OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Consejo de Administración

325.ª reunión, Ginebra, 29 de octubre – 12 de noviembre de 2015 **GB.325/PFA/5 (Rev.)**

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

PFA

Fecha: 9 octubre de 2015
Original: inglés

QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2014-2015

Finalidad del documento

En la parte I del presente documento se proporciona al Consejo de Administración un informe de situación sobre la labor de evaluación de la OIT en 2014-2015 con respecto a su estrategia basada en resultados para 2011-2015. En la parte II del informe se resumen los resultados de varios estudios sobre la eficacia de la Oficina en la consecución de los objetivos a corto y mediano plazo. Se invita al Consejo de Administración a tomar nota del presente informe, aprobar las recomendaciones que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones contenidas en el mismo y confirmar las prioridades para el programa de trabajo de 2016-2018.

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

Repercusiones en materia de políticas: Las recomendaciones contenidas en este informe pueden tener repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Decisión requerida: Párrafo 65.

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

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: Ninguno.

Se ha impreso un número limitado de copias del presente documento para reducir al mínimo el impacto ambiental de las actividades y procesos de la OIT, contribuir a la neutralidad climática y mejorar la eficiencia. Se ruega a los miembros del Consejo de Administración y a los observadores que lleven consigo sus copias cuando asistan a las reuniones y que se abstengan de pedir copias adicionales. Todos los documentos del CA pueden consultarse en Internet en la dirección www.ilo.org.

Introducción

1. Por medio de su informe anual, la Oficina de Evaluación (EVAL) hace un balance de la función de evaluación en la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Este documento tiene la doble finalidad de dar cuenta del desempeño de dicha función de evaluación por lo que se refiere a la puesta en práctica de la estrategia basada en resultados y de poner de relieve las cuestiones fundamentales que guardan relación con la eficacia general de la Oficina.

2. En los últimos cuatro años, en la parte I del presente documento se ha proporcionado invariablemente una información actualizada sobre los progresos realizados hacia la consecución de los tres resultados previstos en la estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015, medidos con respecto a los hitos y metas definidos previamente para cada bienio. En la parte II del documento, cuya presentación se inició en 2011 como requisito de aplicación de la estrategia para 2011-2015, se expone una selección de resultados sobre la eficacia general de la OIT en la aplicación del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. En el anexo I se traza un panorama general de las medidas adoptadas por la Oficina para dar seguimiento a las recomendaciones contenidas en los informes de evaluación anual anteriores, y se incluye una lista actualizada de las evaluaciones de alto nivel, tanto ya aprobadas como propuestas para los años futuros.

3. En noviembre de 2014, el Consejo de Administración acordó extender al bienio 2016-2017 la estrategia de evaluación para 2011-2015, y también aplazar a 2016 la evaluación independiente de la función de evaluación. Como se indica en la parte I, esto permitió que EVAL pudiera concentrarse en consolidar los progresos realizados de cara al cumplimiento de los hitos y metas bienales con respecto a los tres resultados estratégicos definidos para 2014-2015, y en poner en marcha los preparativos para la evaluación independiente de la función de evaluación. Se mantuvieron los esfuerzos destinados a ampliar las competencias de evaluación del personal, por medio de la capacitación y la certificación de gestores en este campo, pero se observó que la disposición de los funcionarios para asumir tareas de evaluación además de sus responsabilidades habituales ha alcanzado al parecer el punto de saturación. También se mantuvieron los buenos resultados logrados en años anteriores en cuanto a la armonización y la aplicación de prácticas de evaluación en toda la Oficina, si bien se dieron algunos casos aislados de desempeño menos satisfactorio como consecuencia de contradicciones entre los requisitos y las políticas de evaluación de los donantes. Las cifras incluidas en el informe de este año indican que el número de evaluaciones independientes de proyectos requeridas para 2014 se estabilizó, pero que se prevé un nuevo repunte para 2015. De conformidad con los resultados de las evaluaciones de calidad, EVAL tiene que seguir esforzándose por mejorar aún más la calidad de los informes de evaluación y las recomendaciones. Esto, a su vez, debería contribuir a intensificar la utilización de los informes de evaluación con fines de gobernanza y gestión. El Programa y Presupuesto para 2016-2017 ya da cuenta de un creciente interés por integrar sistemáticamente en el proceso de aplicación del Programa las buenas prácticas y las enseñanzas adquiridas. Este año, el Comité Consultivo de Evaluación (EAC) ha ampliado el alcance y la profundidad de sus debates; su participación será crucial para potenciar aún más el compromiso de EVAL en el sentido de fortalecer la cultura de la evaluación en la OIT.

4. En la parte II de este informe se pone una vez más de relieve la necesidad permanente de invertir en la adopción de teorías del cambio más sólidas en los documentos de proyectos, así como de mecanismos fiables y estables en materia de seguimiento y de presentación de informes. Los exámenes de la «evaluabilidad» de los proyectos con un presupuesto de más de 5 millones de dólares de los Estados Unidos emprendidos en 2015 han demostrado que, si no disponen de ese nivel de inversión, dichos proyectos están más expuestos a incumplir sus objetivos y conseguir los resultados previstos. En la parte II se incluye también una

recopilación y análisis de las recomendaciones y lecciones extraídas de otras evaluaciones estratégicas recientes, que no pueden ser abordadas por los departamentos, regiones o países evaluados en razón de su naturaleza sistémica o transversal y que, por lo tanto, requieren una respuesta institucional.

Parte I. Puesta en práctica de la Estrategia de Evaluación de la OIT

Progresos realizados hacia la consecución de los principales hitos

5. Normalmente, en este informe se habría presentado un recuento final de los logros alcanzados en el marco de la estrategia de evaluación para 2011-2015. Ahora bien, habida cuenta de que el Consejo de Administración aprobó el año pasado una extensión del período de aplicación de la estrategia, la presentación del informe final se ha aplazado a 2017. Así, en su preparación podrán aprovecharse los resultados de la segunda evaluación independiente de la función de evaluación, ahora prevista para finales de 2016. La extensión del período también permitirá efectuar una mejor armonización entre la nueva estrategia de evaluación y el nuevo Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021.

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

A. Mejorar la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación

Hito bienal 1.1 (2014-2015): Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2015-2016); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas

6. El papel del EAC ha venido evolucionando desde que se reconstituyó en 2011. El EAC desempeña un papel activo en la observación de los progresos realizados y analiza los temas que necesitan un seguimiento a nivel de la organización. Las reuniones se celebran cada trimestre, y sus deliberaciones se hacen constar meticulosamente en un registro.

7. Este año, el EAC se ha reunido en tres ocasiones [1] para debatir sobre el uso de los resultados de las evaluaciones y para considerar las recomendaciones relativas a las cuestiones sistémicas de mayor envergadura que rebasan la competencia individual de un departamento o una región en particular. Tomando estas discusiones como ejemplo, EVAL emprendió un pequeño meta-estudio que ha puesto de relieve las cuestiones institucionales más amplias planteadas en los informes de evaluación de alto nivel de la OIT, cuestiones que rebasan las competencias de actuación de las oficinas, las regiones o los departamentos considerados individualmente. Sus resultados preliminares se exponen en la parte II del presente informe anual de evaluación.

[1] La cuarta reunión de este año se celebrará, en principio, en noviembre de 2015, después de la reunión del Consejo de Administración.

