



Consejo de Administración

310.ª reunión, Ginebra, marzo de 2011

GB.310/PFA/4/1

Comisión de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

PARA DECISIÓN

CUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Estrategias basadas en los resultados 2011-2015

Estrategia de Evaluación – reforzar la utilización de las evaluaciones

Presentación resumida

Cuestiones abordadas

En el presente informe se resume la Estrategia de Evaluación para 2011-2015.

Repercusiones financieras

La aplicación cabal de la estrategia tendrá repercusiones financieras que no se han cuantificado. La estrategia se adaptará para tener en cuenta las decisiones en materia de recursos, según proceda.

Decisión requerida

Párrafo 37.

Referencias a otros documentos del Consejo de Administración y a instrumentos de la OIT

GB.310/PFA/4/2; GB.309/PFA/5/4; GB.309/PFA/5/5; GB.294/PFA/8/4; GB.294/PV, párrafo 208; GB.309/11 (Rev.).

Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa.

I. Introducción

1. El Consejo de Administración adoptó la política y estrategia de evaluación en su 294.^a reunión, celebrada en 2005¹. Estos instrumentos, basados en las normas y criterios internacionales de evaluación, sentaron las bases que permitirían reforzar la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora de la calidad. Asimismo, tenían por objetivo contribuir a la adopción de políticas y decisiones en el marco del sistema de gestión basada en los resultados con miras a optimizar la asignación de recursos y su gestión general.
2. En noviembre de 2010, el Consejo de Administración examinó los progresos generales notificados por la Oficina², así como las constataciones, conclusiones y recomendaciones de una evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT³. Una de las conclusiones generales de la evaluación externa independiente (EEI) era que la política de evaluación de la OIT era en general sólida y necesitaba muy pocas modificaciones. Se determinó que el verdadero reto era la aplicación, que exigía una vinculación más estrecha entre evaluación y adopción de decisiones y una base de recursos garantizada⁴. En la presente reunión de la Comisión se presenta otro documento sobre la aplicación de las recomendaciones de la EEI⁵.
3. La política y estrategia de evaluación de 2005 se han aplicado en líneas generales, incluida la creación de una Unidad de Evaluación Central (EVAL) en marzo de 2005 que tiene la responsabilidad general de la aplicación de la política de evaluación de la OIT; de la presentación de informes de evaluación anuales al Consejo de Administración; del establecimiento de un Comité Consultivo de Evaluación (EAC) para asegurar la participación del personal directivo de la OIT en la planificación, la aplicación y el seguimiento de las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de la evaluación; y de la asignación de recursos para las actividades de formación destinadas al fortalecimiento de la capacidad.
4. La Estrategia revisada para 2011-2015 se basa en los puntos fuertes del enfoque anterior y en sus objetivos y resultados, e introduce cambios cuando es necesario⁶. Abarca los principios y valores fundamentales definidos por el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación para las funciones de evaluación, y se centra en reforzar la independencia, la

¹ Documentos GB.294/PV, párrafo 208 y GB.294/8/4: *Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT*.

² Documentos GB.309/11 (Rev.), párrafos 104-120 y GB.309/PFA/5/4.

³ Documentos GB.309/11 (Rev.), párrafos 166-187 y GB.309/PFA/5/5.

⁴ Documento GB.309/PFA/5/5, párrafos 5-14 y recomendación 3, ii).

⁵ Documento GB.310/PFA/4/2.

⁶ Objetivos y resultados de la política de evaluación de la OIT de 2005 (GB.294/8/4, párrafo 10):

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

credibilidad y la utilidad de la labor de evaluación. La Estrategia de Evaluación también engloba los principios rectores fundamentales del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2010-2015. Dichos principios apelan a la evaluación para reforzar el desarrollo de los conocimientos y la rendición de cuentas en los ámbitos del trabajo decente, los derechos y las normas internacionales del trabajo y la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008), así como para incrementar la pertinencia y la utilidad de la evaluación para los mandantes.

5. La evaluación en la OIT debería contribuir al proceso de adopción de decisiones a través de la valoración empírica de estrategias, políticas, programas y proyectos. El enfoque general se seguirá ajustando a las medidas ya establecidas para garantizar la independencia y transparencia de la función de evaluación. Las nuevas medidas tendrán por objeto mejorar la utilización de la evaluación a nivel de la gobernanza y de la gestión, así como por los mandantes de la OIT.

