

Consejo de Administración

337.^a reunión, Ginebra, 24 de octubre – 7 de noviembre de 2019

GB.337/PFA/6

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Auditoría y Control

PFA

Fecha: 4 de octubre de 2019

Original: inglés

SEXTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2018-2019

Finalidad del documento

En el presente documento se proporciona al Consejo de Administración un informe de situación sobre la labor de la Oficina de Evaluación de la OIT en 2018-2019 con respecto a los indicadores y las metas contenidos en su Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021. También se analiza la eficacia global de la OIT sobre la base de metaestudios de múltiples evaluaciones de proyectos durante el período examinado, utilizando para ello una serie de indicadores de desempeño. Se invita al Consejo de Administración a que apruebe las recomendaciones contenidas en el informe, que serán incluidas en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones, y confirme las prioridades para el programa de trabajo relativo a las evaluaciones de 2019-2021 (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 74).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado/eje de política transversal pertinente: Resultado funcional B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización.

Repercusiones en materia de políticas: Las recomendaciones contenidas en este informe tendrán repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Tiempo consagrado por el personal existente.

Seguimiento requerido: Las recomendaciones aprobadas se introducirán en un plan de acción renovable para controlar el seguimiento.

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.334/PFA/6; GB.332/PFA/8; GB.331/PFA/8.

Índice

	<i>Página</i>
Introducción	1
Parte I. Puesta en práctica de la Estrategia de Evaluación de la OIT	2
Progresos realizados hacia la consecución de los principales hitos	2
Resultado 1. Fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso.....	3
Subresultado 1.1 – Realización de las actividades de evaluación dentro del plazo establecido y conforme a lo dispuesto en la política de evaluación.....	3
Subresultado 1.2 – Fortalecimiento de la capacidad de evaluación del personal en las regiones y los departamentos.....	5
Subresultado 1.3 – Participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo teniendo en cuenta los ODS	7
Subresultado 1.4 – Integración de la evaluación en los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo, con un énfasis particular en los ODS.....	8
Subresultado 1.5 – Capacidad consolidada de las regiones y los departamentos para incorporar y utilizar las evaluaciones	9
Resultado 2. Aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad)	10
Subresultado 2.1 – Utilización de evaluaciones estratégicamente agrupadas para reunir la información de forma más eficaz.....	10
Subresultado 2.2 – Mejor calidad de las evaluaciones internas, descentralizadas y centralizadas.....	12
Subresultado 2.3 – Realización de evaluaciones del impacto creíbles a fin de aumentar los conocimientos y contribuir a la eficacia de las intervenciones de política.....	16
Subresultado 2.4 – Mayor armonización del marco de evaluación con el mandato y el contexto de la OIT, incluidos los ODS	17
Resultado 3. Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones	17
Subresultado 3.1 – Mayor accesibilidad y visibilidad de la información procedente de las evaluaciones por medio de i-eval Discovery	17
Subresultado 3.2 – Comunicación más específica de las conclusiones de las evaluaciones	18
Subresultado 3.3 – Mejor uso de las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones por los mandantes y el personal directivo para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones.....	19

	Subresultado 3.4 – Utilización de las evaluaciones para cumplir los requisitos estratégicos en materia de conocimientos mediante un análisis más profundo de las conclusiones y los resultados de las evaluaciones	26
Parte II.	Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT	27
1.	Adopción de un proceso de validación más exhaustivo del desempeño de la OIT a nivel nacional y mundial: progreso limitado por factores internos y externos	27
2.	Eficacia global de la labor de la OIT	28
3.	Promover el aprendizaje institucional: principales factores que contribuyen a la eficacia de los proyectos exitosos	32
	Proyecto de decisión	33
Anexo	Plan de acción para la aplicación de las recomendaciones aprobadas contenidas en el Informe de evaluación anual de 2017-2018	35

Introducción

1. En 2019, el año del centenario de la OIT, se hizo hincapié en la importancia de la gestión basada en los resultados en varios foros y declaraciones de alto nivel. La Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo recalcó la importancia de la gestión del conocimiento para seguir mejorando la calidad de su asesoramiento sobre políticas con base empírica. La gestión del conocimiento y la evaluación son dos actividades inseparables que facilitan el aprendizaje colaborativo. En un estudio de caso realizado por la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) con motivo de la celebración del centenario de la Organización se reseña la evolución histórica de la función de evaluación de la OIT en el curso de los últimos seis decenios. En él se describe el último decenio como un período de transformación caracterizado por la independencia y modernización de la función de evaluación, en el que se introdujeron importantes cambios organizativos para garantizar su independencia estructural y se tomaron medidas audaces para armonizar los procedimientos, mejorar el cumplimiento, la calidad y la utilización, agilizando al mismo tiempo las operaciones mediante guías y herramientas basadas en tecnologías web ¹. Esta descripción resume adecuadamente *la situación actual de la función de evaluación de la OIT*, que el presente informe anual va a examinar con mayor detalle e ilustrar con ejemplos pertinentes.
2. En la parte I de este informe se presenta información detallada sobre los avances que la función de evaluación ha realizado en la aplicación de la estrategia de evaluación. El interés cada vez mayor que han ido adquiriendo en la OIT el seguimiento, la evaluación y la medición de la eficacia (la labor del grupo de trabajo sobre gestión basada en los resultados de la OIT ² es un ejemplo de ello) está generando el entorno propicio indispensable para la aplicación eficaz de esta estrategia. Se ha hecho mayor énfasis en el diseño adecuado (y en la importancia de incluir teorías del cambio), así como en los marcos de supervisión y presentación de informes, y la elaboración de una nueva generación de Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) ha recibido un impulso significativo. Ahora bien, estos cambios tardarán algún tiempo en surtir efecto, lo que a su vez va a incidir en el ritmo de aplicación de la estrategia de evaluación.
3. Actualmente se recurre cada vez más a la opción de las evaluaciones estratégicas de actividades de proyectos y programas agrupadas según criterios geográficos o temáticos, pero aún no puede decirse que constituyan un elemento firmemente arraigado en la dinámica de la OIT. Se han venido elaborando y aplicando gradualmente nuevas directrices con enfoques, métodos y marcos que garantizan una mayor armonización con el mandato y el contexto específico de la OIT (por ejemplo, el tripartismo, el diálogo social y las normas del trabajo). Los muchos años que se han dedicado a promover e invertir en la creación de capacidad, la elaboración de directrices y los sistemas de conocimiento están comenzando a

¹ OIT: *A brief history of evaluation in the ILO*, Oficina de Evaluación (Ginebra, 2019).

² De acuerdo con los términos de su mandato, el grupo de trabajo sobre la gestión basada en los resultados deberá: i) revisar el marco de resultados de la OIT, el proceso de formulación estratégica del presupuesto de la OIT y los procedimientos conexos de presentación de informes; ii) revisar y mejorar la utilización del enfoque de la «teoría del cambio» en toda la Oficina (en particular en los proyectos de cooperación para el desarrollo) a fin de facilitar la medición de resultados a todos los niveles, la realización de análisis de causalidad y la evaluación del impacto y la sostenibilidad, con miras a mejorar la rendición de cuentas y la presentación de informes sobre el desempeño; iii) reforzar los marcos y sistemas de planificación, seguimiento y evaluación en todos los niveles a fin de garantizar la comunicación de la información, así como la agregación y evaluabilidad de los resultados, y iv) mejorar la capacidad de los sistemas que se utilizan actualmente en la Oficina a los fines de la gestión basada en los resultados (IRIS, tableros interactivos, etc.).

arrojar resultados positivos, como lo demuestra la mejor calidad de los informes de evaluación. Los exámenes *ex post* de la calidad de los informes de evaluación realizados por equipos externos desde 2011 por fin registran una mejora de la calidad y una mejor cobertura de las cuestiones de género. Los instrumentos de gestión del conocimiento que EVAL ha elaborado a lo largo de los años han sido reconocidos interna y externamente como medios innovadores para fomentar la aceptación de los resultados de las evaluaciones. Por otra parte, los programas de formación de desarrollo de la capacidad relativa a la evaluación dirigidos al personal de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes interesadas pertinentes siguen multiplicándose, lo que a su vez ha propiciado el desarrollo paulatino de una red y una cultura de evaluación en toda la Organización.

4. La parte II del informe presenta una evaluación de la eficacia global de la OIT. EVAL continúa aprovechando las experiencias anteriores de medición de los resultados en materia de trabajo decente (evaluaciones de la eficacia) sobre la base de metaestudios de evaluaciones de proyectos de cooperación para el desarrollo que utilizan un conjunto de indicadores de desempeño. La evaluación más reciente de la eficacia global de la OIT muestra que sigue habiendo fallos en la calidad del diseño de los proyectos, así como en las prácticas de seguimiento y presentación de informes, y que los proyectos resultan demasiado ambiciosos, como se desprende de la insuficiencia de recursos para obtener los resultados esperados. A modo de contribución al aprendizaje institucional, el informe identifica los factores que contribuyen a la eficacia de los proyectos exitosos en términos de una aceptación y aplicación más sistemática de los resultados, y examina con mayor detenimiento el desempeño de una muestra de proyectos financiados con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO).
5. El hecho de que esta evaluación de la eficacia tenga un carácter retrospectivo explica por qué razón los cambios introducidos en las prácticas de programación en los últimos años todavía no han arrojado los resultados de desempeño previstos. Otra limitación tiene que ver con el hecho de que la metodología de evaluación sólo permita la medición aproximada de la eficacia global mediante la utilización de un indicador indirecto (las evaluaciones de proyectos), de ahí que no ofrezca una perspectiva verdaderamente integrada de la eficacia institucional. Como se indicó en el informe de evaluación anual del año pasado, el formato óptimo sería un sistema de evaluación que incluyera la cobertura y validación de todos los resultados de los PTDP y del Programa y Presupuesto en un ciclo de planificación cuatrienal. Ello exigiría sin embargo la introducción de cambios importantes en la forma en que la OIT lleva a cabo la evaluación de los proyectos. Los elementos básicos de dicho sistema se están poniendo a punto de forma gradual, pero el ritmo depende de la rapidez con que pueda y vaya a evolucionar el entorno institucional propicio.

Parte I. Puesta en práctica de la Estrategia de Evaluación de la OIT

Progresos realizados hacia la consecución de los principales hitos

6. En la parte I del Informe de evaluación anual se describe el desempeño de la función de evaluación de la OIT con respecto a la nueva Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021.
7. El Informe de evaluación anual de 2017-2018 fue un informe de mitad de período para 2018; en cambio, el informe de este año refleja los progresos realizados en el bienio 2018-2019 y permite así una valoración clara de los logros alcanzados. En términos generales, los progresos realizados a lo largo del bienio han sido medianamente satisfactorios: de un total de 19 hitos bienales, nueve alcanzaron o superaron sus metas, nueve los lograron de forma

parcial y en uno no se obtuvo progreso alguno. En el marco del presente informe, la información relativa a la estrategia de evaluación está en consonancia y complementa el informe sobre la aplicación del programa de la OIT relativo al resultado funcional B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización.

8. Un sólido entorno propicio basado en los resultados, una cultura de evaluación y la independencia de la función de evaluación son elementos esenciales para garantizar que dicha función siga estando al margen de cualquier injerencia y produzca evaluaciones fiables de la eficacia de los programas de la OIT. A lo largo de los años EVAL ha conseguido implantar con éxito las estructuras y procedimientos indispensables para evitar todo aquello que pueda incidir negativamente en la credibilidad de la función de evaluación.

Resultado 1. Fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso

Subresultado 1.1 – Realización de las actividades de evaluación dentro del plazo establecido y conforme a lo dispuesto en la política de evaluación

Indicador 1.1: Realización de todas las evaluaciones obligatorias dentro del plazo establecido para su uso por el personal directivo, los mandantes y los donantes.	Criterio de referencia: El 90 por ciento de las evaluaciones independientes y el 33 por ciento de las evaluaciones internas.	Situación
		Parcialmente alcanzada
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): El 95 por ciento de las evaluaciones independientes y el 50 por ciento de las evaluaciones internas se han completado de forma oportuna al final del bienio (meta final).		
Meta final (2020-2021): Para finales de 2021, el 95 por ciento de las evaluaciones independientes y el 75 por ciento de las evaluaciones internas se habrán completado dentro del plazo establecido a fin de influir en la toma de decisiones.		

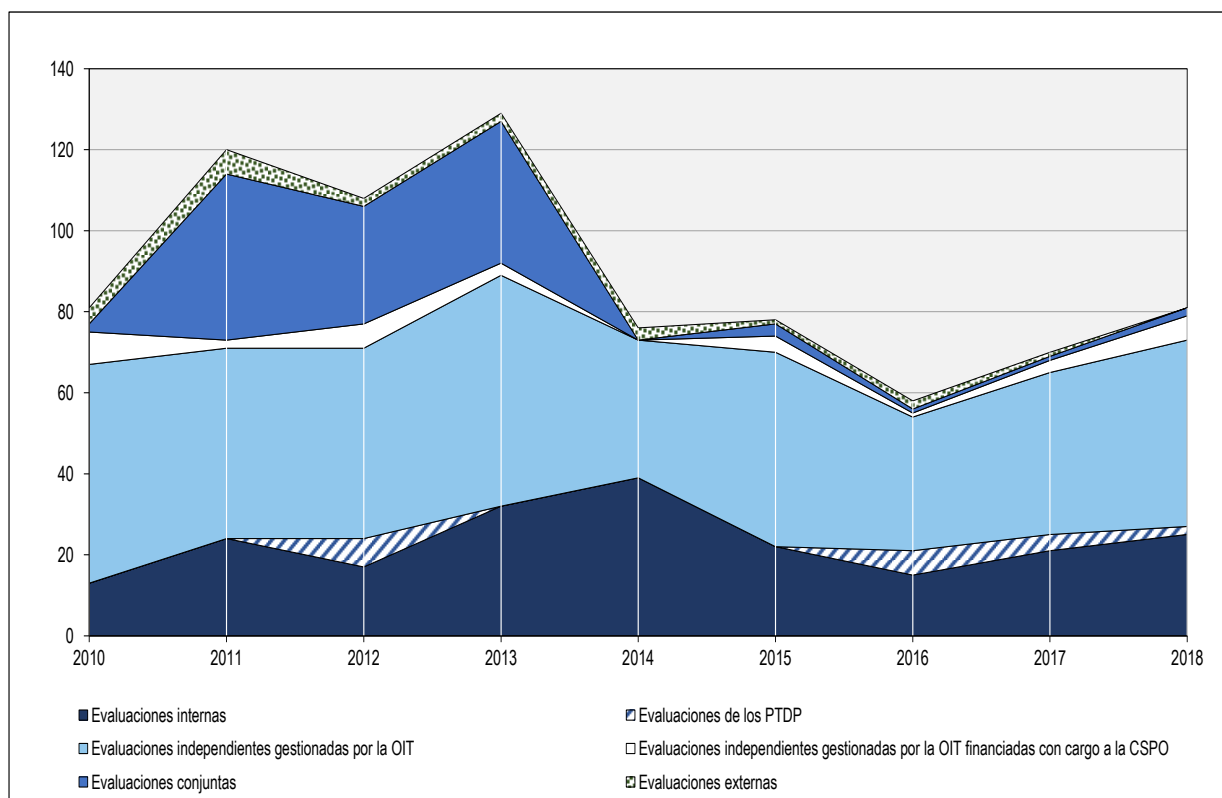
9. La optimización de la gestión basada en los resultados y de la gestión del conocimiento depende de resultados fiables y creíbles de las evaluaciones. Todos los proyectos que requieren una evaluación pueden consultarse en la plataforma *i-eval* Discovery, la aplicación web de EVAL de acceso público (véase la meta intermedia para el bienio en el subresultado 3.1).
10. En 2018 se completaron 54 evaluaciones independientes³ — lo que supone un incremento de 13 con respecto al año anterior — de un total de 95 evaluaciones (véase el gráfico 1). Salvo una, todas las evaluaciones independientes del ejercicio 2017-2018 se llevaron a cabo según lo previsto⁴. Se logró pues la meta intermedia para el bienio 2018-2019 correspondiente a las evaluaciones independientes, con una tasa de realización del 99 por ciento.
11. No obstante, las cifras son menos alentadores en el caso de las evaluaciones internas, ya que las tasas de presentación fueron inferiores a lo previsto. En 2017 EVAL puso en marcha un Programa de certificación en evaluación interna (IECP) cuyo objetivo era contribuir al

³ Estas evaluaciones comprenden: un estudio de evaluabilidad, seis evaluaciones relativas a la CSPO (o proyectos que contienen componentes de la CSPO), tres evaluaciones agrupadas y dos evaluaciones conjuntas. No se realizaron evaluaciones externas.

