



Consejo de Administración

334.ª reunión, Ginebra, 25 de octubre – 8 de noviembre de 2018

GB.334/PFA/6

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

PFA

Fecha: 2 de octubre de 2018

Original: inglés

SEXTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2017-2018

Finalidad del documento

En la primera parte del presente documento se proporciona al Consejo de Administración un informe de situación sobre la labor de evaluación de la OIT durante 2017 y 2018, en el contexto de su Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021. En la segunda parte se exponen los esfuerzos internos que está realizando la OIT con el fin de fortalecer la medición de la eficacia general de la Oficina. Se invita al Consejo de Administración a que tome nota del presente informe, apruebe las recomendaciones contenidas en el mismo y confirme las prioridades para el programa de trabajo relativo a las evaluaciones de 2019-2021 (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 89).

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

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

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

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.332/PFA/8 y GB.331/PFA/8.

Índice

	<i>Página</i>
Introducción	1
Parte I. Aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT	3
Progresos realizados en la consecución de las principales metas intermedias	3
Resultado 1. Fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso.....	4
Subresultado 1.1 – Realización de las actividades de evaluación dentro del plazo establecido y conforme a lo dispuesto en la política de evaluación	4
Subresultado 1.2 – Fortalecimiento de la capacidad de evaluación del personal en las regiones y los departamentos	7
Subresultado 1.3 – Participación de los mandantes en el seguimiento y la evaluación de los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo teniendo en cuenta los ODS	9
Subresultado 1.4 – Integración de la evaluación en los programas de trabajo decente por país y las actividades de cooperación para el desarrollo, con un énfasis particular en los ODS	10
Subresultado 1.5 – Capacidad consolidada de las regiones y los departamentos para incorporar y utilizar las evaluaciones	11
Resultado 2. Aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad).....	12
Subresultado 2.1 – Utilización de evaluaciones estratégicamente agrupadas para reunir la información de forma más eficaz.....	12
Subresultado 2.2 – Mejor calidad de las evaluaciones internas, descentralizadas y centralizadas	13
Subresultado 2.3 – Realización de evaluaciones del impacto creíbles a fin de aumentar los conocimientos y contribuir a la eficacia de las intervenciones de política.....	16
Subresultado 2.4 – Mayor armonización del marco de evaluación con el mandato y el contexto de la OIT, incluidos los ODS.....	16
Resultado 3. Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones	17
Subresultado 3.1 – Mayor accesibilidad y visibilidad de la información procedente de las evaluaciones por medio de <i>i-eval</i> Discovery	18
Subresultado 3.2 – Comunicación más específica de las conclusiones de las evaluaciones	19
Subresultado 3.3 – Mejor uso de las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones por los mandantes y el personal directivo para fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones.....	20
Subresultado 3.4 – Utilización de las evaluaciones para cumplir los requisitos estratégicos en materia de conocimientos mediante un análisis más profundo de las conclusiones y los resultados de las evaluaciones	25

Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT	26
Un momento difícil pero oportuno para innovar en la forma en que evaluamos la eficacia y los resultados generales	26
Mejorar el diseño, seguimiento y presentación de informes en relación con los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto y los PTDP, dado que constituyen las piedras angulares programáticas del Programa de Trabajo Decente de la OIT	28
Mejorar las evaluaciones para que reflejen la eficacia de alto nivel	29
Perfeccionamiento del enfoque y la metodología del metaanálisis para la presentación de informes sobre la eficacia	31
Adoptar un enfoque más transformador para desarrollar un proceso de validación del desempeño de la OIT más exhaustivo en los países y a escala mundial	31
Proyecto de decisión.....	32

Introducción

1. Este informe de evaluación anual refleja la labor realizada por la Oficina de Evaluación (EVAL) desde agosto de 2017 hasta agosto de 2018. El ciclo de presentación de informes guarda relación con la última reunión del año civil del Consejo de Administración. Durante dicho período, la función de evaluación de la OIT experimentó cambios significativos en respuesta a: la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT de 2016; las repercusiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el marco de resultados de la OIT desde el punto de vista de la evaluación, y las reflexiones en curso en el seno de la OIT para mejorar la gestión basada en los resultados.
2. La evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 concluyó que la función de evaluación de la OIT había realizado considerables progresos desde 2011 en cuanto a la oferta de mejores productos de evaluación y el fortalecimiento de su independencia estructural, lo que había conducido a profundas transformaciones en términos de prácticas de evaluación y la aceptación de las conclusiones. También recomendó visitar la política de evaluación de 2005 y el marco de resultados de la estrategia de evaluación (2011-2017), habida cuenta de la evolución del contexto interno y externo. Posteriormente se formuló una nueva política de evaluación, tras la celebración de amplias consultas en las que participaron más de 250 miembros del personal y mandantes. A raíz de la adopción de la política de evaluación revisada (noviembre de 2017), el Consejo de Administración aprobó la nueva Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 (marzo de 2018).
3. El marco de resultados de la nueva estrategia de evaluación supone un alejamiento de la estrategia anterior. Éste presenta una clara teoría del cambio basada en tres nuevos resultados, 13 subresultados y 19 indicadores. Complementa la política de evaluación de 2017 y señala las repercusiones y las principales esferas de acción que de ella se derivan. Además, está en consonancia con los principales documentos programáticos y de política conexos de la OIT, en particular el Plan Estratégico para 2018-2021. La presentación de informes en el marco del informe de evaluación anual estará sincronizada con la información proporcionada para la Memoria sobre la aplicación del programa de la OIT en lo que respecta al resultado B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización, indicador B.5: Uso adecuado de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones independientes en la toma de decisiones por parte de la dirección y del Consejo de Administración de la OIT.
4. En la parte I del presente informe se describen los avances realizados por la función de evaluación con respecto a la implantación de la nueva estrategia de evaluación. Además, se facilita información sobre cada uno de los resultados, indicadores y metas intermedias para el bienio que se han señalado en el marco de resultados de la estrategia. Si bien hay continuidad en lo que respecta a sus objetivos y su finalidad, la nueva política y la nueva estrategia de evaluación también introducen principios claros que orientarán la función de evaluación de la OIT para alcanzar el nivel más alto de madurez¹. Con el fin de combatir parte del «hastío» por las evaluaciones que se ha generado, se está considerando la posibilidad de realizar evaluaciones más estratégicas y agrupadas de las actividades de los proyectos y programas. Además, se están revisando los enfoques, métodos y marcos de evaluación para que sean más acordes con el mandato específico de la OIT (por ejemplo, tripartismo, diálogo social y labor normativa) sin comprometer los criterios de evaluación

¹ De conformidad con lo establecido en la matriz de madurez de la Dependencia Común de Inspección (DCI). DCI: *Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* (Naciones Unidas, Ginebra, 2014).

internacionalmente reconocidos del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

5. Por último, se están formulando e implementando bajo demanda programas de formación de desarrollo de la capacidad relativa a la evaluación, dirigidos al personal de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes interesadas. Estos programas se centran en las competencias clave de evaluación y en los vínculos entre el Programa de Trabajo Decente de la OIT y los ODS desde la perspectiva de la evaluación. EVAL sigue sin perder de vista los principales retos existentes, por ejemplo, cómo podrían abarcarse mejor las cuestiones de género en las evaluaciones, y cómo podrían generar las evaluaciones más información sobre el impacto y la sostenibilidad de la labor de la OIT para los beneficiarios últimos. De forma análoga, los productos y servicios de difusión de conocimientos relativos a la evaluación tienen una prioridad igual de elevada, ya que constituyen las piedras angulares de una función de evaluación que sea fiable, rinda cuentas y fundamente los procesos de toma de decisiones.
6. La parte II del informe expone un panorama general de la perspectiva de EVAL sobre los esfuerzos internos en curso en la OIT para fortalecer la gestión basada en los resultados habida cuenta de la evolución de los contextos interno y externo. Esto ha quedado cada vez más claro a través de las diversas evaluaciones externas, los exámenes y evaluaciones independientes de la OIT ², y la reciente discusión de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre la cooperación para el desarrollo. Esta última exhortó expresamente a que se sacara mayor provecho de los mecanismos de gestión basados en resultados y las evaluaciones, incluida la evaluación del impacto, para demostrar qué funciona en esos ámbitos, y para mejorar la visibilidad del Programa de Trabajo Decente y su contribución a la consecución de los ODS ³.
7. Sobre la base de la experiencia precedente en lo que respecta a la medición de los resultados de trabajo decente, las oportunidades operativas previstas en la nueva estrategia de evaluación y la labor en curso del grupo de trabajo especial de la OIT sobre la gestión basada en los resultados, en esta parte del informe también se describen ideas sobre un amplio proceso de validación del desempeño de la OIT. En un escenario óptimo se produciría una transición de la «evaluación de la eficacia», basada en metaestudios de múltiples evaluaciones de proyectos, a un sistema que abarque todos los resultados del Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) y los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto, utilizando un ciclo de planificación cuatrienal. Esto conllevaría una reducción de las evaluaciones consagradas a los proyectos, ya que las actividades de menor envergadura de la OIT se evaluarían en el marco de evaluaciones específicas de los PTDP o de evaluaciones de los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto. Para que este ambicioso escenario fuera una realidad sería necesario el consentimiento de los donantes y las principales partes interesadas, así como el establecimiento de protocolos actualizados. Se prevé que esta medida refuerce la supervisión y la presentación de informes basadas en los resultados, y permita evaluar mejor la eficacia de toda la Organización. Esto estaría en consonancia con las expectativas previstas en el

² En los últimos años, exámenes externos e independientes — a saber, el estudio de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) de 2017, la evaluación independiente de la función de evaluación de la OIT durante el período 2011-2016, el informe del Auditor Externo de 2016 sobre la gestión basada en los resultados, y los diversos informes de evaluación anuales desde 2011 — han puesto de manifiesto la necesidad de reforzar el seguimiento, la presentación de informes y la evaluabilidad en el ámbito interno con el fin de mejorar el vínculo entre el desempeño y la adopción de decisiones estratégicas.

³ OIT: *Actas Provisionales* núm. 7A, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.^a reunión, Ginebra, 2018, y https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/106/reports/texts-adopted/WCMS_633155/lang-es/index.htm.

Programa y Presupuesto para 2018-2019 según las cuales «[s]e garantizará la flexibilidad en la elección de los enfoques de evaluación para identificar los métodos ‘más adecuados’ y velar por que se presenten pruebas fidedignas y se abarquen las preguntas y los criterios clave de las evaluaciones».

Parte I. Aplicación de la estrategia de evaluación de la OIT

Progresos realizados en la consecución de las principales metas intermedias

8. En la parte I del informe de evaluación anual se describe el desempeño de la función de evaluación de la OIT, medido con respecto a la nueva Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021. La teoría del cambio para la función de evaluación tiene tres dimensiones: i) la contribución de la evaluación a la eficacia y eficiencia de la OIT en la aplicación de sus políticas y programas de promoción del trabajo decente; ii) el incremento de la credibilidad y el liderazgo de la OIT por medio de una cultura integrada de rendición de cuentas, transparencia y evaluación, y iii) el avance en la consecución de los objetivos en materia de trabajo decente mediante el fomento de alianzas nacionales e internacionales a fin de medir la contribución a los ODS.
9. En resumen, la función de evaluación promueve la *eficacia*, la *credibilidad* y las *alianzas* mediante la consecución de los tres resultados siguientes ⁴:
 - resultado 1: fortalecimiento de las capacidades y sistemas de evaluación para mejorar la práctica y el uso;
 - resultado 2: aumento del valor de la evaluación mediante el uso de evaluaciones más fiables y de mayor calidad (independencia, credibilidad, utilidad), y
 - resultado 3: Fortalecimiento de la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones.
10. La solidez de la función de evaluación y la medida en que ésta pueda responder a todos los indicadores que se indican en la estrategia de evaluación dependen de la existencia de un entorno propicio para la OIT, en particular en lo que respecta a su cultura de evaluación, el aprendizaje institucional y la gestión basada en los resultados.
11. Aunque la nueva estrategia de evaluación fue aprobada por el Consejo de Administración en marzo de 2018, la información presentada sobre la situación de cada indicador en 2018 toma en cuenta determinados datos de 2017, de acuerdo con el ciclo habitual de presentación de informes, que guarda relación con el calendario de reuniones del Consejo de Administración. En la siguiente sección la información se presenta desglosada por resultado estratégico. Para facilitar la consulta, cada subresultado indica la situación con respecto al cumplimiento de la meta intermedia para el bienio del indicador pertinente: lograda, conforme a lo programado, aplazada o todavía no ha comenzado.