II. Resultados

6. La Estrategia de Evaluación se aplica en el contexto del Marco de Políticas y Estrategias y de los programas y presupuestos bienales. La Estrategia de Evaluación para 2011-2015 se articula en torno a tres resultados principales, que en líneas generales se ajustan a los establecidos en la estrategia precedente pero hacen más hincapié en ámbitos que requieren una mayor atención, como recomendó la EEI.

Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes de la OIT y a nivel de la gobernanza y de la gestión

Estrategia

Mejorar la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación

7. El Comité Consultivo de Evaluación (EAC) se creó en 2006 con el fin de promover el seguimiento institucional de las constataciones y recomendaciones de la evaluación independiente y de brindar asesoramiento al Director General sobre la adecuación de los progresos realizados por la Oficina a tal efecto. El EAC mantendrá su función consultiva pero pasará a participar más activamente en la labor de examen y asesoramiento al Director General sobre las líneas generales del programa de trabajo de evaluación.
8. Quedan abarcadas en el ámbito de competencias del EAC todas las evaluaciones independientes, pero especialmente las evaluaciones de estrategias y políticas, las evaluaciones de los programas por país y las evaluaciones temáticas importantes. Todo el personal directivo es responsable de velar por la utilización adecuada de las constataciones, enseñanzas extraídas y recomendaciones de las evaluaciones. Sin sustituir las obligaciones de la dirección en materia de presentación de informes y rendición de cuentas, se reforzará el papel del EAC para proporcionar garantías adicionales al Director General de que se está dando un seguimiento adecuado y constante a las recomendaciones de la evaluación.
9. A tal fin, se preverán reuniones más frecuentes del Comité para el diálogo interno sobre la aplicación de la política y la Estrategia de Evaluación de la OIT, en particular, sobre la elección de los temas de la evaluación independiente y las recomendaciones al Director General o a EVAL, según corresponda. El Comité ampliará sus funciones para garantizar que los mandantes tengan oportunidades suficientes para consultar regularmente sobre los

planes, los resultados y el seguimiento de las evaluaciones, por ejemplo, durante las reuniones regionales, a través de estudios de antecedentes sometidos a las discusiones recurrentes de la Conferencia Internacional del Trabajo, o como contribuciones a informes técnicos. Con respecto a las evaluaciones específicas, los Directores Ejecutivos y los Directores Regionales se implicarán más directamente en el seguimiento apoyándose en un sistema de rastreo más riguroso.

Seleccionar los temas para las evaluaciones de alto nivel de uso estratégico

- 10.** A nivel de la gobernanza, la evaluación tiene por objeto generar información sobre el desempeño institucional en el contexto del sistema de gestión basada en los resultados, que a su vez se incorporará a la toma de decisiones de alto nivel sobre políticas, estrategias y rendición de cuentas. Los altos directivos y el Consejo de Administración se implicarán en la determinación de las prioridades en materia de evaluación, y de los plazos y los usos previstos de cada evaluación de alto nivel.
- 11.** Cada mes de noviembre se presentará al Consejo de Administración un programa de trabajo de evaluación de tres años renovable. Este plan se actualizará cada año. Los temas de evaluación se seleccionarán a tenor de los criterios establecidos, como se especifica en las directrices de evaluación existentes, tras consultar con los mandantes para discernir sus prioridades e incorporar los correspondientes criterios.
- 12.** En el anexo se proporciona una lista de los temas propuestos para 2011, 2012 y 2013. Esta lista es el resultado de las consultas internas entre el EAC, los altos directivos, la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y los directores de determinados programas que están directamente relacionados con los temas tratados. La lista se actualizará también sobre la base de las discusiones que celebre cada año el Consejo de Administración.

