



Consejo de Administración

329.ª reunión, Ginebra, 9-24 de marzo de 2017

GB.329/PFA/8

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

PFA

Fecha: 27 de febrero de 2017

Original: inglés

OCTAVO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Resumen de los resultados de la evaluación independiente de la función de evaluación

Finalidad del documento

En este documento se presenta al Consejo de Administración un resumen de las conclusiones y las recomendaciones extraídas de la evaluación independiente de la función de evaluación que se efectuó de conformidad con el proceso acordado por el Consejo de Administración durante su 325.ª reunión.

La evaluación externa independiente hace una valoración del desempeño general de la función de evaluación de la OIT en el período 2011-2016, ofrece explicaciones sobre ese desempeño y presenta las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas.

En la última sección del resumen figura un conjunto de recomendaciones que requieren un seguimiento y una respuesta de la Oficina. El Consejo de Administración tal vez estime oportuno solicitar al Director General que tome en consideración las recomendaciones y decida las medidas que deberán adoptarse para darles seguimiento, según proceda (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 43).

Objetivo estratégico pertinente: Todos los objetivos estratégicos.

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

Repercusiones en materia de políticas: La última sección del resumen de la evaluación contiene un conjunto de recomendaciones cuya aplicación tendrá repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Pudiera ser necesario introducir cambios en la asignación de recursos dentro de los límites del nivel del presupuesto aprobado de la OIT.

Seguimiento requerido: Se deberán presentar informes al Consejo de Administración sobre el curso dado a las recomendaciones en sus reuniones de noviembre de 2017 y marzo de 2018.

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.322/PFA/6; GB.325/PFA/5 (Rev.).

Introducción

1. Según lo convenido con el Consejo de Administración en su 325.^a reunión, la evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT fue realizada con total independencia por evaluadores externos supervisados por un comité técnico independiente constituido por el Comité Consultivo de Evaluación (EAC).
2. El ejercicio se centró en la consecución de dos objetivos principales interrelacionados:
 - evaluar la pertinencia de la estrategia de evaluación de la OIT, y más concretamente su calidad y su capacidad efectiva de contribuir a la toma de decisiones bien fundadas en el seno de la OIT, y
 - evaluar la eficacia de las modalidades y los mecanismos operativos, y más concretamente la adecuación de la estructura y los procesos de la Organización.
3. El ámbito general de estudio de la evaluación externa independiente comprende la función de evaluación central y los sistemas, estructuras y evaluaciones a las que se aplica, y la función de evaluación descentralizada, que es ejercida por los departamentos y las oficinas exteriores bajo la supervisión técnica de la Oficina de Evaluación (EVAL).
4. Teniendo en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), se han aplicado cuatro criterios de evaluación, a saber: independencia, credibilidad, utilidad y entorno propicio.

Antecedentes

5. En 2005, la OIT adoptó un marco normativo con objeto de mejorar y consolidar la práctica de la evaluación independiente en la Organización. Tras la primera evaluación externa independiente de la función de evaluación, que se realizó en 2010, se adoptó una nueva estrategia de evaluación para el período 2011-2015 ¹. Desde entonces, y como resultado de la adopción de un conjunto de medidas, la función de evaluación se ha transformado y se ha reforzado considerablemente.
6. En el período comprendido entre 2011 y 2016, se realizó una media de 103 evaluaciones por año y más de 15 evaluaciones estratégicas de alto nivel. Las evaluaciones independientes de proyectos representaron el 44 por ciento del número total de evaluaciones efectuadas, seguidas por los informes de evaluación interna y las evaluaciones conjuntas de proyectos. Durante este período, la mayor parte de las evaluaciones se llevaron a cabo en África (178) y Asia (153).