⁴ Conforme a lo indicado en el Informe de evaluación anual de 2017-2018.

desarrollo de la capacidad del personal de la OIT para realizar evaluaciones internas y mejorar las tasas de realización (véase el indicador 1.2.1). La tasa de realización de evaluaciones internas indicada en el Informe de evaluación anual de 2017-2018 fue del 36 por ciento. Si a ello se suma la tasa de presentación de informes del 46 por ciento en el ejercicio 2018-2019, la tasa de realización durante el bienio fue de 41 por ciento. Así pues, la Oficina se aproximó pero no logró alcanzar la meta del 50 por ciento. A raíz de una recomendación formulada en el Informe de evaluación anual de 2017-2018 y aprobada por el Consejo de Administración, ahora se incorporan componentes de autoevaluación en los informes de situación finales ⁵ a efectos de una mayor eficiencia en la presentación de informes.

Gráfico 1. Número de evaluaciones desglosadas por tipo, 2010-2018



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

12. Cada año se elabora un plan de acción renovable de los temas para las evaluaciones de alto nivel con fines estratégicos. Dicho proceso comporta consultas con los mandantes, una discusión con el Comité Consultivo de Evaluación y un examen exhaustivo de los documentos de gobernanza de la OIT a fin de determinar las decisiones que implícita o explícitamente se refieran a la necesidad de realizar una evaluación. EVAL procura establecer un equilibrio entre las aportaciones recibidas y la necesidad de garantizar que los temas que no hayan sido objeto de evaluaciones durante un período prolongado reciban la debida atención (véase el cuadro 1).

⁵ Es necesario realizar autoevaluaciones de los proyectos con un presupuesto inferior a 500 000 dólares de los Estados Unidos; estas autoevaluaciones se archivan en la plataforma para la presentación de informes a los donantes.

Cuadro 1. Resumen de los temas para las evaluaciones de alto nivel, 2019-2023

Año	Nivel institucional o nivel de resultados	Nivel de resultados	PTDP ¹	Comentarios de los mandantes
2023	Economía rural ²	Formas inaceptables de trabajo ³	Estados Árabes	Apoyo amplio, pero se expresó preocupación por las repercusiones de la nueva estructura del Programa y Presupuesto en los temas propuestos. También se indicó que la selección de los temas para 2023 era prematura.
2022	Elaboración y uso de estadísticas del trabajo ⁴	Aplicación de las normas internacionales del trabajo ⁵	Europa	Apoyo amplio, pero se cuestionó la conveniencia de evaluar las normas internacionales del trabajo. También se indicó que la selección de los temas para 2022 era prematura.
2021	Plan de Acción sobre Igualdad de Género ⁶	Promoción de políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales ⁷	Asia	Reconfirmado, pero se plantearon dudas sobre si había que centrarse en las migraciones y en la contratación equitativa, ya que la Resolución de la Conferencia sólo pedía que se evaluara la labor de promoción de la contratación equitativa.
2020	Investigación y gestión de los conocimientos ⁸	Promoción de empresas sostenibles	Américas	Reconfirmado, pero se plantearon dudas sobre cómo coordinar la evaluación con la discusión del programa de investigación de la OIT en la misma reunión del Consejo de Administración.

¹ Las evaluaciones de los PTDP se llevan a cabo con arreglo al principio de rotación por regiones.

² No se ha evaluado con anterioridad.

³ No se ha evaluado como resultado durante al menos dos bienios.

⁴ Institucional: no se ha evaluado con anterioridad; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas en consultas previas.

⁵ Resultado: no se ha evaluado como resultado durante al menos dos bienios; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas en consultas previas.

⁶ Institucional: previsto como parte del Plan de Acción aprobado por el Consejo de Administración.

⁷ La Resolución relativa a la gobernanza equitativa y eficaz de la migración laboral, adoptada en junio de 2017 por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), pedía una evaluación de alto nivel de la labor de promoción de la contratación equitativa. Esta evaluación estaba prevista inicialmente para 2019 pero se aplazó hasta 2021.

⁸ Institucional: no se ha evaluado con anterioridad; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas en consultas previas.

Subresultado 1.2 – Fortalecimiento de la capacidad de evaluación del personal en las regiones y los departamentos

Indicador 1.2.1: Mejora de la capacidad de evaluación del personal de la OIT.	Criterio de referencia: A finales de 2017, 77 miembros del personal habían obtenido el certificado de gestores de evaluaciones y otros dos habían obtenido el certificado de evaluadores internos. Ocho de las certificaciones otorgadas en el marco del Programa de certificación de gestores de evaluación se concedieron en el período 2016-2017.	Situación
		Superada
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Al menos 30 miembros más del personal de la OIT han obtenido el certificado de gestores de evaluaciones o de evaluadores internos.		
Meta final (2020-2021): Para finales de 2021, por lo menos 120 miembros del personal de la OIT habrán obtenido el certificado de gestores de evaluaciones o de evaluadores internos.		

13. EVAL aborda este hito principalmente mediante el Programa de certificación de gestores de evaluación (EMCP) y el IECF. Además de estos programas, en ocasiones las regiones llevan a cabo programas generales de formación sobre seguimiento y evaluación destinados a su personal.
14. En 2018, siete participantes del EMCP y 11 participantes del IECF completaron todos los rigurosos requisitos de certificación. En 2019, otros 20 miembros del personal obtuvieron el certificado de gestores de evaluaciones y diez miembros adicionales obtuvieron el certificado de evaluadores internos. Sumados, 48 participantes en total obtuvieron certificados en el período 2018-2019, superando de este modo la meta intermedia para el bienio de al menos 30 (véase el cuadro 2). El curso sobre el EMCP comenzó a impartirse en 2013 y, en el caso de algunos titulares de certificados, han transcurrido seis años desde cuando concluyeron su formación. A fin de que el personal certificado pueda perfeccionar sus competencias y obtener un nivel de certificación más elevado, EVAL está elaborando un curso avanzado sobre el EMCP que comenzará a impartirse a finales de 2019.

Cuadro 2. Funcionarios de la OIT que han recibido formación en materia de evaluación en 2019 ¹

Tipo de formación	África	Américas	Estados Árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Formación general en materia de seguimiento y evaluación	1	4	23	8	25	0	61
Competencias de gestión de la evaluación	20 ²	0	2	16	0	0	38
Competencias en materia de evaluación interna	4	0	0	2	4	3	13
Total	25	4	25	26	29	3	112

¹ La formación es sólo uno de los requisitos para obtener la certificación; también deben completarse las prácticas con buenos resultados.

² Cifras proyectadas, ya que se impartirá formación adicional durante el cuarto trimestre de 2019. Sólo se incluirá la formación general en materia de seguimiento y evaluación cuando el programa de formación dure al menos un día.

Indicador 1.2.2: Funcionamiento de la red de evaluación de la OIT sobre la base de funciones y descripciones de puestos claramente establecidas.	Criterio de referencia: Actualmente, las funciones de la red de evaluación (a nivel de departamento y de gestores de evaluaciones) se ejercen a título voluntario, lo que limita la disponibilidad de la capacidad de evaluación.	Situación
		Parcialmente alcanzada
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Las responsabilidades en materia de evaluación figuran en las descripciones de puestos de los puntos focales de evaluación designados en los departamentos; y los gestores de evaluaciones certificados cuentan con un reconocimiento uniforme en las evaluaciones del desempeño.		
Meta final (2020-2021): Para finales de 2021, una red de evaluación plenamente operativa se habrá integrado completamente en las funciones pertinentes en las regiones y departamentos, y se habrán proporcionado los recursos e incentivos adecuados.		

15. No es necesario seguir fortaleciendo la estructura de incentivos para los colegas de la OIT que se ofrezcan voluntarios para formar parte de la red de evaluación, a saber, puntos focales designados en los departamentos, gestores de evaluación y evaluadores internos. EVAL ha desarrollado objetivos y medidas de desempeño específicos, cuantificables, alcanzables, realistas y con plazos definidos (SMART) que podrían incluirse en el sistema de evaluación del desempeño de la OIT. Dicho sistema cuenta con una biblioteca que contiene modelos de objetivos con indicadores y metas que podrían aplicarse en las entrevistas de comienzo de ciclo de los puntos focales de evaluación designados en los departamentos, los gestores de evaluación y los evaluadores internos. Además, se formularon propuestas para la elaboración

de tareas de evaluación normalizadas que podrían incluirse en las descripciones de puestos. De aplicarse, ello no sólo permitiría un reconocimiento adecuado de las contribuciones de los colegas de la OIT que se ofrecen voluntarios como miembros de la red de evaluación, sino que además les permitiría contar con un reconocimiento uniforme en las evaluaciones del desempeño. Este material ha sido transmitido al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos y se está a la espera de su aplicación.

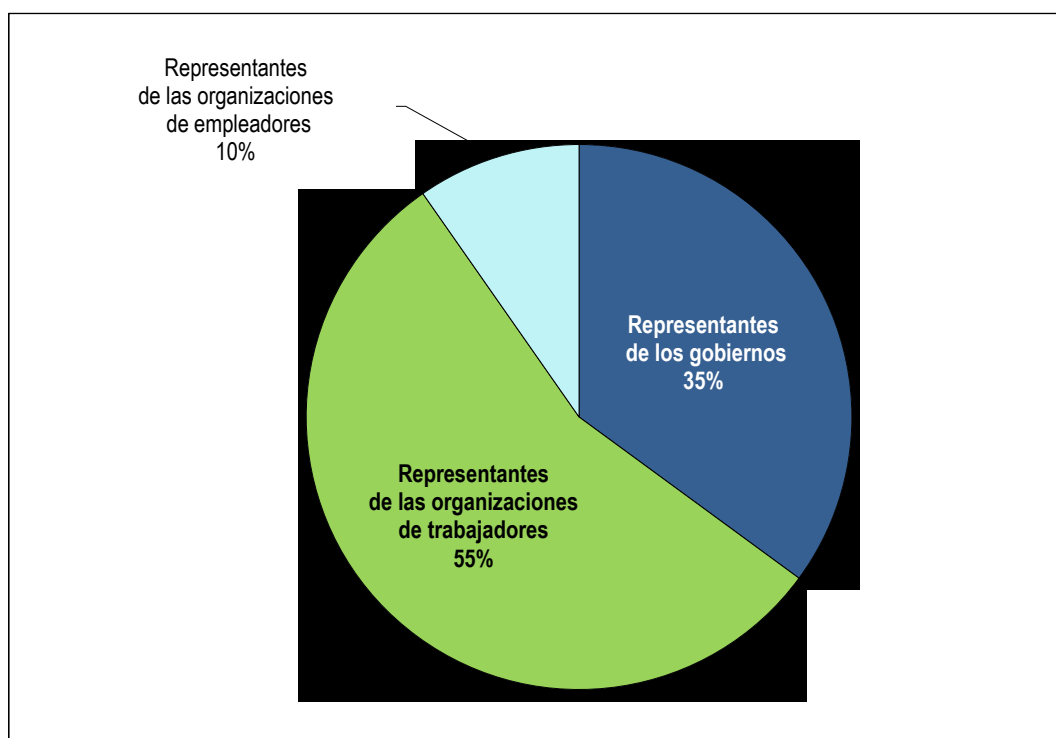
Subresultado 1.3 – Participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo teniendo en cuenta los ODS

Indicador 1.3: Incorporación de formación pertinente sobre seguimiento y evaluación en los programas de formación y desarrollo de capacidades para los mandantes a fin de aumentar su participación en las evaluaciones.	Criterio de referencia: Durante 2010-2017, se formó a 1 052 mandantes (124 de ellos en 2016).	Situación
		Lograda
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Creación de módulos de formación y de desarrollo de capacidades en materia de evaluación, que tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con los ODS, para su integración en programas destinados a los tres Grupos de mandantes.		
Metal final (2020-2021): Para finales de 2021, por lo menos 150 mandantes (con una representación equitativa de los tres Grupos) habrán recibido una formación adaptada en materia de evaluación, en el marco más amplio de los programas de formación de EVAL y de toda la Organización.		

16. En noviembre de 2018, EVAL puso en marcha un programa de formación destinado a los mandantes de la OIT que trata sobre la evaluación del programa de trabajo decente en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se llevaron a cabo varios programas de formación en colaboración con departamentos y oficinas regionales y de país (véase el gráfico 2) ⁶. En el bienio 2018-2019 recibieron formación un total de 134 representantes de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Las discusiones tripartitas sobre cómo participar más activamente en la planificación y evaluación a nivel nacional y subnacional del programa de trabajo decente y los ODS han servido de base para los exámenes nacionales voluntarios.

⁶ Argentina (Buenos Aires, noviembre de 2018), Líbano (Beirut, abril de 2019), CIF-OIT (Turín, abril de 2019), Azerbaiyán (Bakú, mayo de 2019) e Indonesia (Yakarta, mayo de 2019).

Gráfico 2. Mandantes de la OIT que recibieron formación en evaluación del programa de trabajo decente en la era de los ODS



17. EVAL sigue colaborando con otros departamentos, así como con las regiones y el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) a fin de incluir módulos de formación en evaluación en los programas de desarrollo de capacidades. EVAL también está considerando la posibilidad de organizar un taller regional para promover el intercambio de buenas prácticas y enseñanzas extraídas entre los mandantes de la región de América Latina y el Caribe. Para alcanzar la meta de la representación equitativa de mandantes que han recibido formación habrá que hacer mayor hincapié en programas de formación destinados específicamente a los empleadores.

Subresultado 1.4 – Integración de la evaluación en los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo, con un énfasis particular en los ODS

Indicador 1.4: Número de PTDP y proyectos de cooperación para el desarrollo dotados de sólidos procesos y mecanismos de evaluación y en los que los mandantes colaboran periódicamente en el cumplimiento de los requisitos de seguimiento y evaluación.	Criterio de referencia: Todavía no se han establecido criterios de referencia.	Situación
		Lograda
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Desarrollo del proceso y puesta a prueba en una serie de PTDP seleccionados para garantizar que los PTDP y los proyectos disponen de mecanismos (instrumentos de diagnóstico) para determinar su evaluabilidad, nivel de integración de los ODS y grado de participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación.		
Meta final (2020-2021): Para finales de 2021, el 75 por ciento de los PTDP y de los proyectos de cooperación para el desarrollo contará con mecanismos para determinar su evaluabilidad, nivel de integración de los ODS y grado de participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación.		