Cuadro 1. Decisiones del Comité Consultivo de Evaluación sobre las evaluaciones de alto nivel para 2013 y 2014

Evaluación de alto nivel	Situación del plan de trabajo de seguimiento	Examen del seguimiento efectivo
Empresas sostenibles y trabajo decente – 2013	Aprobado	En febrero, el superior jerárquico presentó al EAC un informe de seguimiento, que fue aprobado.
Seguridad y salud en el trabajo – 2013	Aprobado	El EAC recomendó al Grupo de Trabajo sobre Recolección de Datos que se asegurara de que LABADMIN/OSH participara en sus reuniones. El superior jerárquico presentó al EAC dos informes de seguimiento, después de lo cual se aprobó el seguimiento.
Programas de trabajo decente en la región árabe – 2013	Aprobado	En febrero, el superior jerárquico presentó al EAC un informe de seguimiento, que luego fue aprobado.
Políticas congruentes sobre trabajo decente – 2014	Aprobado	La presentación al EAC del informe de seguimiento, por el superior jerárquico, que se había postergado, tendrá lugar probablemente en noviembre de 2015.
Principios y derechos fundamentales en el trabajo – 2014	Aprobado	En mayo, el superior jerárquico presentó al EAC un informe de seguimiento, que luego fue aprobado.
Programa de Trabajo Decente para África Septentrional – 2014	Aprobado	En mayo, un representante del superior jerárquico presentó al EAC el informe de seguimiento, que luego fue aprobado.

B. Evaluación del desempeño de la OIT

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

8. Una de las conclusiones de la evaluación independiente de la función de evaluación, efectuada en 2010, fue que la utilización de las evaluaciones con fines de gestión había sido desigual. Desde entonces, el informe de evaluación anual de EVAL se ha convertido en una herramienta extensamente empleada para preparar balances e informes sobre la situación de la función de evaluación de la OIT, y también para poner de relieve las principales cuestiones relativas a la eficacia general de la Oficina. Sustentado en documentos de reflexión, meta-evaluaciones e informes de síntesis, el informe es hoy una herramienta eficaz que permite comunicar de mejor forma a un público más amplio algunos resultados específicos de la evaluación. Este año, EVAL llevó a cabo un análisis del Programa y Presupuesto para 2016-2017 a fin de determinar en qué medida se recogían en éste las cuestiones de evaluación [2]. Los resultados muestran que existe una voluntad creciente en el sentido de aprovechar las enseñanzas y buenas prácticas de la evaluación e integrarlas de forma más sistemática en el proceso de aplicación del programa.

9. El análisis puso de manifiesto la coherencia de los planes de la OIT para la función de evaluación, así como para el fortalecimiento de los vínculos entre el diseño del programa, su evaluación y las enseñanzas derivadas de su aplicación. En particular, el impacto y la

[2] Esta fue una medida preliminar encaminada a estimar la probabilidad de que el informe de evaluación anual y los resultados de la evaluación pudieran utilizarse en la preparación del nuevo Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021.

eficacia de los logros de la OIT serán medidos con respecto a su estrategia de evaluación basada en resultados. Por lo que se refiere a la gobernanza, se hará hincapié en el fortalecimiento del papel del EAC y en la formulación de nuevas directrices para evaluar el impacto de los programas de la OIT.

C. Examen independiente de la calidad de las evaluaciones de alto nivel

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

10. Aunque el uso de las evaluaciones es un importante componente de la solidez de la cultura de evaluación de la organización, la calidad de esas evaluaciones es también un factor coadyuvante significativo. En 2013, un examen independiente de las evaluaciones de alto nivel de la OIT determinó que su calidad era satisfactoria y que el uso de sus conclusiones era razonable [3]. Actuando en consecuencia, EVAL ha centrado sus esfuerzos en mejorar aún más la calidad y el uso de las evaluaciones de alto nivel y de proyectos mediante el establecimiento de mecanismos de seguimiento sistemático, y en conseguir que el EAC actúe con mayor energía para dar seguimiento a las recomendaciones formuladas (véase la sección A, hito 1.1). Estos esfuerzos fueron valorados positivamente en una evaluación externa de todo el sistema realizada en 2014 por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, lo que sitúa a la OIT entre los tres principales organismos de las Naciones Unidas que se han dotado de una función de evaluación cuya pertinencia y eficacia son demostrables [4].

11. La evaluación independiente de la función de evaluación, que se iniciará en 2016, determinará el grado en que estos esfuerzos han sido adecuados. Esta evaluación tiene dos objetivos principales, el primero de los cuales es sacar lecciones de la aplicación de los tres resultados estratégicos previstos en la estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015, así como de las metas e hitos que se añadieron en conformidad con el Marco de Políticas y Estrategias de transición para 2016-2017. El segundo objetivo es asegurar que la próxima estrategia de evaluación esté correctamente armonizada con el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021.

12. Dado que es importante garantizar la independencia del proceso, se recomienda que la Oficina de Adquisiciones supervise el proceso de contratación, y que por su parte el EAC se encargue de supervisar la evaluación independiente del proceso de la función de evaluación.

13. La evaluación independiente de la función de evaluación tendrá que ser estructurada de manera tal que se garantice su independencia, credibilidad y utilidad. Tal estructura consistiría en tres partes, a saber:

- un panel de gestión (EAC) encargado de supervisar la evaluación independiente de la función de evaluación y de asegurar que la evaluación se lleve a cabo de una manera que mejore la utilidad de sus resultados para la OIT, manteniendo al mismo tiempo la independencia del proceso;

[3] En 2013, un consultor externo, elegido previa consulta con el EAC, llevó a cabo un estudio de seis evaluaciones de alto nivel y presentó sus conclusiones a la 13.ª reunión de dicho Comité.

[4] *Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas,* Dependencia Común de Inspección, Naciones Unidas, Ginebra, 2014.

- un equipo de evaluación integrado por consultores externos («el Equipo»), y
- una secretaría de apoyo integrada por personal de EVAL («la Secretaría»).

14. *Recomendación 1:* La Oficina debería asegurarse de que la evaluación independiente de la función de evaluación se ponga en marcha a más tardar en junio de 2016, a fin de que esté preparada para la presentación de informes al Consejo de Administración en su reunión de marzo de 2017, utilizando la estructura descrita en el párrafo 13 del presente informe al objeto de asegurar su independencia, credibilidad y utilidad.

D. Selección de los temas para las evaluaciones de alto nivel de uso estratégico

15. Cada año, EVAL celebra consultas con la dirección, el EAC y los mandantes a fin de seleccionar los temas de las futuras evaluaciones de alto nivel. Los resultados de estas consultas determinan el plan de trabajo renovable para las evaluaciones propuestas, que se somete a la aprobación del Consejo de Administración. Para 2016, EVAL ha propuesto reducir de tres a dos el número de evaluaciones de alto nivel, habida cuenta de la carga de trabajo adicional que, según se prevé, será generada por la evaluación independiente de la función de evaluación. Cabe señalar que, además de ocuparse de las evaluaciones de alto nivel, EVAL ha aumentado constantemente su tarea de redacción de informes con la inclusión de exámenes de síntesis y meta-estudios destinados a mejorar la asimilación de las enseñanzas extraídas de las numerosas evaluaciones de proyectos que se efectúan cada año. Se ha previsto que este proceso continúe durante 2016. En el marco de la sustitución de las evaluaciones individuales de los programas de trabajo decente por país (PTDP) por las evaluaciones agrupadas a nivel de subregión que se introdujeron en 2013, EVAL también ha podido abarcar tres veces más PTDP cada año. Por otra parte, al reducirse el número de resultados en el bienio 2016-2017, pero con respecto a áreas de trabajo más amplias, el alcance de cada evaluación de alto nivel es ahora más ambicioso y extenso.

Cuadro 2. Resumen de los temas de evaluación elegidos para 2016 y los temas preseleccionados para 2017-2018

Año	Tipo de evaluación	Tema de la evaluación independiente	Justificación
2016	PTDP	Europa	Preseleccionada; debería efectuarse de forma rotatoria en 2016.
2016	Resultado	Empleos y competencias laborales para el crecimiento	Preseleccionada para 2016. Durante más de cinco años no se ha efectuado ninguna evaluación de alto nivel sobre este tema. Es pertinente para el Resultado 1.
2017	Institucional	Oficinas exteriores de la OIT	Preseleccionada por los mandantes para 2016; se ha propuesto postergarla a 2017.
2017	Resultado	Creación y ampliación de pisos de protección social	Durante más de cinco años no se ha efectuado ninguna evaluación de alto nivel sobre este tema. Es pertinente para el Resultado 3.
2017	PTDP	Asia	Preseleccionada; debería efectuarse de forma rotatoria en 2017.
2018	Institucional	Iniciativas de creación de capacidades de la OIT	Preseleccionada. Durante más de cinco años no se ha efectuado ninguna evaluación de alto nivel sobre este tema. Es pertinente para el Resultado 10.
2018	Resultado	Formalización de la economía informal	Durante más de cinco años no se ha efectuado ninguna evaluación de alto nivel sobre este tema. Es pertinente para el Resultado 6.
2018	PTDP	Estados árabes	Debería efectuarse de forma rotatoria en 2018.