La presentación de informes anuales de evaluación se basa en el análisis de las enseñanzas extraídas y las recomendaciones de las evaluaciones

- 13.** La EEI recomendó que los resultados de las evaluaciones se integraran mejor en el proceso de programación de la OIT vinculado a la consecución de los resultados de alto nivel. Esto se ha visto facilitado mediante la estrecha colaboración entre EVAL y todas las demás unidades que dependen de ED/MAS, que permite incorporar las enseñanzas extraídas por la dirección a raíz de la experiencia y alertar a EVAL sobre las áreas que merecen su atención. La Oficina, si bien seguirá presentando resúmenes de las evaluaciones de las distintas estrategias e informando sobre su seguimiento, también documentará la eficacia de la Oficina para lograr los objetivos a corto y medio plazo, y a tal fin proporcionará cada bienio, como parte del informe anual de evaluación, una síntesis de conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de las evaluaciones de los proyectos y de otros tipos de evaluaciones. Los aspectos destacados en materia de desempeño pueden a su vez apoyar las decisiones relacionadas con la planificación y la presentación de informes en relación con la preparación y aplicación del programa y presupuesto. Esta información complementará un esfuerzo redoblado por aplicar las diversas formas de evaluación como parte integrante del proceso de programación. Además, las razones de la utilización incompleta de los resultados de la evaluación se examinarán desde la perspectiva de la pertinencia, la atención prioritaria y la calidad. Por último, la Oficina seguirá mejorando la evaluabilidad de las medidas de desempeño, y establecerá un procedimiento más sistemático para la adquisición rutinaria de datos de desempeño, a través de una cooperación más estrecha entre la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM) y EVAL.

Medición

Indicador	Criterio de referencia	Meta final
1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del EAC sobre la pertinencia del programa de trabajo de evaluación para las decisiones de política del Consejo de Administración y los objetivos estratégicos de la Oficina; adecuación del seguimiento de los resultados de la evaluación	Tres reuniones en 2010; los temas que han de abordarse se deciden sólo de un año para el año siguiente; no se debate el uso estratégico de las recomendaciones de la evaluación	El EAC convoca reuniones y foros en los que el análisis y el diálogo sobre los temas de evaluación y el seguimiento se traducen en planes y seguimiento documentados para uso estratégico
1.2. En el informe de evaluación anual se sintetizan las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones	Presentación de informes sobre la aplicación de la Estrategia de Evaluación sin un análisis de la eficacia de la OIT en un sentido más amplio	La presentación de informes de evaluación anuales se basa en el análisis de los informes de evaluación
Hitos bienales		
2010-2011	2012-2013	2014-2015
2011: Calendario, procedimientos y medidas inmediatas del EAC especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2013-2014); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2015-2016); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas
1.3. Información sobre el desempeño en el informe de evaluación anual, basada en el análisis de los informes de evaluación; resultados examinados en la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC)	2013: Mejora del informe de evaluación anual en base a los comentarios de la PFAC; resultados incorporados en el Programa y Presupuesto para 2014-2015	2015: El informe de evaluación anual de la OIT se utiliza para elaborar el nuevo Marco de Políticas y Estrategias y Programa y Presupuesto

Resultado 2: Prácticas de evaluación armonizadas en toda la Oficina para favorecer la transparencia y la rendición de cuentas

Estrategia

Armonizar y normalizar los tipos de evaluaciones y las funciones y responsabilidades conexas para mejorar el valor y la eficiencia

14. La Oficina aspira a aclarar los medios para consolidar las tareas de evaluación, en particular a nivel de proyecto, en el contexto de los programas o los países, o agrupándolas por temas, a fin de lograr un aumento de la eficiencia y mejorar el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas.
15. Desde 2005, la función de evaluación de la OIT ha incorporado una combinación de tareas centralizadas y descentralizadas de evaluación. Las evaluaciones de estrategias independientes y de los Programas de Trabajo Decente por País son evaluaciones de gobernanza gestionadas o coordinadas directamente por EVAL, y se consideran *centralizadas*; todos los demás tipos de evaluaciones son *descentralizadas* ya que su gestión directa, incluida la obtención de recursos, corresponde principalmente a los sectores y las regiones.

