



## Consejo de Administración

322.<sup>a</sup> reunión, Ginebra, 30 de octubre – 13 de noviembre de 2014

GB.322/PFA/6

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

PFA

Fecha: 30 de septiembre de 2014

Original: inglés

### SEXTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## Informe de evaluación anual para 2013-2014

#### Finalidad del documento

En la parte I del presente documento se proporciona al Consejo de Administración un informe de situación sobre la labor de evaluación de la OIT en 2013-2014 con respecto a su estrategia basada en resultados para 2011-2015. En la parte II del informe se resumen los resultados de varios estudios sobre la eficacia de la Oficina en la consecución de los objetivos a corto y mediano plazo. El Consejo de Administración tal vez estime oportuno tomar nota del presente informe, aprobar las recomendaciones que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en el informe de evaluación anual, y confirmar las prioridades para el programa de trabajo de 2016-2017 (véase el proyecto de decisión en el párrafo 73).

**Objetivo estratégico pertinente:** El informe es pertinente para todos los objetivos estratégicos.

**Repercusiones en materia de políticas:** Los resultados de las evaluaciones de alto nivel pueden tener repercusiones en materia de políticas.

**Repercusiones jurídicas:** Ninguna.

**Repercusiones financieras:** Ninguna.

**Seguimiento requerido:** La Oficina de Evaluación de la OIT incorporará las recomendaciones aprobadas en su plan de acción renovable para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en los informes anuales de evaluación (anexo I).

**Unidad autora:** Oficina de Evaluación (EVAL).

**Documentos conexos:** GB.322/PFA/7.

## Introducción

1. Desde 2011, el informe de evaluación anual ha dado cuenta del desempeño de la función de evaluación de la OIT, medido con respecto a su estrategia basada en los resultados, y ha propuesto reflexiones sobre algunos aspectos específicos de la eficacia general de la Oficina. En la parte I del presente informe se exponen los progresos realizados hacia la consecución de los tres resultados previstos en la estrategia de evaluación basada en resultados. En la parte II se evalúa la eficacia general de la OIT en la puesta en práctica del Marco de Políticas y Estrategias. En el anexo I se traza un panorama general de las medidas adoptadas por la Oficina en relación con el plan de acción renovable para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en los informes de evaluación anual anteriores, así como una lista actualizada de las evaluaciones de alto nivel, tanto ya aprobadas como propuestas para los años futuros.
2. El informe de este año nos lleva más allá del punto medio del período de puesta en práctica de la estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015. Un seminario bienal de balance organizado en noviembre de 2013, al que asistieron miembros de la red de evaluación de la OIT, llegó a la conclusión de que se habían logrado importantes avances hacia la realización de los tres resultados previstos en la estrategia de evaluación, y que en particular se habían conseguido notables progresos en la armonización de las prácticas de evaluación de toda la Oficina y al enriquecimiento de las capacidades de evaluación. No obstante, los participantes observaron que seguían planteados algunos desafíos considerables, como la demanda creciente en el sentido de elevar el número y la calidad de las evaluaciones, la calidad desigual de las recomendaciones y las enseñanzas incluidas en algunos informes de evaluación, la cobertura insuficiente de las cuestiones de género en los informes de evaluación y el problema persistente de la infrautilización de los informes de evaluación con fines de gobernanza y de gestión. Este último problema era magnificado por el volumen de información contenida en los más de 80 informes de evaluación que se producen cada año.
3. En colaboración con el Comité Consultivo de Evaluación (*Evaluation Advisory Committee – EAC*), la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) siguió tomando medidas para solventar las cuestiones señaladas en los informes, esforzándose al mismo tiempo por matizar las expectativas respecto de lo que se puede lograr en realidad. Los informes de evaluación son mediciones analíticas de carácter sistemático y basadas en datos fácticos, que permiten validar resultados y buenas prácticas. Es por consiguiente esencial que los administradores de programas y proyectos asuman firmemente el compromiso de hacer las inversiones necesarias para asegurar el seguimiento adecuado de los progresos y resultados. Con el fin de facilitar una mejor aceptación y aplicación de las conclusiones de las evaluaciones, EVAL añadió una serie de meta-estudios y exámenes sistemáticos a su cartera de actividades, para lo cual sintetizó los resultados y las enseñanzas que han dejado las numerosas evaluaciones que se llevan a cabo cada año. Además, EVAL continuó realizando evaluaciones periódicas independientes de la calidad de los informes de evaluación.
4. En este informe también se hace referencia al pertinente debate en curso sobre la necesidad de disponer de marcos lógicos sólidos, así como de mecanismos de supervisión y presentación de informes. Asimismo, se menciona la contribución de las evaluaciones de impacto por lo que se refiere a obtener más y mejores datos objetivos sobre lo que funciona y lo que no funciona. Las conclusiones y las recomendaciones sobre estas cuestiones se obtuvieron al cabo del análisis efectuado por EVAL de los resultados conseguidos anteriormente sobre la «evaluabilidad» del marco de gestión de la OIT basado en resultados y su comparación con las medidas adoptadas recientemente por la Oficina como parte de su reforma en curso o en preparación para el nuevo Marco de Políticas y

Estrategias para 2018-2021. Por otra parte, se han incluido referencias a nuevos documentos producidos por EVAL en 2014, como, por ejemplo, un estudio sobre los ensayos de evaluación de impacto en la Organización y una meta-evaluación de 15 exámenes de Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).

5. La evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT realizada en 2010 sirvió de base a la formulación de la Estrategia de Evaluación para 2011-2015. Hay indicios de que la aplicación de esta estrategia está dando sus frutos, lo que debería llevar a la Oficina más cerca de materializar su visión estratégica en este campo, a saber, que la realización de «evaluaciones cabales en la OIT suministre a la OIT la información fáctica necesaria para que la OIT actúe con más pertinencia, eficacia y eficiencia y pueda ejercer una mayor influencia positiva en la vida de las personas a las que presta servicios». Una segunda evaluación independiente de la función de evaluación, prevista para 2016, aportará ideas más definitivas por lo que respecta a los logros, pero también a las deficiencias que habrá que corregir para hacer realidad esa visión estratégica.

## **Parte I. Puesta en práctica de la Estrategia de Evaluación de la OIT para 2011-2015**

### **Progresos realizados hacia la consecución de los principales hitos de la estrategia**

6. En esta parte del informe se presentan los avances logrados hasta la fecha en lo relativo a la consecución de los hitos bienales para 2014-2015 en relación con los tres resultados definidos en la Estrategia de Evaluación de la OIT para 2011-2015. También se indican en esa parte los desafíos específicos y las enseñanzas que contribuirán a enriquecer la estrategia y la práctica futuras de EVAL. A medida que la Oficina avance hacia la formulación del nuevo Programa y Presupuesto y del plan estratégico de transición para 2016-2017, la estrategia de evaluación debería ajustarse mediante la adición de hitos adecuados para este período prolongado. La extensión del actual período de la estrategia en curso permitirá asegurar que las estrategias de evaluación posteriores se enriquezcan con los resultados de la evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT (propuesta para 2016), y se articulen con el nuevo Marco de Políticas y Estrategias para el período 2018-2021. La matriz de resultados de la Estrategia de Evaluación (anexo II) se ha actualizado con hitos y metas para el bienio 2016-2017, incluyendo el aplazamiento de la evaluación externa independiente hasta 2016.

7. *Recomendación 1*: Extender al bienio siguiente (2016-2017) la Estrategia de Evaluación para 2011-2015 y posponer la evaluación externa independiente hasta 2016.

### **Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza**

#### **A. Mejora de la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación (EAC)**

Hito bienal 1.1 (2014-2015): 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

## B. Seguimiento de las evaluaciones de alto nivel

8. Las reuniones del EAC este año se distinguieron por: la mayor participación de directivos; la realización de exámenes en profundidad del seguimiento de las evaluaciones de alto nivel y un mayor uso de estas evaluaciones; el mayor interés manifestado por los participantes con relación al proceso de examen; y el mayor intercambio de enseñanzas extraídas de las evaluaciones. EVAL ha mantenido y compartido sistemáticamente todos los registros importantes de estas reuniones (recuadro 1).

<p><b>Recuadro 1</b>  <b>Los auditores externos califican como «buenas prácticas» de gestión pública las acciones del Comité Consultivo de Evaluación</b></p> <p>En su informe de 2013, los auditores externos tomaron nota con satisfacción de que la finalidad y los principios del EAC estaban bien documentados. Además, valoraron positivamente su focalización en el uso, puesta en práctica y seguimiento de las enseñanzas y las recomendaciones derivadas de las actividades de evaluación.</p> <p>En particular, se valoraron las buenas prácticas del EAC en cuanto a la toma de decisiones y las funciones consultivas, la adopción oportuna de decisiones, la celebración de discusiones sobre la planificación y ejecución de la evaluación, el seguimiento de las decisiones en coordinación con otros departamentos de la OIT y el asesoramiento proporcionado a los responsables pertinentes. De ahí que el EAC haya sido encomiado por sus «buenas prácticas» en materia de gobernanza.</p>
---

9. EVAL se ha centrado en el fortalecimiento de una cultura del «uso de las evaluaciones» en la OIT. Por ejemplo, desde febrero de 2013, el EAC ha invitado a los directivos de los programas evaluados a que participen en el examen del uso de las conclusiones de cada evaluación. Además, tras reconocer la necesidad de tener una mayor participación en el proceso de examen, el EAC también decidió que los miembros del Comité que no tenían vínculos con los programas evaluados deberían participar en el examen del grado de idoneidad del seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de alto nivel. Esta práctica ha suscitado algunas tendencias alentadoras. Más adelante se presenta una instantánea de las observaciones hechas por EVAL y el EAC sobre la pertinencia del seguimiento de algunas evaluaciones de alto nivel recientes.

- **Evaluación independiente del PTDP para la India, 2007-2012:** En el plan de trabajo de seguimiento de la evaluación del PTDP para la India se sugirió que el fortalecimiento de la capacidad de la unidad de programación y de la interacción con los interlocutores sociales podría ayudar a dar más claridad al plan de aplicación conjunto OIT-Nueva Delhi. La India ha aprobado ya un nuevo PTDP, en el que se han tenido en cuenta la mayoría de las recomendaciones formuladas en el marco de la evaluación.
- **Evaluación independiente del enfoque sectorial de la OIT para el trabajo decente:** Aunque se habían aplicado todas las recomendaciones, se observó que en el examen que estaba llevando adelante el Departamento de Actividades Sectoriales (SECTOR) se abordarían algunos de los problemas estructurales y de gobernanza identificados en la evaluación.
- **Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para la integración de las políticas de empleo inclusivas:** El seguimiento de la política de empleo está en curso, y aún se está culminando la aplicación de algunas de las recomendaciones (se han emprendido algunas investigaciones y estudios), mientras que todavía faltan medidas para dar curso a las demás.

10. *Sobre la base de estos informes, los miembros del EAC convinieron en que el seguimiento de las evaluaciones de alto nivel de 2012 había sido adecuado.*

11. El EAC examinó los planes de trabajo para el seguimiento de las evaluaciones de alto nivel de 2013. Los aspectos más importantes se enumeran a continuación.
- **Evaluación independiente de la estrategia de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** En la última década, la capacidad de la OIT en materia de investigación y recopilación de estadísticas sobre seguridad y salud en el trabajo se ha deteriorado. Esta situación constituye una importante prioridad institucional y hay que colmar las lagunas en la aplicación de las recomendaciones pertinentes.
  - **Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para promover el trabajo decente en la región árabe: Una evaluación de conjunto con respecto a Jordania, Líbano y los territorios palestinos ocupados:** No se han aplicado todas las recomendaciones, debido a las complejas dificultades existentes en la zona y a los obstáculos con que tropiezan los mandantes. Sin embargo, se han logrado importantes avances.
  - **Evaluación independiente de la estrategia de la OIT para promover las empresas sostenibles y el trabajo decente:** La progresión de la preparación del plan de trabajo ha sido lenta, y el EAC aún no ha podido aprobarlo.
12. *Sobre la base de los planes de trabajo presentados, los miembros del EAC convinieron en que la primera fase del proceso de seguimiento de dos de las tres evaluaciones de alto nivel de 2013 había sido adecuada y que la aprobación del plan de acción para la evaluación de alto nivel de la estrategia de promoción de las empresas sostenibles y el trabajo decente seguía en estudio.*

### C. Evaluación del desempeño de la OIT

Hito bienal 1.2 (2014-2015): El informe de evaluación anual de la OIT se utiliza para elaborar el nuevo Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto

13. En virtud de la Estrategia de Evaluación para 2011-2015, EVAL emprende cada año varios análisis complementarios, tales como las meta-evaluaciones, los informes de síntesis y los documentos de reflexión, con el fin de proporcionar datos útiles sobre la eficacia general de la OIT y de fundamentar adecuadamente las estrategias y la planificación futuras. En la parte II del presente informe se presentan las conclusiones y recomendaciones de los análisis de este tipo que se han realizado este año.
14. El plan de acción renovable sobre las recomendaciones que surgieron de estos análisis se utiliza para supervisar el seguimiento que la Oficina da a estas recomendaciones y preparar informes al respecto. Las medidas de seguimiento ponen de relieve las acciones emprendidas por las unidades pertinentes sobre la base de las nuevas recomendaciones (anexo I). En 2014, EVAL completó tres evaluaciones de alto nivel, cuyas principales conclusiones y recomendaciones se han presentado en el documento del Consejo de Administración titulado «Debates sobre las evaluaciones de alto nivel: estrategias y Programas de Trabajo Decente por País»<sup>1</sup>.
15. En la parte II del informe de evaluación anual se hace un balance de los problemas de eficacia identificados en los tres informes anuales anteriores, y se ponen de relieve las

<sup>1</sup> Documento GB.322/PFA/7.

conclusiones de los estudios adicionales realizados en 2014. Entre éstos se incluye una evaluación recapitulativa de las intervenciones relativas a la promoción de empleo, un meta-análisis de 15 exámenes de PTDP y una evaluación de las evaluaciones de impacto realizadas por la OIT. Se ha previsto que el documento y sus recomendaciones se utilicen al objeto de fundamentar el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021 y de reforzar los enfoques de la gestión basada en resultados en la OIT, conforme a lo previsto en este hito.