Metodología

7. La evaluación externa independiente de la función de evaluación aplicó un enfoque consistente en una combinación de métodos y en la consulta de múltiples fuentes y niveles de datos (cualitativos y cuantitativos), que se examinaron de forma paralela a fin de comparar y contrastar resultados. Las fuentes principales de los datos analizados fueron las siguientes: un examen de más de 150 documentos, una serie de visitas a la sede y a las oficinas

¹ Fue prorrogada dos años más, hasta fines del bienio 2016-2017, en la 322.^a reunión del Consejo de Administración.

regionales (Ginebra, Abiyán y Bangkok), entrevistas exhaustivas a miembros del personal de otras dos oficinas regionales (Lima y Beirut), entrevistas a 138 participantes clave, dos encuestas (estructura y usuarios) en tres idiomas, y el examen de una selección de 20 evaluaciones.

Principales conclusiones de la evaluación

8. En la primera evaluación independiente, realizada en 2010, se destacó la importancia de la independencia estructural que debe caracterizar a la función de evaluación central. Como resultado de los cambios que se introdujeron a raíz de la evaluación y de la labor subsiguiente de EVAL, actualmente se considera que la OIT cuenta con una de las tres funciones de evaluación mejor diseñadas de todo el sistema de las Naciones Unidas. Y esto es un logro importante.
9. EVAL, que es una pequeña estructura centralizada dentro de la OIT, ha aportado mejoras mediante el establecimiento de requisitos obligatorios y sistemas estructurados para el ejercicio de la función de evaluación. Las mejoras comprenden también ciertas herramientas, como directrices y manuales, y dispositivos innovadores, como el programa de certificación de gestores de evaluación y la vinculación de la base de datos i-Track a otros sistemas informáticos de la Organización.
10. La función de evaluación, cuyo ejercicio está actualmente sistematizado, es plenamente independiente y sus prescripciones técnicas se ajustan a las normas establecidas por el UNEG. Sin embargo, es preciso instaurar un sistema de planificación de las evaluaciones más integrado, puesto que actualmente casi todas las evaluaciones son obligatorias y se han llevado a cabo como resultado de un proceso «automático». De cara al futuro, se exigirá cada vez en mayor medida a EVAL que adopte un enfoque más flexible, integrado y centrado en el criterio de la utilidad. Responder a estas exigencias contando con un pequeño equipo como el actual (integrado por cuatro funcionarios de la categoría de los servicios orgánicos, incluido el Director) y sin que disminuyan ni el número ni la calidad de las actividades que realiza, constituirá el principal desafío de EVAL en el marco de la próxima estrategia de evaluación.
11. Tomando como referencia el presupuesto bienal para 2014-2015, la evaluación representa el 0,8 por ciento de los gastos totales presupuestados, sin contar los recursos extrapresupuestarios con los que se financian, entre otras, las actividades de cooperación técnica. Conforme a las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección (DCI) en 2014, se prevé que las organizaciones asignen entre el 1,5 y el 2 por ciento de su presupuesto total a la función de evaluación. Actualmente, la OIT le asigna menos de la mitad de la cantidad recomendada, lo que podría explicar que una gran parte de las personas entrevistadas considere que los recursos y la dotación de personal son insuficientes para gestionar las evaluaciones y dar seguimiento a sus resultados.

Independencia

12. Aunque actualmente la función de evaluación es mucho más independiente, sigue presentando algunas limitaciones. A la luz de las recomendaciones formuladas por la DCI, algunos de los entrevistados expresaron su preocupación por el hecho de que el jefe de evaluación dependa del Consejo de Administración y del Director General, así como por las condiciones que conlleva la titularidad de ese puesto. Los autores de la evaluación externa independiente, teniendo en cuenta estas consideraciones y tras haberlas contrastado con otros datos, estiman, sin embargo, que las principales prioridades en relación con la independencia son otras.