16. Las evaluaciones descentralizadas se centran en las áreas programáticas que están bajo control más directo del personal directivo, como la cooperación técnica y la aplicación de los programas por país, y el examen de las intervenciones técnicas sufragadas con fondos de todas las fuentes de financiación, entre ellas la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y los recursos de cooperación técnica con cargo al presupuesto ordinario (CTPO).
17. La política de evaluación proporciona un marco operacional que responde a las diferentes necesidades y se articula en diferentes niveles, como se describe más adelante y en el cuadro 1. Los Directores Ejecutivos y los Directores Regionales de quienes se encargan de gestionar las evaluaciones descentralizadas aprobarán los temas y asumirán la responsabilidad de llevar a término la labor de evaluación en función de los criterios de evaluación. Para las evaluaciones de la cooperación técnica de los trabajadores y los empleadores, los responsables serán ACTRAV y ACT/EMP. A efectos del control de la calidad, el mandato, el presupuesto, la selección de los consultores y la determinación de las metodologías de las evaluaciones independientes serán supervisados por los funcionarios de evaluación sectoriales o regionales, y el informe final lo aprobará EVAL. La función de EVAL se centrará en prestar asesoramiento y apoyo técnicos a los sectores y regiones que lo soliciten, y consistirá también en elaborar un perfil de resultados de evaluación e intercambiar experiencias a fin de estimular el aprendizaje institucional. La responsabilidad de llevar a cabo y financiar las evaluaciones recaerá en los encargados de la gestión de los proyectos o programas.
18. Seguirán realizándose evaluaciones de las estrategias, con el fin de evaluar la eficacia y el impacto de la Oficina en relación con resultados específicos. Dentro de los marcos que brindan el MPE y los programas y presupuestos, esas *evaluaciones de alto nivel* se centrarán en la continuidad de la pertinencia, así como en la manera de mejorar la eficiencia, la eficacia, el posible impacto y la sostenibilidad de las estrategias conexas del MPE. En consulta con las regiones, EVAL coordinará al menos una evaluación de Programa de Trabajo Decente por País independiente cada año. Se descentralizarán las evaluaciones temáticas, de proyectos, y todos los tipos de exámenes internos y autoevaluaciones.
19. En el marco de la nueva Estrategia de Evaluación se establecerán directrices y buenas prácticas en relación con las *evaluaciones del impacto* y las *evaluaciones conjuntas*. Las primeras, evaluaciones del impacto, responden a la creciente demanda por parte de los mandantes y los interlocutores internacionales, de evaluaciones más creíbles del impacto que tienen los programas y proyectos de la OIT. Esta forma de evaluación puede ser compleja, dilatada y onerosa, y a menudo requiere la recopilación sistemática de datos para establecer los criterios de referencia necesarios para una labor analítica rigurosa que permita establecer o validar resultados por medio de evaluaciones basadas en datos empíricos. EVAL, en colaboración con los sectores técnicos y el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV) establecerá directrices y normas de calidad y ofrecerá servicios de asesoramiento para este tipo de evaluaciones. El segundo tipo de evaluaciones, las conjuntas, abordan la cartera creciente de tareas de evaluación que está siendo planificada, gestionada y financiada conjuntamente por la OIT y los interlocutores nacionales e internacionales, de los cuales los más preponderantes se asocian a los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y a los programas conjuntos de las Naciones Unidas a nivel de país. EVAL elaborará orientaciones sobre la manera de potenciar al máximo la participación de la OIT.

Cuadro 1. Tipos, responsabilidades definidas y periodicidad de las evaluaciones de alto nivel y descentralizadas