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

16. EVAL ha seguido impulsando iniciativas para armonizar y hacer cumplir en toda la Oficina las prácticas de evaluación, por ejemplo, actualizando continuamente los procedimientos y directrices en la materia, manteniendo una sólida red de colaboración con los encargados de la evaluación en los departamentos y las oficinas exteriores, coordinando con el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil los esfuerzos de normalización de las prácticas de evaluación y medición de impacto, y elaborando carpetas de recursos y documentos de reflexión pertinentes. Lamentablemente, en los hitos y metas bienales previstos en el Resultado 2 de la estrategia de evaluación basada en resultados para 2011-2015 no se han reflejado todas las medidas pertinentes en materia de armonización y rendición de cuentas. Por consiguiente, esta sección trata de los hitos 2.1 y 2.2, sobre las medidas adicionales y resultados que EVAL considera esenciales para demostrar los progresos realizados con respecto a este resultado crucial.

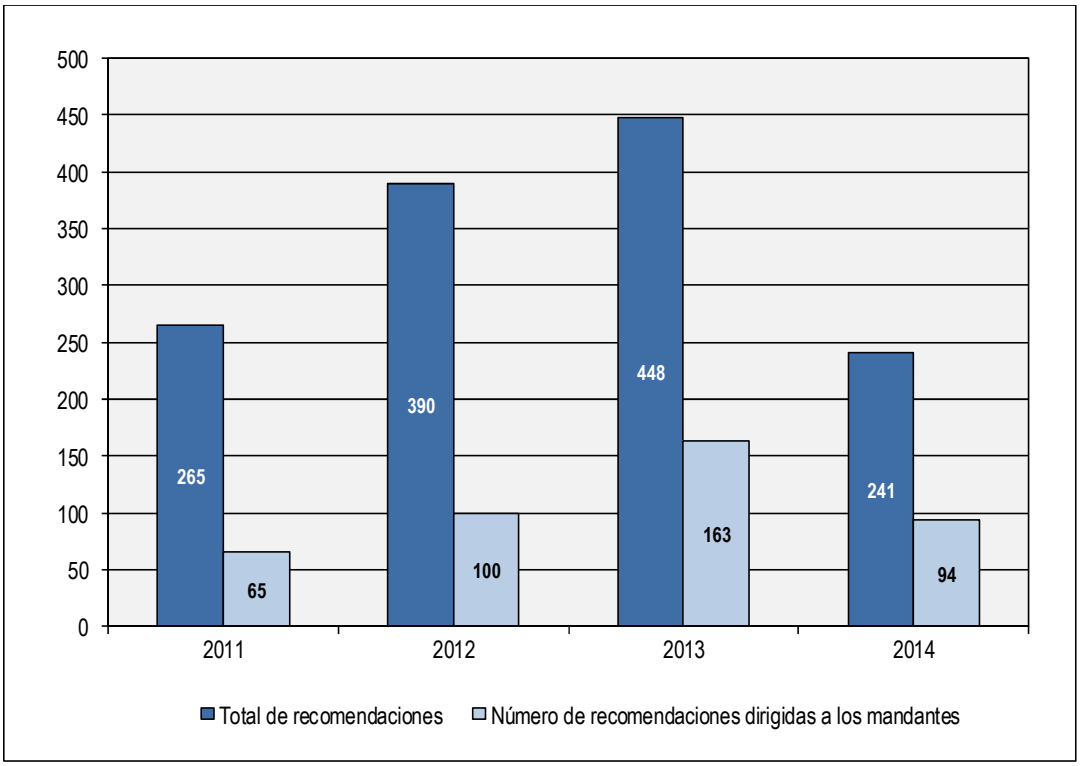
E. Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones descentralizadas por el personal directivo

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

17. De los exámenes de las recomendaciones, tanto internos como externos, se desprende que una parte razonable de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones de proyectos y estrategias están destinadas a los mandantes, y que en ellas se les invita principalmente a: i) ampliar su participación en las etapas de diseño, planificación, ejecución y finalización o seguimiento, y ii) adoptar un enfoque más sistemático para el desarrollo de su capacidad. Uno de los meta-estudios presentados en la parte II del presente informe reitera esta conclusión.

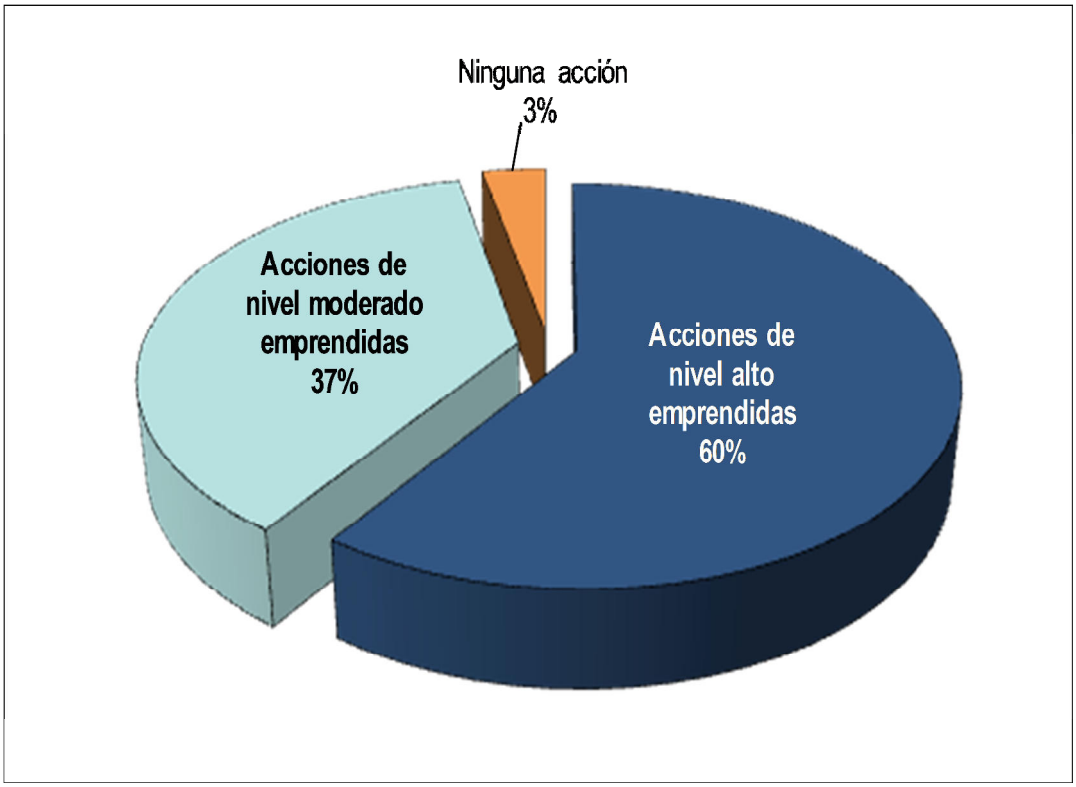
18. Desde 2011, EVAL ha aplicado sistemáticamente esta perspectiva para seguir la evolución de las recomendaciones e informar al respecto. En el gráfico 1 se observa que 94 de las 241 recomendaciones contenidas en las evaluaciones de 2014 (39 por ciento) estaban destinadas a los mandantes. Si bien no se alcanzó el 50 por ciento previsto, hay que considerar que todavía no se habían incluido los datos de 2015, que podrían aumentar el promedio general para el hito bienal. En general, la tendencia está progresando adecuadamente si se compara con el punto de partida de 25 por ciento en 2011.