⁴ Como se describe en la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021.

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

12. En lo que respecta al resultado 1, las metas se pueden lograr: proporcionando al personal y los mandantes de la OIT capacitación, respaldo y estímulo para ampliar sus capacidades; aplicando las normas de calidad de la OIT en la gestión y el uso de las evaluaciones; y desarrollando y manteniendo sistemas de evaluación precisos que fomenten una planificación integrada de la evaluación.

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

Indicador 1.1: Realización de todas las evaluaciones obligatorias dentro del plazo establecido para su uso por el personal directivo, los mandantes y los donantes.	Criterio de referencia: 90 por ciento de las evaluaciones independientes y 33 por ciento de las evaluaciones internas.	Situación Conforme a lo programado.
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): 95 por ciento de las evaluaciones independientes y 50 por ciento de las evaluaciones internas se han completado de forma oportuna al final del bienio (meta final).		

13. Las evaluaciones de proyectos independientes e internas constituyen las piedras angulares de la gestión basada en los resultados y el aprendizaje institucional. Éstas complementan las tres evaluaciones de alto nivel que realiza anualmente EVAL, con arreglo a lo prescrito por el Consejo de Administración. La Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 incluye un indicador sobre la tasa de realización de las evaluaciones de proyectos obligatorias.
14. La aplicación *i-eval* Discovery muestra todos los proyectos que deben ser objeto de evaluación, de modo que informa a los mandantes, los donantes y los funcionarios de la OIT sobre el número de evaluaciones programadas y realizadas (véase la meta intermedia para el bienio 3.1). En el período examinado se realizaron 40 evaluaciones independientes dirigidas por la OIT y una evaluación independiente conjunta (lo que representa una tasa de realización del 98 por ciento)⁵, además de 25 evaluaciones internas y una evaluación externa (gráfico 1)⁶.
15. La cifra de evaluaciones independientes dirigidas por la OIT, de 41, es ligeramente superior a la del año del informe anterior (33), pero en términos generales está en consonancia con el promedio de los últimos ocho años, de 43 (2010-2017). A fecha de julio de 2018, estaba previsto realizar 134 evaluaciones independientes durante el bienio 2018-2019. Se prevé que

⁵ EVAL vela con rigor por que las evaluaciones independientes se realicen de acuerdo al calendario previsto. Sin embargo, en 2017, cuando estaba previsto realizar una evaluación independiente de un proyecto que contaba con el respaldo administrativo de la Unidad de Finanzas Sociales, el proyecto se interrumpió y el donante solicitó la devolución de todos los recursos no utilizados. Por consiguiente, no se realizó la evaluación prevista.

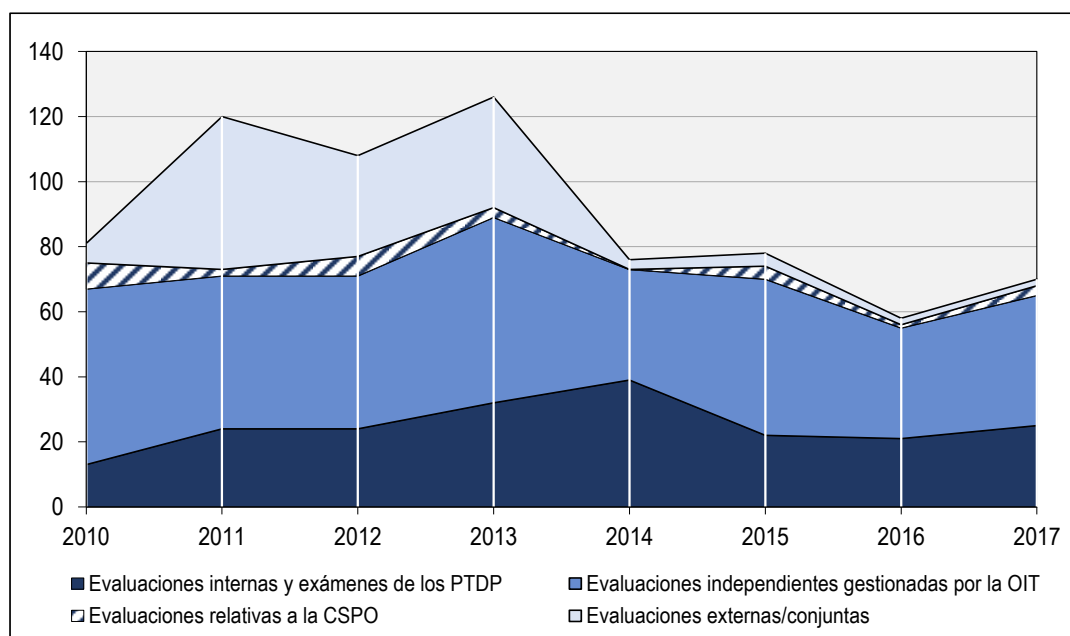
⁶ Véase la meta intermedia para el bienio 3.3.2 sobre la situación del seguimiento dado por la dirección a las recomendaciones de las evaluaciones independientes dirigidas por la OIT. El número de evaluaciones externas y conjuntas es imprevisible, ya que depende de las políticas de los donantes y de las tendencias de financiación conjunta.

esta cifra fluctúe a medida que se aprueben nuevos proyectos y que éstos se prolonguen durante los próximos doce meses.

16. La tasa de presentación respecto de las evaluaciones internas y las autoevaluaciones ⁷ resulta menos satisfactoria. Las autoevaluaciones (realizadas por los administradores de proyectos) no son objeto de supervisión por EVAL, mientras que las evaluaciones internas (realizadas por consultores y dirigidas por los administradores de proyectos) no reciben el mismo nivel de control que las evaluaciones independientes (realizadas por consultores en evaluación externos y gestionadas por gestores de evaluaciones imparciales con la supervisión de EVAL). Aunque EVAL requiere constantemente el cumplimiento de los requisitos de evaluación, la tasa de presentación de las autoevaluaciones y las evaluaciones internas ha permanecido constantemente baja. Durante el período examinado, se realizaron 25 evaluaciones internas, una cifra que dista mucho de los 69 informes que se debían haber presentado. Esto representa una tasa de realización del 36 por ciento (acercándose a la meta del 50 por ciento para finales de 2019).
17. En un esfuerzo por aumentar la tasa de realización de las evaluaciones internas y las autoevaluaciones, EVAL puso en marcha el Programa de certificación en evaluación interna (IECP) en abril de 2017 con el fin de reforzar la capacidad institucional, y ha venido instando a los administradores de proyectos a que incorporen componentes de autoevaluación en los informes de situación finales. Esta última iniciativa presenta la ventaja añadida de reducir la carga que supone la presentación de informes para los administradores de proyectos, ya que de este modo sólo deberían preparar un informe. Por consiguiente, el presente informe de evaluación anual incluye una recomendación para formalizar esta práctica.

Recomendación 1: Formalizar la buena práctica de que los informes de situación finales incorporen componentes de autoevaluación en lugar de establecer un informe de autoevaluación formal por separado.

Gráfico 1. Número de evaluaciones desglosadas por tipo, 2010-2017 *



* En 2017 se realizó una evaluación conjunta y una evaluación externa.

⁷ Es necesario realizar autoevaluaciones de los proyectos con un presupuesto inferior a 500 000 dólares de los Estados Unidos, evaluaciones internas de los proyectos con un presupuesto de entre 500 000 y 1 millón de dólares de los Estados Unidos, y evaluaciones independientes de los proyectos con un presupuesto superior a 1 millón de dólares de los Estados Unidos.

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

18. Anualmente, se presenta al Consejo de Administración un proyecto de plan de trabajo renovable para las evaluaciones de alto nivel propuestas, que está basado en las aportaciones recibidas de los mandantes. En el cuadro 1 se indican las evaluaciones de alto nivel que debe reconfirmar (2019-2020) y confirmar (2021-2022) el Consejo de Administración. El plan de trabajo renovable es meramente indicativo para las evaluaciones programadas más allá del bienio en curso y puede ajustarse de acuerdo con la evolución de las necesidades.

Cuadro 1. Resumen de los temas para las evaluaciones de alto nivel, 2018-2022

		Nivel institucional o nivel de resultados	Nivel de resultados	PTDP
		Tema	Tema	Región/subregión
Nuevas	2022	Elaboración y uso de estadísticas del trabajo ¹	Estrategias para promover la aplicación de las normas internacionales del trabajo ²	Europa ³
	2021	Plan de Acción sobre Igualdad de Género ⁴	Promoción de políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales ⁵	Asia ⁶
Pendientes de confirmación	2020	Investigación y gestión de los conocimientos ⁷	Promoción de empresas sostenibles ⁸	Américas ⁹
	2019	Alianzas de colaboración público-privadas de la OIT ¹⁰	Formalización de la economía informal ¹¹	África ¹²
Realizadas	2018	Evaluación independiente de las actividades de desarrollo de capacidad llevadas a cabo por la OIT en el período 2010-2017 (todos los mandantes)	Evaluación independiente de alto nivel de la estrategia y las acciones de la OIT para lograr mejores perspectivas de empleo para los jóvenes, 2012-2017	Estados Árabes – Evaluación de alto nivel del programa de trabajo de la OIT en el Líbano y Jordania en términos de trabajo decente y la respuesta a la crisis de los refugiados sirios

¹ Institucional: no se ha evaluado con anterioridad; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas a raíz de las consultas celebradas en 2018.

² Resultado: no se ha evaluado como resultado en al menos dos bienios; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas a raíz de las consultas realizadas en 2018.

³ PTDP: prevista en 2022, conforme al principio de rotación por regiones.

⁴ Institucional: previsto como parte del Plan de Acción aprobado.

⁵ Resultado: en la Resolución relativa a la gobernanza equitativa y eficaz de la migración laboral adoptada en junio de 2017, la Conferencia Internacional del Trabajo consideró que se debería realizar una evaluación de alto nivel de la labor de promoción de la contratación equitativa. Esta evaluación estaba inicialmente prevista para 2019, pero, habida cuenta de que el departamento pertinente consideró que esta fecha era demasiado temprana, ahora se propone para 2021.

⁶ PTDP: prevista en 2021, conforme al principio de rotación por regiones.

⁷ Institucional: no se ha evaluado con anterioridad; seleccionado sobre la base de las aportaciones recibidas a raíz de las consultas celebradas en 2017.

⁸ Previamente aprobado en el informe de evaluación anual de 2016-2017.

⁹ PTDP: prevista en 2020, conforme al principio de rotación por regiones.

¹⁰ Institucional: decisión del Consejo de Administración – documento GB.326/POL/7.

¹¹ Previamente aprobado en el informe de evaluación anual de 2016-2017.

¹² PTDP: prevista en 2019, conforme al principio de rotación por regiones.

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

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

19. La anterior estrategia basada en los resultados de la OIT (2011-2017) contenía un indicador combinado que exigía que los mandantes y el personal de la OIT recibieran formación en materia de evaluación. La nueva Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 separa ambos elementos, e incluye subresultados específicos destinados a mejorar la capacidad de evaluación del personal de la OIT (1.2) y de los mandantes (1.3).
20. Para responder a las demandas asociadas a la realización anual de un elevado número de evaluaciones de proyectos, tanto internas como independientes, EVAL elaboró programas de formación destinados a mejorar la capacidad institucional. Para las evaluaciones independientes, formuló el Programa de certificación de gestores de evaluación (EMCP) en 2012 con el fin de aumentar la calidad de la gestión de la evaluación e incrementar el número de candidatos calificados. Hasta la fecha, se han celebrado ocho rondas del EMCP en colaboración con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos y el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT)⁸, en el marco de las cuales 81 miembros del personal de la OIT han obtenido el certificado de gestores de evaluación.
21. Además, en 2017 EVAL puso en marcha el IECP a fin de aumentar la calidad, frecuencia y utilidad de las evaluaciones internas. Como en el caso del EMCP, el IECP se ofrece en un formato mixto, que incluye un módulo de aprendizaje a distancia, un taller y una fase de orientación en la que los participantes llevan a cabo una evaluación interna bajo la supervisión de EVAL.
22. En 2018, siete participantes del EMCP y 11 participantes del IECP han completado todos los requisitos de certificación. Por consiguiente, EVAL ha recorrido casi dos terceras partes del camino para lograr la meta intermedia para el bienio de que 30 miembros más del personal de la OIT obtengan el certificado. El cuadro 2 muestra el número de miembros del personal que han recibido formación (para la obtención del certificado también se requiere que los participantes realicen prácticas de forma satisfactoria). Como se desprende de los datos, existen divergencias regionales en cuanto a la participación que deben subsanarse para instaurar una cultura de evaluación homogénea en toda la Oficina. El enfoque adoptado para profesionalizar al personal con el fin de que participe en la evaluación en la OIT y contribuya a ésta se considera una buena práctica en la comunidad de evaluación de las Naciones Unidas: varios miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) han planificado o tienen previsto emular dicho enfoque.