#### **D. Examen independiente de la calidad de las evaluaciones de alto nivel**

Hito bienal 1.3 (2014-2015): Los resultados de las evaluaciones externas son muy satisfactorios por lo que se refiere a los nexos con la gestión basada en resultados y al potencial de utilización de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2015

16. La Estrategia de Evaluación para 2011-2015 prevé que en 2015 se lleve a cabo una evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT. Conforme la Oficina ha ido avanzando hacia la adopción de un plan estratégico de transición para 2016-2017, ha procurado adaptar la actual Estrategia de Evaluación basada en resultados con la incorporación de nuevos hitos y metas. Inversamente, como se ha mencionado anteriormente en este informe, esto ha exigido también el aplazamiento de la evaluación externa hasta 2016, de tal manera que la próxima estrategia de evaluación se enriquezca con las conclusiones del examen independiente y se articule con el nuevo Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021.

#### **E. Selección de los temas para las evaluaciones de alto nivel de uso estratégico**

17. Cada año, el Director de EVAL celebra consultas con el personal directivo superior de la Oficina, con los miembros del EAC y con los mandantes al objeto de seleccionar los temas que serán objeto de las futuras evaluaciones de alto nivel. Estos temas son avalados por el EAC y aprobados por el Consejo de Administración. Todo otro tema recomendado por la Conferencia Internacional del Trabajo pasa a formar parte de la lista final. Como consecuencia de esta innovación, iniciada en 2013, las evaluaciones individuales de los PTDP han sido sustituidas por evaluaciones de conjunto a nivel subregional (la primera se realizó en los Estados árabes). Las evaluaciones de conjunto han continuado, habiéndose realizado una en 2014 (África Septentrional) y previsto otra para 2015 (Caribe). La selección de las evaluaciones estratégicas, que habitualmente se centraba en los resultados estratégicos, es ahora algo menos directa, a raíz de la introducción de las esferas de importancia decisiva (*areas of critical importance, o ACI*) y de la transición a un nuevo Programa y Presupuesto y Marco de Políticas y Estrategias, con un número menor de resultados.
18. Para ajustarse a estos cambios, habrá que aplicar un enfoque más temático a las evaluaciones de las estrategias, como ya se ha hecho en 2014 en el caso de la evaluación de la acción de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que abarca cuatro resultados estratégicos. Entre los temas aprobados en 2013 para 2015, cuyos preparativos están ya encaminados, figuran los siguientes: reforzamiento del cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo mediante la inspección del trabajo (estrategia/esfera de importancia decisiva); una evaluación de la estrategia de cooperación técnica (capacidades institucionales); y los PTDP en las Américas (Caribe). Sobre la base de las consultas previas, en el cuadro 1 se presenta un panorama general del plan de trabajo renovable provisional para las evaluaciones estratégicas que cubren el período 2015-2017.

**Recuadro 2****En 2014, la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas (DCI) incluyó a la Oficina de Evaluación de la OIT entre las tres primeras agencias de evaluación del sistema**

En previsión de la evaluación externa, cabe considerar los resultados de otros exámenes externos e independientes que han analizado el desempeño de la función de evaluación de la OIT. En 2014, la DCI llevó a cabo un análisis del nivel de madurez de las funciones de evaluación en los ámbitos central o institucional de 28 organismos del sistema de las Naciones Unidas que participan en la DCI, en función de siete criterios y subcriterios. En el informe que da cuenta de dicho análisis, la Oficina de Evaluación de la OIT fue señalada entre las tres entidades más eficaces de la familia de las Naciones Unidas.

Con arreglo a un índice de madurez de cinco puntos, se consideró que la función de evaluación de la OIT tenía un alto desempeño, y la Oficina obtuvo la calificación de «bien» o «muy bien» en todos los componentes, entre los que figuraban los siguientes: la existencia de un entorno normativo favorable; la calidad para mejorar la credibilidad; la pertinencia y la capacidad de adaptación para hacer frente a las necesidades de organización; la preparación para responder a los cambios y desafíos; la independencia e imparcialidad; y la utilidad de la función centrada en el uso de las evaluaciones.

**Cuadro 1. Resumen de los temas de evaluación elegidos para 2015 y los temas preseleccionados para 2016-2017**

	<b>Año</b>	<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Tema de la evaluación independiente</b>	<b>Justificación</b>
Aceptados	2015	Estrategia/esfera de importancia decisiva	Reforzar el cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo mediante la inspección del trabajo	Evaluación en 2005 (puede dar seguimiento a los debates del Consejo de Administración de 2012)
	2015	Capacidades institucionales	Estrategia de cooperación técnica	Aplazado en 2013 a causa del examen interno
	2015	PTDP	Américas	El examen anterior tuvo lugar en 2009; América Central
Propuestos	2016	PTDP	Europa	El examen anterior tuvo lugar en 2011; corresponde efectuarlo, en virtud de la rotación prevista
	2016	Capacidades institucionales	Oficinas exteriores de la OIT	Aplazado en 2013
	2016	Resultado/esfera de importancia decisiva	Empleos y competencias laborales para el crecimiento	La evaluación anterior a nivel de gobernanza del programa de competencias laborales de la OIT tuvo lugar en 2004
	2017	PTDP	Asia	Se examinó anteriormente en 2012; corresponde examinarlo de nuevo en 2017, en virtud de la rotación prevista
	2017	Capacidades institucionales	Iniciativas de creación de capacidades de la OIT	Propuesto por el EAC y aprobado por la mayoría de los grupos de mandantes consultados
	2017	Resultado/esfera de importancia decisiva	Creación y ampliación de pisos de protección social	La evaluación anterior de la seguridad social, en lo relativo a la gobernanza, tuvo lugar en 2010

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

### F. Armonizar y normalizar los tipos de evaluaciones y las funciones y responsabilidades conexas para mejorar su valor y eficiencia

19. Aunque es posible que las metas e hitos de la estrategia actual prevista para el Resultado 2 (señalados en las secciones 2.1 y 2.2) tal vez no sean los más adecuados para medir la armonización y la transparencia, EVAL se ha esforzado por ponerlos en práctica y ha emprendido muchas otras actividades conexas, como se indica a continuación.

#### Codificar y actualizar los procedimientos y las directrices

20. En 2013 culminó la preparación de una segunda versión, actualizada, del manual de orientaciones sobre políticas de la OIT para la evaluación basada en resultados (*ILO Policy guidelines for results-based evaluation*, disponible sólo en inglés), que contó con los aportes y la colaboración de los funcionarios regionales encargados de la evaluación. A esta nueva versión se incorporaron algunas nuevas plantillas y dos nuevos protocolos<sup>2</sup> con el fin de llenar los vacíos identificados y de apoyar así las evaluaciones de los PTDP. Para esta segunda edición se revisaron un total de 15 notas de orientación y listas de control. El conjunto de recursos en el que se incluyen las orientaciones sobre políticas y las plantillas, las notas de orientación, las listas de control, las herramientas y los protocolos que las complementan debería ser considerado como un documento dinámico, que puede adaptarse con flexibilidad a los cambios que sobrevengan en los distintos órganos de evaluación de las Naciones Unidas y, más específicamente, en las prácticas de evaluación de la OIT.
21. EVAL realizó un meta-análisis de 15 exámenes de PTDP (de una muestra que comprendía un total de 33 exámenes) con el fin de extraer las enseñanzas comunes a todos ellos y las buenas prácticas en términos de productos y resultados. En 2015, se preparará una nueva nota de orientación que sustituirá a la anterior, titulada *Biennial Country Programme Review Guidance Instrument* («Instrumento de orientación para los exámenes bienales de los programas por país»), disponible sólo en inglés).

#### Actualizar la red de evaluación para reflejar el proceso de reforma de la Oficina

22. La red de evaluación de la OIT se fortaleció con el fin de acoger una participación más amplia de los departamentos de la sede recién reformados, cuyos representantes participaron en el seminario bienal de la red de evaluación de EVAL, celebrado en noviembre de 2013. Junto con los funcionarios regionales de evaluación que trabajan a tiempo completo, los coordinadores de evaluación a nivel de departamento cumplen ahora una función importante en la planificación y coordinación de las diferentes evaluaciones anuales de proyectos, tanto internas como independientes (cada año se examinan entre 90 y 130 informes, incluyendo las evaluaciones internas).
23. La red de evaluación de la OIT pudo aprovechar los cursos de formación impartidos en el marco del programa de certificación de los gestores de evaluación (*Evaluation Manager Certification Programme – EMCP*) desde el año pasado. Se incrementó así el número de

<sup>2</sup> Los protocolos se titulan: *High-level Evaluation Protocol for Outcome/Strategy Evaluations* y *High-level Evaluation Protocol for DWCP Evaluations*, disponibles sólo en inglés.



miembros del personal de la OIT que están calificados para gestionar las actividades de evaluación (véanse los párrafos 40 a 42).

#### *Seminario bienal de la red de evaluación*

- 24.** EVAL organizó un seminario bienal de la red de evaluación los días 11 a 13 de noviembre de 2013, con el objeto de intercambiar información sobre la aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT. Asistieron al seminario cuatro de los cinco funcionarios de evaluación de las oficinas regionales de la OIT, miembros del personal de EVAL y representantes de las siguientes unidades de la sede: Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM), Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV), Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE), Departamento de Empresas (ENTERPRISE), Departamento de Protección Social (SOCPRO) y Departamento de Actividades Sectoriales (SECTOR). El seminario propuso cuatro áreas principales de acción para el bienio: mejorar la calidad de la evaluación; establecer una estrategia de comunicación eficaz; ultimar la preparación de las descripciones de puesto oficiales de los funcionarios de evaluación; y analizar la expansión de la demanda de servicios de evaluación.

#### **Colaboración entre la Oficina de Evaluación y el Centro Internacional de Formación de la OIT**

- 25.** EVAL y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (CIF) están explorando formas para estrechar sus vínculos de colaboración. En 2014, EVAL dirigió la evaluación independiente de una importante innovación incluida en los programas de formación del CIF, denominada «Academias», conforme a lo solicitado por el Director del CIF y su Junta Directiva.