Gráfico 1. Número de recomendaciones dirigidas a los mandantes



19. En el gráfico 2 se indica el tipo de medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones dirigidas a los mandantes. Su volumen se ha mantenido constante en comparación con el informe del año pasado.

Gráfico 2. Participación de los mandantes en las respuestas a las recomendaciones de las evaluaciones, 2014



Hito bienal 2.2 (2014-2015): Utilización del 80 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos (autoevaluaciones) para los proyectos valorados en más de 500 000 dólares de los Estados Unidos; los resultados del ejercicio de validación miden la validez y la fiabilidad de la evaluación y la presentación de los informes correspondientes

20. Aun cuando EVAL ha recibido este año un mayor número de evaluaciones internas y autoevaluaciones relativas a proyectos de más de 500 000 dólares de los Estados Unidos con respecto al año anterior, dicho número ha sido inferior por un cierto margen a la meta fijada para 2014-2015. Pese al aumento de las evaluaciones internas recibidas en 2014, su volumen fue inferior con respecto al número total de proyectos incluidos en este umbral presupuestario, debido a la incomprensión persistente de la importancia que estos informes de evaluación «no independientes» tienen para EVAL. Esta unidad continuará su campaña encaminada a que la red de evaluación haga contribuciones a su repositorio centralizado, ya que sus informes pueden proporcionar valiosas aportaciones a la gestión y a otros procesos de evaluación, como las meta-evaluaciones y las evaluaciones internas de los PTDP, y deberían estar disponibles por medio de la base de datos de EVAL.

Cuadro 3. Evaluaciones internas y autoevaluaciones presentadas a EVAL, 2010-2014

Evaluaciones internas y autoevaluaciones	2010	2011	2012	2013	2014
Exámenes de los PTDP	4	8	6	7	4
Evaluaciones internas y autoevaluaciones	12	24	34	31	39

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

Codificar y actualizar los procedimientos y las directrices

21. La puesta en funcionamiento de la nueva plataforma de intercambio de conocimientos de EVAL ha traído consigo una mejora sustancial en la conexión entre las redes de evaluación regionales y de la sede, y el fortalecimiento de la cultura de la evaluación en la OIT. Como parte integrante de su estrategia de comunicación, la plataforma de intercambio de conocimientos ofrece una conexión en línea, de tipo ventanilla única, con todos los niveles de trabajo en EVAL, a lo que se suman un nuevo módulo de datos sobre buenas prácticas, una lista de consultores en evaluación y una agenda mundial de eventos, así como enlaces con nuevos materiales didácticos para tomar parte en el programa de certificación de gestores de evaluación *(Evaluation Manager Certification Programme)*.

22. *Orientaciones de la OIT sobre políticas para la evaluación basada en resultados: principios, justificación, planificación y gestión para las evaluaciones.* Este manual, que se actualiza regularmente con arreglo a la evolución de las prácticas, se basa en los recursos derivados del examen de la calidad de los meta-análisis efectuados anteriormente sobre las evaluaciones de proyectos y de PTDP, en las orientaciones y en las listas de verificación, las cuales se revisaron para la preparación de una tercera edición que se completará este año y se publicará en 2016. Además, se redactó una nueva nota de orientación para la realización de los exámenes internos de los programas por país, a fin de aprovechar la abundante información recibida de la red de evaluación de la OIT constituida por los coordinadores encargados de los exámenes internos de los PTDP. Otros aspectos objetos de actualización son la transversalización de género, la gestión de la evaluación y el uso de la plataforma de intercambio de conocimientos.

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

23. EVAL mantiene una red de evaluación interna formada por los funcionarios de seguimiento y de evaluación a nivel de las regiones y por los coordinadores de evaluación a nivel de departamento, en la que fue necesario introducir ajustes como consecuencia de las reformas de la estructura departamental. Además, cuenta con otra red de evaluación externa, en la que participan el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo y diversas organizaciones de evaluación regionales y nacionales de todo el mundo, incluyendo la Red de Evaluación de Ginebra, de carácter informal.

Red interna

24. Hasta hace unos años, EVAL sólo celebraba reuniones trimestrales con su red constituida por los funcionarios regionales de evaluación. El taller bienal de 2013 congregó por primera vez a los funcionarios regionales de evaluación y los coordinadores de evaluación a nivel de los departamentos. Desde 2014, estos coordinadores de evaluación han sido incluidos en el proceso de examen trimestral que, al menos una vez al año, se efectúa conjuntamente con los funcionarios regionales de evaluación. Los temas tratados en estas reuniones abarcan desde las actualizaciones y las cuestiones relacionadas con la carga de trabajo a los temas importantes que habrá que abordar en el futuro, como, por ejemplo: las evaluaciones de los grandes programas con financiación basada en resultados; el impacto que los cambios del marco de evaluación tienen en las futuras evaluaciones (de haberlas), por ejemplo, al reducirse el número de resultados, cuestiones transversales y resultados de la sensibilización; la puesta en práctica del examen de la estructura exterior; las repercusiones que la aplicación de la reforma de la estructura exterior de la OIT tiene sobre la función de evaluación a nivel regional; las actualizaciones de la nota de orientación para los exámenes bienales de los programas por país; y las actualizaciones de los planes de EVAL para las evaluaciones en 2015 y la posible participación de los funcionarios regionales de evaluación.

25. Estas reuniones de redes han demostrado su utilidad para la puesta en común de los problemas y desafíos que se plantean con respecto a la gestión de las funciones de seguimiento y evaluación en los distintos niveles. También sirven para comprender las nuevas necesidades en materia de orientación, recursos de información y creación de capacidades.

Red externa

26. En el marco de la celebración del Año Internacional de Evaluación en 2015, la Sociedad Suiza de Evaluación y la Red de Evaluación de Ginebra, a las que EVAL proporciona algunos servicios de apoyo administrativo y técnico, organizó una conferencia conjunta y otro evento que tuvo lugar antes de la conferencia misma. Estas actividades brindaron una ocasión única para conocer a especialistas en evaluación de todo el mundo e intercambiar opiniones sobre los problemas relativos al desarrollo de la capacidad de evaluación, a la independencia de la evaluación y a otros temas. La colaboración con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas continuó en torno a los grupos de trabajo sobre género, evaluación descentralizada, normas y estándares, y profesionalización. El personal de evaluación de la OIT también ha participado en el mecanismo independiente de evaluación de todo el sistema, ejerciendo funciones de asesoramiento en el grupo de referencia de las principales partes interesadas en lo que atañe a la evaluación piloto del mecanismo. La próxima reunión general anual del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas tendrá lugar en Ginebra en 2016 y será co-organizada por la OIT y otros organismos miembros de las Naciones Unidas con sede en Ginebra.

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

27. Durante el bienio, prosiguió la colaboración entre EVAL, el Centro de Turín y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), materializada en la realización de dos cursos de formación del programa de certificación de gestores de evaluación. En abril de 2015, el Centro de Turín, el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) y HRD patrocinaron una experiencia piloto: la Academia sobre Cooperación para el Desarrollo dedicada al personal de la OIT. El objetivo central de la Academia es proporcionar a los participantes los conocimientos, competencias, herramientas y otros recursos necesarios para mejorar su desempeño y contribución al programa de cooperación para el desarrollo de la OIT. A petición del Centro de Turín, EVAL contribuyó a impartir un tema electivo titulado «Evaluación: de los resultados de los proyectos a la evaluación de su impacto». En la evaluación final del taller, el 86 por ciento de las calificaciones fueron buenas o excelentes.

28. Aunque EVAL gestionó una evaluación temática para el Centro de Turín en 2014, no ejerció ninguna función de supervisión de las principales evaluaciones de desempeño realizadas en el Centro de Turín durante 2015.

