



## DECIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Marco de evaluación de la OIT:  
La evaluación en un contexto de formulación  
estratégica del presupuesto***Indice*

|   | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| I. Introducción .....   | 1             |
| II. La evaluación en el contexto de una formulación estratégica del presupuesto .....                           | 1             |
| Independencia y credibilidad .....  | 3             |
| Compromiso para el aprendizaje de la Organización .....   | 3             |
| Responsabilidad y transparencia .....   | 4             |
| Enfoque y metodología flexibles .....   | 4             |
| Coordinación de la evaluación respecto de todas las fuentes de recursos financieros .....                       | 4             |
| Pertinencia, eficacia y eficiencia .....  | 4             |
| III. Tipos y métodos de evaluación .....  | 5             |
| Programas InFocus y otros programas principales:<br>planificación estratégica, aplicación y repercusiones ..... | 6             |
| Evaluación específica y temática .....  | 7             |
| Evaluación de los proyectos de cooperación técnica .....  | 8             |
| Programas nacionales de trabajo decente .....   | 8             |
| IV. Recursos necesarios para aplicar la propuesta sobre el marco de evaluación de la OIT .....                  | 9             |
| Informes, difusión y desarrollo de sistemas en materia de evaluación .....                                      | 9             |
| Movilización de recursos .....  | 9             |

## I. Introducción

1. De conformidad con las opiniones expresadas por el Consejo de Administración<sup>1</sup>, la Oficina ha hecho progresos en relación con su marco de evaluación, resaltando la importancia de evaluar la adopción de decisiones, la planificación, y la concepción y ejecución de programas y proyectos.
2. El presente documento describe los sistemas de evaluación que la OIT propone aplicar en el marco de la formulación estratégica del presupuesto. El objetivo es establecer un marco de evaluación global, coherente y transparente que contribuya a planificar y supervisar los programas y proyectos, así como a presentar informes al respecto, de manera más eficaz. A partir de las directrices que proporcione el Consejo de Administración, el Director General tiene la intención de pedir a la Oficina que desarrolle los nuevos sistemas, adopte medidas a fin de potenciar su capacidad para aplicarlos y mejore el intercambio de información, reforzando todo ello con la distribución de circulares en toda la Oficina. Esa labor se llevaría a cabo en los tres próximos años.
3. El enfoque de las evaluaciones propuesto en el presente documento se basa en las normas y disposiciones recomendadas en el sistema de las Naciones Unidas, tal y como fueron establecidas por su Secretario General<sup>2</sup>. De acuerdo con ellas, el objetivo de la evaluación en la OIT sería el siguiente:
  - a) determinar, en la forma más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y el efecto de las actividades de la Organización en relación con sus objetivos, y
  - b) permitir que la Oficina, los Estados Miembros y los mandantes tripartitos reflexionen en forma sistemática con miras a aumentar la efectividad de los programas principales, modificando su contenido y, de ser necesario, sus objetivos.

## II. La evaluación en el contexto de una formulación estratégica del presupuesto

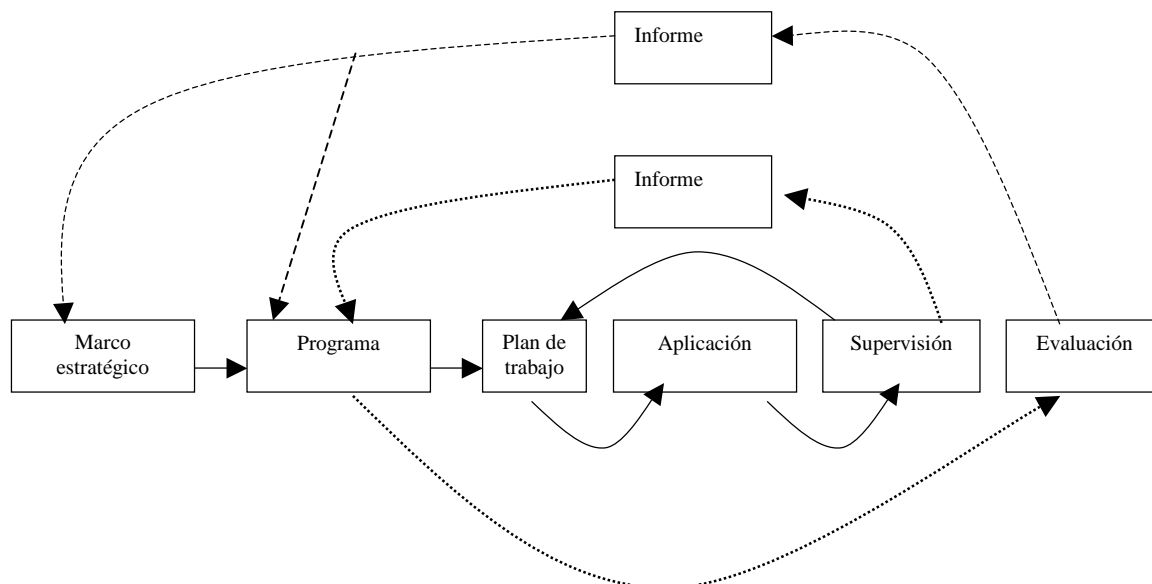
4. La adopción de la formulación estratégica del presupuesto ha exigido volver a examinar la función de las evaluaciones de acuerdo con un enfoque de la gestión basado en los resultados. En ese contexto, la prioridad de la evaluación es valorar la actuación de la Organización mediante la supervisión de los progresos logrados en relación con los resultados perseguidos, de conformidad con un proceso de planificación a medio plazo (el marco de políticas y estrategias), un proceso de presupuestación estratégica bienal y la presentación de informes anuales sobre la aplicación.