13. La principal prioridad en materia de independencia consiste en hacer que los funcionarios de las oficinas regionales encargados de tareas de evaluación pasen al servicio exclusivo de EVAL, aunque estén ubicados en las regiones. Los funcionarios regionales tienen que atender una gran cantidad de solicitudes relacionadas con la evaluabilidad y el seguimiento de los programas; como consecuencia de ello, no disponen de tiempo suficiente para ocuparse adecuadamente de ambas funciones, y la «cadena de independencia» se ve privada de un eslabón esencial.
14. Una segunda prioridad en materia de independencia consiste en seguir examinando la manera de apoyar e incentivar a los gestores de evaluación que se ofrecen como voluntarios para realizar esa tarea. Según se concluye en la evaluación, el sistema de gestores de evaluación en su forma actual es, principalmente, resultado de la escasez de especialistas en materia de seguimiento y evaluación.

Credibilidad

15. Una cuestión fundamental que los autores de la evaluación externa independiente se propusieron examinar fue la razón por la cual las calificaciones relativas a la calidad asignadas a los informes de evaluación eran siempre tan similares, a pesar de la diversidad de las actividades que lleva a cabo EVAL para reforzar los sistemas. Los métodos de evaluación más frecuentes de la OIT se centran en el examen de la aplicación de marcos de resultados. Además, las normas de calidad sólo permiten medir ciertos aspectos de la calidad. El examen de un mayor número de datos permitió a los autores de la evaluación externa independiente constatar que las dos principales dificultades a las que se enfrenta la OIT en relación con la calidad son las siguientes:
 - la necesidad de ampliar la utilización de métodos participativos que permitan modelar el diálogo social y, al mismo tiempo, conciten la participación de los interlocutores sociales en el examen de las repercusiones de los cambios normativos, y
 - la necesidad de disponer de flexibilidad para garantizar la credibilidad, encomendando evaluaciones realmente pertinentes en el momento oportuno y con un objetivo adecuado.
16. Estas dificultades son resultado de la exigencia, real o percibida, de unos niveles de rendición de cuentas de los proyectos que — a falta de un mandato de los donantes para encomendar más evaluaciones estratégicas agrupadas y/o a falta de personal suficiente con las competencias necesarias para hacer juicios profesionales sobre las evaluaciones que habría que encomendar — se han alcanzado mediante la realización de un gran número de evaluaciones. Sin embargo, si se sigue procediendo así, se perderán oportunidades de abordar de manera más exhaustiva las cuestiones planteadas por los mandantes, de reforzar la identificación con las intervenciones mediante la participación, y de transferir la capacidad de evaluación a los interlocutores sociales a nivel nacional.
17. La combinación de esferas técnicas, labor normativa y tripartismo que caracteriza a la OIT hace que ésta ocupe un espacio muy específico a nivel internacional en el ámbito de la evaluación. Los evaluadores que tienen experiencia y las competencias necesarias en estas tres dimensiones son relativamente escasos, por lo que resulta difícil encontrar candidatos cualificados para ocupar puestos comparativamente poco remunerados.
18. Si bien sería útil que EVAL proporcionase indicaciones sobre el coste mínimo efectivo de la evaluación de un proyecto, los autores de la evaluación externa independiente consideran que hay que proceder con cautela al sustituir la asignación de un presupuesto correspondiente

al 2 por ciento del presupuesto total por un presupuesto fijo, ya que toda medida que tenga por efecto reducir la dotación de recursos acarrearía repercusiones negativas importantes.