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

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

29. En 2015, EVAL analizó el desempeño de la sección de Evaluación e Impacto (EI) del Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) y las competencias técnicas a su disposición para administrar las evaluaciones independientes que se llevan a cabo desde 2001. En el cuadro 4 se resume el seguimiento de las recomendaciones contenidas en el informe.

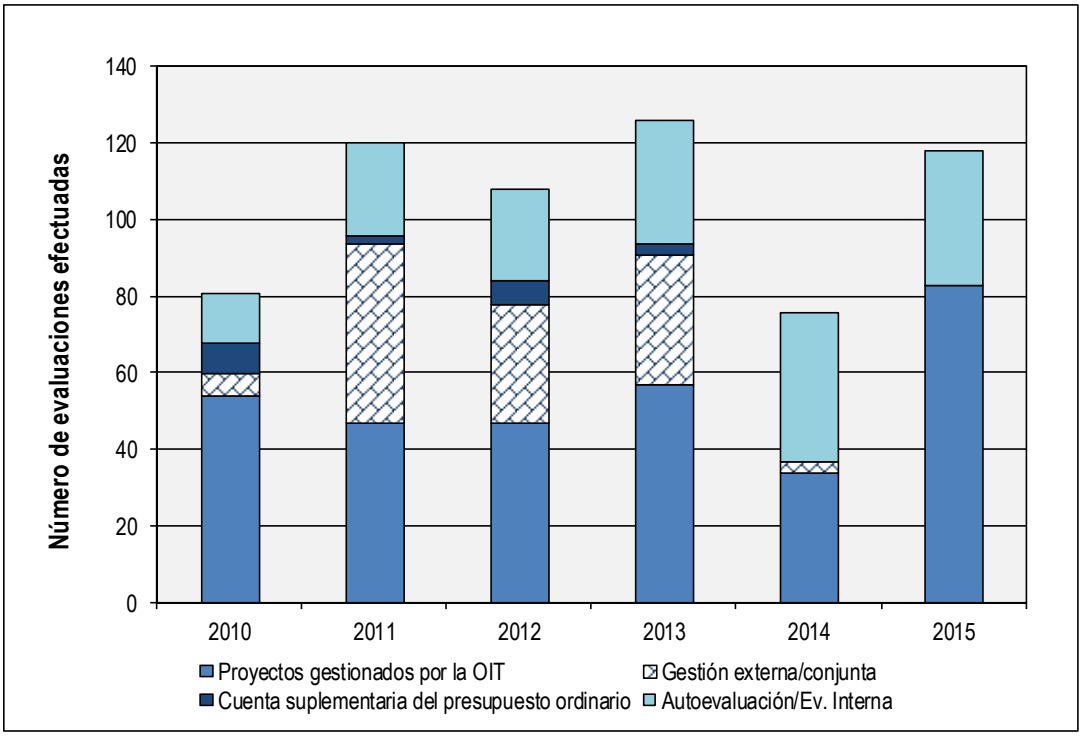
Cuadro 4. Seguimiento de las recomendaciones

Recomendación	Seguimiento/situación
La EI debe potenciar la aplicación de la autoridad que se le ha delegado.	La EI se ha centrado en la entrega puntual y el examen de las evaluaciones incluidas en la cartera actual del IPEC, así como en el proceso de preparación de los informes finales destinados a la base de datos de evaluación i-Track.
EVAL continúa revisando periódicamente la idoneidad continua de la autoridad que se ha delegado al IPEC.	La evolución de los servicios y prestaciones que se solicitan a la Oficina, así como los cambios en la cartera de proyectos del IPEC, han redundado en una disminución de la demanda de delegación de autoridad para efectuar evaluaciones por parte del IPEC. EVAL examinará nuevamente la situación en 2016.
EVAL, en consulta con la EI, debería revisar los objetivos, resultados e indicadores del marco de la evaluación antes de que se lleve a cabo cualquier valoración posterior.	Debido a que la EI ha sido promovida al nivel de Servicio, la necesidad de disponer de un marco de evaluación específico para el IPEC se ha reducido.
En la perspectiva del uso futuro del marco de evaluación, EVAL debería considerar el aprovechamiento de datos comparativos contenidos en informes de evaluación que no proceden de la EI, y también de datos sobre todos los resultados, cuando sea factible.	Se examinará en 2016.

Análisis y utilización de los resultados de las evaluaciones independientes de proyectos

30. Durante este período de la presentación de informes, el número de evaluaciones independientes de proyectos se redujo a 37 con respecto al promedio de 50 evaluaciones anuales registrado en un período de cinco años. Esto se debe principalmente a que hubo un mayor porcentaje de proyectos con fechas de finalización en diciembre de 2014 que fueron objeto de extensiones a 2015, año en que se han llevado a cabo las evaluaciones. El número actual de evaluaciones independientes de proyectos previstas para el año 2015 es anormalmente alto, pero probablemente se reducirá al final del año a un número más próximo de la media habitual.

Gráfico 3. Distribución por tipo de evaluación, 2010-2014



Utilización de las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas

31. Ha habido una notable mejora en la forma en que las enseñanzas adquiridas y las buenas prácticas se están formulando y recogiendo en las evaluaciones de proyectos. Los criterios establecidos recientemente por EVAL se han traducido en la adopción de una exitosa estrategia de tipo «menos es más», cuyo objetivo es reducir el número de «enseñanzas adquiridas» y «buenas prácticas» recopiladas, añadiendo en cambio detalles que reflejan el análisis basado en datos fácticos, destacando las causas y efectos, el potencial de replicabilidad, las cuestiones administrativas y los nexos con los temas transversales. EVAL contribuyó a los debates en curso sobre algunos temas de importancia crucial, aportando compilaciones temáticas de las buenas prácticas y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes.

32. La nueva plataforma de intercambio de conocimientos de EVAL es el repositorio para su colección de nuevas buenas prácticas. En ella se pueden realizar búsquedas y encontrar enlaces hacia los informes de evaluación y la documentación relacionada, recursos que se pueden descargar. Por otra parte, EVAL cuenta con un mecanismo de suministro de conocimientos que el personal encargado de elaborar proyectos puede aprovechar para obtener datos esenciales para el diseño futuro de sus proyectos.

Calidad y seguimiento de las recomendaciones

33. EVAL ha adoptado una estrategia dual para maximizar el beneficio que se puede derivar de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones independientes de proyectos. La primera estrategia consiste en el análisis de la colección completa de recomendaciones con respecto a su aporte técnico. Por ejemplo, el análisis de las recomendaciones recibidas entre 2010 y 2014 indica que el 51 por ciento de todas las recomendaciones se refieren a cuestiones administrativas, como la gestión y puesta en práctica de los proyectos, y la coordinación organizativa. En la medida en que estas recomendaciones revisten un interés transversal para el buen desarrollo de la cooperación técnica en general, EVAL las puso a disposición de la evaluación independiente de la estrategia de cooperación para el desarrollo de la OIT prevista para 2015.

34. La segunda estrategia desplegada por EVAL para hacer un uso óptimo de la información aportada en las recomendaciones es el ejercicio sobre las respuestas del personal directivo que se inició en 2009. En 2014 se recibió un total de 37 evaluaciones independientes, 31 de las cuales fueron incluidas en el ejercicio; las seis restantes fueron ya sea administradas externamente o no se consideraron adecuadas para el ejercicio. En el cuadro 5 se resume el ejercicio sobre las respuestas del personal directivo para 2014. El número de recomendaciones que se abordan de manera oportuna ha seguido aumentando de manera constante, y la proporción cuyo análisis ha concluido o está parcialmente concluido pasó de 72 por ciento en el año del informe anterior a 84 por ciento en 2014.