<sup>1</sup> Documentos GB.279/PFA/8, GB.283/14, GB.283/9/1 e «Informe correspondiente al año 2001-2002 presentado por el Presidente del Consejo de Administración a la Conferencia», *Actas Provisionales* núm. 3, Conferencia Internacional del Trabajo, 90.ª reunión, Ginebra, 2002.

<sup>2</sup> Naciones Unidas: Reglamento y reglamentación detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (19 de abril de 2002, documento ST/SGB/2000/8).

5. En el marco de la formulación estratégica del presupuesto de la OIT, la programación va asociada a un sistema integrado compuesto por cuatro procesos:
- El marco de políticas y estrategias.** Se trata de una perspectiva a medio plazo de la Organización teniendo presentes las prioridades, los objetivos y las modalidades de ejecución del programa.
  - La formulación estratégica del presupuesto.** Consiste en un procedimiento de formulación del presupuesto basado en los resultados que se establecen a partir de datos cuantificables.
  - La planificación y supervisión del trabajo.** Engloba el acopio y la notificación sistemáticos de información para hacer un seguimiento de los recursos empleados, la labor realizada y los progresos logrados en relación con los resultados perseguidos.
  - La evaluación.** Consiste en analizar los factores determinantes de los resultados y establecer la mejor manera de lograr avances.

Gráfico 1. Ciclo de la programación del presupuesto estratégico de la OIT



6. La formulación estratégica del presupuesto de la OIT se basa en un proceso interactivo mediante el cual la información adquirida se incorpora al proceso de planificación a distintos niveles de organización con el objetivo fundamental de mejorar la actuación de la OIT y fortalecerla como institución. Su buen funcionamiento depende de la capacidad para alentar al personal de la Oficina a reflexionar y actuar estratégicamente en los distintos niveles de gestión. Incumbe a cada unidad integrar en su planificación y presentación de informes los datos clave sobre el funcionamiento de las estrategias y el logro de objetivos en lo que a resultados se refiere. En conjunto, esa transparencia proporciona un importante instrumento de coordinación entre programas, países y regiones para fomentar la coherencia en el marco del Programa de Trabajo Decente.

7. Un elemento fundamental de cualquier marco de evaluación basado en los resultados es el vínculo dinámico que existe entre la evaluación y otras etapas de la programación. A medida que se determinan estrategias, se incorporan indicadores de los resultados, métodos de supervisión y planes de evaluación al proceso de planificación para garantizar que el intercambio de información sea transparente y funcione adecuadamente.
8. La evaluación es uno de los diversos instrumentos de gestión que ayudan a determinar si un enfoque estratégico da buenos resultados. Entre los demás procesos, cabe citar las auditorías externas e internas, las auditorías de gestión y los exámenes que realizan las comisiones del Consejo de Administración sobre distintos temas y programas.
9. El objetivo de todas las evaluaciones será mejorar los resultados mediante la difusión de prácticas adecuadas y enseñanzas extraídas de la experiencia. En ese sentido, la Oficina propone seguir una serie de principios rectores para contribuir al logro de ese objetivo.