	Tipo de evaluación	Finalidad principal	Responsabilidad	Periodicidad
Nivel de gobernanza Independiente	Estrategia, políticas	<ul style="list-style-type: none"> — Examinar políticas o cuestiones institucionales importantes — Evaluar el impacto, la eficacia y las ventajas de las estrategias principales de la OIT descritas en el Programa y Presupuesto — Mejorar las estrategias y políticas y el funcionamiento de la Oficina 	<ul style="list-style-type: none"> — EVAL se encarga de la planificación y la gestión — El Consejo de Administración y los altos directivos confirman los temas — El EAC supervisa el seguimiento 	Dos cada año; un número adicional según se disponga y si se dotan los recursos necesarios
Nivel de gobernanza Independiente/interna	Programa de Trabajo Decente por País	<ul style="list-style-type: none"> — Evaluar en qué medida se está logrando un impacto importante en relación con el trabajo decente y los resultados de los programas por país establecidos en el Programa y Presupuesto — Hacer contribuciones al diálogo tripartito nacional sobre el impacto, la eficacia y la pertinencia de la acción de la OIT a nivel de los países 	<ul style="list-style-type: none"> — EVAL se encarga de la planificación y la gestión — Las Oficinas Regionales se encargan de financiar los exámenes internos de los programas por país 	EVAL realizará al menos una cada año y ayudará a las regiones a evaluar a nivel interno cierto número de Programas de Trabajo Decente por País
Descentralizada Independiente/interna	Evaluación temática	<ul style="list-style-type: none"> — Generar enseñanzas transversales, en particular ejemplos positivos para innovar y con miras a su incorporación en el aprendizaje sectorial/regional sobre intervenciones y estrategias técnicas específicas 	<ul style="list-style-type: none"> — Los sectores técnicos, otros grupos técnicos y las regiones se encargan de la planificación y gestión — EVAL se encarga de la supervisión y la prestación del apoyo necesario 	En función de los planes de trabajo de las evaluaciones temáticas/del impacto
	Evaluación del impacto	<ul style="list-style-type: none"> — Evaluar los efectos y el impacto sobre los beneficiarios de intervenciones específicas de las políticas y programas 	<ul style="list-style-type: none"> — Los programas técnicos y las regiones se encargan de la dotación de recursos 	
Descentralizada Externa/conjunta	Evaluación conjunta	<ul style="list-style-type: none"> — Evaluar conjuntamente con las organizaciones colaboradoras, los programas en los que la OIT figura entre las organizaciones que gestionan y aplican programas conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> — La gestión de la contribución de la OIT a la evaluación es supervisada por los funcionarios de evaluación regionales o sectoriales — EVAL supervisa la calidad y la conformidad — El costo queda cubierto por el programa conjunto 	No sujeta a un calendario formal de planificación y presentación de informes
Descentralizada Independiente, interna o autoevaluación	Proyectos ¹	<ul style="list-style-type: none"> — Evaluar la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los proyectos, así como su contribución al logro de un impacto más amplio — Examinar la idoneidad del diseño en relación con los marcos estratégicos y los Programas de Trabajo Decente por País de la OIT 	<ul style="list-style-type: none"> — Los Directores Ejecutivos y los Directores Regionales son responsables de hacer aplicar la política de evaluación de la OIT — Los funcionarios regionales o sectoriales de evaluación controlan la gestión de la evaluación — EVAL supervisa la evaluación — El costo de la evaluación se incluirá en el presupuesto del proyecto 	A mitad o final del período, o según se establezca en el plan de evaluación del proyecto

¹ Independiente para los proyectos de presupuesto superior a 1 millón de dólares de los Estados Unidos; evaluación interna o autoevaluación para los demás proyectos. La evaluación interna y autoevaluación de los proyectos de presupuesto superior a 500.000 dólares de los Estados Unidos se seguirá supervisando en aras de la calidad.

Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones descentralizadas

- 20.** La Oficina establecerá un enfoque integral para planificar los diferentes tipos de evaluaciones que abarcan a los sectores y las regiones. Todas las regiones y sectores elaborarán planes de trabajo de dos años renovables para las evaluaciones descentralizadas que podrán discutirse en toda la Oficina a fin de identificar oportunidades para la colaboración y la consolidación. Esto implicará también la planificación del uso de los resultados de las evaluaciones internas y las autoevaluaciones. Se verificarán la periodicidad, el alcance y la orientación de las evaluaciones para comprobar si responden a los intereses de la dirección y de los mandantes, son pertinentes, y abordan las responsabilidades en materia de desempeño.
- 21.** EVAL examinará la calidad de las evaluaciones internas y las autoevaluaciones y sus conclusiones se comunicarán al EAC y al Consejo de Administración. La validación de los informes de autoevaluación se llevará a cabo a través de un proceso de muestreo aleatorio, con una selección relacionada con los riesgos, o como parte de la evaluación de una estrategia o de un programa por país. Esta labor se verá facilitada por las técnicas de compilación y análisis de los informes basadas en las tecnologías de la información.