⁸ La novena ronda del EMCP se celebrará en octubre de 2018.

Cuadro 2. Funcionarios de la OIT que han recibido formación en materia de evaluación en 2018

Tipo de formación ofrecida	África	Américas	Estados Árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Formación general en materia de seguimiento y evaluación	35	5	3	7	99 *	0	149
Competencias de gestión de la evaluación	5	0	0	13	0	25 *	43
Competencias en materia de evaluación interna	2	5	0	5	1	4	17
Total	42	10	3	25	100	29	209

* Cifras proyectadas, debido a que se impartirá formación adicional durante el cuarto trimestre de 2018.

Nota: Toda formación inferior a un día de duración se contabiliza como actividad de sensibilización, por lo que no se incluye en este cuadro.

Indicador 1.2.2: Funcionamiento de la red de evaluación de la OIT sobre la base de funciones y descripciones de puestos claramente establecidas.	Criterio de referencia: Actualmente, las funciones de la red de evaluación (a nivel de departamento y de gestores de evaluaciones) se ejercen a título voluntario.	Situación Conforme a lo programado.
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Las responsabilidades en materia de evaluación figuran en las descripciones de puestos de los puntos focales de evaluación designados en los departamentos; y los gestores de evaluaciones certificados cuentan con un reconocimiento uniforme en las evaluaciones del desempeño.		

- 23.** Como se señala en la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016, es necesario reforzar las estructuras de incentivos para incitar a los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos, los gestores de evaluaciones y los evaluadores internos a gestionar y llevar a cabo las evaluaciones. Esto se reconoció en la nueva estrategia de evaluación, que, por primera vez, incluye un indicador sobre el grado de funcionamiento de la red de evaluación de la OIT sobre la base de funciones y descripciones de puestos claramente establecidas. De lograrse la meta establecida para este indicador se mejorarían los incentivos que ofrece la Organización para participar en las tareas relacionadas con la evaluación, ya que las tareas realizadas de forma voluntaria se reconocerían formalmente.
- 24.** EVAL trata de crear una estructura de incentivos que permita que la labor de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos, los gestores de evaluaciones y los evaluadores internos se reconozca sistemáticamente en las descripciones de puestos y en las evaluaciones de desempeño anuales. Actualmente, los procesos de certificación del EMCP y el IECP les otorgan un reconocimiento profesional (véase la meta intermedia para el bienio 1.2.1), lo que se considera un incentivo. Sin embargo, hay margen de mejora, en particular porque estas tareas se realizan adicionalmente a sus funciones ordinarias.
- 25.** EVAL y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos han acordado cooperar sobre esta cuestión y están estudiando el camino que se debe seguir. Las cuestiones que deben examinarse se centran en la inclusión en las evaluaciones del desempeño de los resultados de carácter general y los indicadores de desempeño correspondientes a las tareas de evaluación que llevan a cabo los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos, los gestores de evaluaciones y los evaluadores internos (garantizando un reconocimiento periódico y coherente de su importancia); y la elaboración de textos estandarizados sobre las tareas de evaluación que se incluirán en las descripciones de puestos de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos, que desempeñan una función a más largo plazo en la red de evaluación.

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

<p>Indicador 1.3: Incorporación de formación pertinente sobre seguimiento y evaluación en los programas de formación y desarrollo de capacidades para los mandantes a fin de aumentar su participación en las evaluaciones.</p>	<p>Criterio de referencia: Durante 2010-2017, se formó a 1 052 mandantes (124 de ellos en 2016).</p>	<p>Situación</p>
<p>Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Creación de módulos de formación y de desarrollo de capacidades en materia de evaluación, que tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con los ODS, para su integración en programas destinados a los tres grupos de mandantes.</p>		<p>Lograda.</p>

26. Durante el último período de evaluación estratégica (2011-2017), EVAL ha fortalecido las capacidades de más de 1 millar de mandantes con respecto a la evaluación y temas conexos. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) exhorta a una mayor participación de las partes interesadas nacionales en los exámenes por país de los progresos realizados respecto de los ODS y las capacidades requeridas para dicha participación. A tal fin, la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 incluye un indicador para medir las actividades de EVAL destinadas a brindar a los mandantes acceso a las iniciativas de desarrollo de la capacidad pertinentes, de modo que puedan participar de forma efectiva en los exámenes del Programa de Trabajo Decente y los exámenes nacionales relativos a los ODS.
27. Tras un proceso preparatorio exhaustivo (consistente en un examen en profundidad de los estudios y una evaluación de la validez en forma de encuesta)⁹, EVAL finalizó recientemente la formulación de un programa de formación sobre las capacidades de supervisión y evaluación requeridas para evaluar los progresos en materia de trabajo decente y de cumplimiento de los ODS. Los resultados de la evaluación de las necesidades mostraron que los mandantes de la OIT están dispuestos a desempeñar un papel activo en los procesos de examen y a adquirir la capacidad necesaria para ello.
28. El programa de formación se implementará en colaboración con la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y otros departamentos clave, en conjunción con las necesidades detectadas a través de la herramienta de diagnóstico de la evaluabilidad de los PTDP (véase la meta intermedia para el bienio 1.4). En septiembre de 2018 tuvo lugar una iniciativa colaborativa con el Departamento de Cooperación Multilateral (MULTILATERALS) que incorporó módulos sobre conceptos de evaluabilidad y evaluación en su programa de formación sobre los ODS. En lo que resta de 2018 y durante 2019, EVAL tratará de ampliar su red colaborativa a las instituciones nacionales de formación interesadas en aunar sus fuerzas para desarrollar la capacidad nacional de evaluación.

⁹ En la encuesta participaron 2 273 mandantes, con una tasa de respuesta global de cerca del 15 por ciento.

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

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

29. Al igual que cualquier otro organismo de las Naciones Unidas, la OIT está obligada a considerar cómo medirá la Organización su contribución a la consecución de los ODS. Tras reflexionar sobre lo que la Agenda 2030 significa para la OIT a nivel operativo, la política de evaluación 2017 y su Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021, que complementa a la primera, incorporaron nuevos hitos y metas específicos que tienen por objeto evaluar el grado de preparación de la OIT para medir la contribución de la Organización a la consecución de los ODS ¹⁰.
30. Los estudios de evaluabilidad son herramientas de gestión basada en los resultados que pueden constituir un mecanismo de alerta temprana para detectar los puntos fuertes y débiles del diseño y el seguimiento y evaluación de los proyectos y programas. Aplicada durante el diseño de los PTDP y las actividades de programas, la herramienta de diagnóstico de la evaluabilidad brinda apoyo a la OIT para analizar los vínculos entre los PTDP y los ODS, y su capacidad de seguimiento y presentación de informes. En febrero de 2018, EVAL lanzó una herramienta de diagnóstico de la evaluabilidad ¹¹ a los efectos de poder realizar una evaluación rápida de la integración de los ODS en los PTDP a nivel de país.
31. Esta herramienta se ha utilizado a título experimental en la Argentina y Sri Lanka con la ayuda de las oficinas regionales y de país pertinentes. Se está estudiando la posibilidad de probar además su utilización en el Iraq y Suriname, a fin de adecuar la herramienta de la manera más eficiente a la iniciativa en curso de la OIT para respaldar el desarrollo de una nueva generación de PTDP que refleje la aspiración de los mandantes de la OIT de lograr la justicia social mediante el trabajo decente, y que los posicione como un vehículo eficaz para la implementación de la Agenda 2030. Al mismo tiempo, EVAL está colaborando con el Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) para integrar la herramienta, o partes de ésta, en el material de orientación existente para su utilización en la

¹⁰ Estudios anteriores de EVAL habían confirmado que el grado en que un proyecto o programa puede ser evaluado en términos de su contribución a la consecución de los ODS (evaluabilidad) y la participación de los mandantes en los ejercicios conexos de seguimiento y evaluación serían cruciales para evaluar el nivel de integración de los ODS. OIT: *The implications of the SDGs on ILO's results framework – remarks from an evaluative perspective* (Ginebra, Serie, Evaluación y ODS, 2016).

¹¹ La herramienta de diagnóstico proporciona un análisis a nivel de país en tres dimensiones: i) la medida en que la concepción, la ejecución, el seguimiento y la presentación de informes de un PTDP ilustran la contribución a nivel de país de la OIT a la consecución de los ODS; ii) el grado en que el seguimiento y la evaluación a nivel de país están preparados para implementar, supervisar y evaluar los ODS (prestando especial atención al trabajo decente), y iii) las necesidades de capacidad de los mandantes, y las dificultades para promover y participar eficazmente en los procesos de seguimiento y evaluación de los ODS y el trabajo decente.

elaboración de los PTDP. Esto contribuirá a reforzar los componentes de evaluabilidad de los PTDP para aumentar el nivel de integración de los ODS y el grado de participación de los mandantes en el seguimiento y evaluación.

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

<p>Indicador 1.5: Sistematización de las iniciativas en materia de evaluación llevadas a cabo por las regiones y los departamentos (con exclusión de las actividades de evaluación obligatorias).</p>	<p>Criterio de referencia: Los ejemplos de estas iniciativas y su utilización no han sido documentados de forma sistemática desde el informe de evaluación anual de 2015.</p>	<p>Situación</p>
<p>Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Documentación sistemática de estas iniciativas, y establecimiento de buenas prácticas sobre la base de la experiencia de los programas de gran envergadura o de referencia.</p>		<p>Todavía no ha comenzado.</p>

32. En los informes de evaluación anual recientes se ha hecho constar periódicamente la aceptación de las iniciativas relativas a la evaluación en las regiones y los departamentos. La nueva estrategia de evaluación incluye un indicador con arreglo al cual es obligatoria la medición de las actividades e iniciativas adoptadas por los departamentos y las regiones en relación con la evaluación. Dichas actividades ponen de manifiesto la función de la evaluación en la mejora de los proyectos, programas y demás actividades, en un esfuerzo por apoyar la gestión basada en los resultados y el aprendizaje institucional. En la lista que figura a continuación se enumeran algunas de las iniciativas relativas a la evaluación adoptadas por las regiones y los departamentos durante el período que se examina:

- metaanálisis, estudios de síntesis y balances de actividades en áreas temáticas específicas, globalmente o en las regiones ¹²;
- utilización de estrategias y sistemas amplios de seguimiento y evaluación en el marco de los proyectos y programas ¹³;
- evaluaciones del impacto y estudios del impacto ¹⁴;
- evaluaciones temáticas específicas de ámbito regional para fundamentar los planes y estrategias temáticos ¹⁵;

¹² Por ejemplo, OIT: *Meta-analysis of evaluations on ILO child labour programmes and projects in Africa 2009–2014* (Ginebra, 2017); OIT: *Stocktaking of ILO support to extend the coverage and effectiveness of social security systems in Asia and Pacific 2006–2015* (Ginebra, 2016), y OIT: *Stocktaking of ILO technical assistance and development projects on labour reform in Pacific Island countries 2012–2017* (Ginebra, 2018).

¹³ Por ejemplo, la herramienta de protección social de gestión del impacto, sin publicar, y el marco de seguimiento y evaluación de *Better Work* para el uso estratégico de la evaluación, sin publicar.

¹⁴ Por ejemplo, OIT: *Impact evaluation of pilot fair recruitment in the garment section in Nepal-Jordan* (en curso).

¹⁵ Por ejemplo, OIT: *Asia regional thematic evaluation of social protection 2012–2017* (Ginebra, 2017).

- iniciativas específicas para reforzar la capacidad de seguimiento y evaluación de la función de evaluación de la OIT en las regiones, incluida la teoría del cambio y los marcos de seguimiento y evaluación y de aprendizaje ¹⁶;
 - exámenes de evaluación de las modalidades de programación e implementación ¹⁷.
33. La presentación sistemática de informes sobre estas iniciativas demostrará la función reforzada de la evaluación en toda la Organización, proporcionará ejemplos para otros departamentos y regiones, y facilitará el aprendizaje interinstitucional. El próximo informe de evaluación anual presentará los primeros resultados de la documentación sistemática de estas iniciativas.