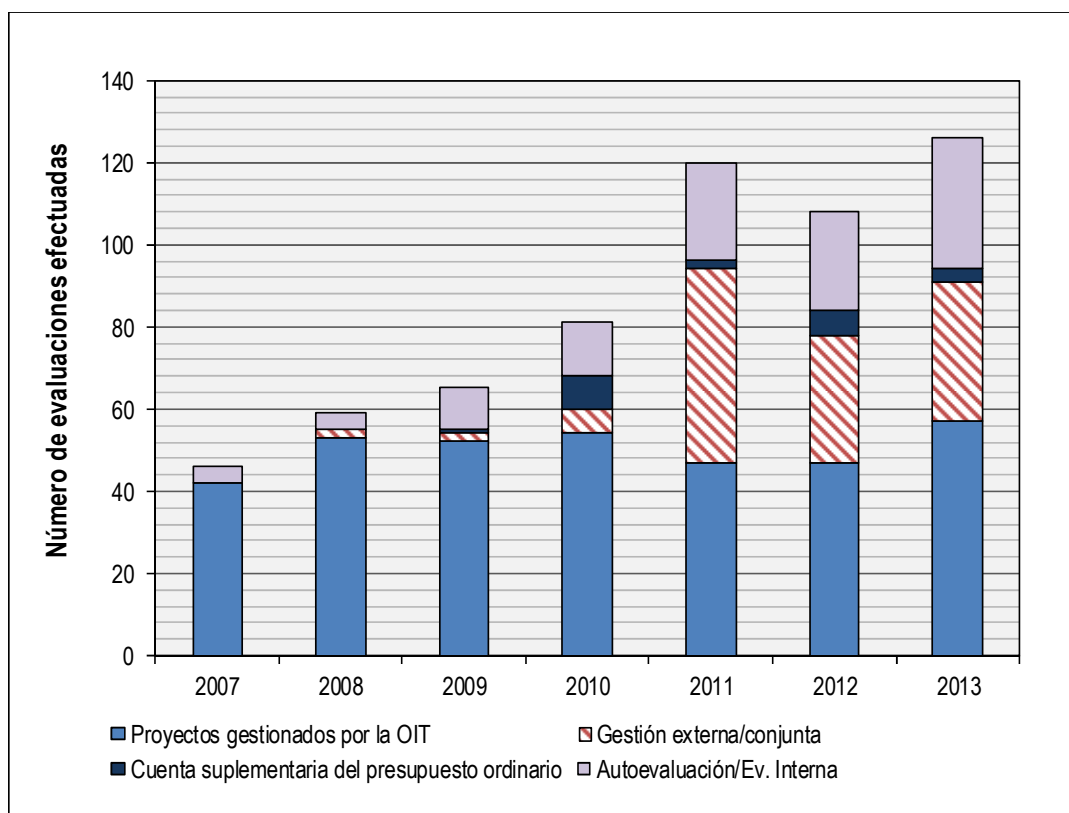
#### **Supervisión por EVAL de la sección de evaluación y medición de impacto del Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC)**

- 26.** EVAL evaluó el desempeño de la sección de evaluación y medición de impacto del IPEC, existente desde 2001, a la que se confirieron atribuciones en cuanto a la gestión de las evaluaciones independientes. La evaluación mostró que dicha sección seguía desempeñando las tareas que se le habían delegado, que sus políticas eran concordantes con las de EVAL y que había hecho una importante contribución al aprendizaje institucional en el IPEC. Por otra parte, también se señalaron algunos problemas de congruencia y eficiencia que era necesario subsanar.

#### **Incremento del número y la diversidad de las evaluaciones de proyectos (evaluaciones descentralizadas)**

- 27.** Las actividades de EVAL han aumentado de forma significativa (un 45 por ciento) desde la introducción de las *Estrategias basadas en los resultados 2011-2015. Estrategia de Evaluación – reforzar la utilización de las evaluaciones*. A contar de 2013, el aumento de los trabajos de evaluación ha sido de 10 por ciento, debido principalmente al aumento de las evaluaciones independientes dirigidas por la OIT. En el gráfico 1 se presenta el número de evaluaciones realizadas desde 2007. La lista completa de las evaluaciones realizadas en 2013 se puede consultar en la versión extensa de este informe, disponible en el sitio web de EVAL (<http://www.ilo.org/eval>).

Gráfico 1. Distribución por tipo de evaluación, 2007-2013



28. De las 94 evaluaciones independientes recibidas, 48 se incluyeron en el ejercicio de seguimiento por el personal directivo; las demás eran evaluaciones conjuntas con gestión externa o evaluaciones cuya inclusión en el ejercicio no se consideró apropiada. En el cuadro 2 se resumen las respuestas del personal directivo a las evaluaciones de 2013.
29. Ahora, en el cuarto año del ejercicio sobre las respuestas del personal directivo, EVAL ha observado una tendencia positiva en sus respuestas. Concretamente, los directivos prestaron una atención más cabal y profunda a las recomendaciones, lo que se tradujo en la adopción de medidas *más completas* o *parcialmente completas* con respecto a años anteriores.
30. Desde la puesta en práctica del ejercicio sobre la respuesta de los directivos a las recomendaciones de las evaluaciones, en 2010, se han logrado mejoras sustanciales en dos campos. En efecto, se ha observado un aumento constante de las evaluaciones que se someten a una respuesta de los directivos, así como del número de recomendaciones que son examinadas de manera oportuna, ya que se ha indicado que al 72 por ciento de las recomendaciones se les dio curso de manera total o parcial. EVAL pone en marcha el ejercicio de respuesta de los directivos con respecto a todas las evaluaciones que no son gestionadas por el IPEC. Sin embargo, las evaluaciones del IPEC se someten a exámenes sobre la respuesta de los directivos, por medio de la autoridad que se le ha delegado, utilizando el último informe de situación u otros medios. Aunque muchas de las respuestas de los directivos del IPEC no se habían completado en 2013, las cifras pertinentes se han incluido en la parte inferior del cuadro 2.

**Cuadro 2. Respuesta del personal directivo a las evaluaciones que se completaron en 2012 <sup>1</sup>**

Región/sector	Respuestas del personal directivo (48 informes)		Número total de recomendaciones recibidas	Completadas	Completadas parcialmente	Pendientes	Ninguna respuesta
	Sin respuesta	Respuesta					
África	3	6	55	32	11	3	9
Américas	0	1	8	3	2	3	0
Estados árabes	0	2	23	4	2	0	17
Europa y Asia Central	0	2	14	8	6	0	0
Asia y el Pacífico	1	9	81	28	38	3	12
<b>Subtotal</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>181</b>	<b>75</b>	<b>59</b>	<b>9</b>	<b>38</b>
Empleo	0	2	25	11	1	1	12
Declaración	0	1	11	8	3	0	0
Género	0	1	8	2	3	1	2
Protección social	2	2	15	10	2	0	3
<b>Subtotal</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>59</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>240</b>	<b>106</b>	<b>68</b>	<b>11</b>	<b>55</b>
<b>Porcentaje</b>	-	-	-	<b>44</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>23</b>
	-	-	-		<b>72</b>	-	-
IPEC	0	16	208	27	13	163	5

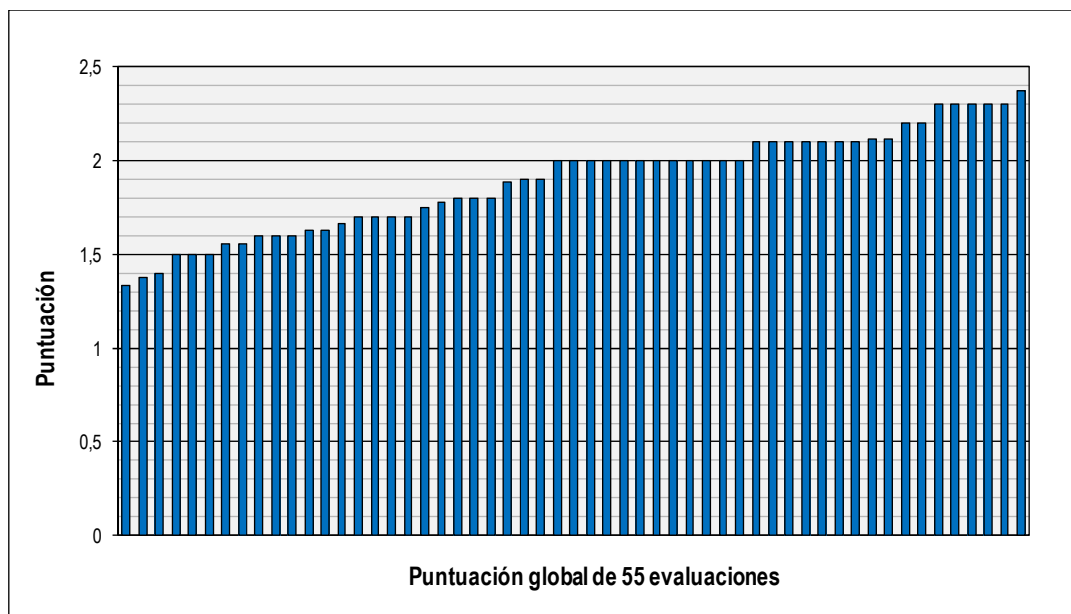
- = sin respuesta <sup>1</sup> El IPEC presentó 16 evaluaciones independientes cuyo seguimiento se efectuó por medio de su mecanismo interno. Estas evaluaciones se han tratado por separado habida cuenta del elevado número de recomendaciones que siguen pendientes, ya que de lo contrario se mermaría sustancialmente el desempeño general.

### Mejora gradual de la calidad de las evaluaciones independientes de proyectos en la OIT

- 31.** EVAL pone especial énfasis en asegurar que las evaluaciones independientes de sus estrategias, programas y proyectos sean fidedignas y se lleven a cabo con arreglo a las expectativas de los mandantes de la OIT y los donantes y en conformidad con las normas y estándares internacionales en la materia.
- 32.** La apreciación independiente de la calidad de las evaluaciones se ha realizado regularmente desde 2005, por considerarse que constituía un mecanismo adecuado para contribuir a mejorar la calidad de los informes. El ejercicio anterior de apreciación independiente de la calidad de la evaluación abarca los informes presentados en el período 2012-2013. Para llevar a cabo este trabajo, se contrató a consultores independientes que tuvieron el cometido de realizar una encuesta entre los encargados de las evaluaciones y de pasar revista a una muestra de 55 informes. En el gráfico 2 se observa que, si los resultados se consideran conjuntamente, el 5,5 por ciento (tres informes) tuvieron puntuaciones entre 1 y 1,4, el 42 por ciento (23 informes), puntuaciones entre 1,5 y 1,9 y el 53 por ciento (29 informes), puntuaciones iguales o superiores a 2, lo que indica que la mayoría de las evaluaciones fueron de calidad aceptable o prácticamente aceptable <sup>3</sup>.

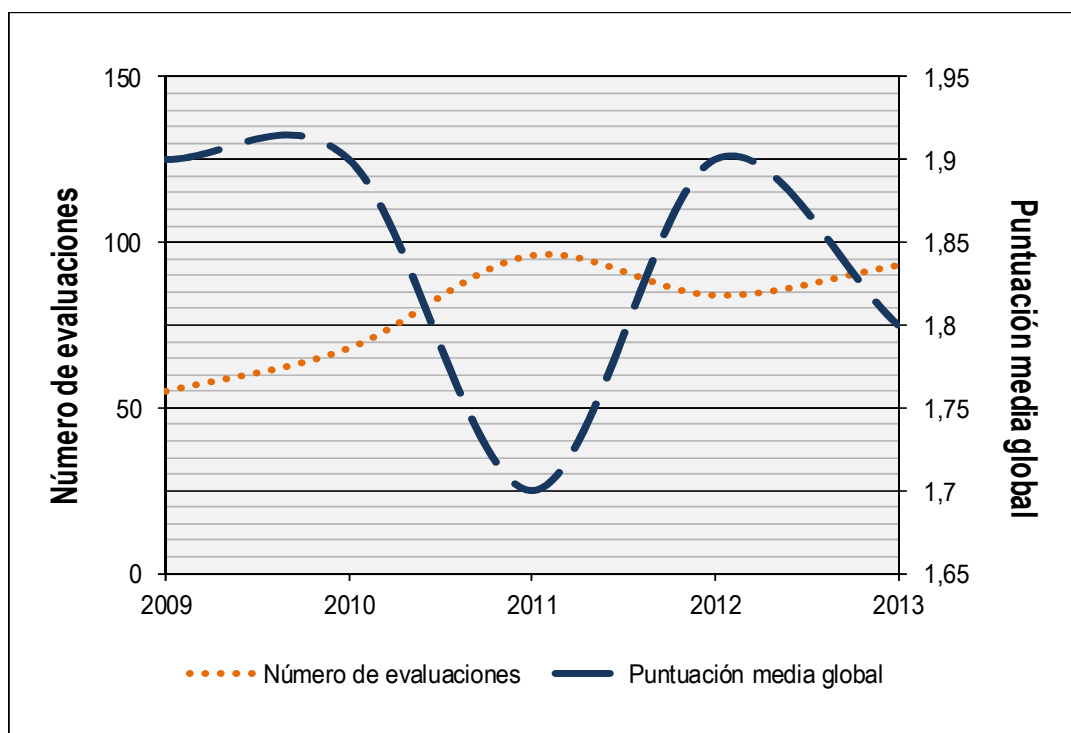
<sup>3</sup> Explicación de la puntuación: 0 = calidad inaceptable; 1 = calidad insuficiente; 2 = calidad aceptable; 3 = alta calidad.

Gráfico 2. Puntuación media global de los informes de evaluación examinados



33. Como se desprende del gráfico 3, hay al parecer una ligera correlación negativa entre el número de las evaluaciones independientes (cantidad) que se llevan a cabo durante un año y la calidad de los informes. Esto puede interpretarse en el sentido de que la capacidad actual del sistema de evaluación de la OIT es poco elástica, y que al aumentar el número de evaluaciones sin un incremento correlativo de la capacidad para ejercer la supervisión, es probable que la calidad del análisis sea menor.