18. En febrero de 2018 EVAL presentó una herramienta de diagnóstico de la evaluabilidad⁷ para promover una mejor planificación de actividades de seguimiento y evaluación de los PTDP que tengan en cuenta los ODS. En 2018 se llevaron a cabo diagnósticos de evaluabilidad en dos ejercicios de diseño de los PTDP. En 2019 se realizaron pruebas adicionales en otros tres países⁸. Las enseñanzas extraídas se están recopilando en colaboración con el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) a fin de garantizar que en el diseño de los PTDP se tengan en cuenta los ODS y propiciar asimismo una mayor participación de los mandantes, en particular en la labor de seguimiento y evaluación subsiguiente. Ahora bien, habrá que hacer algunos ajustes, habida cuenta de la evolución reciente en el contexto de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. EVAL comparte sus experiencias y se mantiene al tanto de las últimas novedades gracias a su labor de coordinación del grupo de trabajo sobre evaluación y los ODS del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

Subresultado 1.5 – Capacidad consolidada de las regiones y los departamentos para incorporar y utilizar las evaluaciones

Indicador 1.5: Sistematización de las iniciativas en materia de evaluación llevadas a cabo por las regiones y los departamentos (con exclusión de las actividades de evaluación obligatorias).	Criterio de referencia: Los ejemplos de estas iniciativas y su utilización no han sido documentados de forma sistemática desde el Informe de evaluación anual de 2015.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Documentación sistemática de estas iniciativas, y establecimiento de buenas prácticas sobre la base de la experiencia de los programas de gran envergadura o de referencia.		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para finales de 2021, se habrá establecido un proceso sistemático de documentación cuantitativa y cualitativa de las iniciativas llevadas a cabo por los departamentos y las regiones a fin de determinar su aumento progresivo y valor añadido.		

19. Las regiones y los departamentos son cada vez más proactivos a la hora de emprender iniciativas en materia de evaluación que no forman parte de las actividades de evaluación obligatorias, y se está compilando una documentación sistemática sobre este tipo de iniciativas. El cuadro 3 reseña de manera no exhaustiva las iniciativas que EVAL ha iniciado, inspirado o apoyado. Por ejemplo, el equipo del programa Empleo para la Paz y la Resiliencia elaboró un manual detallado que incorporaba aportes de EVAL y de una evaluación temática sobre la labor de la OIT en los Estados frágiles⁹. EVAL también apoyó la elaboración de un marco programático de seguimiento y evaluación para un proyecto en curso de asociados múltiples, financiado por los Países Bajos, sobre empleo, seguridad social y educación para refugiados y comunidades de acogida en los Estados Árabes y África Septentrional. Además, el Fondo Visión Cero, conjuntamente con su entidad asociada, la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (*Deutsche Gesellschaft für Internationale*

⁷ La herramienta de diagnóstico proporciona un análisis a nivel de país en tres dimensiones: i) la medida en que la concepción, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes de un PTDP ilustran la contribución a nivel de país de la OIT a la consecución de los ODS; ii) el grado en que el seguimiento y la evaluación a nivel de país están preparados para implementar, supervisar y evaluar los ODS (prestando especial atención al trabajo decente), y iii) las necesidades de capacidad de los mandantes, y las dificultades para promover y participar eficazmente en los procesos de seguimiento y evaluación de los ODS y el trabajo decente.

⁸ PTDP en Burundi, Iraq y Suriname.

⁹ OIT: *Independent thematic evaluation of the ILO's work in post-conflict, fragile and disaster-affected countries: Past, present and future* (Ginebra, 2015).

Zusammenarbeit (GIZ)), elaboraron una teoría del cambio, un plan integral de seguimiento y una matriz integrada de evaluación para promover el programa mundial en colaboración con EVAL. Por último, el progresivo reconocimiento de que es importante incorporar la evaluación de forma sistemática también puede constatar en el aumento (a casi 30) del número de funcionarios a tiempo completo que apoyan el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación de proyectos y programas.

Cuadro 3. Reseña no exhaustiva de las iniciativas de evaluación no obligatorias que han sido notificadas en 2019

Tipo de iniciativa de evaluación	Número de iniciativas de evaluación en departamentos y regiones
Metaestudios/estudios de síntesis	una global, una en África, una en los Estados Árabes, dos en Asia y el Pacífico y una en América Latina
Evaluaciones temáticas	una en los Estados Árabes, una en Asia y el Pacífico y una en América Latina
Evaluaciones relacionadas con el impacto	una global, una en África y una en los Estados Árabes
Enfoques integrales de seguimiento y evaluación	dos globales y una en los Estados Árabes
Gestión del conocimiento y comunicaciones relativas a la evaluación	una en África y una en América Latina
Desarrollo de capacidades en materia de seguimiento y evaluación	dos globales, una en los Estados Árabes, dos en Asia y el Pacífico y dos en América Latina
Evaluación de políticas y planes nacionales	dos globales y una en África

Resultado 2. Aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad)

Subresultado 2.1 – Utilización de evaluaciones estratégicamente agrupadas para reunir la información de forma más eficaz

Indicador 2.1: Establecimiento de evaluaciones estratégicamente agrupadas como modalidad en un porcentaje importante de programas y proyectos.	Criterio de referencia: No existen actualmente procesos o procedimientos documentados para realizar evaluaciones estratégicamente agrupadas de proyectos de cooperación para el desarrollo.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Formulación de una metodología y de un procedimiento para las evaluaciones estratégicamente agrupadas, incluida una modalidad para mancomunar fondos destinados a la evaluación, y ensayo en cinco proyectos, como mínimo.		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, se habrá establecido un procedimiento para las evaluaciones estratégicamente agrupadas aprobado por un número significativo de donantes (el 25 por ciento).		

20. Aparte del aumento potencial de la eficiencia, una ventaja importante de agrupar varias evaluaciones en una única evaluación es que puedan analizarse los aspectos comunes y las diferencias de proyectos similares (por ejemplo en una esfera temática similar) que se ejecutan en diversos países. Ello puede facilitar la identificación de los factores determinantes del éxito y los riesgos potenciales, aportando de este modo valiosa información que permitirá mejorar el desempeño en futuras intervenciones y en las intervenciones en curso.

21. EVAL estableció un enfoque en dos etapas para facilitar la elaboración de evaluaciones estratégicamente agrupadas. La primera comprendía un examen de experiencias y posibles opciones de agrupación, y la segunda tenía por objetivo elaborar directrices de procedimiento para su aplicación en la práctica. El estudio realizado en la primera etapa puso de manifiesto que la agrupación tenía el potencial de vincular estratégicamente los proyectos, los logros en materia de organización y el impacto. Como no se cuenta con una estimación completa de las ventajas o debido a las políticas vigentes, muchos donantes siguen prefiriendo los enfoques compartimentados de evaluación de proyectos específicos. El estudio recalca que la elaboración y puesta en práctica de evaluaciones agrupadas iba a requerir mejoras en las técnicas, métodos y procedimientos de evaluación, en particular algunos cambios en las prácticas de la Oficina sobre cómo presentar las opciones a los donantes y asociados.
22. El estudio indicaba que en la actualidad las discusiones con los donantes y asociados no transmitían sistemáticamente las repercusiones de la política de evaluación de 2017, la cual incluye el requisito de examinar la opción de agrupar las evaluaciones y la modalidad de mancomunar los fondos para las evaluaciones a efectos de un impacto más estratégico. Por último, el estudio advertía que si bien la eficacia en relación con los costos era uno de los principales motivos, no era sin embargo el único para agrupar las evaluaciones. Cabía la posibilidad de que la agrupación no se tradujera en una reducción inmediata de los costos relacionados con la evaluación, ya que debían reconocerse debidamente las complejidades y los costos de transacción adicionales en caso de no existir un fondo mancomunado para las evaluaciones.

Recomendación 1: Al discutir los acuerdos, presentar a todos los donantes la agrupación estratégica de evaluaciones como la opción preferente, y valerse del acervo de competencias de la función de evaluación para explicar las ventajas y las diversas hipótesis de no aplicación de conformidad con la política de evaluación.

23. En el marco de la primera etapa, se identificaron cinco proyectos piloto para someter a prueba tipologías de posibles evaluaciones agrupadas (véase el cuadro 4). La etapa II está en curso y la publicación de una nota de orientación sobre cómo planificar evaluaciones agrupadas está prevista para finales de 2019.

Cuadro 4. Posibles proyectos piloto para evaluaciones agrupadas en determinadas tipologías

	Tipo de agrupación	Posible proyecto piloto	Alcance y enfoque
Ámbito geográfico (países/régiones)	PTDP o marcos por país similares (evaluación del programa por país)	Guatemala, como parte del marco de financiación por resultados de los donantes	Todos los proyectos que contribuyen a los resultados de los PTDP/programas por país; contribución/vinculación al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
	Intervenciones más amplias/transversales de la OIT	Una OIT Etiopía (Evaluación de la labor coordinada de Una OIT)	Múltiples proyectos en diferentes etapas
Área temática	Sectorial (por ejemplo el sector de la confección, el sector rural, etc.)	El programa del sector de la confección de prendas de vestir en Bangladesh	Todos los proyectos en un determinado sector de un país
	Programa y Presupuesto basado en resultados	Alianza de colaboración donante-OIT	Proyectos que contribuyen a objetivos/resultados similares
	Programa mundial	Fondo Visión Cero	Modelos análogos utilizados en diferentes países

24. El enfoque para promover evaluaciones agrupadas a efectos de un impacto más estratégico también es coherente con los debates en curso sobre la reforma de las Naciones Unidas y los esfuerzos desplegados para reforzar las evaluaciones conjuntas y las evaluaciones independientes en todo el sistema. EVAL ha participado activamente en las iniciativas emprendidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas con el fin de elaborar una hoja de ruta a escala mundial para promover las evaluaciones independientes en todo el sistema y someter a prueba la nueva generación de Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en países seleccionados.

Subresultado 2.2 – Mejor calidad de las evaluaciones internas, descentralizadas y centralizadas

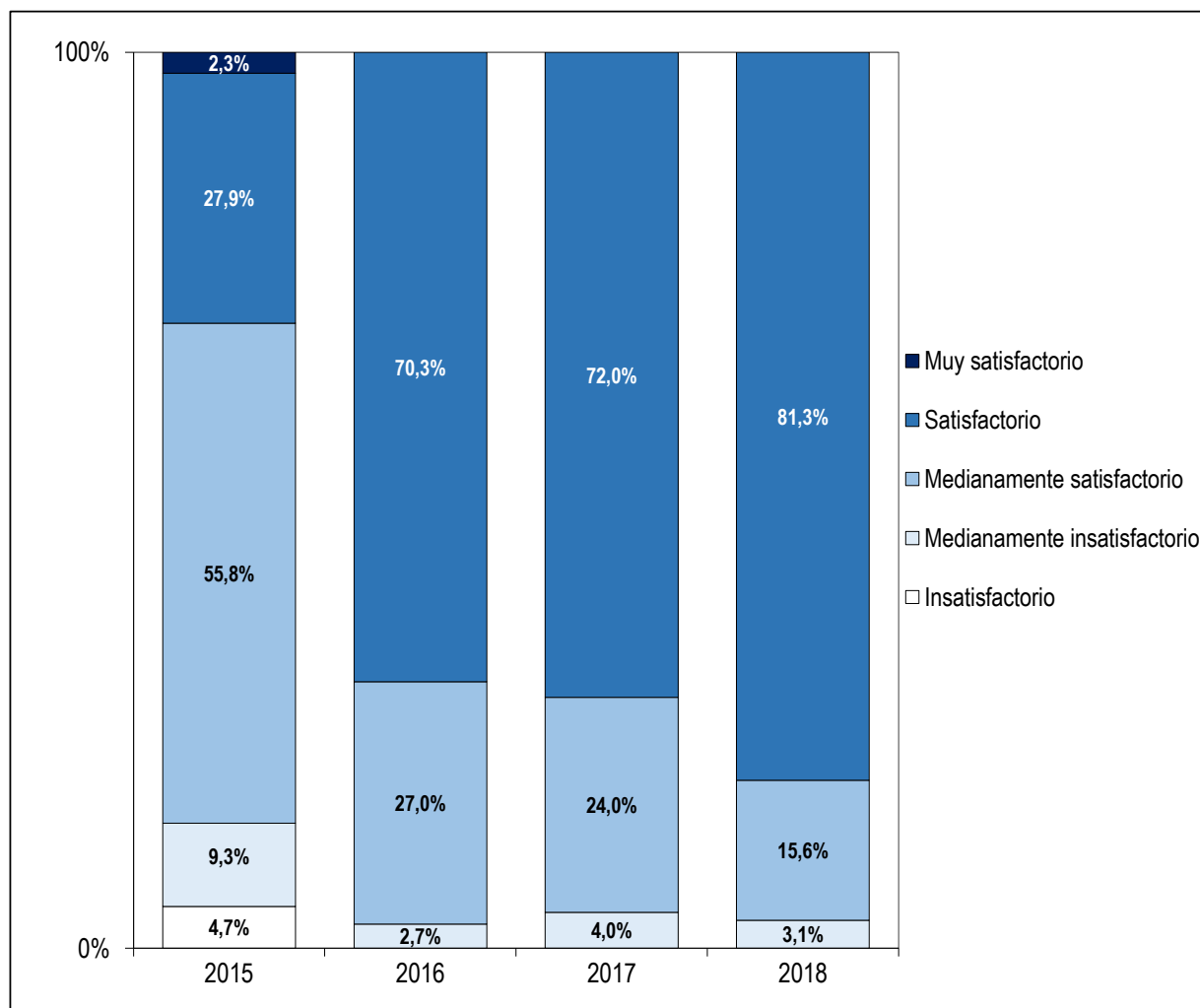
Indicador 2.2.1: Todas las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas y criterios de la OCDE y del UNEG y se ajustan al mandato específico de la OIT y a sus necesidades de aprendizaje.	Criterio de referencia: Las evaluaciones externas de la calidad de 2015-2017 revelan que alrededor del 90 por ciento de las evaluaciones de proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas de calidad requeridas.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Actualización de las directrices a fin de incorporar nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato específico de la OIT y mantengan al mismo tiempo la calidad.		Lograda
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, en las evaluaciones externas de la calidad se habrá confirmado que el 95 por ciento de las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo cumplen las normas de la OCDE y del UNEG.		

25. EVAL utiliza un proceso de aprobación de las evaluaciones por niveles en el que participan gestores de evaluaciones, puntos focales de evaluación a nivel de departamentos, funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y funcionarios superiores de evaluación que realizan en tiempo real el control de la calidad de las evaluaciones de proyectos. Este proceso se complementa con mecanismos de evaluación *ex post* ejecutados por evaluadores externos¹⁰. Los resultados agregados más recientes muestran que, en conjunto, el 98 por ciento de los informes de evaluación de 2017-2018 que fueron evaluados obtuvieron puntuaciones iguales o superiores a «satisfactorio», sobrepasando de este modo la meta del 90 por ciento.
26. Las inversiones para la elaboración de directrices y en programas de formación y apoyo práctico están arrojando resultados positivos. Como puede observarse en el gráfico 3, EVAL mejoró sus resultados aumentando sistemáticamente las puntuaciones «muy satisfactorio» y «satisfactorio» y disminuyendo al mismo tiempo las puntuaciones «medianamente insatisfactorio» e «insatisfactorio». Cabe señalar que ningún informe del lote de informes de 2017-2018 obtuvo una puntuación de «muy insatisfactorio» o «insatisfactorio».
27. EVAL modificó su procedimiento de valoración de la calidad a fin de realizar evaluaciones en tiempo real y garantizar así la detección y solución rápida de problemas sistémicos. Un número reducido de informes de 2019 ya ha sido valorado con arreglo a este procedimiento. Los resultados preliminares indican que las mejoras de la calidad que EVAL logró en el bienio 2017-2018 tal vez resulten difíciles de mantener.

¹⁰ Desde 2008 se han realizado en total ocho rondas de valoración de la calidad de las evaluaciones independientes de proyectos.