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

34. Para intentar alcanzar las metas enumeradas en el resultado 2, es necesario desarrollar metodologías innovadoras de conformidad con el mandato de la OIT, así como supervisar y evaluar la contribución de la OIT a los ODS, algo que puede lograrse mediante la aplicación de un enfoque más estratégico y la agrupación de las evaluaciones. Esto daría más tiempo y recursos a las evaluaciones, lo que mejoraría su calidad. El cumplimiento de las metas ayudaría a que la función de evaluación siga evolucionando hacia una actividad consolidada y de gran calidad en el sistema de las Naciones Unidas.

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

Indicador 2.1: Establecimiento de evaluaciones estratégicamente agrupadas como modalidad en un porcentaje importante de programas y proyectos.	Criterio de referencia: No existen actualmente procesos o procedimientos documentados para realizar evaluaciones estratégicamente agrupadas de proyectos de cooperación para el desarrollo.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Formulación de una metodología y de un procedimiento para las evaluaciones estratégicamente agrupadas, incluida una modalidad para mancomunar fondos destinados a la evaluación, y ensayo en cinco proyectos, como mínimo.		Conforme a lo programado.

35. La nueva estrategia de evaluación introduce un indicador exclusivo que requiere el establecimiento de las evaluaciones estratégicamente agrupadas como modalidad en un porcentaje importante de programas y proyectos. Hace hincapié, por tanto, en la necesidad de que la función de evaluación desarrolle una metodología y unos procedimientos adecuados que respondan a las necesidades del enfoque estratégico de la OIT. En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 ¹⁸ también se reflexiona sobre

¹⁶ Por ejemplo, la iniciativa emprendida por la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico sobre la teoría del cambio en los PTDP que se ha implementado en tres países piloto.

¹⁷ Por ejemplo, el examen de la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico de los mecanismos de gobernanza tripartitos de los PTDP en Asia y el Pacífico.

¹⁸ OIT: *Independent evaluation of ILO's evaluation function, 2011–2016: Final report* (Ginebra, 2016).

la necesidad de utilizar evaluaciones agrupadas para dar lugar a un enfoque más estratégico y a un uso más eficaz de los fondos destinados a la evaluación.

36. En la mayoría de los casos, se realizan evaluaciones agrupadas cuando determinados proyectos o programas mundiales tienen enfoques similares y resultados comunes. EVAL está realizando un estudio consultivo con objeto de examinar las opciones, metodologías y procedimientos necesarios para agrupar las evaluaciones de manera eficaz, eficiente y adecuada. El estudio abordará los siguientes temas: principios y criterios de la agrupación; finalidad y ámbito de los distintos tipos de agrupación (por ejemplo, cómo podrían proporcionar una cobertura más exhaustiva de los PTDP); complementariedad con los requisitos de evaluación obligatorios de los donantes y de la OIT; adecuación de las modalidades y enfoques de evaluación; y cuestiones relativas a la aplicación, incluida, cuando sea posible, la opción de mancomunar fondos para las evaluaciones.
37. El resultado del estudio se pondrá a prueba de manera experimental. El objetivo final es, potencialmente, establecer un procedimiento para agrupar las evaluaciones que, bajo las condiciones adecuadas, podría ir utilizándose cada vez más como modalidad principal. EVAL ha solicitado al Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) que promueva la coherencia en la manera en que los acuerdos con los donantes cubren la evaluación y que defiendan la opción de las evaluaciones agrupadas. Esto permitiría la realización de la prueba piloto inicial y la posible implantación de esta modalidad, siempre que se disponga de mecanismos y apoyo para mancomunar recursos.

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

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

38. En la nueva política y la nueva estrategia de evaluación de la OIT se establece que el control de calidad es una labor importante que EVAL debe llevar a cabo de forma continuada. En el ámbito de las evaluaciones descentralizadas, se requiere que diversos funcionarios de la OIT, muchos de ellos voluntarios, asuman diversas funciones relacionadas con la evaluación (véase la meta intermedia para el bienio 1.2.2). EVAL garantiza la calidad de las evaluaciones independientes de los proyectos mediante la elaboración de directrices de evaluación detalladas, la formación (EMCP e IECF) y la aplicación de un proceso de aprobación de las evaluaciones por niveles. EVAL es responsable de la independencia y calidad de todas las evaluaciones independientes.
39. El sistema interno de control de calidad de EVAL se complementa con mecanismos de evaluación *ex post* de la calidad ejecutados por evaluadores externos de manera regular. Desde 2007 se han realizado un total de ocho evaluaciones externas de la calidad de evaluaciones independientes de proyectos. Los resultados de la última evaluación externa de la calidad (2017) revelaron que más del 90 por ciento de los informes evaluados cumplían los requisitos mínimos de calidad. A pesar de este resultado positivo, el análisis mostró que la metodología de la evaluación y los esfuerzos de los evaluadores para integrar las cuestiones de género en las evaluaciones todavía podían mejorarse mucho.

40. EVAL tiene la intención de empezar a realizar evaluaciones externas de la calidad de forma periódica a partir del momento en que una evaluación descentralizada ha sido completada y aprobada por los funcionarios superiores de evaluación. Los consultores de las evaluaciones externas de la calidad emplearán un protocolo de calificación y asignarán a cada informe una puntuación que servirá para validar la evaluación de EVAL. Además, los consultores enviarán un breve cuestionario al gestor de evaluación correspondiente para determinar el nivel de cumplimiento de las directrices de la política de evaluación. Este enfoque permitirá a EVAL detectar los problemas de calidad con rapidez, tomar medidas inmediatas para hacerles frente y agregar los resultados a efectos de la presentación de informes.
41. EVAL, consciente de que la nueva política y la nueva estrategia de evaluación requieren nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato de la OIT, está elaborando orientaciones sobre este tema (véase la meta intermedia para el bienio 2.4.1). Las orientaciones tendrán también en cuenta los resultados anteriores de las evaluaciones externas de la calidad, especialmente las enseñanzas que se extraen de ellas, en un esfuerzo por reforzar la calidad de los informes de evaluación.

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

42. En la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 se señaló que lo más prioritario en relación con la independencia era examinar las líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales¹⁹. La nueva estrategia de evaluación también reconoce su importancia incluyendo un indicador sobre el tema.
43. La evaluación independiente de la función de evaluación atribuyó el problema crónico de la falta de inversión en el seguimiento y la elaboración de informes al hecho de que los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales han tenido que asumir estas tareas, lo que ha aumentado notablemente su carga de trabajo. Además, esta doble función también puede afectar a su independencia y disminuye la cantidad de tiempo que pueden dedicar a prestar apoyo de forma adecuada a la función de evaluación.
44. En respuesta a esta preocupación, la evaluación independiente de la función de evaluación recomienda una mayor independencia estructural para los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales. La responsabilidad de la aprobación final de las evaluaciones independientes descentralizadas podría entonces delegarse a los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales, lo que daría a los funcionarios superiores de evaluación más tiempo para supervisar un mayor número y una mayor diversidad de evaluaciones

¹⁹ Los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales son designados en cada oficina regional de la OIT. Son responsables de la supervisión de las evaluaciones de sus respectivas regiones. También supervisan los procesos de planificación, gestión y seguimiento de los exámenes de los PTDP y las evaluaciones de proyectos y ofrecen asesoramiento sobre estos procesos. Son evaluadores profesionales que se dedican a apoyar la labor de evaluación de la OIT.

estratégicas²⁰. EVAL se ha comunicado formalmente con la dirección para cooperar en un estudio comparativo que examinaría las actuales tareas y líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales y exploraría los escenarios alternativos disponibles en el marco del Estatuto del Personal de la OIT que podrían aplicarse para aumentar su independencia.

Indicador 2.2.3: Integración de las normas y criterios del UNEG en las evaluaciones de la gobernanza institucional y adaptación de éstas al mandato específico de la OIT y a sus necesidades de aprendizaje.	Criterio de referencia: El examen independiente realizado en 2013 confirmó que la calidad cumplía las normas exigidas, lo que fue reconfirmado por la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Actualización de los protocolos a fin de incorporar nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato específico de la OIT y mantengan al mismo tiempo la calidad.		Todavía no ha comenzado.

45. Las evaluaciones de alto nivel de las estrategias, los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto, las cuestiones institucionales y los PTDP siempre se han basado en las políticas de evaluación de la OIT y las directrices de políticas de EVAL, incluidos los protocolos desarrollados para garantizar la coherencia en el enfoque y la evaluación del desempeño. Estos protocolos se han basado en años de experiencia y en el respeto de las normas y estándares del UNEG. Tal y como confirmó la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016, los procedimientos de gestión de la evaluación, junto con un minucioso proceso de control de calidad, han asegurado que las evaluaciones de la OIT cumplan con las normas internacionales. El balance anual de las experiencias en las evaluaciones de alto nivel ha ayudado a mejorar progresivamente el enfoque.
46. A medida que se vayan desarrollando nuevos modelos de evaluación que reflejen el mandato de la OIT y se vaya produciendo una agrupación más estratégica de las evaluaciones, las indicaciones y los procedimientos para la gestión de estas evaluaciones irán actualizándose. Los protocolos también tendrán que reflejar la naturaleza cambiante del marco de resultados de la OIT, los procesos de programación y planificación estratégicas, y el camino propuesto. Con esto se garantizará que la información procedente de las evaluaciones, incluida la de las evaluaciones de alto nivel, proporcione la base necesaria para evaluar la eficacia de las actividades para el desarrollo que lleva a cabo la OIT, así como información clave para el aprendizaje institucional de la OIT en apoyo a los mandantes.

²⁰ Actualmente, una de las responsabilidades de los funcionarios superiores de evaluación de EVAL es evaluar los niveles de calidad e independencia de las evaluaciones descentralizadas.

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

Indicador 2.3.1: Las evaluaciones del impacto resultan creíbles y se utilizan para documentar intervenciones de política eficaces.	Criterio de referencia: La calidad de las evaluaciones del impacto no es ni óptima ni uniforme, como se indica en el informe de evaluación de EVAL de 2014. El nuevo análisis de la calidad ex post de una muestra de evaluaciones del impacto que se llevará a cabo en 2018 servirá para establecer un nuevo criterio de referencia.	Situación Conforme a lo programado.
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Realización de mejores evaluaciones del impacto por los departamentos técnicos y las oficinas de la OIT a raíz del mejor apoyo técnico prestado por EVAL y a la mayor conformidad con las orientaciones de EVAL en el 50 por ciento de las evaluaciones del impacto.		

47. La actual estrategia de evaluación reconoce la importancia de las evaluaciones del impacto para proporcionar datos empíricos procedentes de las evaluaciones sobre soluciones eficaces en materia de políticas que la OIT puede promover y apoyar. Como parte de las actividades para la adquisición de conocimientos, diversos departamentos técnicos y regiones llevan a cabo evaluaciones centradas en el nivel del impacto. EVAL proporciona apoyo técnico y asegura el control de calidad en la medida en que lo permite su capacidad. Los departamentos y las regiones presentan de forma voluntaria propuestas, diseños e informes de evaluación para que los expertos técnicos de EVAL los revisen mediante su servicio de asistencia para el examen de la evaluación del impacto.
48. Se han realizado alrededor de 60 estudios o evaluaciones del impacto desde 2009, pero sólo algunos de ellos han sido examinados mediante el servicio establecido en 2016. Se ha encargado un examen *ex post* de la calidad de una selección de estas evaluaciones del impacto y se espera que proporcione un marco para la realización de exámenes de la calidad más regulares. Con este marco, las evaluaciones del impacto se someterán a exámenes obligatorios y su calidad documentada podrá utilizarse para mejorar la credibilidad de la base de conocimientos de la OIT y de su función de apoyo técnico.

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

Indicador 2.4.1: Utilización de los enfoques, modelos y métodos de evaluación específicos de la OIT para la realización de evaluaciones a varios niveles.	Criterio de referencia: Hoy en día, el número de enfoques y modelos específicos de la Organización que se utilizan en las evaluaciones de la OIT es mínimo.	Situación Conforme a lo programado.
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Elaboración de un marco de evaluación experimental y utilización de dicho marco en cinco evaluaciones piloto; actualización de las directrices de la política de evaluación.		

49. Las normas, el diálogo social, la igualdad y la no discriminación son elementos fundamentales de la labor de la OIT. Los protocolos y metodologías existentes en EVAL proporcionan las herramientas básicas necesarias para evaluar las intervenciones, teniendo en cuenta el contexto único en materia normativa y de diálogo social de la OIT, así como cuestiones relacionadas con la igualdad de género y la inclusión de las personas con discapacidad.