### **Independencia y credibilidad**

10. La OIT se ha comprometido a velar por la credibilidad y la independencia de la evaluación. La independencia y la imparcialidad se mantienen durante toda la planificación de la evaluación, el desarrollo del mandato, la selección de los evaluadores y la evaluación en sí. La separación de la responsabilidad de la evaluación de las funciones del personal directivo encargado de la ejecución de los programas y proyectos, la transparencia del procedimiento y la integridad y los conocimientos técnicos de los evaluadores contribuyen a garantizar la credibilidad de las conclusiones de la evaluación y sus recomendaciones. Esas prácticas se ven reforzadas por el compromiso del Director General en el sentido de fomentar la gestión responsable y la transparencia, así como de proteger los procesos de evaluación de presiones e influencias.
11. La Oficina intentará velar por que los resultados de la evaluación sean objetivos, independientes y transparentes y se lleven a cabo por profesionales con conocimientos en la materia. Asimismo, cualquier evaluación fiable precisa la intervención de las partes interesadas (clientes o beneficiarios directos e indirectos, mandantes tripartitos, personal, otras partes del sistema de las Naciones Unidas y grupos de interlocutores pertinentes), bajo la coordinación de un equipo de evaluación independiente. Esos grupos pueden participar en la planificación de la evaluación y en el acopio y análisis de información complementaria, así como colaborar en la interpretación de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Las partes interesadas también pueden ofrecer consejos respecto de medidas de difusión y seguimiento eficaces.

### **Compromiso para el aprendizaje de la Organización**

12. En las evaluaciones se examinan de forma sistemática los aspectos que dan buenos resultados y los que no, y se determinan posibles mejoras. Las evaluaciones deberían estar estrechamente vinculadas a los instrumentos y la ayuda técnica para promover el aprendizaje y fomentar las ideas. El objetivo de todas las evaluaciones será mejorar los resultados mediante la difusión de prácticas adecuadas y enseñanzas extraídas de la experiencia. Si se conciben y aplican de manera adecuada, las evaluaciones resultarán muy útiles al tomar decisiones en materia de estrategias y asignación de recursos. Es fundamental contar con un mecanismo adecuado de intercambio de información para fomentar el interés en las evaluaciones y su uso.

13. Los informes de evaluación se centrarán en los resultados, las conclusiones y las recomendaciones sobre la adopción de medidas. Además, las enseñanzas extraídas, tanto positivas como negativas, que puedan orientar la toma de decisiones en otros casos se difundirán de manera generalizada. Ello puede resultar útil a los responsables de la adopción de políticas, los directores de programas, los mandantes tripartitos, y el conjunto de las Naciones Unidas y la comunidad internacional de desarrollo, así como a los investigadores y el público en general. La difusión de los resultados debe ser oportuna para contribuir a los procesos de toma de decisiones.

## **Responsabilidad y transparencia**

14. Los resultados de la evaluación deberían conducir a la adopción de medidas. Se necesitan sistemas de gestión responsable y de presentación de informes para determinar si se hace un verdadero seguimiento de las recomendaciones. La calidad, la pertinencia y la medida en que los actores clave se responsabilizan del resultado de la evaluación influirán en la eficacia del seguimiento. Un elemento fundamental de toda evaluación debería ser un plan de medidas de seguimiento elaborado de forma conjunta por los evaluadores y los responsables de la toma de decisiones pertinentes. Asimismo, se debería informar de los resultados obtenidos y los progresos alcanzados en relación con los compromisos y reconocerlos.

## **Enfoque y metodología flexibles**

15. Las evaluaciones están concebidas para responder a necesidades concretas relacionadas con la toma de decisiones. A tal fin, pueden adoptarse muy diversas metodologías, incluidos tanto los métodos cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos proporcionan información descriptiva y pormenorizada facilitada por partes interesadas con puntos de vista distintos. La información cuantitativa, cuando es oportuna y fiable o se considera esencial para cumplir los objetivos de la evaluación, puede ser útil para la elaboración de los resúmenes, las comparaciones y las generalizaciones.