Utilidad

19. La estrategia de evaluación (resultado 1) se centra en la utilización de evaluaciones a efectos de la gobernanza a nivel central. El EAC desempeña dos funciones importantes: en primer lugar, ayuda a difundir conocimientos entre el personal directivo superior y, en segundo lugar, demuestra que la rendición de cuentas por medio de la evaluación incumbe a la Organización en su totalidad (y no únicamente a EVAL). El sistema de seguimiento de las respuestas de la Dirección a nivel descentralizado se sitúa a un nivel muy inferior al previsto por el Comité y los indicadores de toda futura estrategia de evaluación deberán tenerlo más en cuenta.
20. La premisa en la que se basa el resultado 2 es que, si mejora la calidad de las evaluaciones también aumentará su utilización sobre el terreno. Aunque los autores de la evaluación externa independiente reconocen que esto podría ser cierto en parte, consideran que el factor determinante de la utilidad no es la calidad. Señalan que la determinación del momento oportuno, la comunicación y la gestión de los conocimientos son elementos esenciales que refuerzan su utilización.
21. La importancia de la comunicación ha sido reconocida por EVAL y ha quedado de manifiesto, entre otros, en los esfuerzos desplegados para producir metaanálisis y estudios de síntesis y elaborar otros productos de difusión de conocimientos, así como en el desarrollo de la base de datos i-Track. La elaboración de una estrategia de comunicación y la designación de un encargado de la gestión de los conocimientos han permitido sentar una importante base para seguir realizando más actividades en este ámbito.

Entorno propicio

22. Muchas de las peticiones y sugerencias que se formularon en el transcurso de las entrevistas realizadas para la evaluación externa independiente se referían sobre todo a las lagunas del sistema de gestión basada en los resultados en su conjunto (en particular, los indicadores evaluables o la incorporación de las recomendaciones relativas a las evaluaciones). Aunque esas demandas son pertinentes y conciernen a necesidades de programación, no forman parte habitualmente del mandato que corresponde a una función de evaluación central.
23. El entorno marca en gran medida los límites de lo que cabe esperar de la función de evaluación. La insuficiente capacidad de seguimiento y evaluación en el contexto de los proyectos y los programas limita la producción de datos que podrían servir para las evaluaciones, y los escasos incentivos que ofrece la Organización al personal encargado de los programas y los proyectos para participar en los procesos de evaluación limita la capacidad de la función de evaluación. A pesar de la independencia de EVAL, la función de evaluación de la OIT no puede considerarse de manera aislada: se inscribe en el marco de la cultura de la Organización y de sus componentes institucionales, que también habrá que ajustar si se quiere mejorar el desempeño de la función.
24. Los autores de la evaluación externa independiente consideran que, con miras a la elaboración de la nueva estrategia de evaluación, habrá que acometer tres tareas principales:
 - determinar la manera de centrar mejor la función de evaluación en función de su utilidad y las capacidades nacionales de modo que complemente y no comprometa los

avances ya realizados en la sistematización de una función de evaluación independiente en el seno de la OIT;

- ampliar la utilización de evaluaciones estratégicas, conjuntas, temáticas y de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) de modo que se mantenga una cobertura de evaluación suficiente de los proyectos de cooperación técnica, e
- integrar progresivamente el amplio conjunto de evaluaciones internas y autoevaluaciones en los procesos relativos a la garantía de la calidad y el reforzamiento de los sistemas de la Organización, y contrarrestar las repercusiones de esta medida por lo que respecta a los recursos humanos y la calidad de los informes, ya que la calidad medida de éstos podría descender a corto plazo como consecuencia de esa integración.

25. La actual estrategia de evaluación no contiene una teoría del cambio clara para la función de evaluación ni indicadores que permitan medir los resultados de la propia evaluación. La política de evaluación debería incluir también una definición clara del cometido de la función de evaluación y un cierto nivel de flexibilidad para sacar el máximo provecho de cada evaluación.
26. Según se indica en la evaluación externa independiente, uno de los principales factores que ha provocado esta situación es el hecho de que la estrategia actual fue concebida según un enfoque vertical, de arriba hacia abajo, partiendo principalmente de las recomendaciones (y del marco) de la evaluación externa independiente de 2010. Se concluye que, para ser plenamente aceptadas y comprendidas por todos, la nueva estrategia (y la nueva política) deberán elaborarse de forma participativa bajo la dirección de EVAL.