50. Actualmente, EVAL está llevando a cabo un estudio para evaluar vías y medios para seguir armonizando los marcos de evaluación con el mandato específico de la OIT. Las conclusiones iniciales han revelado que los enfoques, metodologías y marcos de las evaluaciones deben mejorarse para incluir y evaluar determinadas características. De acuerdo con los criterios de evaluación del CAD de la OCDE, las prácticas de diálogo social pueden influir claramente en la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de los proyectos de la OIT. Aunque las bases normativas son siempre evidentes en todos los proyectos de la OIT, el nivel de atención que reciben difiere. En ocasiones, las normas son una parte fundamental de las intervenciones que se evalúan, mientras que en otras ocasiones son periféricas. La investigación reveló que los enfoques, metodologías y marcos de las evaluaciones deben mejorarse para incluir y evaluar estas importantes características contextuales, independientemente de si son cruciales o periféricas para una intervención, o de si son o no intencionadas.
51. Las evaluaciones externas de la calidad de EVAL también han proporcionado información para la mejora de las evaluaciones (véase la meta intermedia para el bienio 2.2) en lo relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las calificaciones generales en este ámbito han sido siempre bajas a lo largo de los años: menos del 10 por ciento de las evaluaciones han satisfecho por completo los requisitos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). Aunque existen cuestiones relacionadas con el diseño que deben abordarse en diversos frentes, las evaluaciones externas de la calidad también han proporcionado a EVAL ideas sobre cómo integrar mejor las cuestiones de género en las evaluaciones (véase el subresultado 1.2 y la meta intermedia para el bienio 2.2.1). A partir de las recomendaciones de la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 y de las diversas duplicaciones observadas en la evaluación externa de la calidad en relación con los indicadores de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, EVAL está explorando otras maneras de fortalecer estas cuestiones en las evaluaciones. La revisión de las orientaciones para las evaluaciones que está actualmente en curso pone un mayor énfasis en la integración del género, la discapacidad y otras cuestiones relacionadas con la discriminación.

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

52. Para consolidar la base de conocimientos de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones es indispensable ampliar y difundir productos de comunicación y herramientas de gestión de conocimientos adaptados al destinatario, en particular mediante la implantación de un sistema automatizado para dar seguimiento a la respuesta de la dirección a las recomendaciones de la evaluación y la incorporación de toda la información relativa a las evaluaciones en la plataforma *i-eval* Discovery. La utilización combinada de estas iniciativas demostrará que la OIT es una organización creíble, transparente y que se basa en datos empíricos.

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

<p>Indicador 3.1: <i>i-eval Discovery</i> contiene todas las evaluaciones previstas y finalizadas, incluidas las recomendaciones, enseñanzas extraídas y buenas prácticas en materia de evaluación; los usuarios internos y externos consultan la plataforma de forma sistemática; está considerada como portal de acceso a la información de la OIT en materia de evaluación.</p>	<p>Criterio de referencia: Criterio de referencia inicial igual a cero.</p>	<p>Situación</p>
<p>Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Mayor desarrollo y uso de <i>i-eval Discovery</i> y de la base de datos <i>i-Track</i> en apoyo de una comunicación específica y del uso de la información procedente de las evaluaciones (objetivo: aumento del 25 por ciento respecto del criterio de referencia).</p>		<p>Conforme a lo programado.</p>

53. EVAL atribuye una gran importancia a la mejora de los sistemas de conocimiento para promover el uso de la información procedente de las evaluaciones. Esto se refleja en la nueva estrategia, que contiene una meta intermedia para el bienio específica a fin de sistematizar la presentación de informes.
54. La plataforma *i-eval Discovery* se lanzó en diciembre de 2016 y se actualizó en agosto de 2017 con la incorporación de una nueva función (evaluaciones programadas). Se trata de una aplicación basada en la web, interactiva y de acceso público, que muestra todas las evaluaciones programadas y finalizadas, así como las recomendaciones correspondientes, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas en materia de evaluación. Los análisis de datos revelan que ha aumentado el número de usuarios que acceden a la aplicación. En efecto, el número de usuarios aumentó en promedio un 61 por ciento entre enero y junio de 2018, con respecto al período de agosto a diciembre de 2017 ²¹. Esto significa que ya se ha superado la meta prevista y que ésta se revisará con ocasión del próximo período examinado.
55. A finales de 2018, se podrán efectuar búsquedas por donante y agrupación. La base de datos que alimenta la aplicación *i-eval Discovery* se actualizará en 2019 para capturar con mayor eficiencia la información procedente de las evaluaciones. También se añadirán nuevas funciones, que aportarán información sobre las opciones de agrupación de evaluaciones y datos sobre las evaluaciones de las actividades financiadas con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO), conforme a lo solicitado por los mandantes. Además, si la infraestructura informática de la OIT lo permite, se vinculará *i-eval Discovery* a otras plataformas de la OIT para facilitar un acceso fluido a la presentación de informes de resultados del conjunto de la Organización.

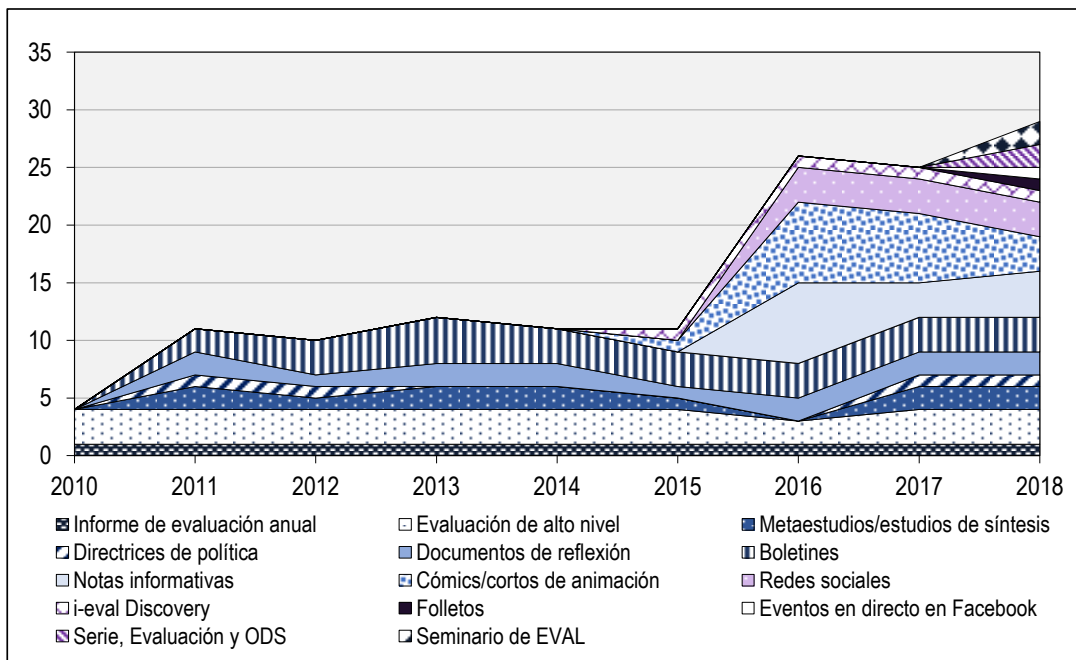
²¹ De un promedio de 2 540 usuarios a un promedio de 4 175 usuarios.

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

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

56. El desarrollo de productos de comunicación relativos a las evaluaciones adaptados al destinatario es fundamental para mejorar la aceptación de las conclusiones de las evaluaciones y mejorar la cultura de la evaluación en la OIT. En anteriores informes de evaluación anual, EVAL ha informado periódicamente de esos progresos al Consejo de Administración. Reconociendo la importancia del vínculo entre comunicación y evaluación, la estrategia actual incorpora una meta intermedia para el bienio específica a fin de sistematizar por primera vez la presentación de informes al Consejo de Administración.
57. EVAL está preparando un plan de comunicación para complementar la estrategia de evaluación para 2018-2021, que se basará en las sugerencias de los miembros de la red de evaluación, un meta-análisis de las recomendaciones a partir de una muestra de evaluaciones independientes y una encuesta por muestreo realizada a funcionarios de la OIT de la sede y de las oficinas exteriores. En el nuevo plan de comunicación se fijarán las prioridades y un calendario detallado para su despliegue, que consistirá en identificar las herramientas de comunicación adecuadas para cada prioridad, en consulta con el Departamento de Comunicación e Información al Público (DCOMM).
58. El año pasado EVAL empezó a utilizar herramientas nuevas para comunicar mejor la información relativa a las evaluaciones, además de los métodos ya utilizados. En el gráfico 2 se presentan todos los productos y servicios desarrollados por EVAL durante el período 2011-2018. Los resultados reflejan una tendencia positiva, que EVAL tiene previsto reforzar con el despliegue del nuevo plan de comunicación.

Gráfico 2. Productos y servicios de EVAL, 2011-2018



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

<p>Indicador 3.3.1: El asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación sobre el cronograma y el uso de las evaluaciones favorece una mayor aceptación de las conclusiones de las evaluaciones en las decisiones estratégicas y en materia de políticas en los planos mundial y regional.</p>	<p>Criterio de referencia: El Comité Consultivo de Evaluación se reunió cuatro veces por año, en promedio, y un análisis cualitativo reveló que mantuvo debates estratégicos sobre un 40 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Aunque las regiones participan en el Comité Consultivo de Evaluación, no existen comités consultivos de evaluación regionales.</p>	<p>Situación</p>
<p>Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Continuación de las reuniones del Comité Consultivo de Evaluación de manera periódica (cuatro veces al año) y discusiones estratégicas sobre el 50 por ciento de las evaluaciones de la gobernanza institucional. Publicación, a principios de 2019, de un informe sobre el valor añadido de los comités consultivos de evaluación regionales. A reserva de los resultados de dicho examen, establecimiento experimental, para fines de 2019, de comités consultivos de evaluación en dos regiones.</p>		<p>Conforme a lo programado.</p>

59. El Comité Consultivo de Evaluación se creó en 2006 para supervisar el uso y la aplicación de las enseñanzas extraídas y las recomendaciones resultantes de las actividades de evaluación de la OIT, y para su seguimiento. La anterior estrategia de evaluación contenía una meta intermedia para el bienio en la que se preveía que el Comité Consultivo de Evaluación celebraría por lo menos cuatro reuniones al año, bien documentadas, para discutir el seguimiento de las evaluaciones de alto nivel encargadas por el Consejo de Administración. La meta intermedia de la nueva estrategia de evaluación es más específica y, además de prever la celebración de cuatro reuniones al año, también prevé la realización de un análisis cualitativo de las discusiones estratégicas del Comité.

60. El porcentaje de discusiones estratégicas utilizado como criterio de referencia en el marco de resultados se determinó mediante el análisis de las actas de las reuniones del Comité

Consultivo de Evaluación. Cuando se rechazan los planes de trabajo o los informes de situación de las evaluaciones de la gobernanza institucional por considerarlos inadecuados o cuando el Comité Consultivo de Evaluación pide a los correspondientes departamentos o a directores regionales que presenten información adicional verbalmente, ello indica que el Comité ha entablado una discusión estratégica.

- 61.** En el cuadro 3 se muestra el alcance de las decisiones del Comité Consultivo de Evaluación durante el ejercicio en curso; el 75 por ciento de las evaluaciones de alto nivel examinadas durante el período fueron objeto de discusiones estratégicas. Tanto esta cifra como las cuatro reuniones celebradas sugieren que el Comité Consultivo de Evaluación está progresando adecuadamente y está próximo a cumplir la meta intermedia para el bienio.
- 62.** A principios de 2018, el Comité Consultivo de Evaluación decidió emprender un examen para ampliar su composición a fin de incluir a representantes de todas las regiones. La nueva estrategia de evaluación prevé una meta intermedia para el bienio relativa a la creación de comités consultivos de evaluación regionales, según se propuso en la evaluación externa independiente de 2016. Por consiguiente, EVAL llevará a cabo un estudio del valor añadido que aportarían los comités consultivos de evaluación regionales propuestos y, si se estima conveniente, se pedirá a dos regiones que, antes de finalizar el bienio, establezcan a título experimental sendos comités consultivos de evaluación regionales.