## **Coordinación de la evaluación respecto de todas las fuentes de recursos financieros**

16. Los proyectos de cooperación técnica proporcionan un importante complemento para el desarrollo de programas financiados con cargo al presupuesto ordinario de la OIT. La integración de las actividades previstas en el presupuesto ordinario en las financiadas con recursos extrapresupuestarios es un factor vital para garantizar la coherencia de los programas sustantivos de la OIT y es fundamental para lograr progresos en el Programa de Trabajo Decente. Ello puede propiciarse estableciendo vínculos entre la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados a nivel de proyecto, programa y país. La evaluación de los programas se basará en los resultados de la labor llevada a cabo y en las enseñanzas extraídas que se recojan en las evaluaciones de los proyectos.

## **Pertinencia, eficacia y eficiencia**

17. La evaluación permitirá volver a examinar los programas teniendo en cuenta nuevas políticas y prioridades. Es una de las diversas herramientas que existen para analizar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia continuadas de los programas y determinar si se deben reducir o eliminar progresivamente los programas obsoletos o ineficaces o determinados elementos de los programas. Existen iniciativas en curso para establecer un

enfoque integrado de la formulación de políticas y la programación de la OIT, descentralizar programas de la Organización e incorporar objetivos transversales a la labor de la OIT. A través del proceso de evaluación, debería quedar reflejada la manera en que las distintas unidades de la Organización responden a esas iniciativas.

18. El costo de las evaluaciones debería representar una pequeña parte del presupuesto del programa evaluado, y sus ventajas tendrían que ser superiores a sus costos.

### III. Tipos y métodos de evaluación

19. Cuando proceda, la responsabilidad de la evaluación se descentralizará para aumentar la eficiencia y la eficacia de los procedimientos de evaluación y los resultados. No obstante, la Oficina de Programación y Gestión mantendrá una competencia centralizada a fin de brindar orientación a toda la Oficina en materia de evaluación, elaborar directrices y procedimientos y coordinar la planificación de la evaluación. Ello se complementará con conocimientos especializados externos y con la experiencia interna.
20. Las evaluaciones seguirán adoptando diferentes formas en función de las necesidades relacionadas con la toma de decisiones en diversos niveles de la Organización. En conjunto, esas evaluaciones garantizan que todos los programas, proyectos y actividades de la OIT serán objeto de examen. Las evaluaciones más importantes que se presenten al Consejo de Administración se anunciarán en el Programa y Presupuesto. El cuadro 1 que figura a continuación contiene un resumen de las posibles evaluaciones clasificadas por tipos.

Cuadro 1: Tipología y características de la evaluación

| Tipo de evaluación | Aspecto central de la evaluación   | Principales responsables  | Forma  | Secuencia   |
|--------------------|--|---|--|---|
| Proyecto           | Pertinencia, eficacia, sostenibilidad, eficiencia (resultados reales en relación con los previstos); conclusiones, recomendaciones, enseñanzas extraídas                                     | Los directores responsables de una aplicación satisfactoria de los proyectos (informes sobre los progresos); la responsabilidad de la supervisión y las evaluaciones independientes recae en la unidad a la que rinden informe los directores del proyecto              | Evaluación independiente y presentación de informes basados en los resultados            | Anual o la que establezca el plan de supervisión y evaluación del proyecto  |
| Programa/<br>tema  | Coherencia, eficacia y aspecto central estratégico de los programas de la OIT (resultados reales en relación con los previstos); conclusiones y recomendaciones para mejorar la programación | De los programas InFocus, PROGRAM; de temas y cuestiones relativas a programas especiales, la unidad o las unidades que los aplican o el personal directivo superior; de las cuestiones relacionadas con la cooperación técnica, supervisión a cargo de PROGRAM o CODEV | Presentación de informes independientes y basados en los resultados a nivel de programas | Anual; coordinada con el programa y presupuesto y con los informes sobre la aplicación; programas InFocus, de manera independiente cada cuatro años |

| Tipo de evaluación | Aspecto central de la evaluación  | Principales responsables   | Forma   | Secuencia  |
|--------------------|---|--|---|--|
| País               | Integración del Programa de Trabajo Decente de la OIT en las prioridades nacionales; coherencia entre la programación nacional y el marco estratégico de la OIT | De las evaluaciones independientes; los directores o los equipos de trabajo decente nacionales; de la coordinación y la supervisión, PROGRAM | Examen interno y sujeto a evaluaciones independientes | Continua, coordinada con el proceso del programa y presupuesto |

PROGRAM: Oficina de Programación y Gestión  
CODEV: Departamento de Cooperación para el Desarrollo