Cuadro 5. Respuesta del personal directivo a las evaluaciones que se completaron en 2014

Región/ sector	Informes de evaluación (31)		Recomendaciones		Completadas	Completadas parcialmente	Pendientes	No se adoptaron medidas
	Respuesta recibida							
	No	Sí	En informes	Con respuestas				
África	1	7	89	52	31	19	1	1
Américas	0	1	12	12	4	4	0	4
Estados árabes	0	0	0	0	0	0	0	0
Europa y Asia Central	0	0	0	0	0	0	0	0
Asia y el Pacífico	0	4	32	32	15	11	5	1
Subtotal	**1**	**12**	**133**	**96**	**50**	**34**	**6**	**6**
ACT/EMP	1	1	17	10	0	10	0	0
ACTRAV	0	1	4	4	0	2	0	2
EMPLOYMENT	0	3	34	34	10	22	0	2
FUNDAMENTALS	0	1	4	4	3	1	0	0
GED	0	1	9	9	1	8	0	0
ILOAIDS	1	0	13	0	0	0	0	0
IPEC	0	4	45	45	22	4	19	0
MULTILATERALS	1	0	8	0	0	0	0	0
SOCPRO	0	4	39	39	11	27	0	1
Subtotal	**3**	**15**	**173**	**145**	**47**	**74**	**19**	**5**
Total	**4**	**27**	**306**	**241**	**97**	**108**	**25**	**11**
Porcentaje[1]	–	–	–	–	40	44	10	5

– = Sin respuesta. [1] Se ha dado curso total o parcial al 84 por ciento de las recomendaciones.

35. En un meta-análisis anterior se indicó que la calidad de las recomendaciones era uno de los aspectos de los informes de evaluación que había que mejorar. Dando curso a dicha recomendación, EVAL revisará los materiales de formación para el programa de certificación de gestores de evaluación y hará más hincapié en la importancia de los evaluadores de información en cuanto al establecimiento de los criterios para la formulación de recomendaciones. Además, durante las reuniones de las partes interesadas en las que se revisan los proyectos de evaluación y se presentan comentarios al evaluador, el gestor de evaluación y el superior jerárquico pueden asegurar que el evaluador formule recomendaciones que sean específicas, viables y pertinentes para la obtención de los resultados previstos, y definir un calendario de ejecución. Se elevará así la calidad de las evaluaciones, aumentará la participación de los interesados y, en general, mejorará la calidad de las respuestas de los directivos.

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

36. La OIT pone especial cuidado en asegurar que la valoración creíble de la calidad de las evaluaciones independientes sea una parte integral de la cartera de prestaciones de EVAL, y favorece la obtención de sugerencias útiles sobre la forma de mejorar la calidad. El objetivo central de las evaluaciones de la calidad es determinar el grado en que las evaluaciones independientes cumplen con las normas y criterios internacionales, y responden así a las expectativas de los mandantes y los donantes de la OIT, y aumentar la probabilidad de que las evaluaciones se aprovechen como documentos de aprendizaje. De 2005 a 2008, las evaluaciones se llevaron a cabo cada año; desde 2009 en adelante, las evaluaciones se realizaron cada semestre y abarcaron todos los informes hasta 2013.

37. La evaluación de la calidad para 2014-2015 está actualmente en curso. Además de aplicar los criterios estándar de control de calidad, la presente evaluación se centra en el examen de los componentes de género presentes en las evaluaciones, mejorando la aplicación metodológica del análisis de género de EVAL, y propone mejoras para perfeccionar las orientaciones de EVAL a fin de que las evaluaciones sean más sensibles a las cuestiones de género. Se llevará a cabo una evaluación del impacto del programa de certificación de gestores de evaluación, a cuyo efecto se comparará la calidad de las evaluaciones dirigidas por gestores que hayan cursado el programa con respecto a las evaluaciones dirigidas por otras personas.

38. De las evaluaciones de calidad realizadas anteriormente se desprende que si bien la aplicación de los elementos estándar prescritos en las evaluaciones ha mejorado con el tiempo, la calidad general de las evaluaciones de proyectos se ha mantenido en un nivel medio. Es probable que el mayor alcance de cada uno de los resultados estratégicos de la OIT, tal como se establece en el Programa y Presupuesto para 2016-2017, también redunde en que las evaluaciones de calidad sean más complejas y consuman muchos recursos. EVAL se ha propuesto mejorar la calidad general, logrando un equilibrio entre el número y el alcance de las evaluaciones previstas para los próximos años.

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

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

Mandantes y funcionarios de la OIT que recibieron formación en materia de evaluación en 2014-2015

39. El tercer resultado de la estrategia basada en resultados aplicada para fortalecer el uso de las evaluaciones (2011-2015) prevé la ampliación de las capacidades de evaluación con nuevos conocimientos, competencias y herramientas. Las prioridades de este resultado son, en primer lugar, seguir institucionalizando la práctica de la evaluación en la OIT y, en segundo lugar, apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación de los mandantes.

40. El período de la estrategia (2011 hasta 2015) abarca dos bienios; el hito para cada bienio es impartir formación a 75 mandantes y 75 funcionarios. EVAL se ha propuesto capacitar a un total de 225 mandantes y 225 funcionarios durante el período de la estrategia.

41. Como puede verse en el cuadro 6, el objetivo de la formación general prevista para el período de la estrategia ya se ha superado por un margen impresionante, en particular en lo que atañe a los mandantes. La mayoría de los beneficiarios se encuentra en África; sigue la región de Asia y el Pacífico para ambas categorías.

Cuadro 6. Mandantes y funcionarios de la OIT que recibieron formación [1] en materia de evaluación en 2011-2015

Personas formadas	África	Américas	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Mandantes	475	74	80	155	54	0	838
Personal de la OIT	99	55	80	102	43	51	430
Total	**574**	**129**	**160**	**257**	**97**	**51**	**1 268**

[1] Toda formación inferior a un día de duración se considera como actividad de sensibilización.

Programa de certificación de gestores de evaluación

42. Iniciado en 2012, el programa de certificación de gestores de evaluación ha introducido con éxito una metodología de práctica guiada, que reviste la forma de un curso de formación de tres días, con un componente práctico. Han asistido al taller del programa de certificación de gestores de evaluación un total de 85 alumnos, y el número de alumnos que han completado todos los requisitos de certificación sigue creciendo. En la actualidad, 22 alumnos han obtenido su certificado. Se ha seguido avanzando en el incremento de las capacidades de evaluación del personal ajeno a EVAL, pero el número de colegas dispuestos a asumir tareas de evaluación además de sus responsabilidades habituales pareciera haber alcanzado el punto de saturación.

43. Habida cuenta del gran número de evaluaciones de calidad realizadas desde 2005, EVAL está en condiciones de llevar a cabo una evaluación de impacto del programa usando una técnica de investigación cuasi experimental por comparación con un grupo estático. Mediante esta técnica, se llevará a cabo un análisis de varianza para comparar la calidad de los informes gestionados por personas que han cursado el programa de certificación con la calidad de los informes gestionados por otras personas.

Formación para la evaluación interna

44. Algunas personas que participaron en el programa de certificación de gestores de evaluación expresaron la necesidad de recibir formación para realizar ejercicios de evaluación. Se ha considerado que el conjunto de competencias necesarias es importante para quienes llevan a cabo las evaluaciones internas y supervisan a los consultores externos a cargo de la evaluación de proyectos independientes. Por lo tanto, EVAL está explorando la posibilidad de desarrollar un programa de formación interna en materia de evaluación.

Hito bienal 3.2 (2014-2015): Los funcionarios regionales de evaluación tienen responsabilidades de evaluación específicas y estandarizadas y la contribución de los responsables certificados de las evaluaciones es reconocida en sus evaluaciones de desempeño

45. El objetivo general de este hito es profesionalizar la evaluación como una función específica y reconocida dentro de la Organización. Actualmente, en la OIT no existe una categoría especial de empleo para los profesionales de la evaluación. Las nuevas descripciones de puesto para los funcionarios de evaluación en los niveles P.2 a P.5, que EVAL desarrolló en el bienio pasado con la orientación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y aportes de HRD en lo relativo a las competencias y responsabilidades laborales, se han presentado a la Comisión Paritaria de Negociación para su aprobación. En la red de evaluación se incluye al personal de EVAL, a los funcionarios de evaluación regionales y a los coordinadores de evaluación a nivel de los departamentos de la sede. Desde 2014, EVAL ha proporcionado insumos a las evaluaciones de desempeño de los funcionarios que ejercen funciones de evaluación a nivel regional. El próximo reto será garantizar que los responsables de la evaluación y los coordinadores de evaluación en los departamentos reciban en sus evaluaciones de desempeño un reconocimiento pleno de la contribución que hacen a la función de evaluación de la OIT. Por último, los datos recogidos serán codificados en un documento interno sobre gobernanza.