Cuadro 3. Decisiones del Comité Consultivo de Evaluación sobre las evaluaciones de alto nivel en 2018

Evaluación de alto nivel	Situación del plan de trabajo de seguimiento	Examen del seguimiento efectivo
Evaluación independiente de los PTDP, las estrategias y las actividades de la OIT en los Balcanes Occidentales (2012-2015).	Concluido.	En febrero de 2017, el Comité Consultivo de Evaluación rechazó el plan de trabajo de seguimiento porque no se habían aplicado todas las recomendaciones, y pidió que se revisara. El plan de trabajo fue aprobado en mayo de 2017 y se solicitó un informe de situación. Dicho informe fue aprobado en mayo de 2018 y no se requirió la presentación de más informes de seguimiento.
Evaluación independiente de los PTDP, las estrategias y las actividades de la OIT en la subregión del Mekong (2012-2017) *.	Aprobado.	El Comité Consultivo de Evaluación aprobó el plan de trabajo de seguimiento inicialmente revisado en febrero de 2018. Se solicitó que se presentara un informe de situación en un plazo de seis meses.
Evaluación independiente de la estrategia y las actividades de la OIT para el establecimiento y la extensión de los pisos de protección social (2012-2017).	Aprobado.	En febrero de 2018, el Comité Consultivo de Evaluación rechazó el plan de trabajo de seguimiento porque no se habían aplicado todas las recomendaciones, y pidió que se revisara. El plan de trabajo fue aprobado en mayo de 2018 y se solicitó que se presentara en un plazo de seis meses un informe de situación con respecto a las medidas adoptadas.
Evaluación independiente de las actividades y la estructura de la OIT en el terreno (2010-2016).	Pendiente de aprobación.	En febrero de 2018, el Comité Consultivo de Evaluación rechazó el plan de trabajo de seguimiento y pidió que se revisara. En mayo de 2018, se invitó una vez más al Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas (DDG/FOP) a que revisara el plan de trabajo de seguimiento, incluyendo medidas para su aplicación, y lo volviera a presentar. Se ha invitado al DDG/FOP a volver a presentar el plan de trabajo revisado al Comité Consultivo de Evaluación en su próxima reunión.

* Dado que el plan de trabajo de la subregión del Mekong fue aprobado después de la revisión inicial, no se considera como discusión estratégica.

Indicador 3.3.2: Mejor seguimiento de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones gracias a una supervisión sistemática.	Criterio de referencia: En 2016 el personal directivo dio seguimiento (de manera parcial o completa) al 83 por ciento de las recomendaciones.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Creación de una aplicación informática automatizada para que el personal directivo haga un seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones, lo que mejorará la eficiencia en general y mantendrá una tasa elevada de seguimiento de las recomendaciones (objetivo: 85 por ciento).		Conforme a lo programado.

63. En la política de evaluación de 2017 se establece que los supervisores directos deberán responder a las recomendaciones de las evaluaciones tanto independientes como internas. En sus informes anuales previos al Consejo de Administración, EVAL ha hecho constar las respuestas de la dirección, indicando además en qué medida se habían cumplido las recomendaciones (total, parcialmente o en absoluto). Ésta es la primera meta intermedia estratégica que refleja el nivel de seguimiento de la dirección a las recomendaciones de las evaluaciones, algo que no sucedía en el marco de la estrategia anterior.
64. En el primer trimestre de 2018, EVAL lanzó, con el apoyo del Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC), una aplicación en línea automatizada para rastrear el estado de las respuestas de la dirección e informar al respecto. Esta aplicación incluye herramientas de visualización de datos y clarifica las líneas jerárquicas con objeto de dar apoyo a la gestión basada en los resultados en toda la OIT.
65. Para el período examinado, se recibieron respuestas de la dirección a las 427 recomendaciones formuladas en las 41 evaluaciones independientes realizadas. En total, se aplicó total o parcialmente el 88 por ciento de las recomendaciones, cifra que supera la meta de 85 por ciento establecida para el bienio (cuadro 4 y gráfico 3) y supone un ligero incremento con respecto al anterior período (82,7 por ciento). Esas cifras atestiguan el firme compromiso de aplicar la gestión basada en los resultados y el aprendizaje institucional en la gestión de proyectos. Al examinar las recomendaciones para el período, se observa que la mayoría están relacionadas temáticamente con cuestiones organizacionales (67 por ciento), seguidas de las condiciones de trabajo y la igualdad (11 por ciento), según se indica en el gráfico 4.

Cuadro 4. Curso dado por la dirección a las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2017²²

Región o sector administrativo	Informes de evaluación que requieren una respuesta de la dirección (41)		Recomendaciones		Aplicadas íntegramente	Aplicadas parcialmente	No se adoptaron medidas
	Respuestas recibidas de la dirección		En los informes	Con respuestas			
	No	Sí					
África	0	5	64	64	38	20	6
Américas	0	6	56	56	27	26	3

²² Algunos departamentos y oficinas no aparecen en el cuadro ya sea porque su responsabilidad administrativa está descentralizada a las regiones, ya sea porque el proyecto no alcanza el umbral presupuestario establecido para el seguimiento de la dirección. Además, si la respuesta es que no se han tomado medidas, puede significar que la recomendación está fuera del ámbito de competencia de la OIT.

Región o sector administrativo	Informes de evaluación que requieren una respuesta de la dirección (41)		Recomendaciones		Aplicadas íntegramente	Aplicadas parcialmente	No se adoptaron medidas
	Respuestas recibidas de la dirección		En los informes	Con respuestas			
	No	Sí					
Estados Árabes	0	1	9	9	5	3	1
Europa y Asia Central	0	4	42	42	18	16	8
Asia y el Pacífico	0	18	195	195	97	66	32
Subtotal	0	34	366	366	185	131	50
BETTER WORK	0	1	15	15	11	1	3
DEVINVEST	0	1	7	7	2	5	0
EMP-SEED	0	1	7	7	7	0	0
FUNDAMENTALS	0	1	10	10	9	1	0
MIGRANT	0	1	8	8	7	1	0
WORKQUALITY	0	2	14	14	4	9	1
Subtotal	0	7	61	61	40	17	4
Total	0	41	427	427	225	148	54
Porcentaje (%)	0	10	0	100	53	35	12
		0				88%	

Gráfico 3. Evolución del seguimiento de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones, 2011-2017

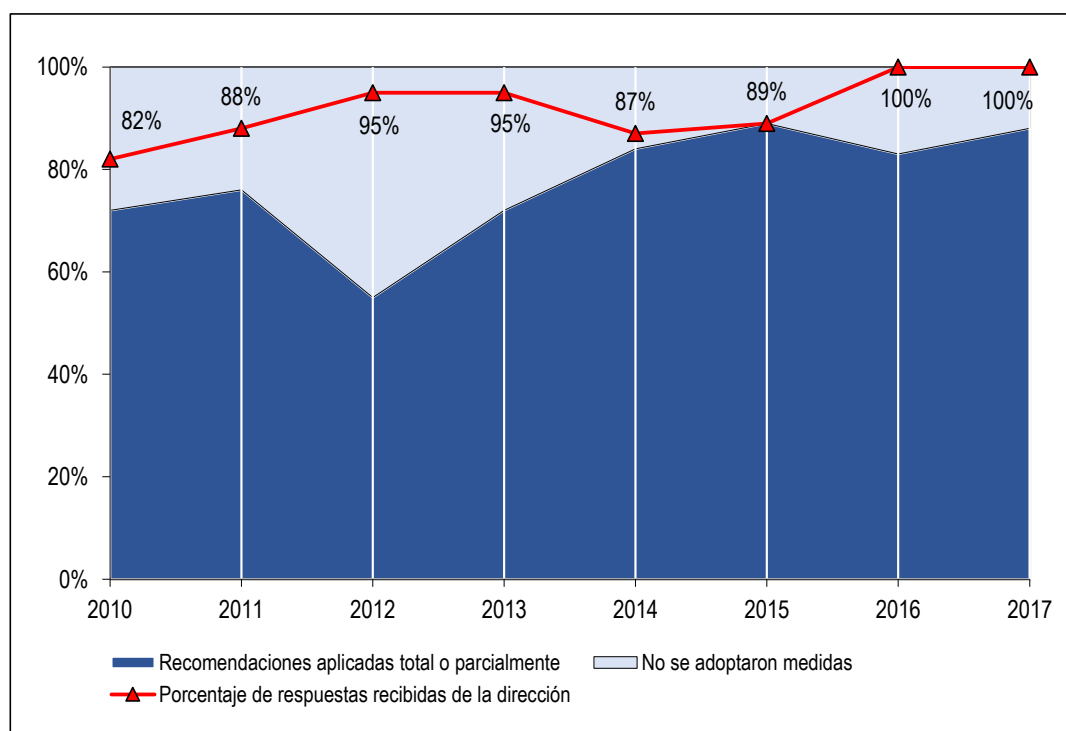
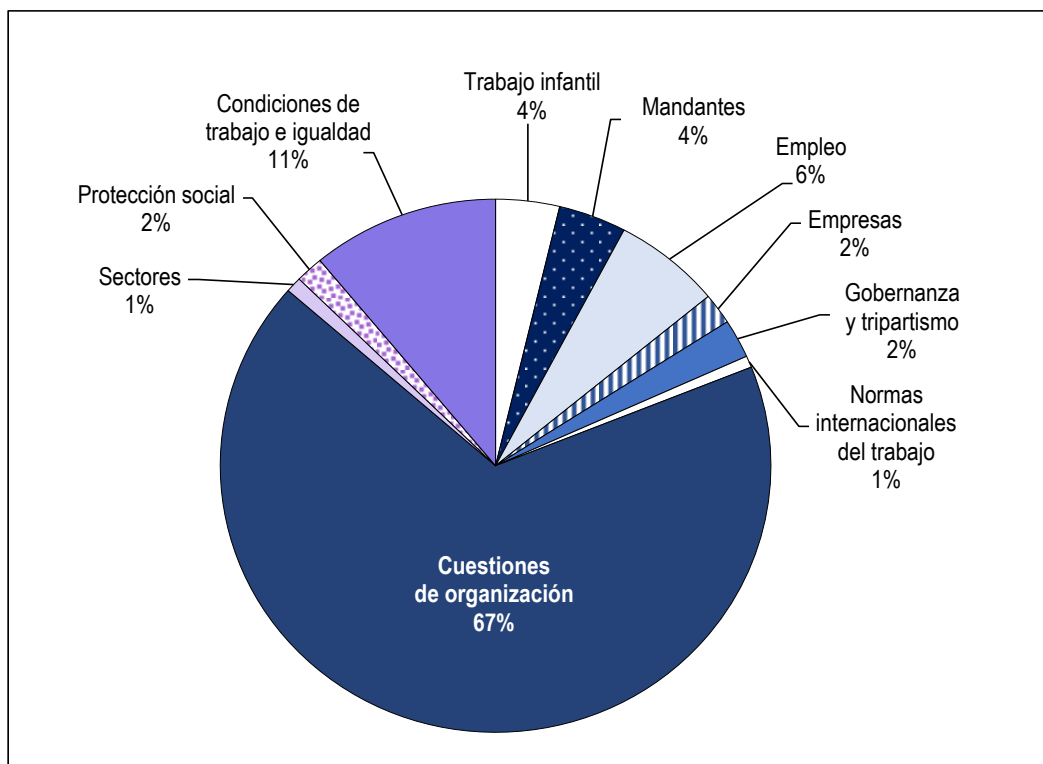


Gráfico 4. Recomendaciones por tema/área técnica, 2017



Indicador 3.3.3: Mejor uso de las evaluaciones en las orientaciones estratégicas, exámenes e informes para los planes estratégicos, los informes sobre el programa y presupuesto y otros planes y estrategias de alto nivel.	Criterio de referencia: En el informe de evaluación anual se documenta el uso de las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones (entre un 40 y un 50 por ciento en el período 2010-2015 según la evaluación realizada).	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Para fines de 2019, constancia plena o parcial del 75 por ciento de las recomendaciones de las evaluaciones en los informes y orientaciones estratégicos pertinentes (por ejemplo, informes sobre la aplicación, informes sobre el Programa y Presupuesto para 2020-2021 y otros documentos estratégicos y programáticos).		Todavía no ha comenzado.

66. Es importante utilizar las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación como base para los informes y las orientaciones estratégicas. En la nueva estrategia, el indicador y su meta intermedia requieren la presentación de informes anuales cuantitativos más complejos que los anteriores. La metodología de medición que se está desarrollando comprenderá una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para medir la utilización. Para ello, será necesario analizar numerosos documentos del Consejo de Administración que ilustren el proceso de toma de decisiones en la Organización, así como efectuar encuestas y consultas con los departamentos y las regiones sobre el uso y el seguimiento de las evaluaciones.
67. A continuación se presentan ejemplos a título indicativo: i) el número de referencias a las evaluaciones de alto nivel en la Memoria sobre la aplicación del programa en 2016-2017 se duplicó con respecto a 2014-2015; ii) en la Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021, aprobada en 2017, se hacía mención específica a una evaluación de alto nivel; iii) el análisis preliminar de las referencias a la evaluación en los documentos estratégicos para el período 2014-2017 muestra que el 23 por ciento de esos documentos hace referencia al uso explícito de las conclusiones de las evaluaciones, el 13 por ciento a la importancia de

las evaluaciones para la toma de decisiones, el 10 por ciento a la necesidad de evaluar temas nuevos, y el resto a la evaluación como tema en sí mismo.