Medición

Indicador	Criterio de referencia	Meta 2010-2015
2.1. Para 2015, el 100 por ciento de los Programas de Trabajo Decente por País y los proyectos tendrán establecidos mecanismos para hacer participar constantemente a los mandantes en los procesos de evaluación	No aplicable	Resultados de los estudios ex post periódicos; se desprende de los informes sobre la respuesta de los mandantes y el seguimiento que el 80 por ciento de las evaluaciones son utilizadas por los mandantes El 100 por ciento de los informes finales sobre los proyectos reflejan los planes relativos a la participación de los mandantes y la sostenibilidad
2.2. Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones a efectos de la gestión (descentralizadas)	Recuento de autoevaluaciones y evaluaciones internas, temáticas y del impacto realizadas por los sectores y las regiones (2009)	Todas las regiones y sectores cuentan con planes de evaluación bienales vinculados a la rendición de cuentas del personal directivo y el aprendizaje institucional
Hitos bienales		
2010-2011	2012-2013	2014-2015
2.1. 2011: La encuesta inicial a los mandantes basada en las evaluaciones realizadas en 2010 permite fijar los criterios de referencia	2013: El uso notificado de las evaluaciones por los mandantes mejora al menos un 25 por ciento en comparación con los niveles de 2011	2015: El uso notificado de las evaluaciones por los mandantes mejora al menos un 50 por ciento en comparación con los niveles de 2011
2.2. 2011: Aumento del 20 por ciento en el uso de las autoevaluaciones destinadas a abordar problemas institucionales; utilización del 20 por ciento de los informe finales sobre la marcha de los proyectos	Todas las evaluaciones internas y autoevaluaciones están accesibles y se pueden consultar en la base de datos de la OIT	Utilización del 80 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos (autoevaluaciones) para los proyectos valorados en más de 500.000 dólares de los Estados Unidos; los resultados del ejercicio de validación miden la validez y la fiabilidad de la evaluación y la presentación de los informes correspondientes

Resultado 3: Capacidad de evaluación ampliada gracias a la mejora de los conocimientos, las competencias y las herramientas

Estrategia

Desarrollar la capacidad de evaluación

22. Con el fin de armonizar las tareas de evaluación dentro de un marco de políticas y una estrategia únicos, la OIT ha desarrollado una red interna de expertos de evaluación y puntos focales. Un componente importante de la estrategia consistirá en institucionalizar aún más esta red para gestionar eficazmente las diversas actividades de evaluación descentralizada, armonizar las funciones y responsabilidades del personal y los coordinadores encargados de la evaluación descentralizada, y normalizar los métodos para las evaluaciones descentralizadas, en particular la supervisión del seguimiento.
23. La red de evaluación es en la actualidad el principal medio de garantizar que la evaluación se integre en el diseño de las estrategias técnicas, la cooperación técnica y los servicios de la OIT. Mejorar la base de conocimientos profesionales de la red de evaluación mediante formación, intercambio de conocimientos y experiencia práctica en evaluaciones revestirá prioridad. Mediante iniciativas específicas se abordarán las cuestiones problemáticas detectadas, como la calidad e idoneidad de las recomendaciones y las enseñanzas extraídas.

Desarrollar la capacidad de evaluación de los mandantes

24. La segunda prioridad es apoyar más sistemáticamente la capacidad y prácticas de evaluación de los mandantes de la OIT para la evaluación del desempeño de sus programas de apoyo al empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Esta capacidad y práctica nacional de evaluación es vital para mejorar el desempeño en términos de calidad, focalización y sostenibilidad de las políticas y programas nacionales. La Oficina también reforzará la orientación de los mandantes centrada en los resultados a través de las experiencias exitosas con las actividades de evaluación conjunta.
25. La Estrategia de Evaluación tendrá como objetivo mejorar las sinergias dentro de la Oficina para coordinar el apoyo prestado a los mandantes en el desarrollo de la capacidad nacional para las actividades de evaluación y otras afines. Esto se logrará en parte mediante la formación en las regiones y una mejor orientación y comunicación. En ese contexto el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín será un interlocutor clave.

Mejorar el uso de los sistemas de conocimientos

26. Con un enfoque proactivo para el intercambio de conocimientos se pretende fortalecer el aprendizaje institucional y perfeccionar la labor técnica de la OIT. La Oficina ha desarrollado una base de datos de evaluación en línea llamada *i-Track*, que almacena, comparte y facilita el uso de los informes, constataciones, enseñanzas extraídas y recomendaciones de las evaluaciones.
27. La EEI recomendó mejorar el sistema de conocimientos de evaluación facilitando el uso práctico de esta función. Las mejoras en la *i-Track* se centrarán en adaptar más el sistema a la demanda y se integrarán en los esfuerzos en curso en toda la Oficina para desarrollar un nuevo sistema de gestión de los conocimientos, en particular su «vertiente sobre políticas», centrándose en la eficacia de las distintas políticas aplicadas en el contexto de determinados países.