Conclusiones

27. Conclusión general: Durante el período abarcado por la estrategia de evaluación (2011-2017), la función de evaluación en la OIT ha sido objeto de cambios relacionados con su independencia estructural, la institucionalización de la práctica de evaluación y la preparación de material. Cabe señalar que esos cambios son dignos de admiración, pues se han logrado con escasos recursos; en particular, la función de evaluación contribuye ahora a promover de manera más coherente y visible la integración de la perspectiva de género en todas las actividades y la introducción de buenas prácticas, las cuales, en algunos aspectos, van por delante de las seguidas por otras entidades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas.
- 1) Las prioridades para reforzar la independencia de la función de evaluación consisten en hacer que los funcionarios de las oficinas regionales encargados de tareas de evaluación pasen al servicio exclusivo de EVAL, reforzar la capacidad de los gestores de evaluación y utilizar también sistemas de garantía de la calidad en las evaluaciones internas.
 - 2) Aunque los informes de evaluación independiente se ajustan en gran medida a las normas establecidas por el UNEG, podría resultar muy provechoso diversificar en mayor medida las evaluaciones, integrar en ellas el diálogo social y ampliar la participación de los mandantes.
 - 3) Es preciso aumentar el presupuesto para actividades de evaluación y mejorar las listas y redes de profesionales y los procesos de contratación relacionados con la evaluación para disponer en todo momento de evaluadores con la preparación y los conocimientos técnicos que necesita la OIT.

- 4) Es importante reforzar las comunicaciones y la gestión de los conocimientos para potenciar la utilidad y el empleo de las evaluaciones sobre el terreno.
- 5) Por lo que se refiere a la descentralización, es necesario seguir el ejemplo del EAC y lograr también que la Dirección aporte una respuesta efectiva a las recomendaciones de las evaluaciones de alto nivel.
- 6) Pese al apoyo de alto nivel prestado a la evaluación en la OIT, la emergencia de una cultura de evaluación se ve frenada por la insuficiente inversión en especialistas en seguimiento y evaluación y la gran escasez de incentivos institucionales que fomenten la participación del personal encargado de los programas y el personal técnico en la labor de evaluación.
- 7) La política de evaluación (2005) y la estrategia de evaluación (2011) han cumplido su propósito, pero ahora hay que actualizar ambas para responder a los desafíos que plantea un entorno cambiante.

Enseñanzas extraídas

28. De la evaluación se han extraído diversas enseñanzas relacionadas con: la evaluación como función integrada, los recursos humanos y financieros para la evaluación, evaluaciones adaptadas a los objetivos, la participación de los asociados en las evaluaciones, el seguimiento de la respuesta de la Dirección a los resultados de las evaluaciones y la eficacia de la comunicación.

Recomendaciones

Recomendación general

29. Reconociendo la función de liderazgo que desempeña la OIT en el ámbito de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, la necesidad de una reflexión sobre la evaluación para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y la importancia de consolidar la cultura de evaluación emergente, se recomienda que el Consejo de Administración y el Equipo de Dirección de la OIT reafirmen con determinación el compromiso de la Organización con la función de evaluación. Habida cuenta de la trayectoria actual y del nivel recomendado de apoyo presupuestario y político, se podría fijar la ambiciosa meta de que la OIT iniciara la transición hacia el nivel más alto de la matriz de madurez de la DCI.

Independencia

30. ***Recomendación 1: Poner a los funcionarios de las oficinas regionales encargados de tareas de evaluación al servicio exclusivo de EVAL.***

Se recomienda convertir los puestos de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales en puestos de funcionarios de dedicación exclusiva a tareas de evaluación con un mismo grado. Esos funcionarios dependerían directamente del Director de EVAL y sus puestos se financiarían con cargo a recursos del presupuesto ordinario reasignados a EVAL para tal fin.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
Director General, Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM)	Alta	Medio plazo	Baja (si se reasignan fondos)