68. Un ejemplo más concreto es la evaluación independiente del Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2010-2015, que se incorporó al informe sobre la aplicación del Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2016-2017 y que posteriormente sirvió de base para el nuevo Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021.

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

Indicador 3.4.1: Análisis, recopilación y documentación de las conclusiones de las evaluaciones en productos de divulgación de conocimientos en apoyo de la planificación y el fomento de los conocimientos.	Criterio de referencia: En el período abarcado en la anterior estrategia, se realizaron 22 documentos de reflexión, metaestudios y estudios de síntesis.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Establecimiento de un proceso para determinar los temas de conformidad con las necesidades estratégicas en materia de conocimientos, manteniendo un promedio de tres estudios anuales, como mínimo.		Todavía no ha comenzado.

69. Los informes de evaluación y sus conclusiones contribuyen al aprendizaje institucional y al desarrollo de conocimientos. Los productos de difusión de conocimientos, como los metaestudios y los estudios de síntesis, analizan las conclusiones de las evaluaciones conforme a temas y ámbitos de trabajo específicos con objeto de identificar problemas sistémicos, extraer enseñanzas y buenas o malas prácticas, o evaluar el desempeño global. Su finalidad es satisfacer las necesidades en conocimientos estratégicos que requieren las decisiones y acciones de más alto nivel. Desde 2011, EVAL ha elaborado 22 metaestudios, estudios de síntesis y documentos de reflexión.
70. La prioridad de la nueva estrategia de evaluación es iniciar un proceso más sistemático de análisis y mapeo de las necesidades de conocimientos que pueden suplirse mediante esos estudios, a través del examen y mapeo de los documentos de gobernanza, estrategia y programación pertinentes, la creación de un inventario de déficits de conocimientos y el examen del programa de políticas y la gobernanza de la OIT. Por consiguiente, EVAL elaborará un proceso más orientado a la demanda a fin de desarrollar productos de difusión de conocimientos a partir de las numerosas evaluaciones efectuadas anualmente.

Examen de la eficacia general de la OIT

Indicador 3.4.2: Sinopsis anual de la eficacia general de la OIT en el informe de evaluación anual.	Criterio de referencia: Se ha completado el análisis de los resultados en materia de trabajo decente y de la eficacia de la cooperación para el desarrollo de la OIT entre 2009 y 2016 y se está revisando la metodología.	Situación
Meta intermedia para el bienio (2018-2019): Realización de un análisis para 2017 y 2018, con una síntesis sobre la eficacia de la OIT; nueva revisión de la metodología para facilitar el análisis y la presentación de informes de manera periódica en el marco del informe de evaluación anual.		Todavía no ha comenzado.

71. Desde que en 2011 se introdujo la estrategia de evaluación, los informes anuales de EVAL han incluido un indicador de desempeño relativo a una sinopsis de las conclusiones y las cuestiones relativas a la eficacia general de la OIT en el informe de evaluación anual.
72. En la nueva estrategia se establece específicamente el requisito de analizar periódicamente la eficacia de la OIT aplicando métodos de medición mejorados. El análisis de los resultados de trabajo decente se efectúa en principio cada dos años para obtener suficientes muestras de datos de las evaluaciones y adaptarse a la evolución continua del marco de resultados de la OIT. Se prevé fusionar estas iniciativas y procesos en una nueva metodología que facilitará el análisis y la presentación de informes con carácter periódico al Consejo de Administración. Por consiguiente, en el capítulo del informe de evaluación anual sobre la eficacia (parte II) se estudian nuevos enfoques posibles para ampliar el proceso de validación del desempeño de la OIT a escala nacional y mundial.

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

73. La parte II del informe presenta una visión general de las contribuciones de EVAL a iniciativas destinadas a mejorar la gestión basada en los resultados en la OIT. Desde 2011, EVAL ha proporcionado evaluaciones anuales de la eficacia de la OIT en ámbitos seleccionados, centrándose en la importancia estratégica, la eficacia, el impacto, la sostenibilidad y la eficiencia. La nueva estrategia de evaluación para el período 2018-2021 requiere que se continúe presentando esta visión general con carácter anual y llama la atención sobre la necesidad de revisar la metodología para que la presentación de informes y la validación de la eficacia y los resultados en materia de trabajo decente de la OIT sean más exhaustivas²³.

Un momento difícil pero oportuno para innovar en la forma en que evaluamos la eficacia y los resultados generales

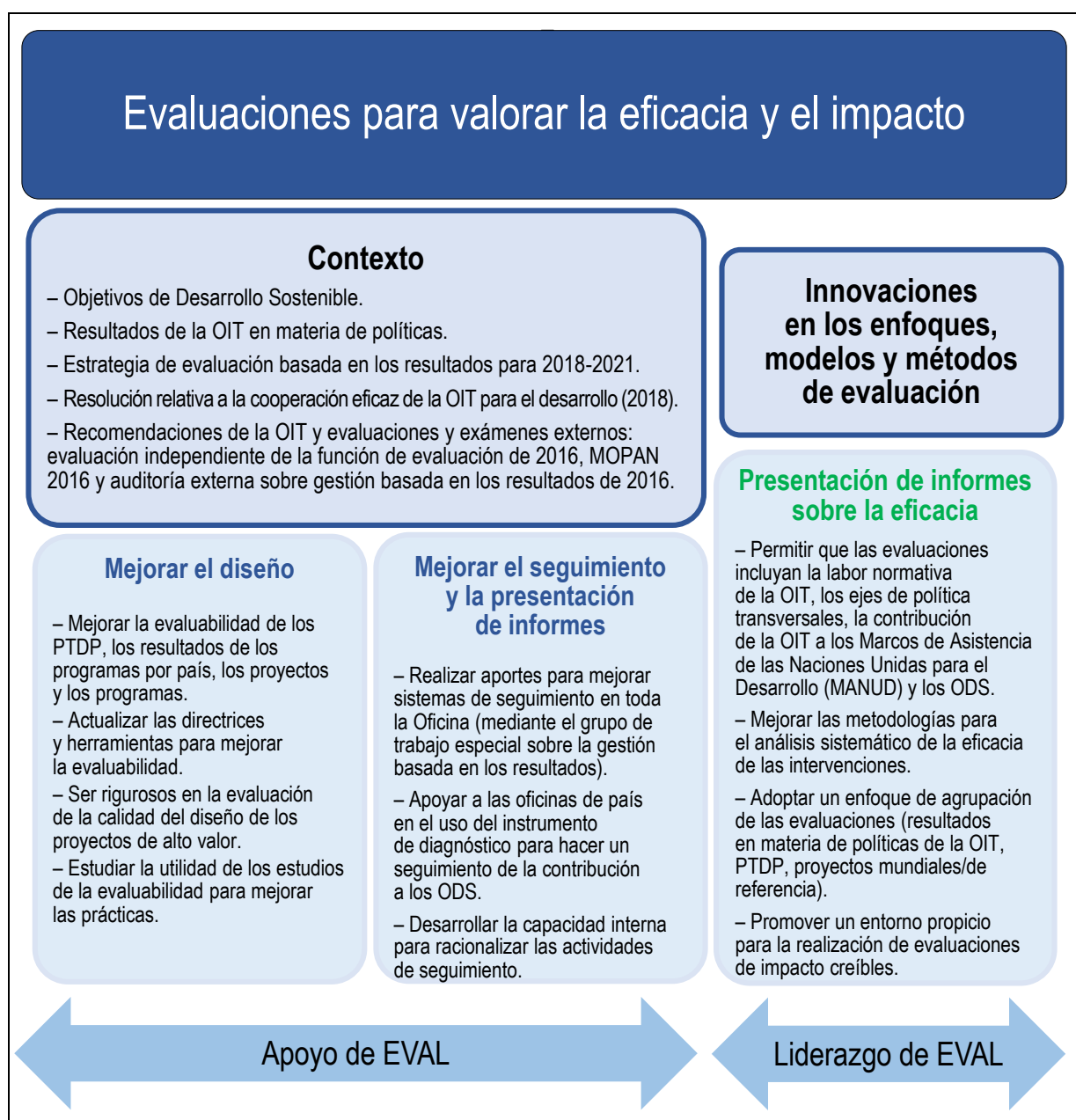
74. La nueva estrategia de evaluación llega en un momento a la vez difícil y oportuno, y pretende aportar originalidad al funcionamiento de EVAL. La Agenda 2030 se encuentra ya en su tercer año de aplicación y se está haciendo cada vez más hincapié en la necesidad de racionalizar el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes relativos a los ODS en los países y a escala mundial. Estas preocupaciones se reflejan en los documentos de políticas y gobernanza de la OIT. Por ejemplo, en la Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible²⁴, adoptada en la 107.ª reunión (2018) de la Conferencia Internacional del Trabajo, la Conferencia reitera la importancia de los PTDP, que representan el principal medio de que dispone la OIT para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar los ODS. También exhorta a la OIT a «sacar mayor provecho de la recopilación de datos, los mecanismos de gestión basados en resultados y las evaluaciones, incluida la evaluación del impacto, para demostrar qué funciona en esos ámbitos, apoyar la ampliación de las intervenciones y mejorar la visibilidad del Programa de Trabajo Decente». Estos cambios, combinados con la labor que realiza el grupo de trabajo especial sobre la gestión basada en los resultados de la Oficina, proporcionan una oportunidad única para innovar.

²³ Meta intermedia 3.4.2 para el bienio 2018-2019.

²⁴ Adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 107.ª reunión, Ginebra, 2018, https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/106/reports/texts-adopted/WCMS_633155/lang--es/index.htm.

75. EVAL tiene un papel de liderazgo en la presentación de informes sobre la eficacia de las intervenciones. Esto se ha logrado mediante la aplicación de un ciclo continuo de comentarios entre las evaluaciones y la presentación de soluciones más directas por medio de productos específicos. Entre estas soluciones se incluyen las herramientas de estudio de la evaluabilidad, el instrumento de diagnóstico de los ODS y las aportaciones al diseño de los proyectos y los marcos de seguimiento y evaluación en la fase de diagnóstico de los documentos de los proyectos. EVAL también trabaja en la mejora de la calidad, la exhaustividad, la cobertura y el análisis de las evaluaciones a fin de poder proporcionar material de base para la elaboración de informes sobre la eficacia. El gráfico 5 ilustra la interconexión entre estos elementos y los esfuerzos que se han hecho hasta el momento para fortalecer el diseño, el seguimiento y la eficacia.

Gráfico 5. Valoración de la eficacia y el impacto: principales elementos y función de EVAL



Mejorar el diseño, seguimiento y presentación de informes en relación con los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto y los PTDP, dado que constituyen las piedras angulares programáticas del Programa de Trabajo Decente de la OIT

76. Los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto y los PTDP han de vincularse eficazmente con los ODS y deberían contar con los mecanismos necesarios para permitir el adecuado seguimiento, presentación de informes y evaluación de su contribución a los ODS y sus indicadores. El desarrollo de capacidades para el seguimiento y la evaluación de las contribuciones colectivas al Programa de Trabajo Decente y a los ODS es tan importante como el fomento de alianzas nacionales e internacionales para hacer progresar los objetivos de trabajo decente. Ya hay disponible un instrumento de diagnóstico desarrollado por EVAL para ayudar a valorar y mejorar la evaluabilidad de los PTDP en el contexto de los ODS. Paralelamente, EVAL ha preparado un programa de formación dirigido a los mandantes de la OIT para fortalecer sus capacidades de seguimiento y evaluación de los PTDP y los ODS (véase la meta intermedia para el bienio 1.3). EVAL también está apoyando el establecimiento de alianzas con el objetivo de mejorar la capacidad nacional para realizar de manera sistemática actividades de seguimiento y examen dirigidas por los propios países.
77. No obstante, estos esfuerzos deben ir respaldados por una mejora de las prácticas de seguimiento y presentación de informes para que la evaluación de la contribución de los resultados en materia de políticas y los PTDP al Programa de Trabajo Decente y los ODS sea eficaz. En anteriores informes de evaluación anual se ha señalado que la escasa capacidad de supervisión y presentación de informes en los proyectos y programas limita la disponibilidad de datos, así como la variedad de métodos y cuestiones que pueden considerarse para evaluar la eficacia del desarrollo en términos de resultados en materia de trabajo decente, así como para medir el impacto de las intervenciones de la OIT. El establecimiento de un grupo de trabajo especial sobre la gestión basada en los resultados en la OIT y un mayor hincapié en el desarrollo de teorías del cambio claras son importantes mejoras para subsanar estas deficiencias. EVAL ha estado contribuyendo a este programa, pero en los informes de evaluación sigue destacándose la necesidad de abordar dos cuestiones fundamentales para alcanzar los resultados esperados: i) el fortalecimiento de las prácticas de seguimiento y presentación de informes para las actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios, y ii) el establecimiento de responsabilidades claras en el control del cumplimiento de los reglamentos en toda la Oficina.