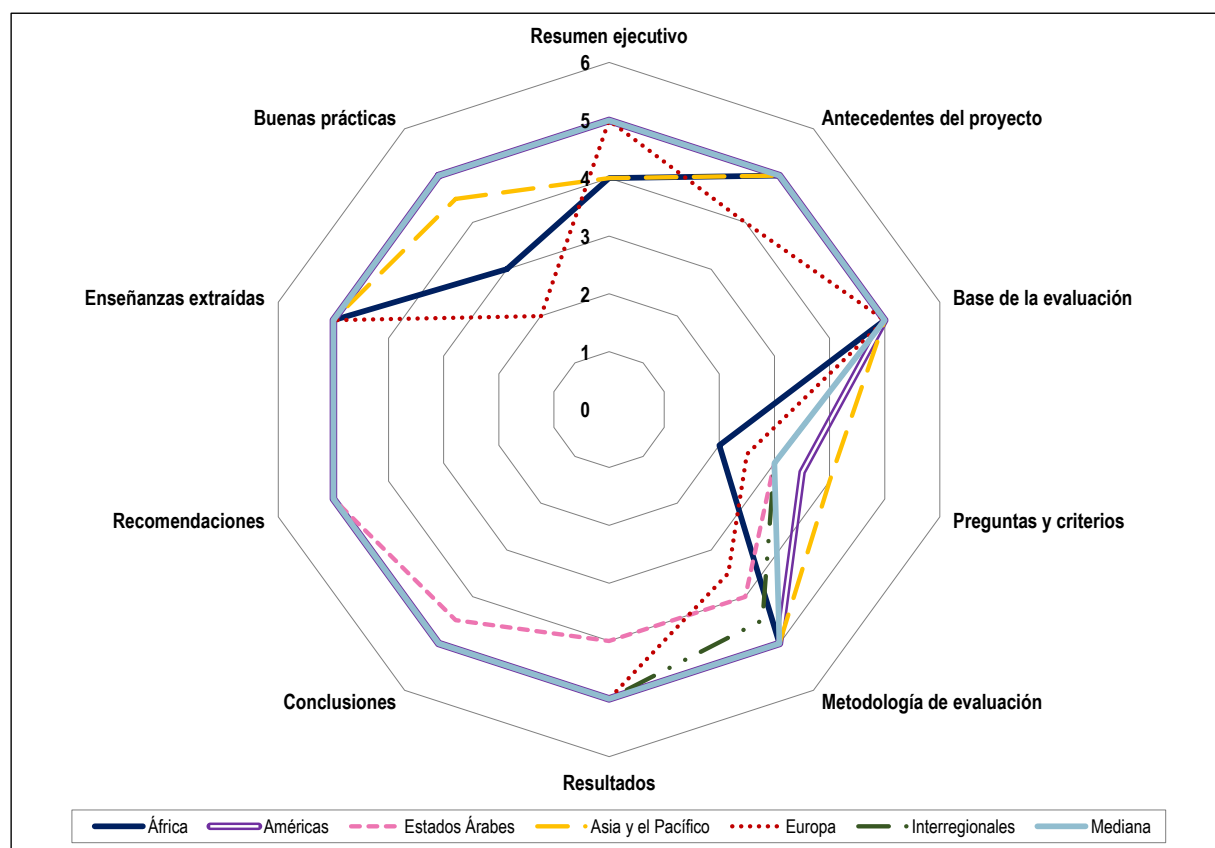
28. Los resultados de la valoración de la calidad también proporcionan información importante sobre cuestiones relacionadas con la calidad que puede aprovecharse para actualizar las directrices de evaluación. El ejercicio comprende la revisión de una nota de orientación con cinco módulos, complementada con 23 notas de orientación adicionales, 12 listas de control y 16 instrumentos y herramientas. Se espera que para finales de 2019 esté lista la cuarta edición de las directrices de política de la OIT en materia de evaluación, cuya publicación está prevista para principios de 2020.

Gráfico 3. Valoración de la calidad de los informes de evaluación, 2015-2018



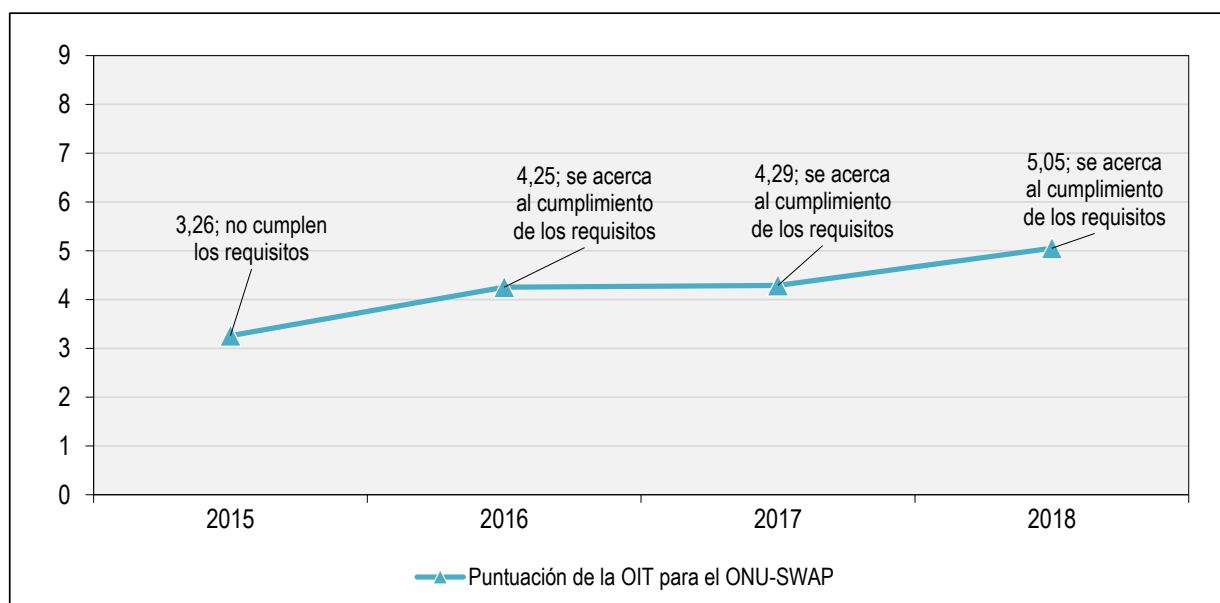
29. Un análisis comparativo de la mediana de los resultados por componente puso de manifiesto algunas interesantes diferencias interregionales entre los componentes (criterios, preguntas y buenas prácticas). Como puede observarse en el gráfico 4, en conjunto, la puntuación obtenida por la mayoría de las regiones fue de «satisfactorio» con respecto a la mayor parte de los componentes, y el desempeño de algunas regiones fue particularmente bueno. Para determinar cómo pueden abordarse las dificultades es necesario analizar las preguntas y los criterios de desempeño.

Gráfico 4. Mediana de los resultados de la valoración de la calidad de los informes de evaluación, por componente, basada en las puntuaciones de las regiones



30. Las comparaciones anuales evaluadas externamente de las puntuaciones promedio para el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) indican que se ha venido produciendo una mejora leve pero constante desde 2015, lo que demuestra que la OIT está en vías de cumplir los requisitos del ONU-SWAP (véase el gráfico 5).

Gráfico 5. Tendencia de las puntuaciones para el ONU-SWAP de las evaluaciones descentralizadas de la OIT



Indicador 2.2.2: Creación de capacidad adicional en el seno de EVAL, en la sede, a fin de centrarse en nuevos modelos de evaluación reduciendo la supervisión de las evaluaciones regionales de los proyectos de cooperación para el desarrollo.	Criterio de referencia: En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016, se señaló la cuestión de la independencia en el plano regional como una prioridad y se recomendó que los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales pasasen al servicio exclusivo de EVAL.	Situación
		Lograda
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Preparación de un informe exhaustivo en el que se analicen las líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y se incluya una presentación de posibles opciones, con el fin de garantizar el máximo nivel de independencia.		
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, todas las evaluaciones en las regiones se llevarán a cabo con el máximo nivel de independencia y necesitarán un grado mínimo de supervisión por parte de EVAL en la sede.		

31. Una prioridad relacionada con la independencia de la función de evaluación que se definió en la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT de 2016 ¹¹ fue poner a los funcionarios de las oficinas regionales al servicio exclusivo de EVAL con el objeto de reforzar la independencia de las evaluaciones descentralizadas ¹². EVAL llevó a cabo un estudio comparativo en el que se examinaban una serie de opciones posibles. El estudio puso de manifiesto que en otras organizaciones de las Naciones Unidas y en la propia OIT existían antecedentes exitosos que mostraban que el personal de las oficinas exteriores podía tener una relación jerárquica principal con la sede y otra secundaria con un supervisor de las oficinas exteriores. El Estatuto del Personal de la OIT contiene disposiciones selectivas para este tipo de configuración de las relaciones jerárquicas. La independencia de las evaluaciones descentralizadas se vería reforzada en caso de aplicarse esta relación jerárquica a los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales. EVAL tiene previsto discutir esta cuestión con el personal directivo superior en el curso del último trimestre de 2019.

Indicador 2.2.3: Integración de las normas y criterios del UNEG en las evaluaciones de la gobernanza institucional y adaptación de éstas al mandato específico de la OIT y a sus necesidades de aprendizaje.	Criterio de referencia: el examen independiente realizado en 2013 confirmó que la calidad cumplía las normas exigidas, lo que fue reconfirmado por la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016.	Situación
		Lograda
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Actualización de los protocolos a fin de incorporar nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato específico de la OIT y mantengan al mismo tiempo la calidad.		
Meta final (2020-2021): La evaluación independiente de la función de evaluación de 2021 confirma que las evaluaciones de la gobernanza institucional se adaptan al mandato específico de la OIT y siguen siendo de buena calidad en comparación con evaluaciones similares en organismos de las Naciones Unidas comparables.		

32. En la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT de 2016 se indicaba que si bien sus procedimientos de evaluación cumplían los criterios internacionales, sus

¹¹ OIT: *Independent Evaluation of ILO's Evaluation Function, 2011-2016: Final Report* (Ginebra, 2016). Informe completo en inglés. En español puede consultarse el *Resumen de los resultados de la evaluación independiente de la función de evaluación*.

¹² Los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales son designados en cada oficina regional de la OIT. Son responsables de la supervisión de las evaluaciones de sus respectivas regiones. También supervisan los procesos de planificación, gestión y seguimiento de los exámenes de los PTDP y las evaluaciones de proyectos y ofrecen asesoramiento sobre estos procesos. Son evaluadores profesionales que se dedican a apoyar la labor de evaluación de la OIT.

métodos en cambio podían mejorarse para reflejar más adecuadamente el mandato normativo de la Organización.

33. EVAL elaboró el protocolo 1 para orientar las evaluaciones de la gobernanza institucional con respecto a los resultados en materia de políticas y las evaluaciones institucionales, y el protocolo 2 para las evaluaciones de los PTDP. A raíz de las recomendaciones formuladas en la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT de 2016, ambos protocolos fueron actualizados de forma que reflejaran el marco estratégico institucional en vigor, así como la nueva política y estrategia de evaluación. Las revisiones incluyen asimismo orientaciones sobre la igualdad de género y la no discriminación, el mandato normativo y de diálogo social de la OIT, y las aportaciones de la Organización a los ODS (véase la meta intermedia para el bienio en el subresultado 2.4).

Subresultado 2.3 – Realización de evaluaciones del impacto creíbles a fin de aumentar los conocimientos y contribuir a la eficacia de las intervenciones de política

Indicador 2.3: Las evaluaciones del impacto resultan creíbles y se utilizan para documentar intervenciones de política eficaces.	Criterio de referencia: La calidad de las evaluaciones del impacto no es ni óptima ni uniforme, como se indica en el Informe de evaluación de EVAL de 2014. El nuevo análisis de la calidad <i>ex post</i> de una muestra de evaluaciones del impacto que se llevará a cabo en 2018 servirá para establecer un nuevo criterio de referencia.	Situación No se realizaron progresos
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Realización de mejores evaluaciones del impacto por los departamentos técnicos y las oficinas de la OIT a raíz del mejor apoyo técnico prestado por EVAL y a la mayor conformidad con las orientaciones de EVAL en el 50 por ciento de las evaluaciones del impacto.		
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, el 85 por ciento de las evaluaciones del impacto en la OIT se considerarán creíbles y cumplirán las debidas normas en cuanto a la calidad y la pertinencia.		

34. EVAL ha seguido ofreciendo apoyo a los departamentos y regiones para llevar a cabo evaluaciones del impacto con ayuda del servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto. Ahora bien, la demanda de este servicio ha sido escasa y los progresos que se han realizado hacia la consecución de la meta intermedia para el bienio han sido precarios o nulos. Una de las razones que explican esta situación podría tener que ver con la falta de visibilidad de dicho servicio. Otra posibilidad es que ello se deba al objetivo predominante de las unidades de someter el diseño y los resultados de sus evaluaciones del impacto a un proceso crítico de examen institucional que a fin de cuentas aumentaría la credibilidad. Con el ánimo de ayudar a resolver estas dificultades, EVAL va a completar el examen *ex post* de la calidad de las evaluaciones del impacto que viene planificando desde hace tiempo.

Subresultado 2.4 – Mayor armonización del marco de evaluación con el mandato y el contexto de la OIT, incluidos los ODS

Indicador 2.4: Utilización de los enfoques, modelos y métodos de evaluación específicos de la OIT para la realización de evaluaciones a varios niveles.	Criterio de referencia: Hoy en día, el número de enfoques y modelos específicos de la Organización que se utilizan en las evaluaciones de la OIT es mínimo.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Elaboración de un marco de evaluación experimental y utilización de dicho marco en cinco evaluaciones piloto; actualización de las directrices de la política de evaluación.		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): El marco de evaluación actualizado se aplica, como mínimo, en el 50 por ciento de las evaluaciones, y en el 20 por ciento de las evaluaciones se han fijado indicadores específicos para los ODS.		

35. EVAL examinó cómo podían mejorarse las evaluaciones de forma que respondieran más adecuadamente al mandato normativo y los mecanismos de diálogo social de la Organización. Como primera medida, se elaboró una nota de orientación para explicar la importancia de integrar sistemáticamente el diálogo social y los contextos normativos en el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos. Estas directrices van a incorporarse en las evaluaciones piloto a fin de lograr un enfoque más estratégico. Asimismo, para garantizar que los evaluadores entiendan y asimilen el contexto específico de la OIT, en 2019 EVAL elaboró un programa de autoinducción cuya finalidad es mejorar la comprensión que tienen los evaluadores de los aspectos singulares que caracterizan la labor de la OIT y su política y práctica de evaluación.

Resultado 3. Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones

Subresultado 3.1 – Mayor accesibilidad y visibilidad de la información procedente de las evaluaciones por medio de *i-eval Discovery*

Indicador 3.1: <i>i-eval Discovery</i> contiene todas las evaluaciones previstas y finalizadas, incluidas las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas en materia de evaluación; los usuarios internos y externos consultan la plataforma de forma sistemática; está considerada como portal de acceso a la información de la OIT en materia de evaluación.	Criterio de referencia: Según información facilitada por INFOTEC, la utilización media en 2018-2019 fue de 2 000 usuarios aproximadamente.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Mayor desarrollo y uso de <i>i-eval Discovery</i> y de la base de datos <i>i-Track</i> en apoyo de una comunicación específica y del uso de la información procedente de las evaluaciones (objetivo: aumento del 25 por ciento respecto del criterio de referencia).		Lograda
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, <i>i-eval Discovery</i> se utilizará ampliamente, a nivel interno y externo, como portal de acceso a información fiable de la OIT en materia de evaluación (objetivo: aumento del 50 por ciento respecto del criterio de referencia).		

36. En 2016, con el objeto de facilitar el acceso y utilización de la información procedente de las evaluaciones, EVAL puso en funcionamiento la plataforma *i-eval Discovery*. Se trata de una aplicación basada en la web, interactiva y de acceso público, que permite consultar todas las evaluaciones programadas y finalizadas, así como sus correspondientes recomendaciones, enseñanzas extraídas, buenas prácticas y resúmenes. Desde su

lanzamiento *i-eval* Discovery ha sido objeto de un amplio reconocimiento interno y externo como vehículo innovador que facilita la aceptación y aplicación de las conclusiones de las evaluaciones y al mismo tiempo aporta datos básicos para el diseño y aplicación de los proyectos y el aprendizaje institucional ¹³.