31. Recomendación 2: Promover y reforzar el sistema de gestores y coordinadores de evaluación.

Crear una estructura de incentivos que permita que la función de gestor de evaluación se reconozca en las descripciones de puestos y en el proceso anual de evaluación del desempeño, y facilitar la integración de la red interna de coordinadores de evaluación y funcionarios de evaluación regionales en una comunidad de intercambio de prácticas.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
Directores Generales Adjuntos, Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), EVAL	Alta	Medio plazo	Media

32. Recomendación 3: Establecer un sistema integrado de planificación de la evaluación.

Establecer un mecanismo de planificación de la evaluación integrado y formal que garantice una mejor secuenciación y coordinación de evaluaciones descentralizadas y de alto nivel, y vincular directamente el control presupuestario de las asignaciones para evaluación de proyectos de cooperación técnica con la función de evaluación central, a fin de realizar más evaluaciones agrupadas y estratégicas.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EVAL, PROGRAM, Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV)	Media	Medio plazo	Baja

Credibilidad

33. Recomendación 4: Estrechar la colaboración con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas para promover y respaldar la creación de una comunidad diversa de evaluadores y mandantes nacionales especializados en evaluación del trabajo decente y promoción del diálogo social.

La lista de posibles consultores se puede ampliar dando una mayor difusión a las ofertas de contratación y aumentando las tarifas diarias máximas para impulsar la demanda. Como se hizo con la publicación del puesto de EVAL relacionado con los ODS y la Agenda 2030, se recomienda promover una participación más sistemática y amplia de los mandantes nacionales en el establecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación y en los procesos de seguimiento y evaluación permanentes.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EVAL, departamentos técnicos y oficinas regionales, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín (CIF-OIT), Departamento de Cooperación Multilateral (MULTILATERALS), PROGRAM	Media	Medio plazo	Media

34. Recomendación 5: Aumentar el valor añadido y la pertinencia de las evaluaciones promoviendo un trabajo de evaluación participativo, atento a las cuestiones de género y basado en métodos diversos.

Establecer un modelo de marco de evaluación para evaluar el trabajo decente (con medidas normativas y teniendo en cuenta el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) mediante el diálogo social. Animar a los consultores en evaluación y los gestores de evaluación a combinar todo esto con enfoques basados en la teoría del cambio, y conceder a esas personas flexibilidad y tiempo para elaborar y gestionar sus propios métodos de evaluación e instrumentos de reunión de datos. Dar prioridad a la mejora de la evaluabilidad y de los sistemas de seguimiento, entre otras cosas, integrando a especialistas en seguimiento y evaluación en los equipos y proyectos relacionados con el trabajo decente.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EVAL, PARDEV, PROGRAM, departamentos técnicos, oficinas regionales	Media	Corto plazo	Media

35. Recomendación 6: Ampliar el sistema de garantía de la calidad para que abarque las evaluaciones internas, y pasar a un sistema independiente de garantía de la calidad con un seguimiento anual o en tiempo real.

El actual sistema de garantía de la calidad es bastante amplio, pero no abarca todas las evaluaciones llevadas a cabo en la OIT. Se recomienda ampliar ese sistema para que las oficinas que encargan las evaluaciones reciban información sobre la calidad de los informes de evaluación interna en el marco de un acuerdo de servicios a largo plazo, lo que permitiría también a EVAL presentar anualmente al Consejo de Administración y al ONU-SWAP un informe sobre la calidad de la evaluación.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EVAL	Media	Medio plazo	Media

Utilidad

36. Recomendación 7: Diversificar y ampliar la cartera global de evaluaciones para que abarque más evaluaciones de PTDP y temáticas.