Gráfico 3. Relación entre el número de evaluaciones por año y la puntuación media global

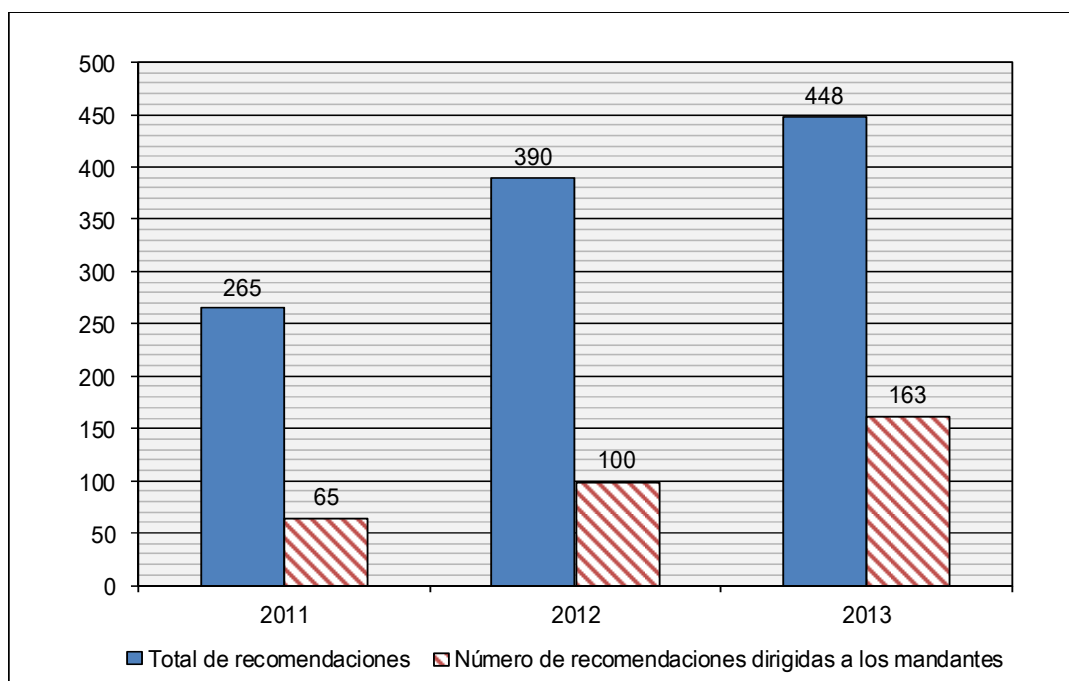
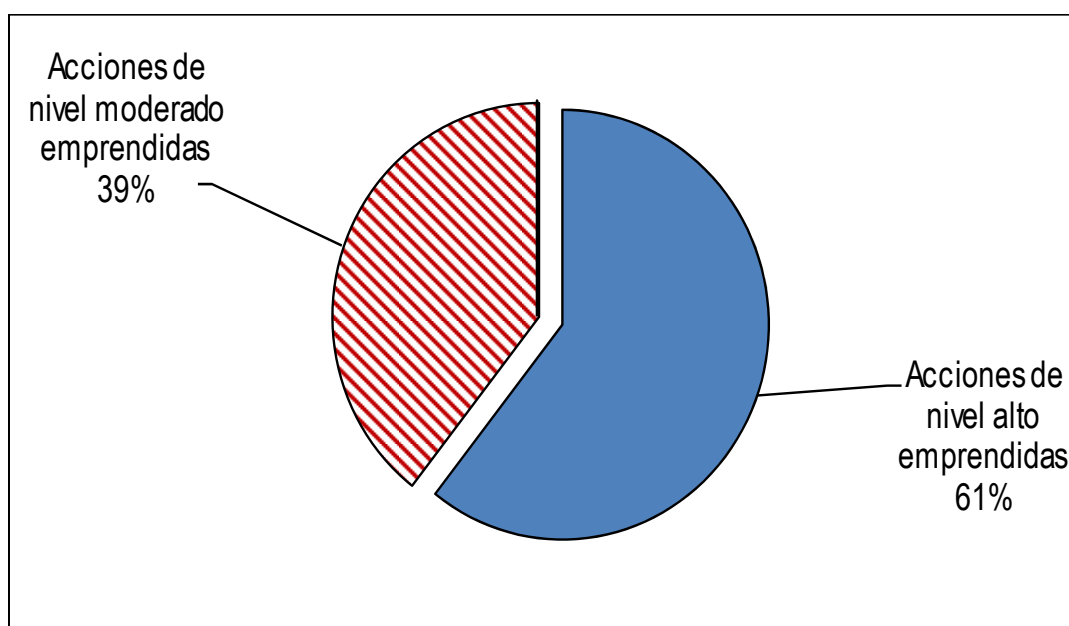


34. Los consultores examinaron las tendencias de la calidad de los informes de evaluación considerados en conjunto y también desglosados por región, y llegaron a la conclusión de que la calidad general de los informes presentados en 2012-2013 había mejorado ligeramente con respecto a la calidad de los que se presentaron en 2011-2012. Ahora bien, debido al pequeño tamaño de la muestra, era difícil sacar conclusiones acerca de las tendencias regionales. En todo caso, la calidad entre las regiones resultó en gran medida coherente, si bien la calidad de los informes en la región de Asia se situó ligeramente por encima del promedio general, mientras que la de los Estados árabes fue ligeramente inferior a la media.

### **G. *Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones descentralizadas por el personal directivo***

Hito bienal 2.1 (2014-2015): La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 50 por ciento con respecto a los niveles de 2011

35. Este hito está claramente en camino de cumplirse plenamente. Las recomendaciones en el sentido de emprender acciones conjuntamente con los mandantes o para éstos han aumentado en un 10 por ciento con respecto al año anterior.
36. Es cada vez más frecuente que los mandantes sean los principales destinatarios de las recomendaciones contenidas en los informes de proyectos (véase el gráfico 4). En consecuencia, la participación de los mandantes se ha incrementado de diversas maneras. Más importante aún, esta evolución ha llevado a los mandantes a «tomar posesión» de los productos y resultados de los proyectos, ha suscitado la participación de las partes interesadas en la redacción y aprobación de los mandatos de evaluación, y ha favorecido la formación de foros de discusión al final de los procesos de evaluación. En lo que atañe a las evaluaciones no relativas al IPEC, comprendidas en el ejercicio sobre la respuesta del personal directivo, éstas fueron objeto de 71 recomendaciones de un total de 240. De esas 71 recomendaciones, aproximadamente el 60 por ciento estuvieron destinadas a ministerios, el 33 por ciento, a los mandantes, el 4 por ciento, a los trabajadores y el 3 por ciento, a los empleadores. La participación de los mandantes en las respuestas del personal directivo a las recomendaciones fue calificada como alto o moderada en el 100 por ciento de los casos. De la observación de las tasas registradas desde 2012 (cuando comenzó la recopilación de estos datos) se desprende que, en 2013, la participación de los mandantes en el tratamiento de las recomendaciones de las evaluaciones se incrementó en un 30 por ciento (véase el gráfico 5).

**Gráfico 4. Número de recomendaciones dirigidas a los mandantes****Gráfico 5. Participación de los mandantes en las respuestas a las recomendaciones de las evaluaciones, 2013-2014**

Hito bienal 2.2 (2014-2015): 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

37. EVAL prosigue sus esfuerzos hacia el cumplimiento de este hito para 2014-2015, y ha intensificado la recopilación y difusión de las evaluaciones internas y las autoevaluaciones de los proyectos de un valor superior a 500 000 dólares de los Estados Unidos. Una vez recibidos, estos informes se almacenan en la base de datos de EVAL.

38. Los informes de evaluación interna y los informes de autoevaluación preparados por los propios proyectos proporcionan valiosas aportaciones a la realización de las evaluaciones finales o las meta-evaluaciones, además de contribuir a la comprensión cabal de la importancia que tiene la participación tanto de los superiores jerárquicos como del personal de cada proyecto en la labor de evaluación. EVAL seguirá alentando al personal de los proyectos a que presenten sistemáticamente estos informes para su inclusión en la base de datos de la Oficina de Evaluación. En el cuadro 3 se observa un pequeño aumento en el número de exámenes de los PTDP en 2013. También aumentó el número de evaluaciones internas o autoevaluaciones de proyectos recibidas; EVAL seguirá alentando al personal de los proyectos a que envíen estas evaluaciones de forma más sistemática, para su inclusión en la base centralizada de datos de evaluación.

**Cuadro 3. Evaluaciones internas y autoevaluaciones presentadas a EVAL, 2008-2013**

<b>Evaluaciones internas y autoevaluaciones</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Exámenes de los PTDP	2	1	4	8	6	7
Informes de evaluaciones internas y autoevaluaciones de proyectos de cooperación técnica	6	8	12	24	34	31

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

Hito bienal 3.1 (2014-2015): 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados en el marco de la formación impartida por la OIT

#### *Mandantes y funcionarios de la OIT que recibieron formación en materia de evaluación en 2013-2014*

39. El tercer resultado de la estrategia basada en resultados aplicada para reforzar el uso de las evaluaciones (2011-2015) prevé la ampliación de las capacidades de evaluación en forma de conocimientos, competencias y herramientas. Las dos prioridades de este resultado son, en primer lugar, institucionalizar aún más la práctica de la evaluación en la OIT y, en segundo lugar, apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación de los mandantes.
40. Con el fin de solventar las dificultades estratégicas propias de la formación, EVAL adoptó un enfoque estructurado en torno a tres componentes: 1) la formación de los mandantes; 2) la formación del personal, y 3) el programa de certificación de los gestores de evaluación (EMCP, por su acrónimo en inglés). El EMCP, iniciado en 2012, ha introducido con éxito una metodología de práctica supervisada, que tiene lugar a continuación de un curso de formación de tres días. Al finalizar el curso, los alumnos tienen que volver a sus puestos de trabajo y aplicar a la gestión supervisada de una evaluación los conocimientos, las herramientas y las técnicas de gestión que adquirieron en su formación. Al completar con éxito la evaluación, reciben un certificado.
41. Hasta el momento, se han impartido cuatro cursos de capacitación en el marco del EMCP (dos en Turín, uno en África y otro en Asia y el Pacífico). Al evaluarlos, los participantes indicaron sistemáticamente que la formación recibida era de «alta calidad». Por ejemplo,

en los resultados de los cursos de formación de Turín y África<sup>4</sup>, los participantes indicaron que estaban «muy satisfechos» con los especialistas que actuaron como instructores, y también con la organización de los cursos, los métodos de aprendizaje y el logro de los objetivos de formación. Entre estos resultados globalmente elevados, los más bajos se referían al nivel de inclusión de una dimensión de género en la formación y a la obtención de información preliminar.

**Cuadro 4. Mandantes y funcionarios de la OIT que han recibido una formación en materia de evaluación, 2013-2014**

Personas formadas	África	Américas	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Mandantes	93	0	0	0	3	0	96
Personal de la OIT	0	0	0	7	5	0	12
Personal de la OIT en el EMCP	21	0	1	4	2	7	35
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>143</b>

Nota: Toda formación inferior a un día de duración se considera como actividad de sensibilización, y no se contabiliza.

42. En general, las actividades de formación en el período de la estrategia ya han superado muy ampliamente el objetivo previsto (véase más arriba el cuadro 4), en particular en el caso de los mandantes. La mayoría de los beneficiarios se encuentra en la región de África, y seguidamente, en Asia y el Pacífico.

Hito bienal 3.2 (2012-2015): Documento de gobernanza interna sobre la red de evaluación: enfoque, funciones y responsabilidades adoptados y aplicados

43. Dado que no se ha definido un hito para 2014-2015, esta sección se refiere al bienio anterior y a la siguiente meta para 2010-2015: En las descripciones de puestos se especifican las responsabilidades en materia de evaluación; evaluaciones individuales del desempeño; funciones y responsabilidades normalizadas. En la red de evaluación participan el personal de EVAL, los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y los puntos focales de evaluación de cada departamento de la sede.
44. Anteriormente, los evaluadores profesionales se habían contratado con arreglo a la descripción del puesto de «funcionario de programa». EVAL ha preparado nuevas descripciones de puesto para los funcionarios de evaluación en los niveles P.2 a P.5 a fin de describir con mayor precisión las competencias y responsabilidades exigidas. Para ello, se examinaron las descripciones de puesto utilizadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), con aportes y observaciones del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) en relación a las competencias y responsabilidades necesarias, a fin de culminar las primeras descripciones oficiales de los puestos de trabajo de la OIT aplicables a la contratación de su personal de evaluación. Su aprobación formal está pendiente.
45. La estandarización de las responsabilidades y funciones de evaluación en las regiones fue facilitada por la colaboración entre el EAC, HRD y EVAL, lo que permitió asegurar que EVAL tuviera voz y voto en las evaluaciones del desempeño de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales. Dicho proceso ya comenzó en el segundo trimestre

<sup>4</sup> En los resultados no se incluye a los mandantes que participaron en los cursos de capacitación realizados en la región de Asia y el Pacífico, ya que dichos datos no estaban disponibles en el momento de la impresión de este informe.