37. Además de otras opciones de filtrado, las búsquedas en *i-eval* Discovery pueden hacerse ahora por donante y agrupación. La plataforma *i-eval* Discovery se ha vinculado a otras plataformas de la OIT a fin de mejorar el acceso a la presentación de informes de resultados de la OIT ¹⁴. A finales de 2019 también podrá consultarse en *i-eval* Discovery el curso dado por el personal directivo a las recomendaciones de las evaluaciones independientes, de modo que los mandantes, los miembros del personal y los donantes tengan acceso a toda la información relativa a las evaluaciones ¹⁵. El promedio de usuarios que accedieron a la aplicación en el bienio 2018-2019 fue de 2 000 ¹⁶.

Subresultado 3.2 – Comunicación más específica de las conclusiones de las evaluaciones

Indicador 3.2: Mejor comunicación de las conclusiones de las evaluaciones al personal directivo, los mandantes y otros usuarios gracias a una estrategia de comunicación revisada.	Criterio de referencia: En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 se reconocieron los progresos realizados (boletín informativo, documentos de reflexión, <i>i-eval</i> Discovery), pero se pidió una mejora en materia de presentación de las conclusiones de las evaluaciones con miras a mejorar su utilización.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Diseño de una estrategia de comunicación y cambio de imagen (objetivo: 2018) y aplicación progresiva (objetivo: 2019), en colaboración con el Departamento de Comunicación.		Lograda
Meta final (2020-2021): En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2021 se reconocen los progresos realizados en la estrategia de comunicación.		

38. EVAL elaboró un plan de comunicación para 2018-2021 que aspira a consolidar la cultura de evaluación de la OIT. Ha sido concebido de manera que permita mejorar la comunicación de las conclusiones de las evaluaciones al personal directivo, los mandantes y otros usuarios, de conformidad con la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021.
39. El nuevo plan llega en un momento oportuno ya que, desde 2016, EVAL ha venido aumentando el número de productos y servicios de comunicación que requieren un plan de comunicación que dé prioridad y se ajuste mejor a las necesidades de las partes interesadas.

¹³ Incluye más de 1 000 evaluaciones finalizadas, más de 5 000 recomendaciones, 1 700 enseñanzas extraídas, 700 buenas prácticas y cerca de 400 evaluaciones programadas (en junio de 2019).

¹⁴ El Tablero de instrumentos de la cooperación para el desarrollo ([Development Cooperation Dashboard](#)) y el Cuadro interactivo de resultados sobre trabajo decente ([Decent Work Results Dashboard](#)).

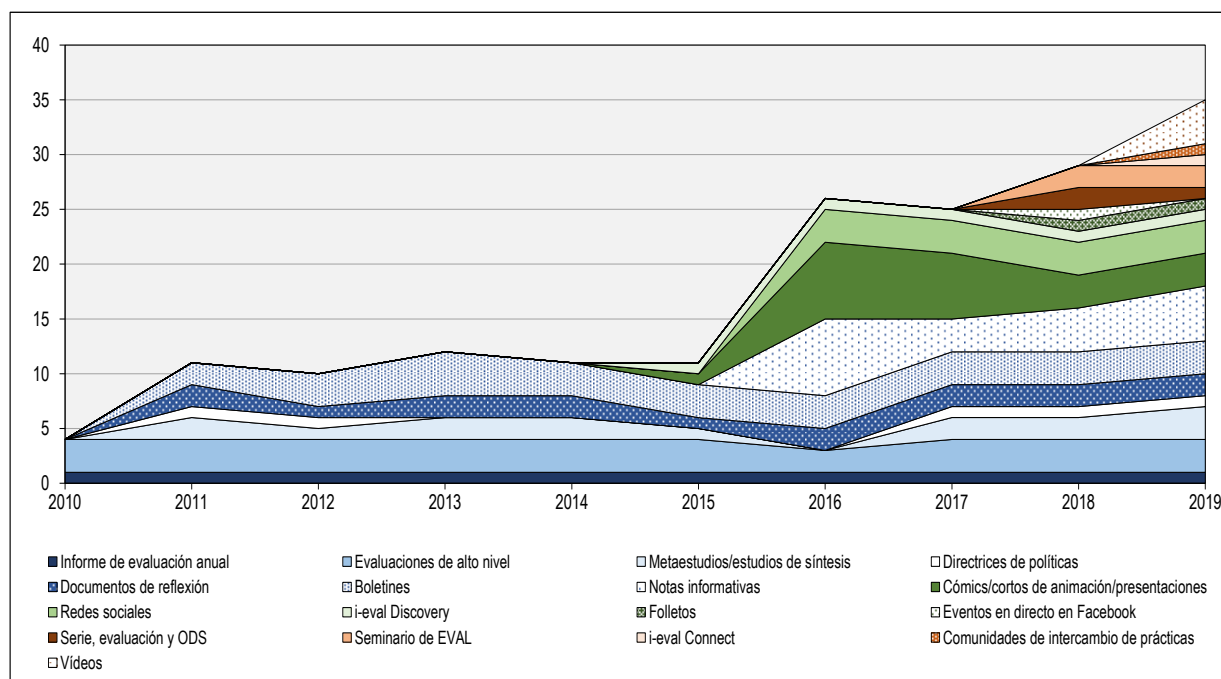
¹⁵ La base de datos que alimenta la aplicación *i-eval* Discovery se actualizará en 2020 a fin de registrar con mayor eficiencia la información procedente de las evaluaciones.

¹⁶ Según información facilitada por INFOTEC, hasta mayo de 2019 el promedio anual de usuarios de *i-eval* Discovery fue de aproximadamente 2 000. EVAL confía en que se alcance la meta final, esto es, un aumento del 50 por ciento al final del bienio 2020-2021.

Se consultó al Departamento de Comunicación e Información al Público para determinar en qué medida este departamento podía prestar apoyo en el proceso de aplicación progresiva.

40. El año pasado EVAL empezó a utilizar herramientas nuevas para comunicar mejor la información relativa a las evaluaciones, además de los métodos ya utilizados (véase el gráfico 6).

Gráfico 6. Productos y servicios de EVAL, 2010-2019



Subresultado 3.3 – Mejor uso de las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones por los mandantes y el personal directivo para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones

Indicador 3.3.1: El asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación sobre el cronograma y el uso de las evaluaciones favorece una mayor aceptación de las conclusiones de las evaluaciones en las decisiones estratégicas y en materia de políticas en los planos mundial y regional.	Criterio de referencia: El Comité Consultivo de Evaluación se reunió cuatro veces por año, en promedio, y un análisis cualitativo reveló que mantuvo debates estratégicos sobre un 40 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Aunque las regiones participan en el Comité Consultivo de Evaluación, no existen comités consultivos de evaluación regionales.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Continuación de las reuniones del Comité Consultivo de Evaluación de manera periódica (cuatro veces al año) y discusiones estratégicas sobre el 50 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Publicación, a principios de 2019, de un informe sobre el valor añadido de los comités consultivos de evaluación regionales. A reserva de los resultados de dicho examen, establecimiento experimental, para fines de 2019, de comités consultivos de evaluación en dos regiones.		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, el Comité Consultivo de Evaluación seguirá reuniéndose de manera periódica (cuatro veces al año), celebrará discusiones estratégicas sobre el 75 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional y dedicará una atención renovada a aunar apoyos para resolver los problemas sistémicos detectados en las evaluaciones. El objetivo de ampliación de la práctica de los comités consultivos de evaluación regionales se fijará conforme a los resultados del proyecto experimental.		

41. La meta intermedia para el bienio (2018-2019) prevé la celebración de cuatro reuniones al año y discusiones estratégicas ¹⁷ sobre el 50 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. En el Informe de evaluación anual de 2017-2018 se indicó que el 75 por ciento de las evaluaciones de alto nivel examinadas durante el período habían sido objeto de discusiones estratégicas. Además, se habían celebrado tres de las reuniones programadas.
42. En el cuadro 5 se muestra el alcance de las decisiones del Comité Consultivo de Evaluación durante el ejercicio en curso. En las dos primeras reuniones de 2019, el Comité celebró cinco discusiones sobre evaluaciones de la gobernanza institucional que habían permitido concluir dichas evaluaciones o aprobar el plan de trabajo. Así pues, se consideró que las cinco discusiones habían tenido un carácter estratégico.
43. Cuando se combinan las cifras correspondientes a 2018 y 2019 (es decir, nueve discusiones, ocho de las cuales fueron estratégicas), el porcentaje equivalente es del 89 por ciento, muy por encima de la meta del 50 por ciento. Aunque se ha alcanzado la meta intermedia para el bienio, EVAL reconoce que el método empleado para estos cálculos presenta limitaciones. EVAL trabajará con el Comité Consultivo de Evaluación para estudiar nuevos métodos de cálculo en el próximo bienio. Asimismo, a finales de año, EVAL emprenderá un estudio para determinar el valor añadido que aporta la creación de comités consultivos de evaluación regionales.

Cuadro 5. Decisiones del Comité Consultivo de Evaluaciones sobre las evaluaciones de alto nivel en 2019

Evaluación de alto nivel	Situación del plan de trabajo	Examen de las discusiones que tuvieron lugar en el Comité Consultivo de Evaluación, con inclusión de comentarios sobre el plan de trabajo y los informes de situación
Mekong (2017)	Concluido ¹	En febrero de 2018 el Comité Consultivo de Evaluación aprobó el plan de trabajo y pidió la presentación de un informe de situación. El informe de situación verbal fue aprobado en febrero de 2019 tras algunos retrasos en la programación.
Actividades y estructura en el terreno (2017)	Concluido	En febrero de 2018 el Comité Consultivo de Evaluación rechazó el plan de trabajo de seguimiento y pidió que se revisara. En mayo de 2018 se invitó una vez más al Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas a que revisara y volviera a presentar el plan de trabajo de seguimiento. En octubre de 2018 el Comité aprobó con modificaciones el plan de trabajo de seguimiento y pidió que en seis meses se presentara un informe de situación. En mayo de 2019 se aprobó el informe de situación. Las discusiones se centraron en la necesidad de que las conclusiones de las evaluaciones reflejaran el grado de preparación y la capacidad de la Oficina para hacer frente a las posibles repercusiones en la estructura exterior de la reforma de las Naciones Unidas.
Empleo para los jóvenes (2018)	Aprobado ²	En febrero de 2019 el Comité Consultivo de Evaluación aprobó el plan de trabajo para dar seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones y pidió la presentación de un informe de situación verbal en el tercer trimestre de 2019.
Estados Árabes (2018)	Aprobado	En febrero de 2019 el Comité Consultivo de Evaluación aprobó el plan de trabajo de seguimiento y confirmó que en el plazo de seis meses debería presentarse un informe de situación verbal sobre su aplicación.
Desarrollo de capacidades (2018)	Aprobado	En febrero de 2019 el Comité Consultivo de Evaluación aprobó el plan de trabajo con ligeras modificaciones y confirmó que en el plazo de seis meses debería presentarse un informe de situación verbal sobre su aplicación. Discusiones estratégicas relacionadas con la necesidad de detallar aún más la estrategia institucional sobre desarrollo de capacidades.

¹ «Concluido» indica que el Comité Consultivo de Evaluación ha aceptado los informes de situación finales (verbales y escritos) sometidos por el departamento responsable y no es necesaria la presentación de informes adicionales.

² «Aprobado» indica solamente la aprobación del plan de trabajo.

¹⁷ Esta meta intermedia se determina en función del número de peticiones formuladas al Comité Consultivo de Evaluación para revisar los planes de trabajo o proporcionar informes verbales de situación cuando éstos se consideran inadecuados o incompletos.

Indicador 3.3.2: Mejor seguimiento de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones gracias a una supervisión sistemática.	Criterio de referencia: En 2016 el personal directivo dio seguimiento (de manera parcial o completa) al 83 por ciento de las recomendaciones.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Creación de una aplicación informática automatizada para que el personal directivo haga un seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, lo que mejorará la eficiencia en general y mantendrá una tasa elevada de seguimiento de las recomendaciones (objetivo: 85 por ciento).		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, gracias a la aplicación informática automatizada para que el personal directivo haga un seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, se habrá mejorado la calidad de las evaluaciones y de las respuestas del personal directivo a dichas recomendaciones (objetivo: 90 por ciento).		

44. Las respuestas del personal directivo a las recomendaciones resultantes de las evaluaciones son fundamentales para garantizar el uso de evaluaciones y mantener la credibilidad del informe. La OIT exige que el personal directivo rinda cuentas del curso dado a las recomendaciones, indicando a tal efecto si una recomendación se ha aplicado total o parcialmente, si no se prevé ninguna medida¹⁸, si aún no se han adoptado medidas¹⁹, si la recomendación ha sido rechazada o no es aplicable (véase el cuadro 6).

Cuadro 6. Curso dado por la dirección a las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2018

Región o sector administrativo	Informes de evaluación que requieren una respuesta de la dirección (52)		Aplicadas totalmente	Aplicadas parcialmente	Ninguna medida prevista	Medidas aún no adoptadas	Rechazadas	No aplicables
	Número de recomendaciones							
	En los informes	Con respuestas de la dirección						
África	146	146	66	38	15	24	3	0
Estados Árabes	91	91	38	30	17	5	1	0
Asia	85	85	3	54	1	15	0	12
Europa	6	6	0	6	0	0	0	0
América Latina y el Caribe	58	58	13	30	5	10	0	0
Subtotal por regiones	386	386	120	158	38	54	4	12
BETTER WORK	8	8	8	0	0	0	0	0
EMPLOYMENT	24	24	16	6	1	1	0	0
FUNDAMENTALS	26	26	1	16	6	2	1	0
GED ¹	7	7	6	0	0	0	1	0
LAB/ADMIN	9	9	0	8	0	0	1	0
SFP ²	2	2	1	1	0	0	0	0

¹⁸ «Ninguna medida prevista» se refiere al caso de una recomendación que ha sido aceptada sin que se haya previsto adoptar medida alguna para darle curso.

¹⁹ «Medidas aún no adoptadas» se refiere al caso de una recomendación que ha sido aceptada sin que se hayan aplicado todavía las medidas para darle curso.

Región o sector administrativo	Informes de evaluación que requieren una respuesta de la dirección (52)		Aplicadas totalmente	Aplicadas parcialmente	Ninguna medida prevista	Medidas aún no adoptadas	Rechazadas	No aplicables
	Número de recomendaciones							
	En los informes	Con respuestas de la dirección						
Subtotal sector administrativo	76	76	32	31	7	3	3	0
Total	462	462	152	189	45	57	7	12
Porcentaje (%)	0	100	32,9	40,9	9,7	12,3	1,5	2,6
Total de respuestas de la dirección aplicadas total y parcialmente			73.8%					

¹ Servicio de Género, Igualdad y Diversidad y del VIH y el sida en el mundo del trabajo.

² Programa de Finanzas Sociales.

45. En el período examinado (2018) se recibieron respuestas de la dirección a las 462 recomendaciones formuladas en las 52 evaluaciones independientes que requerían seguimiento. En total, el 74 por ciento de las recomendaciones se aplicaron total o parcialmente, cifra que representa un descenso con respecto al porcentaje registrado en 2017 del 88 por ciento (véase el gráfico 7). En conjunto, el porcentaje promedio fue del 81 por ciento, lo que significa que no se alcanzó la meta intermedia para el bienio del 85 por ciento.
46. Esta disminución de la tasa de seguimiento de las respuestas del personal directivo a las recomendaciones contenidas en las evaluaciones puede tener dos explicaciones. En primer lugar, el hecho de que se haya modificado la metodología para dar seguimiento a las respuestas del personal directivo con el fin de llevar a cabo evaluaciones más rigurosas de la calidad del seguimiento de las recomendaciones. En segundo lugar, el hecho de que el nuevo sistema automatizado en línea para dar seguimiento a las respuestas del personal directivo ²⁰ haya entrañado un cambio con respecto al sistema anterior gestionado anualmente por EVAL. El nuevo sistema mejora la eficiencia, no sólo porque gracias a él el personal directivo puede realizar un seguimiento directo de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, sino porque además permite una consolidación automática de todos los datos, de manera que se cumplan las condiciones necesarias para la presentación de informes en tiempo real.
47. Un análisis muestra que la mayoría de las recomendaciones no tienen repercusiones importantes en los recursos, lo que indica que el costo no constituye un obstáculo para la adopción de medidas (véase el gráfico 8). Además, casi el 77 por ciento de las recomendaciones tienen por objetivo los departamentos y oficinas exteriores de la OIT, y cerca del 23 por ciento resultan pertinentes para los mandantes tripartitos de la OIT.