Prever en la política y la estrategia de evaluación para EVAL una flexibilidad y un mandato que permitan adaptar el objetivo general de la función de evaluación tanto a la evaluación de proyectos como a la de PTDP, programas temáticos y programas de referencia.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
PARDEV (obtener el consentimiento de los donantes), EVAL, PROGRAM	Alta	Medio plazo	Baja

37. Recomendación 8: Robustecer el mecanismo descentralizado de respuesta de la Dirección a las evaluaciones.

Continuar promoviendo y respaldando un mecanismo que permita a la Dirección compartir y discutir adecuadamente las recomendaciones de evaluación con los destinatarios de éstas, y decidir de común acuerdo las medidas de seguimiento.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
Oficinas regionales, departamentos técnicos	Alta	Medio plazo	Baja

38. Recomendación 9: Dar prioridad a la capacidad de comunicación y a la función de orientación de EVAL.

Revisar la estrategia de comunicación de EVAL y estudiar la posible interacción con el Departamento de Comunicación e Información al Público (DCOMM), a fin de crear productos de comunicación orientados a objetivos concretos. Si los funcionarios superiores de evaluación dejan de desempeñar las funciones relacionadas con la garantía de la calidad (véase la recomendación 1), dispondrán de más tiempo para realizar metaanálisis y estudios de síntesis y prestar apoyo a la función de gestión de conocimientos y aprendizaje a través del diálogo.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EVAL, DCOMM	Media	Medio plazo	Media

Entorno propicio

39. Recomendación 10: Fortalecer los sistemas de gestión basada en los resultados y de seguimiento y evaluación para promover la evaluabilidad de los PTDP, los programas y los proyectos.

EVAL, PARDEV y PROGRAM deberían cooperar para garantizar que se asignen recursos suficientes a los proyectos de cooperación técnica, la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y en los PTDP, a fin de establecer sistemas de seguimiento y evaluación capaces de captar las contribuciones al programa y presupuesto, los ODS y los cambios en materia de políticas.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
PARDEV, PROGRAM, MULTILATERALS, departamentos técnicos y oficinas regionales	Media	Medio plazo	Alta

40. Recomendación 11: Actualizar la política de evaluación y alinearla con las recomendaciones de la evaluación externa independiente y la estructura y los procesos organizativos actuales.

Habría que actualizar la política de evaluación para tener en cuenta los cambios introducidos desde 2005 en la estructura organizativa, la estrategia y la programación de la OIT, la evolución de las normas internacionales (en particular, las normas y los principios de 2016 del UNEG) y los elementos externos que inciden en el programa de evaluación, concretamente los ODS y la Agenda 2030.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
Consejo de Administración, Director General, EVAL	Media	Corto plazo	Baja

41. Recomendación 12: Formular la nueva estrategia de evaluación de manera participativa, para promover la identificación con ella y su visibilidad.

Habría que formular una nueva estrategia de evaluación basada en los resultados y las recomendaciones de la evaluación externa independiente. El proceso correspondiente debería ser participativo, para garantizar la identificación con la estrategia y el compromiso de aplicarla.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
Director General, Consejo de Administración, EVAL, unidades técnicas	Alta	Corto plazo	Baja

Respuesta de la Dirección

42. A continuación figura la respuesta de la Dirección a las recomendaciones formuladas, cuya aplicación depende de una serie de requisitos previos que se han de cumplir y guardan relación con los enfoques institucionales y el entorno propicio a que se hace referencia en el informe completo. Las recomendaciones se perfeccionarán y aparecerán recogidas en la nueva política y estrategia.