### Programas InFocus y otros programas principales: planificación estratégica, aplicación y repercusiones

21. A partir de noviembre de 2002, la Oficina presentará anualmente al Consejo de Administración dos evaluaciones de programas InFocus, de manera que los ocho programas se someterán a una evaluación independiente cada cuatro años.
22. La metodología de evaluación de los programas abarcará el análisis de los aspectos centrales y los enfoques utilizados por los programas y determinadas unidades, con los resultados notificados, para determinar los aspectos que funcionan adecuadamente y aquellos susceptibles de mejora. Las evaluaciones de los programas complementan el procedimiento de supervisión de la actuación habitual, profundizando en los conocimientos sobre la medida en que los programas alcanzan los resultados esperados.
23. Más concretamente, entre los elementos de la evaluación de programas, figurarán los aspectos siguientes:
  - i) la medida en que los directores de los programas y el personal adoptan mecanismos para mejorar su capacidad de desarrollo y aplicación de estrategias eficaces;
  - ii) la medida en que las estrategias permiten lograr los objetivos previstos por la OIT y otros mandantes, copartícipes y beneficiarios clave del programa, prestando especial atención a la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de los resultados, y
  - iii) posibles formas de mejorar la orientación y los enfoques de los programas para alcanzar niveles más altos de rendimiento.
24. **Ambitos concretos sometidos a estudio.** La determinación del grado de eficacia con que un programa alcanza los resultados previstos puede abordarse desde diversos ángulos.
25. **Idoneidad del diseño de los programas.** La calidad de la concepción de los programas es un factor determinante de vital importancia para lograr resultados favorables. La evaluación se centrará en la transformación de los objetivos prácticos en estrategias concretas, la determinación de si las estrategias han incorporado análisis de los entornos exteriores y las capacidades internas, y la medida en que en el diseño de los programas se definen e integran las necesidades de las partes interesadas y los vínculos entre los copartícipes, así como en la validez y la eficacia de las estrategias en relación con el logro de los resultados perseguidos.

- 26. Aprovechamiento en la gestión de la información sobre los resultados.** En el marco de la gestión de los programas se supervisan y evalúan sus resultados de manera continuada. El intercambio de información, sobre todo en forma de indicadores e informes cualitativos, supone un medio para determinar con regularidad los resultados reales y comparados con los previstos. Incumbe a la gestión de los programas velar por que la información sobre los resultados se analice y utilice para introducir mejoras. Las evaluaciones pueden ofrecer una valoración objetiva del funcionamiento del proceso de intercambio de información.
- 27.** Los directores de programa utilizan la medición de los resultados como herramienta para supervisar los progresos logrados respecto del cumplimiento de sus objetivos. A medida que los programas evolucionan, los indicadores empleados a tal fin pueden dejar de ser adecuados o requerir una interpretación más compleja. Los evaluadores de programas colaborarán con la gestión de los programas para determinar la idoneidad y la pertinencia del sistema de medición de los resultados y de indicadores concretos del sistema de supervisión de los programas. En ese sentido, tal vez se requieran esfuerzos especiales para evaluar la medida en que determinados resultados pueden atribuirse a la influencia de los programas.
- 28. Nexos causales y repercusiones.** En las evaluaciones de los programas también pueden examinarse pruebas para juzgar si los nexos causales que se supone existen entre los resultados del programa y los resultados previstos son reales. Cuando se determina que los nexos son insuficientes, las evaluaciones de los programas pueden contribuir a señalar otras formas de medición.
- 29. Prioridad de las cuestiones de género y de otros objetivos transversales.** La OIT está empeñada en la integración de la igualdad de género en todos sus programas y actividades. La evaluación se centrará en la naturaleza sustantiva de los resultados de la gestión del programa, y en el análisis y la planificación de las cuestiones de género en el marco de la programación técnica, así como en la dotación y las políticas de recursos humanos en relación con la igualdad de género y su incorporación al conjunto de su labor.
- 30.** Las evaluaciones también determinarán la medida en que el compromiso contraído por la OIT respecto de cuestiones transversales como la reducción de la pobreza y la inclusión social se integra y promueve en los programas. Asimismo, las evaluaciones servirán para promover la coherencia de las políticas en el contexto del Programa de Trabajo Decente.