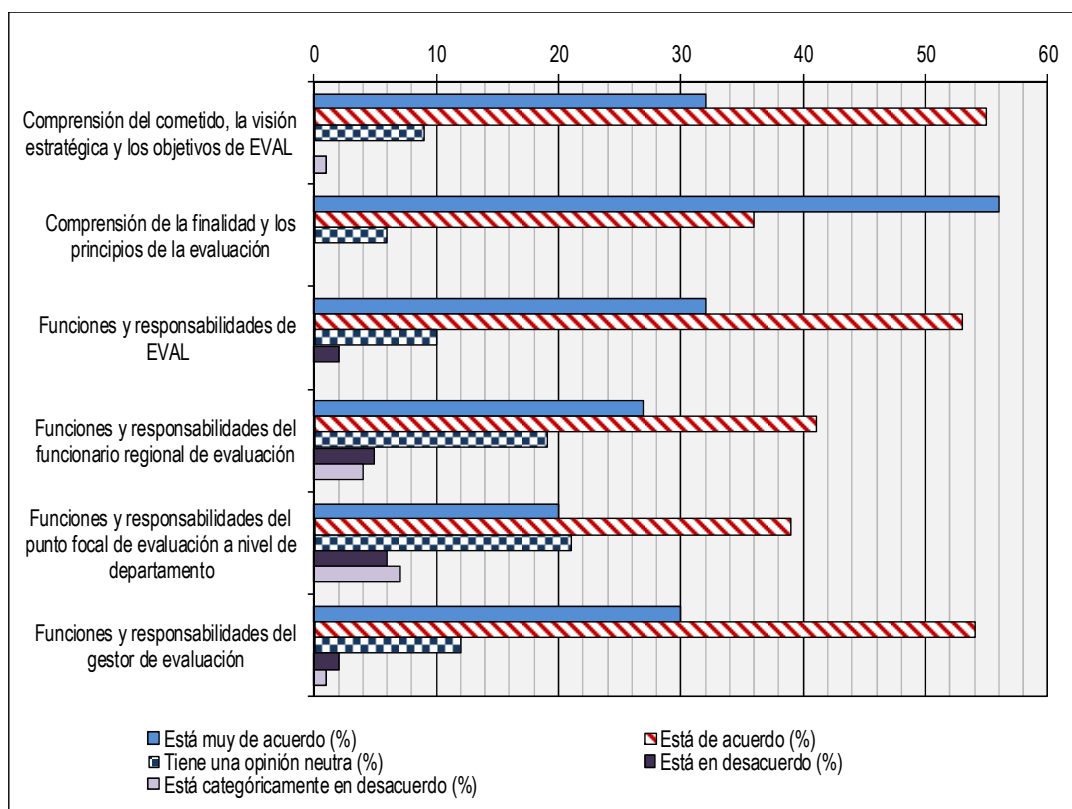
en 2014, y el Director de EVAL ha hecho aportaciones a la preparación de los formularios de comienzo del ciclo para todos los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales.

46. EVAL ha preparado un documento que describe las funciones y responsabilidades y el flujo de las tareas de evaluación en la OIT titulado *Streamlining of EVAL-PARDEV cooperation on quality control for decentralized evaluations* («Racionalización de la cooperación EVAL-PARDEV sobre el control de calidad de las evaluaciones descentralizadas», disponible sólo en inglés). Se puede consultar más información sobre los detalles de las funciones y responsabilidades de evaluación en el documento titulado *Guidance Note 6: The evaluation manager – Role and function* («Nota de orientación 6: El gestor de evaluación – funciones y responsabilidades»). Estos documentos se han actualizado en consonancia con el proceso de reforma en curso y constituyen un criterio de referencia para la consecución de este hito.

#### 2014: Primera estrategia de comunicación de EVAL

47. A medida que la red de evaluación se ha ido ampliando, EVAL ha adoptado medidas para diseñar su primera estrategia de comunicación en respuesta a una sugerencia presentada en el seminario bienal de la red de evaluación celebrado en noviembre de 2013. Se ha previsto que la estrategia de comunicación refuerce el papel de EVAL como herramienta sustancial, eficaz e independiente en materia de evaluación. Primeramente, EVAL diseñó una encuesta sobre las necesidades de comunicación destinada a determinar cuáles eran los niveles actuales de uso, eficacia y comprensión de las funciones de evaluación en la OIT.
48. La encuesta se envió a un total de 347 destinatarios (entre los que había directores de las oficinas regionales y jefes de departamentos, directores de las oficinas de país, funcionarios de programa a nivel regional, puntos focales de evaluación, gestores de evaluación y miembros de la red de evaluación). La encuesta logró una tasa de respuesta de 28 por ciento y arrojó los siguientes resultados:
- *Los servicios de divulgación de conocimientos utilizados con mayor frecuencia* son la Intranet de EVAL y los sitios públicos en la web.
  - *Los productos de EVAL utilizados con mayor frecuencia* son el boletín *i-eval Flash News*, los informes de evaluación, el conjunto de recursos que incluye las orientaciones sobre políticas (*policy guidelines*) y los informes anuales de evaluación.
  - *Las herramientas más eficaces para comunicar la información sobre evaluación* son el boletín *i-eval Flash News*, el conjunto de recursos que incluye las orientaciones sobre políticas (*policy guidelines*) y los informes de evaluación.
  - *Los medios de comunicación más importantes* son la Intranet de EVAL y los sitios públicos en la web.
  - *El mandato y las funciones de EVAL son ampliamente conocidos* (véase el gráfico 6).
  - *El uso y la utilidad de la evaluación* son reconocidos por su valor, pero hace falta lograr un mayor nivel de satisfacción en cuanto a los servicios prestados por EVAL y al uso de la evaluación.

Gráfico 6. Nivel de conocimiento del mandato y las funciones de EVAL



49. Los resultados de la encuesta sirvieron para fundamentar la estrategia de comunicación que se ha propuesto poner en marcha en noviembre de 2014. La puesta en marcha de la estrategia de comunicación supondrá la aplicación de tres estrategias de acción: i) ampliar la comprensión de la evaluación en la OIT; ii) conseguir la participación activa de los funcionarios de la OIT en las actividades de evaluación, y iii) fortalecer el uso reiterado de los resultados y productos de cada evaluación.

50. *Recomendación 2:* Basándose en las conclusiones de la encuesta sobre las necesidades en materia de comunicación, EVAL debería poner en marcha una estrategia de comunicación que le permita fortalecer aún más la cultura de la evaluación en la OIT.

#### Mejorar el uso que se hace de los sistemas de conocimientos en materia de evaluación

51. En el curso de 2014, se ha venido desarrollando la plataforma de intercambio de conocimientos de EVAL (*Knowledge-Sharing Platform*), que se pondrá en marcha en un futuro próximo. Esta plataforma ofrecerá acceso a todos los productos y sistemas de conocimiento de EVAL, y funcionará como foro de cooperación y debate. En dicha plataforma se encuentran los siguientes componentes principales, o los enlaces hacia los mismos:

- el conjunto de recursos con orientaciones sobre políticas de evaluación (*policy guidelines*);
- los meta-análisis y los documentos de reflexión;
- el espacio de colaboración de la red de evaluación;

- el sistema de gestión de información i-Track – Base de datos sobre planificación y documentos;
- los eventos y materiales de formación;
- la lista de consultores de evaluación;
- la información y los antecedentes recopilados en estudios e investigaciones, y
- el calendario y los informes de misiones.

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

52. Desde 2011, EVAL ha dedicado la parte II del informe de evaluación anual a dar cuenta del desempeño de la Oficina sobre la base de su eficacia y sus resultados, conforme a lo dispuesto en la Estrategia de Evaluación basada en resultados para 2011-2014. Este año, en la parte II se hace un balance de las principales cuestiones de eficacia tratadas en los tres informes anteriores (2010-2011, 2012-2013 y 2013-2014) con el fin de determinar la forma en que la Oficina las ha abordado y de identificar las áreas en que se necesitan nuevas acciones. Además, se han tenido en cuenta los resultados de un estudio sobre el impacto de la evaluación en la OIT y de un meta-análisis de los exámenes de los PTDP llevados a cabo en 2014. *Estos aportes son especialmente oportunos, ya que EVAL puede utilizarlos para fundamentar los preparativos de la formulación del Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021, especialmente a la luz de la reforma en curso en la OIT que racionalizará las prioridades institucionales por lo que respecta al programa.* El proceso de reforma ha tenido un impacto en el marco de políticas y estrategias de la Oficina, mediante la introducción de ocho esferas de importancia decisiva en 2014-2015, lo cual creó espacios temáticos para las diez áreas de resultados estratégicos propuestas para el Programa y Presupuesto de 2016-2017.
53. En la primera sección de la parte II se explica el enfoque y la justificación de las actividades de medición del desempeño de la OIT y de presentación de informes al respecto. En la segunda sección se retoman algunas cuestiones que fueron señaladas previamente por EVAL, y se examina el grado en que la Oficina las ha resuelto, destacándose las acciones más necesarias. En la tercera sección se presentan las principales conclusiones y recomendaciones indispensables para seguir avanzando.

### **A. Medición del desempeño de la OIT**

54. En respuesta a la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, de 2008, el Consejo de Administración, la Conferencia Internacional del Trabajo y los donantes invitaron a la Oficina a que expusiera con mayor claridad los resultados de su desempeño en el mundo del trabajo. Las iniciativas de la OIT tienen que producir resultados tangibles y positivos en la vida de los beneficiarios, además de abordar los retos más importantes en materia de trabajo decente a que se ven confrontados los Estados Miembros. Para lograr estos objetivos, la Oficina ha mejorado gradualmente su sistema de gestión basada en la obtención de resultados, en la perspectiva de diseñar y poner en práctica iniciativas y programas eficaces sobre el trabajo decente.

55. El sistema de gestión basada en resultados aplica una combinación de enfoques «de abajo hacia arriba» y «de arriba hacia abajo». El enfoque «de abajo hacia arriba» se centra en la medición de los resultados de cada intervención en el ámbito del desarrollo a nivel de los resultados de los programas por país y de los proyectos, mientras que el enfoque «de arriba hacia abajo» se centra en la medición de los resultados a nivel institucional, y en primer lugar de los resultados estratégicos globales. La articulación apropiada entre los dos niveles es esencial para establecer un sistema eficaz de gestión basada en resultados.

## B. Evaluación de los avances

56. En el contexto del proceso de reforma y de la preparación del Programa y Presupuesto para 2016-2017, la respuesta y el seguimiento de la dirección han sido significativos con respecto a muchas de las recomendaciones que se habían presentado previamente al Consejo de Administración en los últimos tres informes de evaluación anual (véase el cuadro 5). En principio, varias de las cuestiones señaladas, por ejemplo, en los exámenes de la «evaluabilidad» del Marco de Políticas y Estrategias, de los PTDP y de los resultados de los programas por país han sido consideradas (*explícita o implícitamente*) en las pautas para la preparación del Programa y Presupuesto para 2016-2017.