Medición

Indicador	Criterio de referencia	Meta 2010-2015
3.1. Capacidad y prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT mejoradas	Número de funcionarios y de mandantes que reciben formación técnica y apoyo práctico (2009)	Para finales de 2015, 225 nuevos mandantes y 225 funcionarios de la OIT desarrollan competencias especializadas de evaluación ¹
3.2. Funciones y responsabilidades normalizadas para la red de evaluación en toda la OIT	No existen descripciones de puestos normalizadas para los funcionarios de evaluación; se desconoce si se cumplen o no las directrices en materia de evaluaciones	En las descripciones de puestos se especifican las responsabilidades en materia de evaluación; evaluaciones individuales del desempeño; funciones y responsabilidades normalizadas

Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
3.1. 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación de la OIT
3.2. 2011: Se elaboran descripciones genéricas de puestos de la OIT para los funcionarios de evaluación	2013: Documento de gobernanza interna sobre la red de evaluación: enfoque, funciones y responsabilidades adoptados y aplicados	

¹ Las estimaciones parten del supuesto de que las redes regionales de evaluación apoyan el desarrollo de la capacidad de los mandantes.

III. Capacidades de evaluación

- 28.** La función de evaluación se sufraga con cargo a múltiples fuentes de financiación, que vienen determinadas en gran parte por la capacidad o actividad que se va a financiar. En la actualidad, las posiciones principales de evaluación dentro de EVAL y las evaluaciones estratégicas de alto nivel se financian principalmente con cargo al presupuesto ordinario. Los puestos de funcionarios de supervisión y evaluación en las regiones se financian con una combinación de fondos del presupuesto ordinario, los Ingresos de Apoyo al Programa y la CSPO. Los puestos especializados de supervisión y evaluación en proyectos y programas específicos son financiados por los proyectos o programas de que se trate.
- 29.** En la OIT la mayoría de las evaluaciones se financian con cargo a los presupuestos por programas o de cooperación técnica ⁷. De acuerdo con la política de evaluación de la OIT, se debe reservar como mínimo el 2 por ciento de los fondos totales para financiar las evaluaciones independientes. Estos recursos deben cubrir adecuadamente todos los costos derivados de administrar, supervisar y llevar a cabo la evaluación, como ocurre actualmente con la CSPO. Los costos asociados a la gestión y supervisión de las evaluaciones de la cooperación técnica se imputarán directamente a la línea presupuestaria específica del presupuesto de cooperación técnica que se está evaluando. Además, se alentará a los donantes a mostrar flexibilidad para agrupar las evaluaciones de ámbito técnico/geográfico similar, a través de una combinación de recursos para mejorar la relación calidad/precio del trabajo de evaluación.

⁷ Las regiones deberían absorber los costos de la evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País a través de los recursos extrapresupuestarios y/o los fondos del presupuesto ordinario.

IV. Hipótesis y riesgos

30. Mejorar el uso que hacen de las evaluaciones el Consejo de Administración, la dirección, los funcionarios y los mandantes es el tema principal de la nueva Estrategia de Evaluación. En todos los componentes y objetivos de desempeño asociados está implícita la expectativa de que la OIT seguirá avanzando en la consolidación de una cultura de evaluación, donde los directivos y los mandantes se apropiarán del proceso de evaluación como medio para mejorar sus propias esferas de trabajo. En ese contexto se parte del supuesto de que i) existe el compromiso de incorporar la evaluación en la toma de decisiones a todos los niveles de gobernanza de la Oficina, y ii) la capacidad de evaluación servirá para mejorar la pertinencia, la metodología y las oportunidades de aprendizaje para potenciar la utilidad de las evaluaciones.
31. La estrategia revisada de evaluación de la OIT es ambiciosa. Actualmente existen desfases en la capacidad financiera. Se intentarán movilizar recursos extrapresupuestarios para abordar la cuestión de la formación impartida a los mandantes y crear formación adaptada a tipos y aplicaciones específicos de evaluaciones.