## Evaluación específica y temática

- 31.** En las evaluaciones estratégicas y temáticas se examinarán con carácter periódico las cuestiones en materia de políticas que surjan como resultado de los cambios en el programa de políticas de la OIT. Las evaluaciones pueden organizarse de muy distintas formas para abarcar, por ejemplo, proyectos, programas o zonas geográficas agrupados. Las evaluaciones estratégicas y temáticas exigen un alto nivel de conocimientos especializados, así como una estrecha colaboración con el personal de categoría superior para posibilitar el intercambio de información. Durante varios años, la Comisión de Cooperación Técnica del Consejo de Administración ha examinado anualmente, en su reunión de marzo, evaluaciones temáticas sobre esferas sustantivas concretas. Por tanto, se adoptarán las medidas necesarias para seguir preparando de forma continuada evaluaciones temáticas relacionadas con la cooperación técnica.



## Evaluación de los proyectos de cooperación técnica

32. A partir de los actuales métodos y capacidades de la OIT para la realización de evaluaciones establecidas a efectos de la financiación de la cooperación técnica, la Oficina aplicará metodologías normalizadas para la formulación, supervisión y evaluación de los proyectos de cooperación técnica en toda la Oficina. Ello se verá facilitado por el desarrollo de nuevas herramientas y directrices, la formación, la selección de evaluadores externos y el establecimiento de sistemas de seguimiento de distintos elementos del procedimiento.
33. Entre los criterios de evaluación seguirán figurando la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, las repercusiones y la sostenibilidad del proyecto de cooperación técnica. Los proyectos se analizarán desde la perspectiva de los marcos nacionales, en particular en términos de apoyo a los programas integrados a nivel de país y de grado de respuesta a las necesidades y prioridades de los mandantes de la OIT. También se estudiará la medida en que los proyectos se adaptan a un presupuesto estratégico integrado.
34. Asimismo, la Oficina analizará los informes de evaluación sobre la cooperación técnica para extraer enseñanzas, lo que contribuirá a mejorar las bases de datos y los sistemas de difusión de los resultados de la evaluación, las prácticas óptimas y los informes en toda la Oficina. Una tarea importante será la de incorporar elementos pertinentes de los resultados de la evaluación tanto en el proceso de aplicación en curso como en el diseño de futuros programas y proyectos. La Oficina informará periódicamente al Consejo de Administración de las actividades de evaluación en materia de cooperación técnica, en colaboración con las unidades técnicas y sobre el terreno, y continuará proponiendo evaluaciones temáticas sobre cuestiones de cooperación técnica.
35. Todos los proyectos de cooperación técnica serán objeto de evaluación y, en función del proyecto y del plan de evaluación que en él se establezca, ésta tomará la forma de autoevaluación, evaluación interna independiente, evaluación externa o una combinación de las mismas. A fin de valorar la efectividad, las repercusiones y la sostenibilidad a largo plazo de los principales programas y proyectos, se deberían realizar evaluaciones *ex post* de manera selectiva. Sin embargo, hasta la fecha los presupuestos de los proyectos financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios, salvo contadas excepciones, no han incluido disposiciones para la realización de evaluaciones *ex post*. Se elaborarán nuevas maneras de abordar a la comunidad de donantes para abordar esta cuestión en el contexto más amplio de la obtención de recursos para la cooperación técnica, que será objeto de una discusión posterior.
36. Se seguirán estableciendo normas sobre la periodicidad y la naturaleza de las evaluaciones de proyectos. Actualmente, esas normas prevén una evaluación final para los proyectos de menos de 18 meses de duración, una vez terminados; una evaluación a medio plazo y una evaluación final, tras haber concluido, para los proyectos de entre 18 y 30 meses, y exámenes anuales y una evaluación final, una vez hayan acabado, para los proyectos de más de 30 meses. Todos los programas o proyectos de cooperación técnica con un presupuesto superior a 350.000 dólares de los Estados Unidos son objeto de autoevaluaciones anuales y es necesario realizar evaluaciones antes de empezar una nueva fase, en caso de que exista. Durante el ciclo de vida del programa o el proyecto, se llevará a cabo una evaluación independiente, como mínimo.

## Programas nacionales de trabajo decente

37. En los últimos años, se ha trabajado para mejorar la coordinación entre la sede y el terreno. Esa medida fue puesta en marcha con arreglo al marco de programación común esbozado

por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 1999<sup>3</sup>. Se ha recurrido a prácticas de programación conjuntas para planificar actividades comunes que se han reforzado con la creación de equipos de trabajo decente. Además, se han emprendido nuevas iniciativas con miras a que el desarrollo de objetivos, estrategias y programas generales se lleve a cabo de manera coordinada entre proyectos, países y programas, en particular en la elaboración de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2004-2005.