**Cuadro 5. Problemas identificados previamente por EVAL: acciones emprendidas por los directivos y acciones pendientes**

Marco de efectividad del desarrollo	Problemas señalados por EVAL en informes de evaluación anual anteriores	Acciones emprendidas por los directivos	Situación de las cuestiones pendientes
Diseño	Nivel del Marco de Políticas y Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientaciones claras, menos resultados y prioridades focalizadas y con masa crítica</li> <li>■ Reforma estructural de la sede y énfasis en el trabajo de equipo</li> <li>■ Mecanismo de revisión <i>inter pares</i> establecido para examinar la lógica y la robustez del diseño</li> </ul>	Medidas bien encaminadas, pero todavía necesitan mayor atención la rendición de cuentas y la estructura de incentivos relacionados con resultados
	Nivel de PTDP/Resultados de programas por país	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insuficiencia o inexistencia de marco lógico para PTDP y resultados de los programas por país, y baremos inadecuados para gestión basada en resultados</li> <li>■ Rendición de cuentas y estructura de incentivos poco claras (por ejemplo, la vinculación de los resultados de los programas por país con los resultados del PyP)</li> <li>■ Proyectos demasiado amplios y objetivos ambiciosos, y factores de lentitud burocrática en la ejecución</li> </ul>	Hace falta mayor énfasis en la evaluabilidad de los resultados de los programas por país y los PTDP, y la revisión de la norma de vinculación biunívoca de los resultados de los programas por país

Marco de efectividad del desarrollo	Problemas señalados por EVAL en informes de evaluación anual anteriores	Acciones emprendidas por los directivos	Situación de las cuestiones pendientes
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Seguimiento de los progresos</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel del Marco de Políticas y Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los indicadores no reflejan la existencia de progresos al medir resultados/impactos</li> <li>■ Uso inadecuado de indicadores, criterios de referencia y datos de medidas posteriores sobre seguimiento del impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inclusión sistemática de información sobre la aplicación del programa, en el módulo de gestión estratégica (SMM) del Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) de la Oficina</li> </ul>	<p>Todavía no se observan iniciativas para mejorar la mensurabilidad de los avances hacia la consecución de los resultados; hace falta un mayor énfasis en la evaluabilidad de los indicadores</p>
	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel de PTDP/Resultados de programas por país</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La ausencia de indicadores de efectividad de resultados/impactos mensurables limita la ejecución de PTDP y el seguimiento y evaluación de proyectos, y es la causa de la insuficiencia de los marcos de seguimiento y evaluación</li> <li>■ Falta conexión entre el sistema automatizado del módulo de gestión estratégica (SMM) de IRIS en la Oficina y el marco de resultados evaluables de los PTDP y los proyectos</li> <li>■ La generación de informes de seguimiento y evaluación interna sólo se realiza al final de cada bienio, y sirve para sustentar la información que figura en el informe sobre la aplicación del programa de la OIT. Esta práctica es contraria a la finalidad de la gestión basada en resultados, que alienta a los directivos a utilizar los marcos de seguimiento y evaluación para gestionar los resultados e informar al respecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los mecanismos de revisión <i>inter pares</i> se están fortaleciendo para efectuar la medición de la eficacia y el impacto en el desarrollo</li> <li>■ Se han introducido importantes mejoras en la plataforma de gestión estratégica de IRIS (plataforma SM de IRIS) de la Oficina, para ofrecer también una plataforma automatizada de seguimiento y evaluación</li> <li>■ Se observan algunas mejoras en la manera en que los resultados específicos por país se utilizan para preparar el informe sobre la aplicación del programa. Sin embargo, la Oficina sigue careciendo de un mecanismo sistemático y automatizado de recopilación de informes específicos por país</li> </ul>	<p>Se necesitan nuevas iniciativas para reforzar la evaluabilidad de los marcos de resultados, los marcos lógicos y los marcos de seguimiento y evaluación en las etapas de propuesta y ejecución</p> <p>Se necesitan nuevas mejoras de la plataforma SM para asegurar la vinculación con los marcos de resultados de los PTDP/programas por país y los marcos lógicos de proyectos</p> <p>La presentación de informes anuales sobre la marcha de los programas por país y sus efectos en el desarrollo debería ser un requisito basado en los informes anuales de desempeño específicos de cada país</p>

Marco de efectividad del desarrollo	Problemas señalados por EVAL en informes de evaluación anual anteriores	Acciones emprendidas por los directivos	Situación de las cuestiones pendientes
Identificación de resultados e impactos	<p><b>Nivel del Marco de Políticas y Estrategias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se necesitan mejores vínculos entre los resultados previstos en los programas por país, los resultados del PyP y los resultados del Marco de Políticas y Estrategias, para asegurar la realización de dichos resultados y potenciar su impacto</li> <li>■ Hace falta aliviar las restricciones impuestas por el actual módulo de gestión estratégica (SMM) para facilitar la presentación de informes sobre los resultados transversales del Marco de Políticas y Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Oficina es consciente de la importancia de estos vínculos; sin embargo, se necesitará un esfuerzo concentrado para lograr esos vínculos en el próximo PyP y Marco de Políticas y Estrategias</li> <li>■ A pesar de las mejoras significativas en el módulo SMM, las limitaciones de este módulo en lo relativo a los resultados transversales aún no se han resuelto</li> </ul>	<p>Hace falta un examen exhaustivo de los vínculos entre los resultados de los programas por país y los niveles superiores del marco estratégico de la gestión basada en resultados, en el contexto de la formulación del Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021</p> <p>A la luz de las diez áreas de resultados del PyP para 2016-2017, la Oficina debería abordar estas limitaciones conjuntamente con las actividades sobre los indicadores del PyP</p>
	<p><b>Nivel de PTDP/Resultados de programas por país</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La escasa participación de los mandantes nacionales en la formulación de los PTDP y los proyectos menoscaba la pertinencia de éstos, lo que a su vez podría tener un efecto perjudicial en el impacto potencial de los resultados y su sostenibilidad</li> <li>■ La falta de indicadores de resultados evaluables y de criterios de referencia fiables limita la capacidad de la Oficina para llevar a cabo evaluaciones de impacto viables y medir los resultados a plazo medio. Esto pone en tela de juicio la rentabilidad de este tipo de evaluaciones</li> <li>■ La falta de comprensión y el escaso uso de la «evaluación de impacto» son problemas generalizados en toda la OIT, así como entre los donantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La Oficina ha realizado notables progresos en cuanto a aumentar la participación de los mandantes en la elaboración de los PTDP y el diseño de proyectos, mejorando la pertinencia de sus operaciones, como se desprende de sus mejores resultados en la puntuación asignada según los criterios de evaluación de la pertinencia</li> <li>■ La Oficina ha logrado mejoras significativas en la identificación de resultados mensurables y el aumento de la viabilidad de las evaluaciones de impacto, mediante la revisión de las directrices sobre los PTDP y también gracias a las orientaciones proporcionadas por EVAL sobre las evaluaciones de evaluabilidad de las propuestas de proyectos y los marcos de seguimiento y evaluación, así como sobre las evaluaciones de impacto</li> </ul>	<p>Aunque se han logrado mejoras, los mandantes siguen considerando que la fiabilidad y los impactos potenciales de los resultados podrían mejorarse aún más optimizando la participación de los mandantes nacionales en el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos</p> <p>Se necesita un esfuerzo concentrado de toda la Oficina para asegurar que las orientaciones sobre la evaluación de impacto sean aplicadas y que las evaluaciones de impacto se ajusten a las normas básicas de calidad.</p>

### **En el nivel del Marco de Políticas y Estrategias**

57. El criterio de referencia de la evaluación efectuada por EVAL tiene su origen en el análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, incluido en el informe de evaluación anual de 2010-2011. La evaluación identificó algunas de las siguientes amenazas y debilidades: establecimiento de prioridades y selectividad insuficientes; indicadores que no miden los resultados o impactos sustantivos; rendición de cuentas no codificada; incentivos no claros; y rigidez de los presupuestos y las estructuras de los departamentos.

58. En el cuadro 5 se muestran diversas cuestiones que han sido o están siendo abordadas, pero la solución de los problemas relativos a la medición del desempeño sigue tropezando con la insuficiencia de algunos criterios de referencia, indicadores e hitos. A nivel del Marco de Políticas y Estrategias, el logro de una mayor coherencia entre los resultados y el marco de rendición de cuentas sigue siendo un desafío considerable. Las evaluaciones de alto nivel revelaron que la calidad de las actividades y la obtención de los productos estaban bien encaminadas, y que los gestores y directivos estaban motivados para alcanzar los objetivos de desempeño. Sin embargo, sobre todo en las etapas de planificación, el propio sistema genera competencia entre los gestores a la hora de diseñar los objetivos y conseguir los recursos necesarios para dar cumplimiento a los planes de trabajo basados en resultados y a los programas por país. La enseñanza que esto deja es que el actual proceso de preparación de los planes de trabajo basados en resultados y los programas por país funciona razonablemente bien en lo que atañe a la rendición de cuentas sobre la obtención de los productos, pero que la competencia entre directivos y gestores puede comprometer la eficacia de la priorización.

### ***En el nivel de los Programas de Trabajo Decente por País y los resultados de los programas por país***

59. A nivel de los PTDP y los resultados de los programas por país, el examen de la «evaluabilidad» de los programas por país que se llevó a cabo en 2013 puso de manifiesto la existencia de un buen número de limitaciones con respecto a la evaluabilidad de los programas por país y llegó a la conclusión de que había un margen significativo para introducir mejoras en relación con los riesgos y supuestos, los criterios de referencia, los planes de seguimiento y evaluación y los hitos. En dicho examen se propusieron medidas que habría que adoptar para colmar los déficit de evaluabilidad, a fin de: mejorar la rendición de cuentas de la Oficina con respecto a sus programas y capacitarla para presentar informes sobre sus logros; elevar la calidad de sus evaluaciones; y utilizar las conclusiones de las evaluaciones y las lecciones aprendidas para mejorar el desempeño. Asimismo, el establecimiento de una correlación biunívoca entre los resultados de los programas por país y los resultados del Programa y Presupuesto, mencionada en los informes de evaluación anual anteriores, ha planteado algunas dificultades a los proyectos y programas (que por naturaleza son más transversales) por lo que se refiere a la formulación de planes de trabajo coherentes y sinérgicos, que se integren en el sistema de los resultados de los programas por país y los planes de trabajo basados en resultados.
60. Los meta-análisis realizados en 2014 por EVAL de los exámenes efectuados por la OIT de 15 PTDP mostraron la existencia de: procesos de comunicación inadecuados; diversidad significativa en la acción de la OIT en los países, que incide en la escala de sus actividades y de la supervisión; utilización insuficiente de los exámenes de los PTDP por parte de los directivos; información inadecuada sobre el alcance de las actividades; y dificultad para informar sobre los productos y resultados.
61. La Oficina está considerando la posibilidad de introducir algunas modificaciones a la guía sobre los PTDP y el manual sobre cooperación técnica actuales. Los exámenes realizados por EVAL, PARDEV y las unidades de programa regionales siguen demostrando que los marcos lógicos de los PTDP y de los documentos de proyecto son a menudo inadecuados. En general, la respuesta a estas observaciones ha consistido en proponer nuevas actividades de formación técnica para los equipos de proyecto sobre la teoría y la metodología de los marcos lógicos. Aun cuando es cierto que la formación adicional tiene mérito, la persistencia de los problemas de diseño en los PTDP, en los resultados de los programas por país y en los proyectos, a pesar de la considerable formación técnica de sus responsables, sugiere que parte del problema puede residir en el incumplimiento o la no aplicación de las orientaciones, herramientas e instrumentos existentes, que si bien no suelen tener carácter obligatorio son en todo caso esenciales.

## **La evaluación de impacto en la OIT**

62. A mediados de 2014, EVAL encargó la realización de un balance de las actuales prácticas de evaluación de impacto en la OIT, a fin de dar respuesta a la creciente demanda de mediciones más fidedignas por parte de los mandantes y los interlocutores internacionales de la Organización. Las evaluaciones de impacto pueden ser utilizadas para sustentar la adopción de decisiones acertadas sobre las políticas y programas de la OIT, y mejorar al mismo tiempo la rendición de cuentas, la influencia en el campo del desarrollo y el aprovechamiento eficaz de los recursos. Para ser creíbles, las evaluaciones de impacto tienen que llevarse a cabo con datos sólidos, resultantes de sistemas óptimos de seguimiento y de presentación de informes. Los programas técnicos de la OIT, dotados con los recursos y la capacidad necesarios, se encargan de realizar y financiar las evaluaciones de impacto. Por su parte, EVAL ha formulado orientaciones y normas de calidad, y ofrece sus servicios de asesoramiento a quienes lo soliciten.
63. Las conclusiones del estudio indican que las evaluaciones de impacto de la OIT tienen varios puntos fuertes, como la calidad de su aplicación metodológica y el uso de metodologías eficaces. Sin embargo, el estudio mostró también algunas carencias significativas. Se trata, en particular, de que las evaluaciones de impacto no suelen medir los resultados a largo plazo, sino que están limitadas a tratar los resultados a plazo medio, lo que lleva a cuestionar su alto costo. Por ejemplo, de un total de seis evaluaciones de impacto que utilizaron técnicas costosas y fiables (análisis de hipótesis de contraste), *tres estuvieron centradas en los resultados más que en el impacto a nivel del desarrollo*. Esto es también una consecuencia de la insuficiencia de los mecanismos de seguimiento/supervisión, y de una comprensión y utilización incongruentes de la «evaluación de impacto» que predominan en la OIT y entre el personal de la OIT y los donantes. Por otra parte, existe una gran necesidad de disponer de análisis con un óptimo nivel de evaluabilidad, a fin de justificar las inversiones en evaluaciones de impacto y en competencias técnicas de alto nivel capaces de influir en el diseño de las evaluaciones en la OIT.