Recomendaciones	Repuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendación general	La Oficina se congratula de que se haya observado que, con un presupuesto reducido, se han hecho importantes progresos en cuanto a la independencia estructural, las prácticas de evaluación, el refuerzo de la capacidad y el material de orientación. Toma nota de la necesidad de consolidar una cultura de evaluación incipiente y reafirma el compromiso de la Organización con la evaluación y los desafíos concretos relacionados con la Agenda 2030.	
Recomendaciones 1 a 3 (independencia)	La Oficina reconoce que es necesaria una mejora constante para reforzar el alto grado de independencia que se ha logrado ya en la función de evaluación. La Oficina revisará la estructura jerárquica, las estructuras de incentivos y la integración de los actuales instrumentos de planificación del trabajo a nivel mundial y regional, y estudiará una modalidad de financiación en que se combinen recursos del presupuesto ordinario y de fuentes extrapresupuestarias, a fin de optimizar las evaluaciones y pasar de una cobertura más estratégica a una utilización más amplia.	Las limitaciones impuestas por un presupuesto de crecimiento cero y los requisitos de los respectivos donantes a nivel nacional en materia de rendición de cuentas pueden influir en la capacidad de la Oficina para aplicar estas recomendaciones.
Recomendaciones 4 a 6 (credibilidad)	La Oficina acoge con agrado que se haga hincapié en la credibilidad desde el punto de vista de métodos de evaluación que se inspiran en el diálogo social y promueven la participación de los interlocutores sociales. La Oficina trabajará para integrar esas cuestiones en marcos de evaluación adecuados, y reconoce que será necesario hacer un esfuerzo a nivel de toda la Oficina para que se adopten estrategias institucionales y se realicen inversiones orientadas al desarrollo de la capacidad, la reunión de datos y la presentación de informes, a fin de mejorar la evaluabilidad en su conjunto. Está previsto ampliar el actual mecanismo de garantía de la calidad de las evaluaciones de proyectos y aumentar la frecuencia de éstas, con objeto de incorporar las evaluaciones internas en las iniciativas que se están llevando a cabo para mejorar el aprendizaje institucional.	Por lo que respecta a las prioridades, EVAL se pregunta si habría que invertir los limitados recursos disponibles en reforzar la supervisión de las evaluaciones internas. La atención se debería centrar más bien en consolidar una cultura de (auto)aprendizaje entre los directivos como parte de la gestión basada en los resultados.

Recomendaciones	Respuesta de la Oficina	Observaciones de EVAL
Recomendaciones 7 a 9 (utilidad)	La necesidad de agrupar las evaluaciones y de adoptar un enfoque más estratégico coincide con recomendaciones formuladas anteriormente sobre las evaluaciones. Esta es una cuestión a la que ya se concede importancia en los programas de referencia, pero que será objeto de acuerdos y enfoques relacionados con la financiación de la cooperación para el desarrollo y orientados a la mancomunación de recursos. La respuesta descentralizada de la Dirección a las evaluaciones se reforzará con ayuda de la <i>base de datos i-eval Discovery</i> , y de un <i>sistema dinámico de seguimiento de las recomendaciones</i> y un <i>órgano consultivo regional</i> inspirado en el EAC. La Oficina también pedirá a EVAL que intensifique la colaboración con los departamentos técnicos para realizar más metaanálisis y estudios de síntesis como parte de las actividades de gestión de conocimientos y aprendizaje, pero sin comprometer su independencia. La actual estrategia de comunicación sobre las evaluaciones se revisará en colaboración con el departamento de comunicación, para aprovechar la capacidad de éste.	Será necesario un sólido sistema de coordinación en toda la Oficina, incluidas las oficinas regionales, para que la planificación de las evaluaciones esté más integrada y sea más estratégica y los sistemas de seguimiento estén descentralizados.
Recomendaciones 10 a 12 (entorno propicio)	La Oficina refuerza de manera permanente los sistemas de gestión basada en los resultados y de seguimiento y evaluación, y proseguirá sus esfuerzos por garantizar que las directrices y enfoques adoptados respecto de esos sistemas se respeten y difundan. En noviembre de 2017 se presentará al Consejo de Administración una política de evaluación revisada, en la que se tendrán en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa independiente. La nueva estrategia de evaluación para el periodo 2018-2021 destinada a aplicar la política revisada se presentará en marzo de 2018, a fin de que se pueda formular siguiendo un enfoque participativo y consultivo.	El apoyo de los directivos superiores será necesario para fomentar la participación de toda la Oficina en la nueva política y estrategia y su identificación con ella.

Proyecto de decisión

43. El Consejo de Administración solicita al Director General que tome en consideración las recomendaciones de la evaluación independiente presentadas en este documento y que adopte las medidas necesarias para su aplicación.