²⁰ En febrero de 2018 entró en funcionamiento el sistema automatizado para dar seguimiento a las respuestas del personal directivo (*Automated Management Response System*).

Gráfico 7. Evolución del seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2010-2018

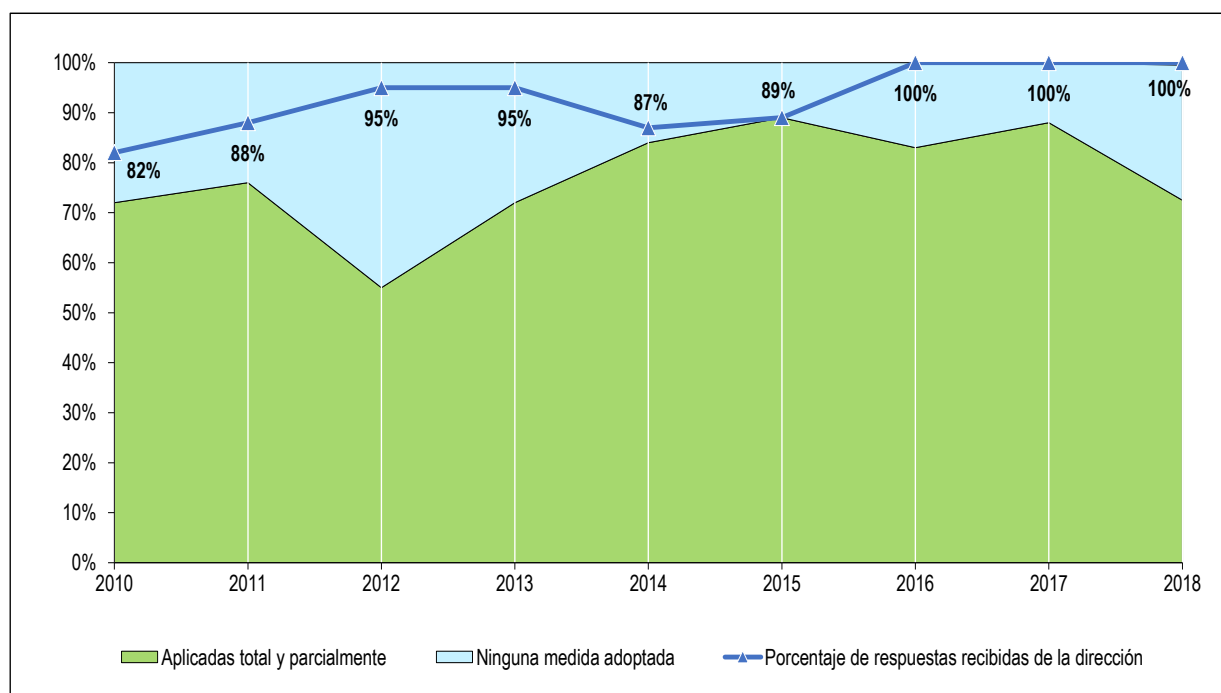
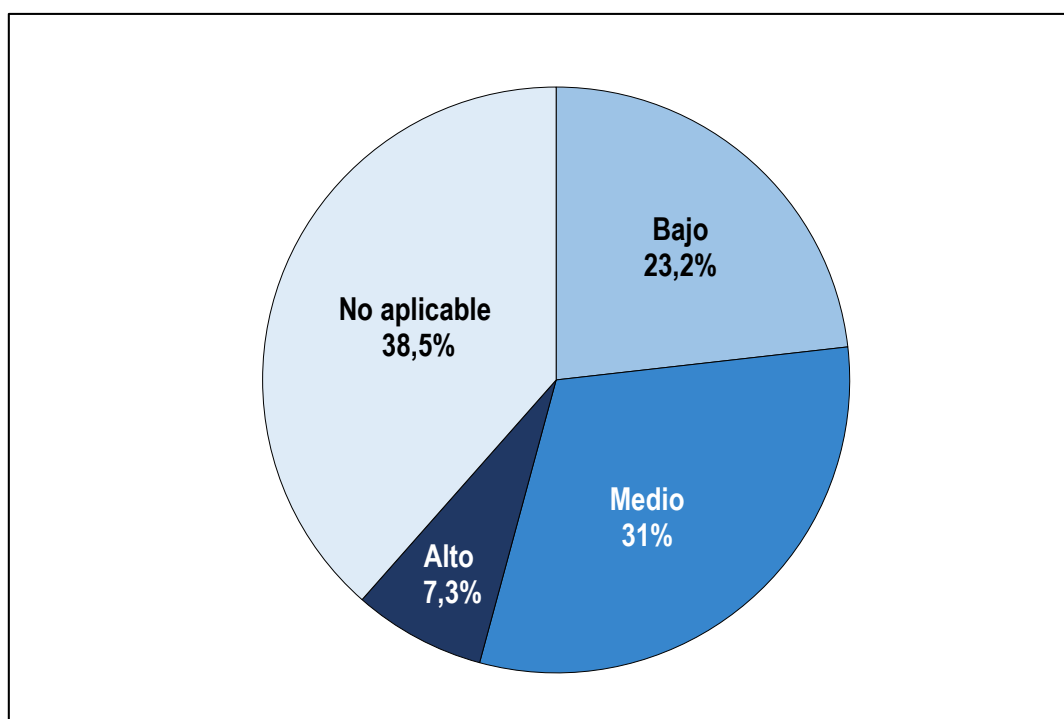


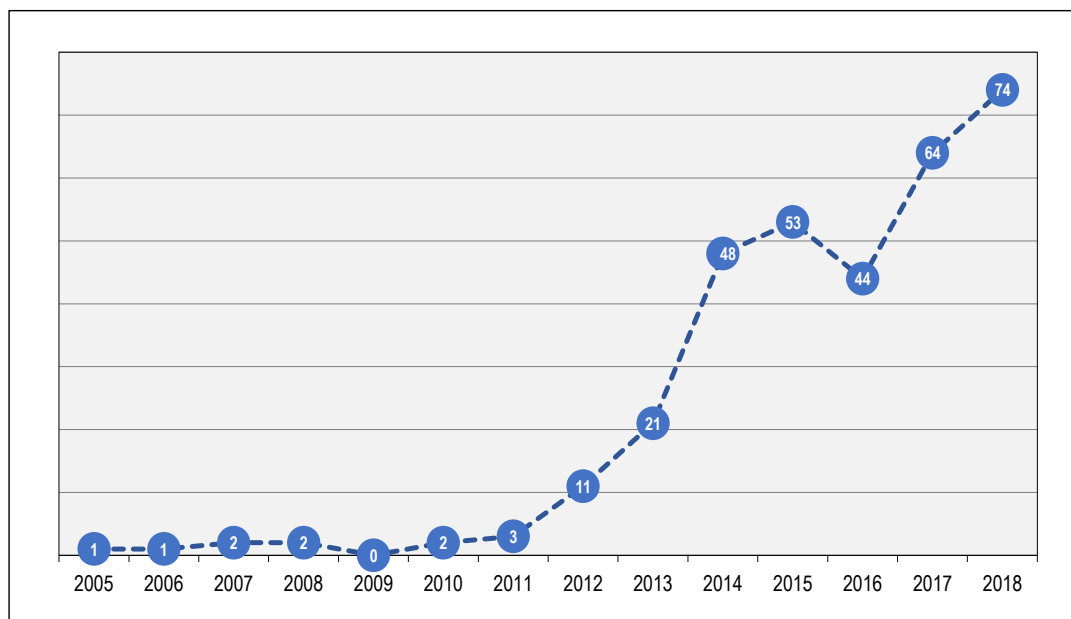
Gráfico 8. Porcentaje de recomendaciones por repercusiones en los recursos, 2018



Indicador 3.3.3: Mejor uso de las evaluaciones en las orientaciones estratégicas, exámenes e informes para los planes estratégicos, los informes sobre el Programa y Presupuesto y otros planes y estrategias de alto nivel.	Criterio de referencia: En el informe de evaluación anual se documenta el uso de las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones (entre un 40 y un 50 por ciento en el período 2010-2015 según la evaluación realizada).	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Para fines de 2019, constancia plena o parcial del 75 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones en los informes y orientaciones estratégicos pertinentes (por ejemplo, informes sobre la aplicación, informes sobre el Programa y Presupuesto para 2020-2021 y otros documentos estratégicos y programáticos).		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, constancia plena o parcial del 80 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones en los informes y orientaciones estratégicos pertinentes (por ejemplo, informes sobre la aplicación, informes sobre el Programa y Presupuesto para 2020-2021 y otros documentos estratégicos y programáticos).		

48. La meta de este subresultado tiene por objetivo valorar en qué medida las recomendaciones y conclusiones de las evaluaciones se reflejan en las prácticas y la toma de decisiones. Se trata de una meta ambiciosa cuya medición plantea dificultades, aunque existen medidas indirectas que pueden examinarse. Por ejemplo, el 82 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones de alto nivel que examinó el Consejo de Administración fueron plenamente aceptadas y dieron lugar a la adopción de medidas durante el ejercicio en curso.
49. La aceptación de las conclusiones de las evaluaciones en ocasiones puede entrañar un proceso largo y escalonado. El progresivo reconocimiento de que es necesario contar con teorías del cambio claras muestra de qué manera los resultados de las evaluaciones pueden influir en la práctica (véase el gráfico 9). Desde 2010, esta cuestión se ha venido planteando cada vez con mayor frecuencia en los informes de evaluación de la OIT, hasta el punto de señalarse su importancia en una de las recomendaciones ²¹ contenidas en el Informe de evaluación anual de 2013-2014 y seguirse insistiendo en ello en ulteriores informes de evaluación anual. Para recalcar su importancia, en 2018 el grupo de trabajo interno de la OIT sobre gestión basada en los resultados incluyó las teorías de cambio entre sus prioridades.

²¹ En 2016 y 2017 respectivamente, la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y los auditores externos también pidieron que se mejorara la presentación de las teorías del cambio a nivel institucional.

Gráfico 9. Documentos en el sitio web público de la OIT donde figura la expresión «teorías del cambio»

Fuente: Material didáctico del CIF-OIT para el curso de formación sobre formulación de teorías del cambio basadas en resultados.

50. Se han hecho progresos en cuanto a la mejora de la evaluabilidad de la labor de la OIT mediante estudios valorativos que permiten determinar los puntos fuertes y débiles de los marcos de seguimiento y evaluación. Tras la aprobación por el Consejo de Administración en su 331.^a reunión (octubre-noviembre de 2017) de una recomendación formulada en el Informe de evaluación anual de 2016-2017, de ahora en adelante todos los proyectos de cooperación para el desarrollo de alto valor serán objeto de estudios de evaluabilidad. Además, en 2017 EVAL elaboró una herramienta de diagnóstico que mejora la evaluabilidad de los PTDP y facilita la presentación de informes sobre los objetivos de los programas por país y su contribución a los ODS. Sobre esta base, PROGRAM convino en que se exigiera la inclusión de componentes de evaluabilidad en la preparación de los PTDP (véase la meta intermedia para el bienio en el subresultado 1.4).
51. El 88 por ciento de las recomendaciones resultantes de la evaluación de alto nivel relativa a las iniciativas de la OIT para el desarrollo de la capacidad (2018) se referían explícitamente a la forma en que se aborda o será abordada la recomendación en uno o varios documentos estratégicos a nivel mundial y nacional. En la Estrategia de la OIT para el Fomento de la Capacidad Institucional ²², aprobada por el Consejo de Administración en su 335.^a reunión (marzo de 2019), se hacen varias referencias a esta evaluación y a su utilización.
52. Se realizó una encuesta no exhaustiva en el marco de la elaboración de un procedimiento sistemático para documentar un seguimiento al margen de los sistemas establecidos, esto es, la discusión del Comité Consultivo de Evaluación y el sistema automatizado de seguimiento de las respuestas del personal directivo. La encuesta sugiere que las recomendaciones y las conclusiones de las evaluaciones de alto nivel no sólo se están aplicando cada vez más en la labor que se realiza en las regiones, sino que a menudo dan lugar a nuevos estudios sobre temas identificados en las evaluaciones y sirven de base para planteamientos estratégicos, en particular en el contexto de las Naciones Unidas.

²² Documento [GB.335/INS/9](#).

Subresultado 3.4 – Utilización de las evaluaciones para cumplir los requisitos estratégicos en materia de conocimientos mediante un análisis más profundo de las conclusiones y los resultados de las evaluaciones

Indicador 3.4.1: Análisis, recopilación y síntesis de las conclusiones de las evaluaciones en productos de divulgación de conocimientos en apoyo de la planificación y el fomento de los conocimientos.	Criterio de referencia: En el período abarcado en la anterior estrategia, se realizaron 22 documentos de reflexión, metaestudios y estudios de síntesis.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Establecimiento de un proceso para determinar los temas de conformidad con las necesidades estratégicas en materia de conocimientos, manteniendo un promedio de tres estudios anuales, como mínimo.		Parcialmente alcanzada
Meta final (2020-2021): Para fines de 2021, el número de productos de divulgación de conocimientos habrá aumentado un 25 por ciento, y en la evaluación de la función de evaluación de 2021 se confirmará que los temas se ajustan a las necesidades estratégicas en materia de conocimientos.		

53. EVAL da respuesta a la necesidad de analizar y sintetizar las conclusiones de las evaluaciones que estén en consonancia con las necesidades estratégicas en materia de conocimientos. Desde 2011 se han venido realizando estudios de síntesis, metaestudios y documentos de reflexión a petición de los departamentos técnicos, mientras que otros estudios se han centrado en aportar contribuciones a las discusiones recurrentes de la Conferencia Internacional del Trabajo o responder a la obligación de EVAL de presentar informes sobre la eficacia global de la OIT. En el curso del bienio, EVAL elaboró nueve estudios de síntesis, metaestudios y documentos de reflexión, lo que representa un promedio de 4,5 estudios anuales, cifra que está por encima del promedio de tres estudios anuales indicado en la meta intermedia para el bienio.
54. Aunque EVAL se ha mostrado receptiva y ha actuado con visión de futuro a la hora de determinar temas en conformidad con las necesidades estratégicas en materia de conocimientos, aún no se ha fijado por completo el procedimiento formal para establecer dichos temas. EVAL formalizará los análisis de contenido de documentos del Consejo de Administración y otros informes realizados en 2018, complementándolos con diálogos permanentes y encuestas estructuradas para una comprensión más adecuada de las necesidades de los mandantes relacionadas con la evaluación. Según una encuesta inicial, algunos temas, como la reforma laboral, el empleo de los jóvenes, las migraciones, la paz y la resiliencia y la incorporación de las consideraciones de género, seguían percibiéndose como temas típicos. A finales de 2019 EVAL celebrará consultas con actores ajenos a la red de evaluación con miras a establecer un mecanismo más eficaz para la determinación de la demanda de evaluaciones.

Indicador 3.4.2: Sinopsis anual de la eficacia general de la OIT en el informe de evaluación anual.	Criterio de referencia: Se ha completado el análisis de los resultados en materia de trabajo decente y de la eficacia de la cooperación para el desarrollo de la OIT entre 2009 y 2016 y se está revisando la metodología.	Situación
		Lograda
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Realización de un análisis para 2017 y 2018, con una síntesis sobre la eficacia de la OIT; nueva revisión de la metodología para facilitar el análisis y la presentación de informes de manera periódica en el marco del informe de evaluación anual.		
Meta final (2020-2021): Se han realizado análisis hasta 2021 y comunicado a las secciones pertinentes de la OIT para su uso; en los informes de evaluación anuales se informa sobre la aceptación y aplicación de las conclusiones.		