### **C. Para seguir avanzando: conclusiones y recomendaciones**

64. En esta sección se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de las conclusiones de las partes I y II. EVAL considera que la OIT debe prestar más atención a la supervisión, la presentación de informes y las evaluaciones de impacto, así como a las metodologías respectivas, a fin de instaurar un sistema totalmente eficaz de gestión basada en resultados.
65. Aunque no se analicen de forma absolutamente pormenorizada, *tal vez haya que examinar más a fondo los sistemas de incentivos en vigor tanto en la sede de la OIT como en las oficinas en los países*. Por ejemplo, los incentivos aplicados en la sede siguen centrados en la aprobación de proyectos y en la articulación de los resultados de los programas por país con los resultados del Programa y Presupuesto (PyP). En las oficinas a nivel de países, los incentivos se centran en la gestión de la ejecución de los proyectos. En cambio, se presta escasa atención a los resultados y la eficacia en el ámbito del desarrollo. Así, se considera que la evolución de los proyectos es adecuada si su ejecución está bien encaminada, pero que está comprometida si su ejecución se retrasa. Los proyectos en «dificultades» y «en peligro» se encuentran en una u otra situación fundamentalmente como resultado de problemas en el cumplimiento de la programación financiera, y en los ejercicios de revisión de cartera rara vez se analiza la eficacia de la ejecución con respecto a las cuestiones de desarrollo. Una parte de estas deficiencias puede remediarse aplicando los resultados de examen de la estructura de las oficinas exteriores, posibilidad que se examinará ulteriormente en el contexto de la evaluación de la estructura exterior prevista para 2016.



- 66. Conclusión 1:** La medición de resultados es a menudo técnicamente muy compleja. Algunos resultados importantes son difíciles, cuando no imposibles, de medir, e incluso cuando se dispone de indicadores teóricamente mensurables pueden faltar fuentes de datos fiables en los Estados Miembros beneficiarios. De ahí que el fortalecimiento de la evaluabilidad de los marcos de seguimiento y evaluación en la fase de proposición de los programas y proyectos, así como durante la fase de puesta en práctica, sea fundamental para el establecimiento de un Marco de Políticas y Estrategias, de PTDP y de proyectos más robustos y basados en la obtención de resultados.
- 67. Conclusión 2:** Cuando se carece de indicadores mensurables, los PTDP y los marcos de seguimiento y evaluación de los proyectos a menudo se limitan a medir la eficacia de la ejecución financiera. Ahora bien, pese a que el módulo de gestión estratégica de IRIS (SMM) ofrece a la Oficina un buen marco sistemático para la presentación de informes de ejecución, no hay nexo alguno entre el sistema automatizado y los marcos de resultados evaluables de los PTDP y de los proyectos.
- 68. Conclusión 3:** Un proyecto dispone de un marco de resultados «completo» si incluye un objetivo, criterios de referencia, indicadores, metas, hitos y un sistema de seguimiento y evaluación. Los marcos de resultados «estándar» o los marcos lógicos (dotados de un objetivo, criterios de referencia, indicadores, metas e hitos) son necesarios para asegurar la congruencia en el uso de la terminología de la OIT en materia de gestión basada en resultados y para mejorar la coherencia entre los sistemas de diseño, seguimiento y evaluación, e información.
- 69. Conclusión 4:** Los mandantes y los interlocutores internacionales de la OIT están pidiendo cada vez con mayor frecuencia que la Oficina proporcione evaluaciones y mediciones de impacto fidedignas. Sin embargo, la información actual sobre el impacto es insuficiente y los informes adolecen con frecuencia de lagunas de información. Esto se origina a menudo en la escasez de recursos, la inexistencia de marcos de seguimiento y evaluación o de su ineficacia, cuando los hay, la falta de mediciones de la evaluabilidad, la comprensión deficiente de la evaluación de impacto y el desconocimiento de la existencia de orientaciones en la materia por parte de EVAL o la no aplicación de las orientaciones, cuando éstas existen.
- 70. Conclusión 5:** La Oficina en su conjunto necesita disponer de normas sobre evaluación de impacto y evaluación *a posteriori* que aporten enfoques metodológicos eficaces. EVAL tiene que cooperar con los departamentos técnicos a fin de asegurarse de que éstos utilicen las orientaciones, las definiciones y las herramientas adoptadas por la Oficina, y también de realizar evaluaciones de evaluabilidad para garantizar la calidad de sus prestaciones y productos y justificar las inversiones que requieren. EVAL tiene que asumir un papel más activo y producir un protocolo adicional que ponga de relieve las metodologías y enfoques de la evaluación de impacto basados en las mejores prácticas y estándares aplicados a nivel internacional y en el contexto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Por otra parte, EVAL podría potenciar su función mejorando el intercambio de conocimientos, las actividades de promoción, el apoyo técnico y el control de calidad de las evaluaciones de impacto.
- 71. Recomendación 3:** La Oficina debería reforzar sus mecanismos de seguimiento y evaluación y su sistema interno de presentación de informes sobre la aplicación de los programas y proyectos, y disponer que la adopción de una teoría del cambio bien fundamentada sea un requisito obligatorio en todos los niveles del sistema de gestión basada en resultados de la OIT (relacionada con las conclusiones 1, 2 y 3).

72. *Recomendación 4:* EVAL debería seguir potenciando sus iniciativas en materia de evaluación de impacto, de una manera más coordinada y rigurosa (relacionada con las conclusiones 4 y 5).

### **Proyecto de decisión**

73. *El Consejo de Administración toma nota del presente informe y aprueba las recomendaciones (párrafos 7, 50, 71 y 72) que se incluirán en el plan renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias, del que se dará cuenta en el informe de evaluación anual 2014-2015. Asimismo, confirma las prioridades señaladas en el informe sobre el programa de trabajo para 2016-2017.*

## Anexo I

### Plan de acción para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias reseñadas en los informes de evaluación anuales para los bienes 2011-2012 y 2012-2013

#### Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
<b>1. Garantía de la calidad de los documentos de proyectos de la OIT</b>				
La función de evaluación está bien establecida en la sede. Sin embargo, es preciso reforzar las capacidades regionales para desarrollar plenamente esta función.	Cooperación para el Desarrollo (CODEV) debería seguir reforzando los vínculos entre su función de supervisión y control y su labor de orientación y fortalecimiento de la capacidad, con el fin de mejorar la calidad del diseño de los proyectos durante la fase de propuestas. Esto puede requerir que se preste un apoyo más específico en fases más tempranas del proceso de elaboración de propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzar el servicio de asistencia al diseño de proyectos.</li> <li>■ Revisar el manual de cooperación técnica (actualizar y simplificar su utilización).</li> </ul>	<p>PARDEV/ 15 000 dólares de EE.UU.</p> <p>31 de diciembre de 2014/15 000 dólares de EE.UU.</p>	<p>Medida concluida. PARDEV siguió ejerciendo su función de apoyo al diseño de proyectos, así como a las esferas de importancia decisiva (concretamente, a las esferas 4 y 5) inclusive mediante la realización de misiones. Entre enero y junio de 2014, se formularon comentarios sobre el diseño de 34 notas conceptuales (esto es, cerca del 28 por ciento del número total de propuestas de proyecto evaluadas durante el periodo).</p> <p>En curso. Las actualizaciones del manual de cooperación técnica han sido revisadas por expertos; se siguen incorporando comentarios y observaciones.</p>

---

**Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012**


---

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
	<p>La Oficina debería considerar la posibilidad de establecer mecanismos más sólidos para vincular la calidad de las propuestas finales a la rendición de cuentas por parte de la unidad de la que procede la propuesta. Cuando se considere que la calidad es deficiente, se deberían poner en marcha de forma más sistemática planes de seguimiento para la fase posterior a la aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reforzar el rendimiento de cuentas por parte de las unidades de las que proceden las propuestas, de conformidad con los resultados del examen en curso de la cooperación técnica, en el marco del programa de reforma de la OIT.</li> </ul>	PARDEV/ninguno	<p>A la espera de los resultados del examen de la reforma de la cooperación técnica. <i>No se ha indicado un plazo.</i></p>

**2. Presentación de informes de situación sobre el desempeño de los proyectos**

<p>Los informes técnicos de situación deberían fundamentar los procesos de toma de decisiones y aportar información para los informes anuales de PARDEV sobre la ejecución general de la cartera de proyectos de cooperación técnica de la OIT.</p>	<p>Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de las revisiones trienales amplias, bajo la supervisión de PARDEV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de las revisiones trienales amplias, bajo la supervisión de PARDEV.</li> </ul>	PARDEV/ 10 000 dólares de EE.UU.	<p>En curso. PARDEV recuerda con regularidad a los funcionarios responsables de la OIT los plazos para la presentación de informes, y ha previsto efectuar evaluaciones anuales de los informes técnicos de situación. Los avances dependerán de la introducción de SharePoint.</p>
---	--	---	-------------------------------------	---

---

## Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
	A falta de un sistema global de seguimiento y evaluación, la Oficina debería establecer un sistema centralizado de intercambio de conocimientos en el que se puedan almacenar las revisiones trienales amplias y al que puedan acceder todos los interesados internos. Los donantes de la OIT deberían apoyar, en la medida de lo posible, la aplicación del enfoque sobre las revisiones trienales amplias a la presentación de informes de situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>PARDEV ha decidido utilizar el sistema SharePoint en lugar de Plone. El comienzo del proyecto piloto, basado en el sistema <i>Better Work</i>, estaba previsto para el 21 de julio de 2014, una vez que se hubieran realizado la configuración inicial y la definición del entorno y de los derechos de los usuarios. La puesta en marcha del sistema estaba prevista para septiembre de 2014. Inicialmente, se iba a poner a prueba en unos 15 proyectos en cada categoría.</li> </ul>	PARDEV y Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC)/ 170 000 dólares de EE.UU.	En curso. La determinación del alcance, la planificación de los recursos y los objetivos y requisitos de prueba han sido aprobados previa consulta con los asesores técnicos del proyecto. Se han negociado licencias con Microsoft, y se espera suscribir un acuerdo con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE) para albergar el entorno de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

### 3. Calificaciones de las evaluaciones de la OIT

Integrar el sistema de información sobre la gestión para recopilar y almacenar los datos sobre el desempeño dimanantes de las evaluaciones con respecto a todas las herramientas y períodos de tiempo.

- Actualmente, i-Track no dispone de ninguna función para incorporar las calificaciones, pero podría modificarse si se asignaran más recursos técnicos y de personal.

EVAL

Medida rechazada. Los recursos necesarios para perfeccionar i-Track con la incorporación de un dispositivo de calificaciones son excesivos.

---

**Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012**


---

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
<b>4. Gestión basada en los resultados y eficacia de la OIT: información procedente de los estudios de evaluabilidad</b>				
<p>Si bien se han logrado progresos sustanciales en la puesta en práctica y el cumplimiento de la política de gestión basada en los resultados, el estudio de la evaluabilidad puso de manifiesto la existencia de áreas que precisan mejoras y que podrían tenerse en cuenta en el próximo Marco de Políticas y Estrategias.</p>	<p>Se ha mejorado la evaluabilidad del marco de la gestión basada en resultados de la OIT, a partir de los resultados de los programas por país y llegando hasta los resultados del Marco de Políticas y Estrategias, mediante la utilización de sólidos marcos lógicos subyacentes y de baremos confiables (indicadores, criterios de referencia, hitos y metas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrecimiento de apoyo proactivo a las oficinas exteriores, inclusive sobre formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.</li> <li>■ Habida cuenta de que el logro de los resultados depende de los esfuerzos mancomunados de la Oficina y los mandantes, se trata de cambiar el enfoque para orientarlo hacia la evaluación de la contribución de la OIT en relación a las hipótesis relativas a las alianzas, los mandantes y el contexto político, en lugar de que se centre en la atribución de resultados.</li> <li>■ Examen de las ventajas y desventajas de vincular cada resultado de un programa por país a un único resultado del PyP, con miras a mejorar la planificación y la presentación de informes sobre las iniciativas transversales.</li> <li>■ Fomento de las buenas prácticas mediante incentivos adecuados, como, por ejemplo: i) supeditar la asignación de recursos a la calidad del diseño; ii) responsabilizar a los directivos y al personal del cumplimiento de las normas mínimas de diseño; y iii) poner de relieve las buenas prácticas en los informes y las evaluaciones de desempeño individuales.</li> </ul>	<p>PROGRAM/Todavía no se ha indicado el costo</p>	<p>En curso. La función de los PTDP en cuanto al diseño y la programación se fortalecerá por medio de un programa de formación que se desarrollará conjuntamente con el Centro de Turín (probablemente en 2015), de una aplicación más estricta del Mecanismo de Garantía de Calidad a los proyectos de PTDP y de un intercambio más sistemático de buenas prácticas. La transición a un nuevo marco estratégico en 2016-2017 ofrece una oportunidad para revisar la función de los resultados de los programas por país en el marco de la programación y de la actual regla de la vinculación biunívoca.</p> <p>Esta revisión tendrá lugar en el contexto del ejercicio de examen de la estructura exterior que, si bien está centrado en las funciones y responsabilidades, también analizará los aspectos de la rendición de cuentas y los incentivos.</p>