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

46. Debido a problemas de dotación de personal y a las tareas de programación técnica necesarias para el funcionamiento del sistema i-Track, EVAL no ha podido poner en marcha oficialmente la estrategia de comunicación. En todo caso, como parte de la estrategia general de comunicación se han adoptado diversas otras medidas destinadas a mantener informadas a las partes interesadas e interactuar con ellas. Para 2015, EVAL ha organizado tres mesas redondas a fin de examinar los resultados preliminares de las evaluaciones de alto nivel conjuntamente con los responsables de evaluación de las demás unidades de la sede y las oficinas exteriores. En lo que atañe a estas evaluaciones, la etapa inicial también se está utilizando para interactuar con las unidades interesadas en la perspectiva de desarrollar un sólido entendimiento común sobre el alcance de las evaluaciones y de suscitar un mayor interés y participación de todas las partes, con inclusión de los mandantes y los donantes.

47. Como se indicó anteriormente, ha culminado el establecimiento de la nueva plataforma de intercambio de conocimientos, que incluye ámbitos de trabajo para los coordinadores de la sede y las oficinas regionales, un servicio de informes sobre misiones, un nuevo módulo de evaluación de consultores, un sitio de colaboración para los gestores de evaluación y el nuevo módulo sobre buenas prácticas. Siguen adelante los trabajos de introducción de datos y recursos en diversas partes de la plataforma. EVAL espera llevar a cabo a mediados de 2016 su segunda encuesta de referencia, cuyo objetivo es obtener de las partes interesadas opiniones e ideas que le ayuden a responder a las necesidades y requerimientos de su personal, tanto en la sede como en las oficinas regionales.

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

48. EVAL aprovecha cada oportunidad para potenciar la eficacia de la OIT, promoviendo sistemáticamente el uso de las evaluaciones, inclusive mediante la realización periódica de estudios de evaluabilidad, la preparación de evaluaciones recapitulativas y meta-estudios, y la recopilación de las conclusiones de los informes de evaluación. En los últimos tres años, el EAC se ha convertido en una importante plataforma para discutir y resolver cuestiones con el fin de aprovechar todo el potencial de la evaluación como ejercicio de aprendizaje.

49. Este año, como lo había propuesto el EAC, EVAL ha examinado las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones recientes con el fin de identificar los temas recurrentes que trascienden las responsabilidades individuales de los distintos departamentos o regiones. En el marco del meta-estudio de este año se han revisado las recomendaciones contenidas en 15 evaluaciones de alto nivel efectuadas en los últimos cinco años, así como otras recomendaciones específicas que deben abordarse a nivel institucional. No fue una sorpresa comprobar que los problemas relativos al diseño de los proyectos y programas tienen carácter sistémico; este resultado es coherente con las conclusiones de otro estudio realizado por EVAL en 2015, que examinó los resultados en cuanto a la evaluabilidad de los grandes proyectos de cooperación técnica.

50. Los estudios de evaluabilidad y los exámenes internos realizados anteriormente de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones de proyectos han mostrado de forma reiterada que un diseño de proyecto deficiente plantea serias limitaciones en cuanto a lo que las evaluaciones pueden medir en definitiva. Dichas limitaciones afectan a aspectos como los siguientes: teoría del cambio; marcos de supervisión y presentación de informes; conexiones lógicas entre niveles de resultados; y el establecimiento de mecanismos adecuados para observar el impacto de las actividades de la OIT. En otras palabras, los proyectos mal diseñados, con sistemas insuficientes de seguimiento y presentación de informes, pueden redundar en la formulación de evaluaciones que quedan por debajo de las expectativas y dejan de lado las oportunidades de aprendizaje que ofrecen las evaluaciones.

Identificación de los temas recurrentes que requieren una respuesta institucional

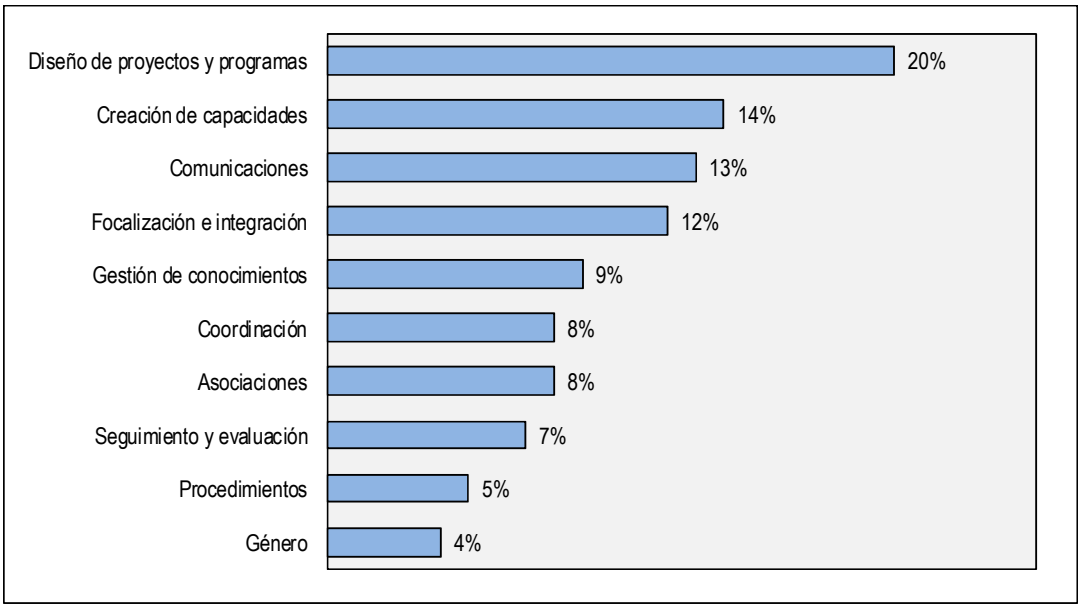
51. El meta-estudio de los 15 informes de evaluación realizados de 2010 a 2014 identificó unos 160 casos individuales de cuestiones planteadas que podrían ser calificadas como amplias e institucionales, y por lo tanto ajenas a la competencia directa de la oficina, región o departamento que haya encargado la evaluación. El meta-estudio se basó en una metodología de examen cualitativo sistemático.

52. Por razones de comparación, el meta-estudio se centró en las secciones relativas a las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas adquiridas de los informes de evaluación. Estos casos no son únicos por lo que se refiere a los temas o teorías, y podrían ser agrupados en diez materias.

53. Los informes de evaluación plantearon cuestiones amplias relativas a diez materias, entre las cuales el diseño de proyectos y programas y la creación de capacidades representaron más del 34 por ciento de los problemas identificados. De todos los casos, el 12 por ciento se refería a la focalización en grupos o problemas específicos y a la necesidad de coherencia en su tratamiento, mientras que un 22 por ciento se refería a las comunicaciones y la gestión del conocimiento, con la inclusión de aspectos como la visibilidad de la organización y el intercambio de conocimientos (véase el gráfico 4). Tal como se acordó durante la 20.ª reunión del EAC (agosto de 2015), se llevará a cabo un estudio de

seguimiento para identificar las medidas que dicho Comité tal vez estime conveniente recomendar al Equipo de Dirección con el fin de garantizar el seguimiento.

Gráfico 4. Materias predominantes en los informes de evaluación



Medición, seguimiento y utilización de la información en los «resultados»: ¿Cuándo y por qué pueden fracasar las evaluaciones?