55. Desde 2011 EVAL ha proporcionado evaluaciones anuales sobre la pertinencia estratégica, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad y la eficiencia de la OIT. La Estrategia de Evaluación para 2018-2021 prevé la continuación de los análisis en el indicador 3.4.2. Así pues, en la parte II del presente informe se proporciona información relativa a los resultados del desempeño de la OIT basándose en los últimos avances metodológicos.

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

56. Esta parte del informe presenta una visión general de las iniciativas de EVAL en el contexto de la gestión basada en los resultados. La eficacia y la rendición de cuentas se evalúan mediante la validación de resultados y el grado en que se fomenta la integración de las enseñanzas extraídas en las decisiones de gestión.

1. Adopción de un proceso de validación más exhaustivo del desempeño de la OIT a nivel nacional y mundial: progreso limitado por factores internos y externos

57. El creciente interés en la evaluación y medición de la eficacia para obtener información de calidad, accesible, oportuna y fiable sobre los resultados y la eficacia del trabajo decente se refleja claramente en varios documentos de políticas y gobernanza de la OIT publicados recientemente ²³. La nueva política y estrategia de evaluación, así como la labor en curso del grupo de trabajo interno de la Oficina sobre gestión basada en los resultados, han dado pie a varios planes ambiciosos de innovación. EVAL emprendió iniciativas encaminadas a elaborar un enfoque transformador para un procedimiento de validación del desempeño de la OIT más exhaustivo a escala nacional y mundial. En el informe de evaluación anual del año pasado el Consejo de Administración presentó y aprobó nuevas opciones de evaluación que tenían por objetivo promover la transición hacia un sistema que abarcara todos los resultados de los PTDP y del Programa y Presupuesto mediante el recurso a evaluaciones agrupadas.
58. En el presente ejercicio se han hecho progresos hacia la consecución de este objetivo, aunque a un ritmo más lento del que se había previsto. Se han elaborado nuevas directrices sobre cómo armonizar los marcos, métodos y procedimientos de evaluación con el contexto y el mandato normativo y de diálogo social de la OIT. Pese a los retrasos que se han producido en el proceso de mancomunar recursos para las evaluaciones agrupadas y revisar las líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, se concluyó el estudio interno sobre los principios, procedimientos y prácticas relativas a las evaluaciones agrupadas, se identificaron proyectos piloto para un conjunto de tipologías (véase parte I, resultado 2), y también se habilitó la plataforma *i-eval* Discovery para su utilización como herramienta de planificación integrada de la evaluación. El apoyo interno y externo a la agrupación estratégica de las evaluaciones y a las disposiciones relativas a la opción de mancomunar fondos para las evaluaciones (véase la recomendación 1) debe reforzarse a fin de contrarrestar la tendencia a utilizar enfoques compartimentados de evaluación de proyectos específicos.

²³ Por ejemplo, la Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptada en 2018 por la Conferencia Internacional del Trabajo exhorta a «sacar mayor provecho de la recopilación de datos, los mecanismos de gestión basados en resultados y las evaluaciones, incluida la evaluación del impacto, para demostrar qué funciona en esos ámbitos, apoyar la ampliación de las intervenciones y mejorar la visibilidad del Programa de Trabajo Decente».

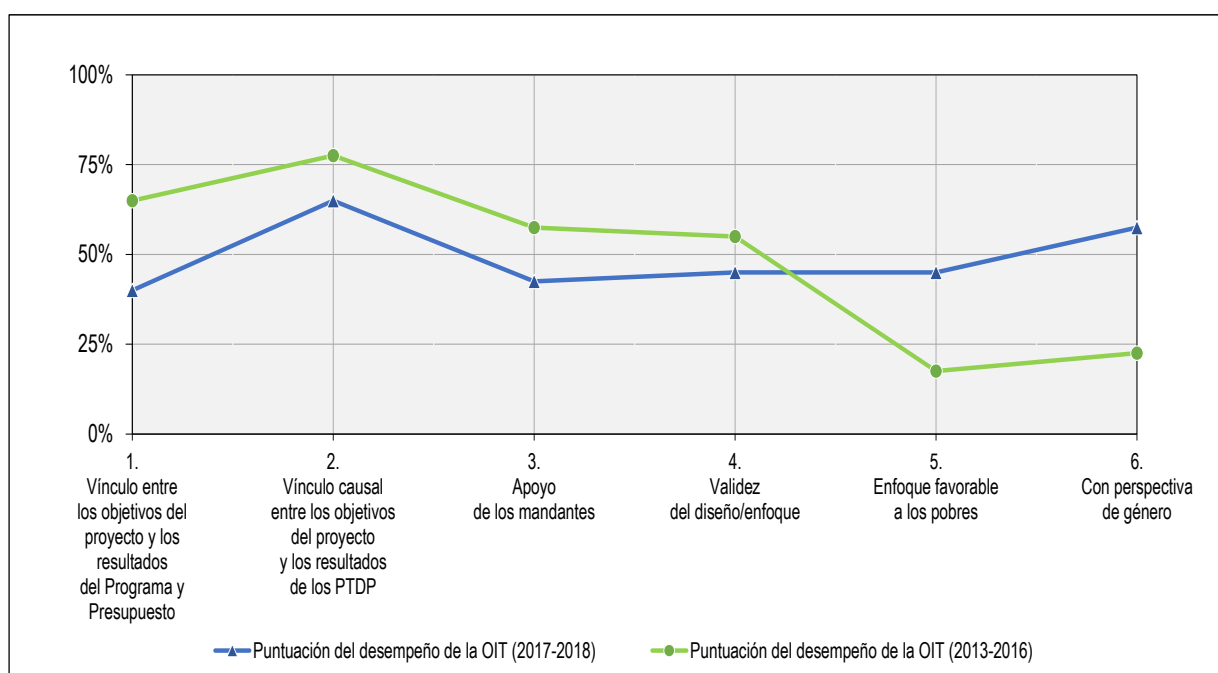
2. Eficacia global de la labor de la OIT

59. Desde 2011 EVAL ha venido realizando una serie de metaanálisis bienales de evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo ²⁴. El estudio más reciente presenta una evaluación imparcial de los resultados de trabajo decente de la OIT basada en el examen de evaluaciones independientes de proyectos del período 2017-2018. EVAL también llevó a cabo un estudio comparativo específico sobre la eficacia de las intervenciones financiadas con cargo a la CSPO en el período comprendido entre 2013 y 2017. La metodología y el enfoque que se emplearon para realizar estos estudios han seguido siendo relativamente comparables desde 2011. Cada uno de los 26 indicadores de desempeño utilizados para la evaluación se valoran con arreglo a una escala de cuatro puntos: «poco satisfactorio» (puntuación: 1); «parcialmente satisfactorio» (puntuación: 2), «satisfactorio» (puntuación: 3) y «muy satisfactorio» (puntuación: 4).

60. En conjunto, el desempeño de la OIT fue «satisfactorio» por lo que respecta a la eficacia, sostenibilidad e impacto de los proyectos de cooperación para el desarrollo evaluados en 2017-2018, mientras que la importancia y la armonización estratégicas, así como la ejecución y eficacia de la gestión y la utilización de recursos sólo obtuvieron una puntuación de «parcialmente satisfactorio».

2.1. Importancia y armonización estratégicas

Gráfico 10. Porcentaje de proyectos que obtuvieron una puntuación de «muy satisfactorio» o «satisfactorio» en el ámbito de la importancia y la armonización estratégicas



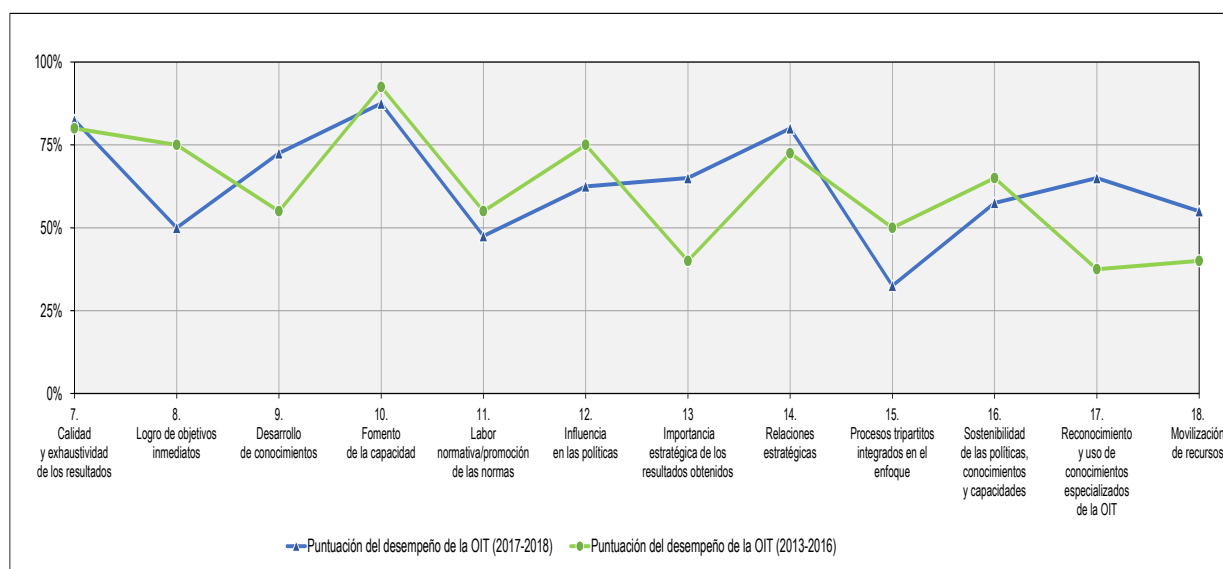
Nota: El porcentaje de cada criterio de desempeño corresponde a la proporción de proyectos que recibieron puntuaciones de 3 ó 4.

²⁴ OIT: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of project evaluations, 2009-2010* (Ginebra, 2011); OIT: *Decent work results and effectiveness of ILO technical cooperation: A meta-analysis of project evaluations, 2011-2012* (Ginebra, 2013); OIT: *Decent work results and effectiveness of ILO operations: A meta-analysis of development cooperation evaluations, 2013-2016* (Ginebra, 2017).

61. Como muestra el gráfico 10, las puntuaciones más altas se obtuvieron al evaluar el vínculo causal entre los objetivos de los proyectos de cooperación para el desarrollo y los resultados de los PTDP (o resultados de los programas por país) (criterio 2), y el grado en que los proyectos de cooperación para el desarrollo incluían indicadores con perspectivas de género y estrategias globales para luchar contra la desigualdad de género (criterio 6). Los ámbitos de desempeño que obtuvieron puntuaciones más bajas fueron los que tenían que ver con la calidad del diseño de los proyectos, especialmente por lo que respecta a la participación de los mandantes y la validez de los diseños (criterios 1, 3 y 4). Es sorprendente que el grado en que se había abordado la reducción de la pobreza en el diseño y ejecución de los proyectos siguiera siendo bajo, y sólo un 5 por ciento de los proyectos con una puntuación de «muy satisfactorio» especificaran de forma explícita efectos en la pobreza o aplicaran medidas de lucha contra la pobreza (criterio 5).

2.2. Eficacia, sostenibilidad e impacto

Gráfico 11. Porcentaje de proyectos que obtuvieron una puntuación de «muy satisfactorio» o «satisfactorio» en el ámbito de la eficacia, la sostenibilidad y el impacto

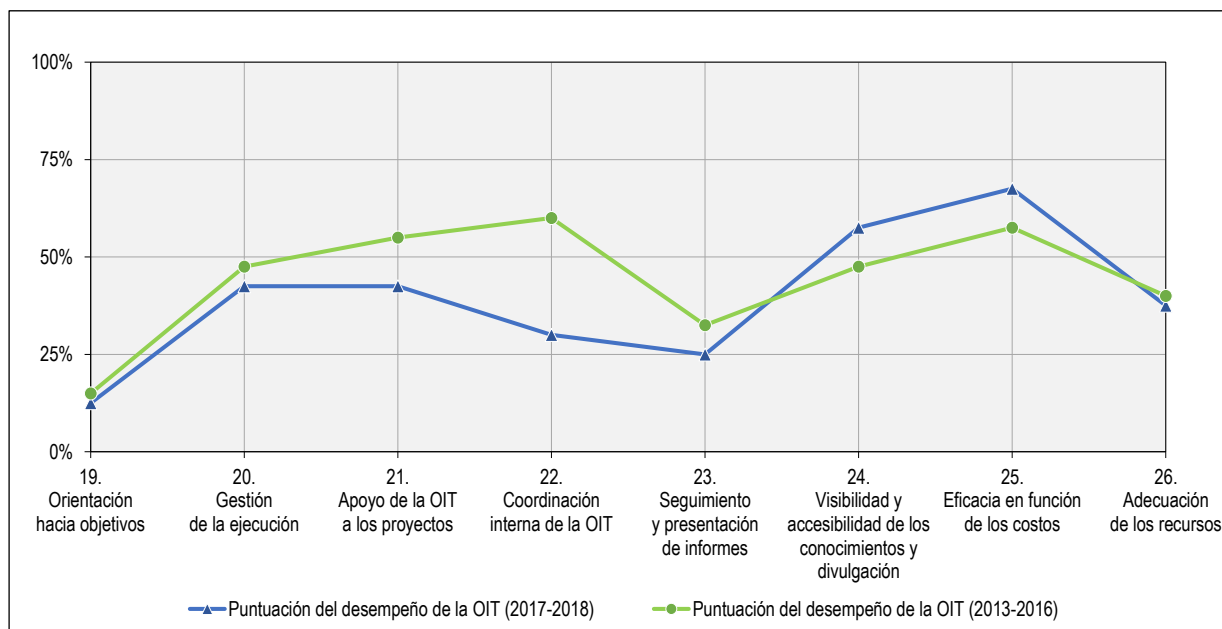


Nota: El porcentaje de cada criterio de desempeño corresponde a la proporción de proyectos que recibieron puntuaciones de 3 ó 4.

62. Como muestra el gráfico 11, el desempeño global en el ámbito de la eficacia, la sostenibilidad y el impacto siguió siendo favorable en el período 2017-2018. Las áreas más sobresalientes fueron la calidad y exhaustividad de los resultados (criterio 7) y el fomento de la capacidad a nivel individual e institucional (criterio 10), seguidas a continuación por la eficacia en la movilización de relaciones estratégicas y el desarrollo de conocimientos (criterios 14 y 9). Con frecuencia se reconocieron y utilizaron los conocimientos especializados de la OIT (criterio 17) y de más de la mitad de los proyectos se señaló su influencia en las políticas y la importancia estratégica de sus resultados (criterios 12 y 13).
63. Los niveles de desempeño fueron variados en lo que atañe a la capacidad de los proyectos para movilizar recursos y crear las condiciones para la sostenibilidad de los resultados a largo plazo (criterios 18 y 16, respectivamente). Los principales puntos débiles en este importante ámbito de desempeño fueron la promoción de las normas de trabajo pertinentes y la integración del tripartismo (criterios 11 y 15), dos áreas esenciales en razón del mandato normativo y de diálogo social específico de la OIT.

2.3. Ejecución y eficacia de la gestión y la utilización de recursos

Gráfico 12. Porcentaje de proyectos que obtuvieron una puntuación de «muy satisfactorio» o «satisfactorio» en el ámbito de la ejecución y eficacia de la gestión y la utilización de recursos



Nota: El porcentaje de cada criterio de desempeño corresponde a la proporción de proyectos que recibieron puntuaciones de 3 ó 4.