38. En el futuro, la OIT reforzará la perspectiva nacional en su planificación estratégica mediante una creación más generalizada de programas nacionales de trabajo decente. Las evaluaciones de los programas nacionales pueden determinar la idoneidad de la programación de un país en concreto, así como ayudar a comprender los procedimientos necesarios para contribuir al logro de objetivos y estrategias nacionales mejor integrados.

## **IV. Recursos necesarios para aplicar la propuesta sobre el marco de evaluación de la OIT**

### **Informes, difusión y desarrollo de sistemas en materia de evaluación**

39. Los informes de evaluación son un medio fundamental para apoyar la toma de decisiones y la difusión de las enseñanzas extraídas. Los sistemas de bases de datos contribuirán a la comparación de los resultados previstos con los reales en un período de varios años, en especial cuando entre en funcionamiento el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP). Las comparaciones pueden motivar decisiones oportunas en el sentido de modificar los programas durante su aplicación o de examinar determinadas cuestiones en mayor profundidad.
40. La aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT exige el desarrollo de recursos clave, incluida una base de datos sobre la supervisión de las evaluaciones y un sitio Web o un boletín informativo para difundir las conclusiones y enseñanzas extraídas de la evaluación. Los resultados de la supervisión de las actuaciones y de la evaluación deben notificarse mediante un procedimiento de intercambio de información bien definido y continuado.
41. Se adoptarán y sistematizarán sistemas de intercambio de información, y se desarrollarán métodos de difusión para destinatarios clave. Los responsables de los proyectos evaluados deberán garantizar que la actuación se adecue a los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

### **Movilización de recursos**

42. El marco de evaluación descrito en el presente documento exige un fortalecimiento considerable de la capacidad de la OIT para organizar evaluaciones y garantizar que se tengan en cuenta las enseñanzas extraídas de ellas, lo cual precisará necesariamente el esfuerzo de toda la Oficina.

<sup>3</sup> *Trabajo Decente*, OIT: Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 87.ª reunión, Ginebra, 1999.

43. Entre otras medidas, es necesario desarrollar directrices y formación pertinente en toda la Oficina. El documento sobre el tratamiento que ha de darse al superávit de 2000-2001<sup>4</sup> se refiere a planes para realizar una inversión de carácter extraordinario en la creación de sistemas de evaluación y la formación del personal de los programas técnicos y las regiones. Ello también puede reforzarse, por ejemplo, mediante nuevas iniciativas de formación en materia de gestión. Se invitará a los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores a ofrecer sus conocimientos técnicos para seguir desarrollando metodologías de evaluación y a proporcionar evaluadores independientes para evaluaciones concretas.
44. Una esfera en la que se necesitan recursos complementarios es la relativa a la evaluación de la cooperación técnica, que está vinculada a necesidades más generales en relación con la mejora de la planificación de la cooperación técnica, incluido el control de la calidad y un sistema de evaluación. Por lo que se refiere a los costos de desarrollo de carácter extraordinario, el superávit de 2000-2001 puede contribuir a sufragarlos, si bien esa suma no bastará para financiar una formación e intercambio de información continuados. Así pues, se propone negociar con los donantes un procedimiento en virtud del cual una parte de los recursos de las evaluaciones ahora incorporados en el presupuesto de los proyectos se reservaría como recursos centrales para la evaluación de proyectos.
45. Los recursos básicos que destina la OIT a la evaluación no permiten crear una gran unidad central. Ello puede considerarse una ventaja en la medida en que los programas técnicos y las regiones asumen la responsabilidad de la evaluación. El hecho de disponer de una capacidad de supervisión central limitada puede ser eficiente y eficaz a la hora de garantizar la independencia de las evaluaciones y fomentar la difusión de las enseñanzas extraídas en toda la Oficina.
46. *Habida cuenta de su discusión, la Comisión tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que solicite al Director General que aplique el marco de evaluación al que se alude en el presente documento en las futuras labores de la OIT.*

Ginebra, 1.º de octubre de 2002.

*Punto que requiere decisión:* párrafo 46.

<sup>4</sup> Documento GB.285/PFA/9.