V. Seguimiento y evaluación de la Estrategia de Evaluación

32. Se presentará un informe anual al Consejo de Administración en el que se resumirán las conclusiones de la(s) evaluación(es) realizada(s) en el(los) año(s) anterior(es). En el informe se presentará un perfil del desempeño global de la OIT en relación con el marco de resultados del Marco de Políticas y Estrategias, y se determinarán las esferas susceptibles de mejora y las enseñanzas extraídas a nivel institucional. En el informe también se proporcionará información sobre la calidad de los informes de las evaluaciones descentralizadas y se informará periódicamente sobre los resultados del seguimiento de las evaluaciones a nivel de la gobernanza y la dirección. La compilación y análisis electrónicos de los informes facilitarán esta tarea.
33. Antes de finales de 2015 se someterá a examen la Estrategia de Evaluación para 2011-2015 con miras a determinar cuáles han sido los factores de éxito y los obstáculos que han frenado la consecución de los resultados previstos, y se recomendarán las esferas más importantes que deben ser mejoradas.

VI. Conclusiones y punto que requiere decisión

34. El presente documento se basa en gran parte en las recomendaciones que emanaron de la EEI realizada en 2010 y de la discusión que tuvo lugar sobre sus conclusiones y recomendaciones en la reunión de noviembre de 2010 de la Comisión. También se han tenido en cuenta las aportaciones del taller que se celebró en diciembre de 2010 con altos funcionarios de la OIT para debatir sobre el curso a seguir.
35. En resumen, la estrategia propuesta aboga por un enfoque más «horizontal» en la forma de ver las evaluaciones, para asegurarse de que la OIT se beneficie en la mayor medida posible de los conocimientos por ellas generados. A tal fin es necesario que el EAC tenga un papel más visible y proactivo para apoyar la planificación, la presentación de informes y el seguimiento de las evaluaciones. La Estrategia revisada de evaluación basada en resultados que se propone en este documento facilitará la supervisión por parte del Consejo de Administración, y ayudará a la Oficina a reforzar la utilización de las evaluaciones para

mejorar la planificación, el seguimiento y la medición del desempeño en los planos de las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos.

- 36.** Se invita a la Comisión a que comunique sus opiniones iniciales sobre el programa de trabajo propuesto de las evaluaciones de alto nivel que se proponen para 2012 y 2013.
- 37.** *La Comisión tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que el Director General aplique la Estrategia de Evaluación para 2011-2015, teniendo en cuenta los comentarios y observaciones formulados por la Comisión.*

Ginebra, 9 de febrero de 2011

Punto que requiere decisión: párrafo 37

Anexo

Evaluaciones de alto nivel propuestas para 2011, 2012 y 2013

Año	Tipo de evaluación	Tema de la evaluación independiente	Plazo	Fundamentos
2011	Estrategia	El mundo del trabajo responde de manera eficaz a la epidemia de VIH/SIDA (resultado 8)	2011	Aprobada por el Consejo de Administración
	Programa de Trabajo Decente por País	Programa de Trabajo Decente de la OIT para el estado de Bahía, Brasil	2011	Caso de un programa de trabajo decente que abarca una parte del territorio de un país
	Estrategia	Eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación (resultado 17)	2011	Aprobada por el Consejo de Administración
Propuesta 2012	Programa de Trabajo Decente por País	Programa de Trabajo Decente por País	2012	La Oficina Regional para Asia y el Pacífico ha preseleccionado a Sri Lanka, Mongolia, Nepal y Bangladesh, en ese orden; existen Programas de Trabajo Decente por País bien desarrollados para esos países
	Estrategia	Evaluación comparativa de cómo los distintos países integran en sus marcos políticas y programas nacionales, sectoriales o locales de empleo (resultado 1)	2012	El informe correspondiente puede contribuir al seguimiento de la discusión recurrente sobre el empleo celebrada en la reunión de 2010 de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT); no se ha evaluado todavía el resultado; el indicador 1.2 (financiación social) será objeto de una evaluación temática en 2011
	Estrategia	Trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro (<i>Better Work</i> y óptica sectorial)	2012	Propuesta como evaluación temática y como base para la discusión recurrente de la CIT que tendrá lugar en 2013
Propuesta 2013	Estrategia/ Programa de Trabajo Decente por País	Examen de la estructura de las oficinas exteriores y desarrollo de la capacidad de los mandantes	2013	Evaluación prescrita por el Consejo de Administración para examinar los progresos/eficacia del examen de la estructura de las oficinas exteriores
	Capacidad institucional	Estrategia de la OIT para la cooperación técnica y la movilización de recursos	2013	Propuesta para 2013
	Estrategia/capacidad institucional	Estrategia de la OIT en materia de conocimientos (tema del Programa y Presupuesto para 2012-2013)	2013	Propuesta para 2013