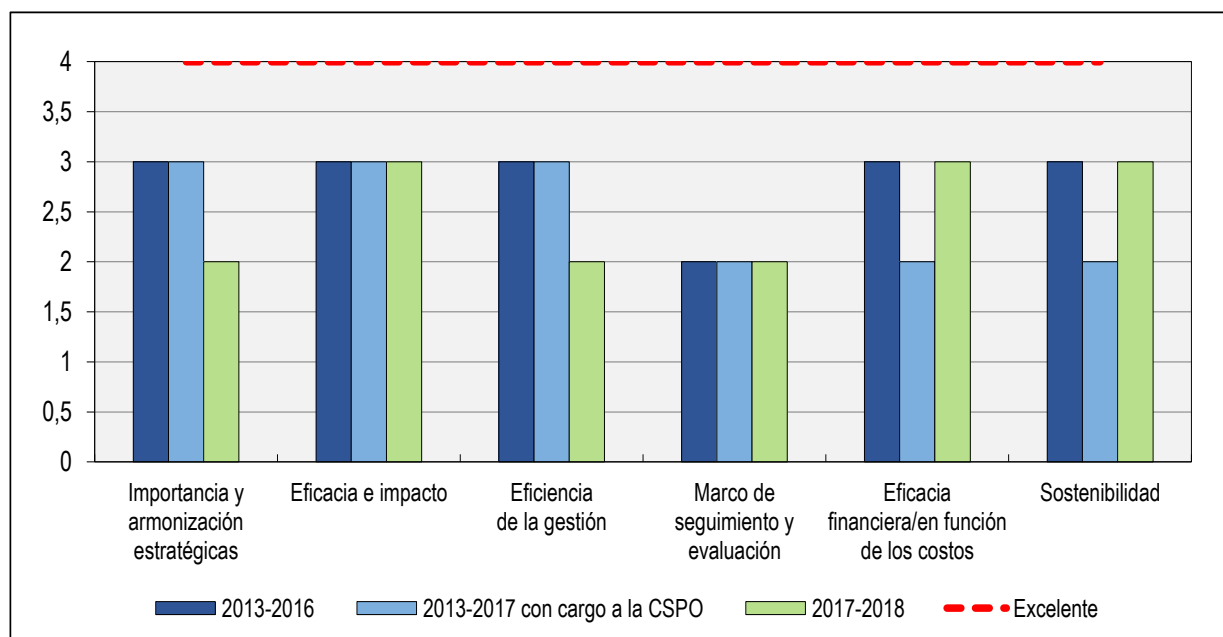
64. Son preocupantes los resultados en el ámbito de la ejecución y la eficacia de la gestión, donde la mayoría de los proyectos obtuvieron una puntuación baja a media en los criterios generales de desempeño (véase el gráfico 12). La eficacia en función de los costos de los proyectos de la OIT (criterio 25) fue la excepción, ya que obtuvo una puntuación elevada en casi dos tercios de los proyectos. La visibilidad y accesibilidad de los conocimientos y la divulgación (criterio 24) obtuvo una buena puntuación, pero el apoyo a la ejecución de los proyectos, la coordinación interna y la adecuación de los recursos humanos y financieros (criterios 21, 22 y 26) obtuvieron una puntuación de «parcialmente satisfactorio», lo que indica que hay un margen de mejora que debería ser relativamente fácil. La gestión de la ejecución (criterio 20) fue positiva en menos de la mitad de los proyectos.
65. En cuanto al seguimiento y la presentación de informes (criterio 23), sólo un cuarto de los proyectos obtuvieron una puntuación de «satisfactorio». Los marcos de seguimiento, cuando existían, no contaban con recursos suficientes y eran inadecuados en términos de evaluabilidad. En lugar de centrarse en los progresos realizados a nivel de los objetivos generales, los informes a menudo se centraban en los progresos a nivel de las actividades.
66. La puntuación más baja en este ámbito de desempeño se obtuvo en la orientación hacia objetivos (criterio 19), dato que pone de manifiesto la existencia de un problema recurrente en el diseño de marcos de seguimiento basados en resultados.

2.4. Desempeño de la OIT desde 2013

67. La comparación de los resultados del desempeño a lo largo del tiempo muestra que la eficacia de los proyectos de la OIT es un aspecto positivo general, independientemente del año y la fuente de financiación, con aspectos negativos recurrentes en términos de orientación hacia objetivos de los proyectos, marcos de seguimiento y evaluación, adopción

de un enfoque favorable a los pobres, eficacia de la gestión y adecuación de los recursos (véase el gráfico 13).

Gráfico 13. Puntuaciones del desempeño global de la OIT, 2013-2018.



Nota: El gráfico muestra una tendencia en el desempeño de la OIT expresada como la mediana general de las puntuaciones de cada criterio de desempeño. En el presente metaestudio se utiliza por primera vez la mediana en lugar de la media como medida de la tendencia central a fin de indicar mejor la puntuación más recurrente atribuida al criterio de desempeño, habida cuenta de que los valores extremadamente altos y bajos inciden menos en las medianas que en las medias. Las medianas también se introdujeron en la metodología de los análisis *ex post* de la calidad de las evaluaciones de proyectos (véase el subresultado 2.2.1) y van a seguir utilizándose en el próximo metaanálisis escalonado de los resultados de trabajo decente.

68. Los proyectos de cooperación para el desarrollo que se llevaron a cabo en 2017-2018 muestran un nivel de desempeño más bajo que el de los proyectos emprendidos en 2013-2016 en las áreas de adecuación del diseño, grado de participación de los mandantes, labor normativa/promoción de las normas y coordinación interna de la OIT durante la ejecución. En cambio, el nivel de desempeño mejoró en las áreas de capacidad para generar conocimientos, uso de conocimientos especializados de la OIT y movilización de recursos para potenciar los resultados de los proyectos. La atención a las cuestiones de género mejoró considerablemente en 2017-2018 (casi el 60 por ciento de los proyectos registran una cobertura satisfactoria al respecto). Las áreas que vienen compartiendo aspectos positivos desde 2013 son la obtención y uso de resultados de los proyectos, el fomento de las capacidades y el establecimiento de alianzas estratégicas.

2.5. Eficacia de una muestra de proyectos financiados con cargo a la CSPO que han sido objeto de evaluación

69. Comparados con los resultados de los proyectos ordinarios de cooperación para el desarrollo, los resultados de la muestra de proyectos financiados con cargo a la CSPO arrojaron un nivel de desempeño más alto con respecto a los siguientes aspectos: la adecuación del diseño (con más del 80 por ciento de puntuaciones satisfactorias en la vinculación de los objetivos del proyecto y los resultados del Programa y Presupuesto y de los PTDP); el apoyo de la OIT a la ejecución de los proyectos, y la importancia estratégica de los resultados alcanzados. Por el contrario, el desempeño fue inferior a la media en los siguientes aspectos: la calidad de los marcos de seguimiento y evaluación (todos los proyectos obtuvieron una puntuación

baja)²⁵; el logro y sostenibilidad de objetivos inmediatos; los enfoques con perspectiva de género, y las intervenciones favorables a los pobres. Por último, las áreas que compartían aspectos positivos fueron las siguientes: la calidad técnica de los resultados, y los resultados obtenidos en áreas fundamentales como el desarrollo de conocimientos, el fomento de la capacidad y la influencia en las políticas.

3. Promover el aprendizaje institucional: principales factores que contribuyen a la eficacia de los proyectos exitosos

70. Los principales factores de éxito que se identificaron en los metaanálisis de evaluaciones tenían que ver, en primer lugar, con el grado en que los proyectos vinculaban sus objetivos estratégicos con los resultados de los PTDP y los programas por país (lo que demostraba que eran muy pertinentes) y, en segundo lugar, el grado en que los proyectos promovían desde el principio el tripartismo y la participación de los mandantes tripartitos de la OIT (lo que daba lugar a resultados sumamente pertinentes y a un mayor nivel de responsabilización).
71. Otros factores recurrentes para el logro eficiente de resultados fueron la movilización de alianzas internas y externas, y el establecimiento y ejecución de procesos eficientes de gestión de los proyectos. Las intervenciones exitosas completaron todos los productos previstos — que en su totalidad se consideraron de buena calidad técnica — y lograron un buen nivel de visibilidad con ayuda de vigorosas estrategias de divulgación de conocimientos. Aunque estos factores ya se habían destacado en metaestudios anteriores, en el presente análisis de las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo se identificaron otros factores adicionales²⁶. Un nivel adecuado de recursos humanos y financieros, al igual que una colaboración estratégica con otros proyectos y especialistas técnicos, fueron factores decisivos para garantizar una buena relación calidad-precio.
72. Se observó que existía una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el diseño adecuado de los proyectos y la utilización por los mandantes de los resultados obtenidos. La mayor probabilidad de que los resultados a largo plazo fueran sostenibles iba asociada por lo general a marcos de seguimiento y evaluación bien diseñados y a una mayor pertinencia y utilización de los resultados por parte de los mandantes. Así pues, los proyectos que las partes interesadas consideraron de gran importancia estratégica para sus resultados nacionales en materia de desarrollo guardaban correlación con un mayor éxito de la OIT en el logro de los objetivos inmediatos de los proyectos, en particular las estrategias para abordar las desigualdades de género.
73. La importancia estratégica acordada a los resultados con frecuencia iba asociada a su contribución potencial a la promoción y aplicación de las normas del trabajo, así como a su utilidad para los mandantes como información fáctica que podría emplearse para influir en las políticas a nivel nacional.

²⁵ Ello se debe en gran medida a la falta de mecanismos de seguimiento y presentación de informes aplicables a los proyectos financiados con cargo a la CSPO y a los resultados de los programas por país, lo que limita la capacidad de la Oficina para documentar progresos hacia la consecución de resultados.

²⁶ La identificación de los factores coadyuvantes se basó en los resultados del metaestudio, los cuales fueron triangulados mediante análisis estadísticos de correlación que determinaron coeficientes comprendidos entre la correlación positiva moderada y la correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Cabe señalar que la correlación entre dos variables indica un nivel de relación y no implica automáticamente una causalidad.

Recomendación 2: Contextualizar e integrar sistemáticamente en el diseño y ejecución de los proyectos los factores recurrentes de éxito que se han identificado en el presente informe a fin de reforzar la eficacia global de la labor de la OIT.

Proyecto de decisión

- 74. El Consejo de Administración aprueba las recomendaciones del Informe de evaluación anual de 2018-2019 (párrafos 22 y 73 del documento GB.337/PFA/6) que ha de aplicar la OIT, así como las prioridades para el programa de trabajo relativo a las evaluaciones para 2019-2021.***

Anexo

Plan de acción para la aplicación de las recomendaciones aprobadas contenidas en el Informe de evaluación anual de 2017-2018

Recomendaciones	Mejoras a largo plazo (para 2021 o de conformidad con un calendario determinado)	Medidas a corto plazo 2018-2019	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación	Comentarios de EVAL
1. Reforzar el marco de la gestión basada en los resultados de la OIT					
Recomendación 1: Formalizar la buena práctica de que los informes de situación finales incorporen componentes de autoevaluación en lugar de establecer un informe de autoevaluación formal por separado.	Mejor cumplimiento de los requisitos de evaluación; reducción de la carga que supone la presentación de informes para los administradores de proyectos; y mejorar el aprendizaje institucional.	Revisar el formato del informe de situación final. Incluir componentes de autoevaluación en los informes de situación finales. Hacer un seguimiento de los progresos.	Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV)/EVAL (sin costo alguno).	PARDEV y EVAL colaboraron en un informe de situación final de un proyecto de cooperación para el desarrollo que incorporaba componentes de autoevaluación (sección D). Es aplicable a todos los proyectos de cooperación al desarrollo con un presupuesto inferior ó igual a 500 000 dólares de los Estados Unidos.	En la actualidad PARDEV no hace el seguimiento del número de informes de situación finales que cumplen el requisito de autoevaluación, de ahí que resulte imposible para la Oficina evaluar el cumplimiento de este requisito.
Recomendación 2: Mejorar el marco y las prácticas de seguimiento y presentación de informes de toda la Oficina para las actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios y asignar responsabilidad es claras.	Establecimiento en la Oficina de un marco de rendición de cuentas claro para un seguimiento y presentación de informes integrado a nivel de toda la Oficina, lo que a su vez mejorará la disponibilidad y coherencia de los datos relativos al desempeño, así como la calidad de los informes de evaluación.	Revisar el marco de rendición de cuentas para el seguimiento y presentación de informes. Garantizar la integración del seguimiento y presentación de informes sobre los resultados del conjunto de la Oficina.	PARDEV en colaboración con PROGRAM (no se ha indicado el costo).	En el documento de gobernanza interna (IGDS) núm. 154 se presenta el marco de rendición de cuentas para el seguimiento y presentación de informes en proyectos financiados con recursos de actividades de cooperación para el desarrollo con cargo a fondos extrapresupuestarios (CDEP). El funcionario competente de la OIT se encarga del seguimiento del proyecto y la preparación y presentación oportunas de informes de calidad a los donantes. Las prácticas de presentación de informes para los proyectos financiados con CDEP han mejorado desde la introducción en 2018 de una plataforma en línea	El IGDS núm. 154, publicado en 2010, es anterior a la nueva política de evaluación y a la recomendación pertinente aprobada en 2018 por el Consejo de Administración. La recomendación se formuló teniendo en cuenta una serie de deficiencias en la presentación, el control de la calidad y el almacenamiento de los informes de situación, de ahí que no abordara una importante laguna en el marco de rendición de cuentas para la presentación de informes sobre las actividades de cooperación para el desarrollo. Estas cuestiones deberían tenerse en cuenta en el sistema de

Recomendaciones	Mejoras a largo plazo (para 2021 o de conformidad con un calendario determinado)	Medidas a corto plazo 2018-2019	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación	Comentarios de EVAL
				para la presentación de informes a los donantes, que también funciona como repositorio centralizado de estos informes y como herramienta de gestión. Todo ello ha contribuido a mejorar la disponibilidad de datos e información. El funcionario competente de la OIT generalmente envía lo informes directamente a los donantes. PARDEV no tiene autoridad para controlar la calidad de los informes técnicos de situación ni se le ha encomendado esa tarea. La versión revisada del Cuadro interactivo de resultados sobre trabajo decente — que complementa la Memoria sobre la aplicación del programa en 2018-2019 — incluye una nueva función para indicar la contribución de los proyectos financiados con CDEP a la consecución de resultados institucionales y que además facilita el enlace con el Cuadro interactivo sobre la cooperación para el desarrollo. PROGRAM está impulsando tres importantes iniciativas en curso relacionadas con las funciones de seguimiento y presentación de informes a nivel de toda la Oficina: 1. El grupo de trabajo de la OIT sobre gestión basada en los resultados elaboró un inventario de las herramientas y sistemas de seguimiento con que cuenta la Oficina, lo que ha permitido identificar lagunas y posibilidades de simplificación. 2. El grupo de trabajo sobre gestión basada en los resultados también formuló recomendaciones específicas sobre la aplicación del enfoque de la teoría del cambio; estas recomendaciones	seguimiento institucional que la Oficina va a establecer con el objeto de garantizar la rendición de cuentas y facilitar la presentación de informes en 2020-2021.

Recomendaciones	Mejoras a largo plazo (para 2021 o de conformidad con un calendario determinado)	Medidas a corto plazo 2018-2019	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación	Comentarios de EVAL
				dieron lugar a una metodología revisada para la preparación del programa de trabajo y el marco de resultados para 2020-2021, que cuenta con una serie de indicadores de productos, resultados e impacto para facilitar el seguimiento de las tendencias en materia de desempeño y trabajo decente. 3. La Oficina está desarrollando un procedimiento que mejora su sistema para potenciar la transparencia en el suministro de información sobre recursos y resultados. Sobre la base de estas tres iniciativas la Oficina va a reforzar su sistema de seguimiento institucional a fin de garantizar la rendición de cuentas y facilitar la presentación de informes en 2020-2021.	