---

## Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
<b>5. Desempeño de la OIT en el ámbito de la cooperación técnica</b>				
<p>El meta-estudio de 2013 determinó que el desempeño general de la OIT en el ámbito de la cooperación técnica, por lo que se refería a la pertinencia y la eficacia, era favorable. Sin embargo, dicho estudio mostró también que el uso del seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados, el nivel de los recursos disponibles y el tiempo previsto para el logro de los resultados, el diseño interno de proyectos y las prácticas en materia de gestión de la ejecución eran algunas de las áreas de desempeño más débiles.</p>	<p>Los proyectos de cooperación técnica están diseñados con arreglo a los más altos estándares y aplican los sistemas y las prácticas más avanzadas en materia de seguimiento, evaluación y gestión para optimizar su contribución al marco de la gestión basada en resultados de la OIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concretar de forma más precisa los objetivos de los proyectos, a fin de asegurar que todos puedan alcanzarse con los recursos disponibles y en los plazos establecidos, previendo un margen para imprevistos, y que la sensibilidad relativa a las cuestiones de género sea uno de los principales vectores de la eficacia en lo referente al desarrollo.</li> <li>■ Planificar y gestionar de forma dinámica los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, en particular las deficiencias en cuanto al compromiso y las capacidades de las instituciones nacionales; introducir la rendición de cuentas <i>a posteriori</i> en el ciclo de gestión basada en los resultados; y diseñar medidas en tiempo real para detectar y subsanar los factores de lentitud burocrática.</li> <li>■ Elaborar marcos lógicos que la dirección utilizará para la rendición de cuentas e impulsar el uso de mecanismos de seguimiento del desempeño mediante la recopilación sistemática de mediciones tendenciales. Brindar un apoyo dinámico a las oficinas exteriores, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.</li> </ul>	<p>PARDEV/No se ha indicado el costo</p>	<p>En curso. La evaluación incluye sistemáticamente la evaluación de la viabilidad, la sensibilidad de género y la sostenibilidad. PARDEV reforzó su apoyo al diseño inicial. PARDEV asegura la gestión de los flujos de trabajo de aprobación de proyectos, y ha incrementado su coordinación con los servicios de gestión y apoyo como, por ejemplo, BUD/CT, EVAL, HRD, PROGRAM, SECURITY y el Servicio de Adquisiciones (PROCUREMENT).</p> <p>En el marco de la reforma, PARDEV ha hecho hincapié una vez más en su función de apoyo a las oficinas exteriores, inclusive con respecto a la formación sobre la gestión de los ciclos de proyecto. En los cursos para funcionarios de la OIT sobre gestión de los ciclos de proyecto y planificación de la puesta en práctica se integran sistemáticamente sesiones sobre estrategias e indicadores evaluables.</p>

---

**Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012**


---

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
<b>6. Conclusiones de la evaluación de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y experiencia inicial con la financiación basada en resultados</b>				
<p>El estudio realizado en 2013 sobre la CSPO y la financiación basada en resultados mostró que los programas por país que recibieron contribuciones importantes de la CSPO utilizaron dichos recursos con eficacia, pero que sus factores de eficiencia podrían mejorarse, por ejemplo, reduciendo las demoras en la aprobación de la financiación y el abono de los fondos, y dando más claridad a los procedimientos de evaluación de la financiación basada en resultados.</p>	<p>Las iniciativas financiadas por la CSPO y los recursos de la financiación basada en resultados dan apoyo a los resultados evaluable de los programas por país y se diseñan, aplican y evalúan de manera oportuna y eficiente para optimizar el respaldo al marco de la gestión basada en resultados de la OIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Habida cuenta del incremento de la financiación basada en resultados, la Oficina debería actualizar las directrices relativas al seguimiento y evaluación de la CSPO o formular nuevas directrices para incluir la planificación y el presupuesto del seguimiento y evaluación de las actividades financiadas con recursos de la financiación basada en resultados.</li> </ul>	<p>PARDEV/PROGRAM/ No se ha indicado el costo</p>	<p>En curso. PARDEV y PROGRAM, en consulta con EVAL, han publicado conjuntamente una serie de orientaciones sobre programación y diseño para las nuevas fases de las alianzas de financiación basadas en resultados, así como para la financiación temática (esferas de importancia decisiva). Como parte de la revisión de la cooperación técnica, se están considerando diversas propuestas para establecer: i) un marco de rendición de cuentas claras sobre la asignación de los recursos asignados a fines específicos, la ejecución y el cumplimiento de los proyectos, y también ii) un mecanismo integrado para la programación y asignación de recursos provenientes de todas las fuentes de financiación.</p>



---

**Recomendaciones formuladas en el informe de evaluación anual de 2011-2012**


---

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2014-2015	Unidad o departamento responsable/costos adicionales para 2014-2015	Estado
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los resultados de los programas por país que reciban importantes contribuciones de la CSPO o de las fuentes de financiación basada en resultados deberían evaluarse en el momento oportuno, de preferencia coincidiendo con la clausura de los PTDP, e incluso en el marco de la evaluación de éstos, para optimizar el “uso de la evaluación”.</li> </ul>	EVAL/Recursos de personal existentes	EVAL ha dado curso a la recomendación y seguirá trabajando conjuntamente con los funcionarios regionales de evaluación para incorporar sistemáticamente las actividades financiadas por la CSPO en evaluaciones agrupadas de mayor magnitud o evaluaciones estratégicas a fin de medir su contribución al Marco de Políticas y Estrategias de la OIT.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Con la debida antelación, las oficinas de país y PROGRAM deberían determinar cuidadosamente qué áreas podrían seguir recibiendo apoyo de la CSPO. Esto ayudaría a esas oficinas a identificar y priorizar desde el principio las áreas en que se podrían alcanzar mejores resultados con un apoyo financiero adicional.</li> </ul>	PROGRAM	PROGRAM – No ha habido respuestas con respecto a posibles áreas de apoyo que se señalaron anteriormente.

---

## Anexo II

### Matrices de la gestión basada en resultados aplicables a la estrategia de evaluación

#### Resultado 1: Uso mejorado de las evaluaciones por parte de los mandantes y los directivos de la OIT a efectos de la gobernanza

Indicador	Criterio de referencia	Meta
1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación (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 de debate 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
1.3. Las evaluaciones de alto nivel evalúan las contribuciones de las estrategias técnicas por país y las estrategias de trabajo decente al Marco de Políticas y Estrategias y al logro de los resultados del Programa y Presupuesto (PyP)	Calificación externa de la calidad de las evaluaciones; 2005-2009 (a partir de una evaluación externa independiente)	Las evaluaciones de alto nivel permiten fundamentar las decisiones estratégicas y de programación a nivel de la gobernanza

#### Hitos bienales para el Resultado 1

2010-2011	2012-2013	2014-2015	Propuesto para 2016-2017
1.1. 2011: El calendario, procedimientos y resultados concretos del EAC son especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); se lleva 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	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2017-2018); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de las recomendaciones; el EAC aunaré el apoyo de las distintas partes interesadas, a fin de abordar las cuestiones transversales que se hayan identificado en las evaluaciones y que incidan en toda la Oficina

1.2.	La información sobre el desempeño figura en el informe de evaluación anual, y se basa en el análisis de los informes de evaluación; los resultados son examinados por la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración	2013: Se mejora el informe de evaluación anual sobre la base de los comentarios del Consejo de Administración; los resultados son incorporados en el PyP para 2014-2015	2015: El informe de evaluación anual se utiliza para elaborar el nuevo Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto	El informe anual de evaluación de 2016 y la evaluación externa independiente de EVAL, prevista para 2016, se utilizarán para elaborar el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021 y la estrategia basada en resultados de EVAL
1.3.	Los resultados del examen interno <i>inter pares</i> de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2011 muestran una calidad satisfactoria	Los resultados del examen interno <i>inter pares</i> de las evaluaciones de alto nivel de 2012-2013 muestran una calidad satisfactoria	Los resultados de la evaluación externa muestran una gran satisfacción por la vinculación con la gestión basada en resultados y por el potencial de utilización de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2015	La evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT servirá para fundamentar la nueva estrategia de evaluación de EVAL y el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021

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

Indicador	Criterio de referencia	Meta final
2.1. Para 2015, el 100 por ciento de los PTDP y los proyectos habrán establecido mecanismos para hacer participar con regularidad a los mandantes en la utilización de los procesos de evaluación (recomendaciones destinadas específicamente a los mandantes)	Ninguno <sup>1</sup>	Las encuestas periódicas <i>a posteriori</i> y los informes sobre la respuesta de los mandantes y el seguimiento muestran que el 100 por ciento de las evaluaciones se refieren a la participación de los mandantes
2.2. Se mejora y aumenta el uso de las evaluaciones a efectos de la gestión (descentralizadas)	Recuento de autoevaluaciones y evaluaciones internas, temáticas y de impacto realizadas por los sectores y las regiones	Todas las regiones y sectores cuentan con planes de evaluación bienales, coordinados por los puntos focales, que se vinculan con la rendición de cuentas del personal directivo y el aprendizaje institucional y que son examinados por el Comité Consultivo de Evaluación

### Hitos bienales para el Resultado 2

2010-2011	2012-2013	2014-2015	Propuesto para 2016-2017
2.1. 2011: La encuesta inicial a los mandantes basada en las evaluaciones realizadas en 2010 permite fijar los criterios de referencia	2013: Se alcanza una mejora del 25 por ciento de participación con respecto a las recomendaciones destinadas específicamente a los mandantes, en comparación con los niveles de 2011	2015: Se alcanza una mejora del 50 por ciento de participación con respecto a las recomendaciones destinadas específicamente a los mandantes, en comparación con los niveles de 2012-2013	2017: Se alcanza una mejora del 75 por ciento de participación con respecto a las recomendaciones destinadas específicamente a los mandantes, en comparación con los niveles de 2014-2015
2.2. Se logra aumento del 20 por ciento en recopilación de evaluaciones internas encargadas para uso por los directivos	Se logra aumento del 50 por ciento en recopilación de evaluaciones internas encargadas para uso por los directivos, con respecto a los niveles de 2011	Se logra aumento del 75 por ciento en recopilación de evaluaciones internas encargadas para uso por los directivos, con respecto a los niveles de 2012-2013	Se logra aumento del 95 por ciento en recopilación de evaluaciones internas encargadas para uso por los directivos, con respecto a los niveles de 2014-2015

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

Indicador	Criterio de referencia	Meta final
3.1. Se mejoran la capacidad y las prácticas de evaluación del personal y los mandantes de la OIT	El número de funcionarios y de mandantes que reciben formación técnica y apoyo práctico	Todos los mandantes interesados pueden recibir formación sobre competencias de evaluación especializadas
3.2. Se asignan funciones y responsabilidades estandarizadas a los funcionarios y los puntos focales encargados de la evaluación en toda la OIT	No existen descripciones de puestos estandarizadas para los funcionarios de evaluación; se desconoce si se cumplen o no las directrices en materia de evaluaciones	En las descripciones de puestos de los puntos focales se especifican las responsabilidades estandarizadas en materia de evaluación; EVAL participa en las evaluaciones de desempeño de todos los funcionarios y puntos focales encargados de la evaluación

**Hitos bienales para el Resultado 3**

2010-2011	2012-2013	2014-2015	Propuesto para 2016-2017
3.1. 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2011 (150)	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2012-2013 (225)	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2012-2013 (300)
3.2. Se elaboran descripciones genéricas de puestos de la OIT para los funcionarios de evaluación	2013: Se adopta y se aplica documento de gobernanza interna relativo a la política de evaluación y a las funciones y responsabilidades de los funcionarios que participan en la red de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los funcionarios regionales de evaluación tienen responsabilidades de evaluación específicas y estandarizadas que figuran en sus descripciones de puesto</li> <li>■ Se establecen procedimientos de certificación para los gestores en este campo y EVAL participa en sus evaluaciones de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En las descripciones de puesto de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos se incluyen aspectos de sus responsabilidades de evaluación, y EVAL se encarga de cumplimentar la parte correspondiente en las evaluaciones de desempeño de estos puntos focales</li> <li>■ Los certificados de formación de los responsables de las evaluaciones son reconocidos en sus evaluaciones de desempeño</li> </ul>

<sup>1</sup> Ningún mandante participó en la actividad que generaría criterios de referencia.