Recomendación 2: Mejorar el marco y las prácticas de seguimiento y presentación de informes de toda la Oficina para las actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios y asignar responsabilidades claras.

78. En los últimos años se ha insistido cada vez más en la importancia de documentar y presentar informes sobre la eficacia de las actividades de la OIT para el desarrollo y el sistema multilateral en general. En informes de evaluación anual anteriores se han presentado conclusiones sobre la eficacia obtenidas mediante la síntesis de numerosos informes de evaluación y la agrupación de las conclusiones sistémicas y recurrentes. Esto se hace principalmente mediante un metaanálisis de las evaluaciones a nivel de proyectos que emplea un conjunto de criterios de desempeño y relaciona las conclusiones con los resultados en materia de trabajo decente. Aunque la actual metodología de metaanálisis proporciona una indicación válida sobre el nivel de desempeño en cada ámbito, esta metodología no permite medir con exactitud la eficacia o validarla. Algunos de los desafíos principales que plantea son: el insuficiente reflejo de la eficacia de alto nivel en las evaluaciones de los proyectos; la desproporcionada inversión de tiempo y recursos en la realización de las evaluaciones de proyectos, en comparación con las evaluaciones estratégicas; y la falta de recursos para llevar a cabo evaluaciones *ex post* y evaluaciones del impacto.

79. De hecho, para dar cuenta de manera exhaustiva de la eficacia de la OIT se requieren mejoras en tres niveles, tal y como ilustra el gráfico 6.

Gráfico 6. Presentación de informes sobre la eficacia de la OIT: mejoras potenciales



80. En las siguientes subsecciones se presentan las mejoras que se requieren en cada nivel y los esfuerzos que están haciéndose para lograr estas mejoras.

Mejorar las evaluaciones para que reflejen la eficacia de alto nivel

81. Algunas dificultades a la hora de utilizar evaluaciones de proyectos para la presentación de informes sobre la eficacia tienen que ver con las inconsistencias en su forma de abordar los criterios de evaluación y los mandatos de la OIT. Se necesita, por tanto, una reflexión más profunda y coherente sobre la eficacia en función de los costos y las aportaciones de los proyectos a los resultados pertinentes en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto. Los resultados en materia de políticas ya han sido vinculados a los ODS y podrían ser útiles para fundamentar los informes sobre resultados relativos a determinados indicadores y metas de los ODS.
82. Las deficiencias sólo pueden corregirse si se aplican orientaciones normalizadas y no negociables respecto del contenido de los informes de evaluación. Es particularmente importante indicar qué aspectos deberían priorizar las evaluaciones: por ejemplo, el análisis explícito del tripartismo, la cobertura favorable a los pobres, la inclusión y la labor normativa. Actualmente, EVAL está realizando un estudio para tener más orientaciones prácticas sobre modelos de evaluación que permitan reflejar mejor las normas y el diálogo social en diversos proyectos (parte I, subresultado 2.4).
83. El gráfico 7 proporciona una visión general de las conclusiones del estudio realizado más recientemente sobre resultados en materia de trabajo decente, que cubre el período 2013-2016. Entre los ámbitos de desempeño evaluados se incluyen: i) la importancia y armonización estratégicas; ii) la eficacia, sostenibilidad e impacto, y iii) la eficiencia de la gestión y la utilización de recursos.

Gráfico 7. Panorama de los resultados en materia de trabajo decente y la eficacia de las actividades de la OIT: un metaanálisis de las evaluaciones de la cooperación para el desarrollo, 2013-2016

El desempeño en el ámbito de la cooperación para el desarrollo se evaluó a través de una puntuación *a posteriori* de 26 indicadores del desempeño. Los resultados generales en las tres esferas principales de desempeño, a saber, la eficacia, la sostenibilidad y el impacto, recibieron puntuaciones satisfactorias para casi todos los proyectos; la importancia y la armonización estratégicas fueron relativamente satisfactorias, y el desempeño de la ejecución y la eficiencia de la gestión recibieron puntuaciones menos satisfactorias.

La importancia y la armonización estratégicas

- Casi todos los proyectos demostraron ser claramente pertinentes con respecto a los resultados de los PTDP y del Programa y Presupuesto, pero otros aspectos, como el diseño y la armonización, no recibieron una puntuación tan elevada..
- La participación de los mandantes no siempre estaba bien integrada en la formulación o la ejecución de los proyectos.
- Si bien la mayoría de los proyectos recibió una puntuación positiva en cuanto a su diseño y enfoque, otros resultaban demasiado ambiciosos o experimentaban dificultades debido a una evaluación inadecuada del contexto del país.
- La consideración de la dimensión de género en el diseño de los proyectos recibió una de las puntuaciones más bajas.

Eficacia, sostenibilidad e impacto

- El desempeño global de la OIT en términos de eficacia de la cooperación para el desarrollo era en su mayor parte positivo y recibió la puntuación más elevada. Los productos previstos se completaron en su mayor parte con un elevado nivel de calidad, y por lo general se realizaron progresos considerables respecto de los objetivos inmediatos, como el desarrollo de conocimientos, el fomento de la capacidad, la labor normativa/la promoción de las normas, y la influencia en las políticas.
- Se determinó que los logros de los proyectos tenían una importancia estratégica a nivel de país en casi todos los casos.
- Los procesos tripartitos estaban integrados en el enfoque de la mayoría de los proyectos, pero en casi un tercio de los proyectos se puso de manifiesto la necesidad de introducir mejoras en este ámbito.
- Dos tercios de los proyectos tienen perspectivas tangibles en términos de sostenibilidad.

Ejecución y eficacia de la gestión y la utilización de recursos

- La mayoría de los proyectos recibió una puntuación positiva en cuanto a su aplicación y eficacia. La eficacia en función de los costos, así como el apoyo proporcionado por la OIT, se consideraron positivos en la mayoría de los proyectos.
- La coordinación interna dentro de la OIT por lo general funcionaba bien, y los proyectos con frecuencia apoyaban otras iniciativas de la OIT o colaboraban con éstas.
- La mayoría de los proyectos también lograba movilizar una cantidad razonable de recursos de fuentes externas a la OIT a fin de apoyar la ejecución de los proyectos.
- Los aspectos que recibieron las puntuaciones más bajas fueron la orientación de los proyectos hacia los objetivos, y el seguimiento y la presentación de informes. Entre las deficiencias frecuentemente señaladas se incluían la falta de armonización entre los indicadores y los objetivos, y la falta de claridad en la definición de indicadores, metas, actividades, hitos y resultados, así como en la diferenciación entre estos conceptos. En muchos casos, no figuraban algunos de estos elementos.

En aproximadamente la mitad de los proyectos evaluados, debido a la falta de recursos humanos o financieros no se lograron todos los productos u objetivos de los proyectos, o bien no se ejecutaron conforme al calendario previsto (lo que también se había señalado en los dos metaanálisis anteriores). La evaluación de la gestión de la ejecución era variable: aproximadamente la mitad de los proyectos examinados experimentaba dificultades considerables. Por último, la visibilidad y la accesibilidad de los conocimientos y la información generados por el proyecto recibieron una puntuación positiva en menos del 60 por ciento de los proyectos. Esta evaluación indica que existen oportunidades de mejora.

Perfeccionamiento del enfoque y la metodología del metaanálisis para la presentación de informes sobre la eficacia

84. El actual enfoque de metaanálisis requiere cambios en relación con lo que mide y con los documentos básicos de referencia que utiliza. Una alternativa que está surgiendo opta por ser más selectivo a la hora de decidir los temas para que el análisis esté más enfocado (en lugar de analizar evaluaciones de proyectos que abarcan todos los temas). Otra opción complementaria consiste en identificar criterios que pueden utilizarse para comentar cuestiones que afectan a toda la Organización y resultados en materia de trabajo decente. Actualmente, la metodología que se aplica en el enfoque del metaanálisis para medir la eficacia de los proyectos utiliza 26 criterios en tres amplias esferas de desempeño. Se pueden derivar subconjuntos menores para comentar cuestiones que afectan a toda la Organización y resultados de trabajo decente. Al combinarse, estas opciones pueden ofrecer una visión general más estratégica y exhaustiva de los resultados del Programa y Presupuesto, los ODS relacionados y los ejes de política transversales. Como parte del perfeccionamiento del enfoque, EVAL explorará el uso de evaluaciones del impacto seleccionadas para demostrar la eficacia de las actividades de la OIT en el ámbito del desarrollo. Esto complementaría el apoyo técnico de EVAL a las evaluaciones del impacto en los departamentos (parte I, subresultado 2.3).

Adoptar un enfoque más transformador para desarrollar un proceso de validación del desempeño de la OIT más exhaustivo en los países y a escala mundial

85. Se necesita aplicar un enfoque más transformador al realizar las evaluaciones para fundamentar mejor la comprensión de la OIT de su propia eficacia en la consecución de sus resultados en materia de políticas, permitir una cobertura y un análisis exhaustivos, y reducir el «hastío» de los funcionarios de la Oficina y los mandantes respecto de las evaluaciones. El principio rector relativo a la adopción de un enfoque programático de más largo plazo orientado a los resultados y el impacto de la cooperación para el desarrollo, tal y como se sugiere en la Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los ODS, adoptada en la 107.^a reunión (2018) de la Conferencia Internacional del Trabajo, también supone que las evaluaciones deberían adoptar una visión programática de más largo plazo de la labor de la OIT. Para esto se requiere un enfoque transformador en relación con el alcance, la cobertura, la gestión, la dotación de recursos, el uso de las evaluaciones y la cultura de evaluación en general.
86. La agrupación de las evaluaciones, recomendada por la evaluación independiente de la función de evaluación de 2016 y propuesta en la nueva estrategia de evaluación, es un paso en esta dirección. Una importante ventaja es que la agrupación de proyectos alrededor de un único tema de evaluación (los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto) o ámbito geográfico (países donde se ejecutan PTDP) permitirá centrar la atención en la interconexión entre los resultados de los proyectos, los logros de la organización y el impacto, incluidas las contribuciones al Programa de Trabajo Decente y los ODS.
87. Los PTDP y los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto son los dos pilares principales alrededor de los cuales puede planearse la agrupación. La adopción de un enfoque de evaluación cíclico garantizará que se cubran la mayoría de los resultados en materia de políticas previstos en el Programa y Presupuesto, los PTDP y proyectos mundiales seleccionados. Por tanto, se logrará una mayor validación de los resultados presentados en comparación con la cobertura relativamente menor del actual

enfoque de las evaluaciones de alto nivel que se preparan para su examen por el Consejo de Administración.

- 88.** El enfoque relativo a la agrupación de las evaluaciones requiere una colaboración más estrecha con la dirección para obtener el consentimiento de los donantes a la integración de los procesos de evaluación. También requiere que se reconciba la gestión de los recursos de evaluación y se revisen las líneas jerárquicas de los funcionarios de evaluación de las oficinas regionales para lograr el máximo nivel de independencia. Se están realizando estudios adicionales para seguir evaluando estas opciones y proporcionar orientaciones para un proceso de validación más exhaustivo del desempeño de la OIT en los países y a escala mundial.

<p>Recomendación 3: Aprobar el principio relativo a la adopción de un proceso de validación más exhaustivo del desempeño de la OIT en los países y a escala mundial en consonancia con los conceptos antes expuestos.</p>
--

Proyecto de decisión

- 89.** *El Consejo de Administración toma nota del presente informe y aprueba las recomendaciones (párrafos 17, 77 y 88) que ha de aplicar la OIT, de cuyo cumplimiento se dará cuenta en los próximos informes de evaluación anuales. Asimismo, confirma las prioridades definidas en el informe sobre el programa de trabajo relativo a las evaluaciones para 2019-2021.*