobre evaluación