54. En el examen de este año se analizó la forma en que algunos de los actuales proyectos de alto valor de la OIT miden, controlan y utilizan la información sobre los «resultados». Más de dos tercios de las evaluaciones independientes de proyectos ponen de manifiesto que la insuficiencia o la inexistencia de criterios y prácticas de supervisión y presentación de informes son las principales limitaciones que menoscaban la eficacia de los proyectos [5].

55. Es por esta razón que EVAL se ha centrado en la prestación de apoyo adicional para el creciente número de proyectos de alto presupuesto, es decir, presupuestos de más de 5 millones de dólares de los Estados Unidos, de manera que estén mejor preparados para documentar su eficacia y resultados. Se han identificado los procedimientos que requieren la intervención tanto de EVAL como de PARDEV, a fin de mejorar las prácticas de supervisión y evaluación de estos proyectos.

56. Por otra parte, los esfuerzos encaminados a mejorar la integración del seguimiento, la evaluación y la gestión basada en resultados en los proyectos, en la fase de su diseño, se han potenciado con la reciente actualización del *Manual de Gobernanza Interna sobre Cooperación para el Desarrollo* de la OIT.

57. Los estudios de evaluabilidad de los proyectos de alto presupuesto realizados durante el período 2014-2015 han puesto de relieve la importancia que la inversión inicial tiene para el seguimiento y la evaluación durante las etapas de diseño y creación de los proyectos. Las insuficiencias observadas en los planes de seguimiento y evaluación y en su aplicación oportuna están limitando la capacidad de medir los «resultados» y dar cuenta de los

[5] Unidad de Evaluación de la OIT: *Guidance Note 16: Procedures and tools for evaluability review of ILO projects over US$5 million* (Ginebra, 2014).

mismos. Esto tiene repercusiones en la actual gestión de la toma de decisiones, así como en la evaluación final de la eficacia y buen término de los proyectos.

58. En el recuadro 1 se señalan varios déficit fundamentales que inciden en la supervisión y la evaluación, incluida la evaluación final de los grandes proyectos de la OIT. En general, para la planificación durante la fase de diseño del proyecto se utiliza una metodología sistemática basada en el *Manual de Cooperación Técnica* de la OIT. Apoyándose en parte en el desarrollo de marcos lógicos durante la etapa inicial de la elaboración de los documentos de proyectos, los programas están articulando objetivos y las actividades asociadas con su logro. Esto ha ampliado el potencial para el seguimiento de los progresos en la aplicación de los programas.

Recuadro 1
Déficits fundamentales identificados durante los estudios de evaluabilidad

- La articulación de la teoría del cambio en el programa suele ser insuficiente o inexistente.
- Los marcos lógicos son insuficientes para identificar conjuntos completos de resultados, y a menudo se confunde la articulación entre «productos (outputs)» y «resultados (outcomes)».
- A menudo se plantean problemas para asegurar la claridad y exhaustividad de los indicadores de desempeño.
- La estrategia de medición del desempeño presenta graves lagunas; a menudo, no se indican las fuentes pertinentes de los datos/la información, ni tampoco se proponen estrategias de medición viables.
- Se ejerce una supervisión escasa o nula sobre «otros factores de influencia» — fuera de las actividades de proyecto — que puedan incidir en el movimiento a lo largo de la cadena de resultados y, en definitiva, alcanzarlos.
- El plan de seguimiento y evaluación necesita en general una metodología más sistemática, estructurada y detallada para la recolección de datos y su divulgación, inclusive en cuanto a la responsabilidad de rendición de cuentas sobre la recolección de datos.
- Los planes de seguimiento y evaluación suelen ser desatendidos o se les presta un escaso interés durante la puesta en práctica.

59. Sin embargo, la mayoría de los marcos lógicos no se integran adecuadamente en un marco integral de resultados/expectativas generales para la obtención de resultados eventuales. En muchos aspectos, el marco lógico parece servir como hoja de ruta para las actividades de articulación y seguimiento. Esto es útil desde una perspectiva de planificación y gestión, pero sirven muy poco para asegurar la medición y el seguimiento de «resultados» y alcanzar el éxito del proyecto/programa. En otras palabras, es poco probable que la información sobre «resultados» necesaria para la evaluación final de un proyecto/programa esté fácilmente disponible en el momento de la evaluación.

60. En general, al inicio de un proyecto/programa suele considerarse que el seguimiento y la evaluación revisten una prioridad muy inferior. En parte, esto se puede atribuir al carácter focalizado de los proyectos/programas que se inician y a los limitados recursos disponibles para su puesta en marcha y ejecución. Sin embargo, la observación continua de las estrategias de medición del desempeño y de los planes de seguimiento y evaluación es a menudo limitada, independientemente de si las estrategias y planes están bien definidos o no.

61. En general, suele ocurrir que la información recopilada sobre el desempeño tiende a servir para más de una finalidad administrativa, como, por ejemplo, informar sobre las actividades y gastos para justificarlos o para desembolsar fondos. El uso más amplio de la información sobre «resultados» se ve limitado, sin duda durante toda la duración del programa.

62. En el momento en que se proceda a una evaluación de mitad de período o final, la disponibilidad de información sobre el seguimiento en curso para ayudar a fundamentar la evaluación será probablemente limitada, y por lo tanto será necesario recopilar datos primarios adicionales y/o limitar los datos en que se base la evaluación.

63. El estudio ha puesto de relieve tres áreas fundamentales relacionadas con la gestión y el seguimiento y evaluación basadas en resultados que deben ser abordadas a fin de mejorar la situación actual.

- En primer lugar, la comprensión de la gestión y el seguimiento y evaluación basadas en resultados debería mejorarse a través de la introducción de mejores guías y manuales, de la normalización de definiciones, conceptos y términos, de la armonización con las «buenas prácticas» internacionales, y de la actualización del sistema de formación, de manera que éste se ocupe de la gestión y el seguimiento y evaluación basadas en resultados y responda a las necesidades de los directores de programas de la OIT.

- En segundo lugar, los directivos de la OIT deberían contar con apoyo práctico prestado por los expertos en seguimiento y evaluación de PARDEV y las oficinas regionales. Tras el proceso estandarizado de formulación de la teoría del cambio y los marcos lógicos, la utilización de las versiones actualizadas de las definiciones, conceptos y términos de la OIT debería ser un requisito formal.

- En tercer lugar, los temas de supervisión deberían formalizarse por medio de un requisito formal sobre aprobación y rendición de cuentas en el marco lógico, indicadores de desempeño, estrategias de medición de desempeño y planes de seguimiento y evaluación articulados en los documentos de proyecto.

64. *Recomendación 2:* Dada la importancia que la OIT atribuye a la gestión basada en resultados, en la fase de diseño del proyecto debería prestarse mayor atención a «hacer lo correcto» con respecto al desarrollo de la teoría del cambio, del marco lógico, de los indicadores de desempeño, de las estrategias de medición y de los planes de seguimiento y evaluación. La OIT debería requerir que todas las propuestas de proyectos de alto valor reciban un apoyo práctico de los expertos técnicos pertinentes, ya sea internos o externos, y disponer que se rechacen todas aquellas propuestas que no alcancen los niveles exigidos.

65. ***El Consejo de Administración toma nota del presente informe y aprueba las recomendaciones (párrafos 14 y 64) que se incluirán en el plan renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones, del que se dará cuenta en el informe de evaluación anual de 2015-2016. Asimismo, confirma las prioridades señaladas en el informe sobre el programa de trabajo para 2016-2018.***

Anexo I

Plan de acción para la aplicación de las sugerencias y recomendaciones reseñadas en los informes de evaluación anuales para los bienios 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
Informe de evaluación anual de 2011-2012				
1. Garantía de la calidad de los documentos de proyectos de la OIT				
La función de evaluación está bien establecida en la sede. Sin embargo, es preciso reforzar las capacidades regionales para desarrollar plenamente esta función.	PARDEV debería seguir reforzando los vínculos entre su función de supervisión y control y su labor de orientación y fortalecimiento de la capacidad, con el fin de mejorar la calidad del diseño de los proyectos durante la fase de propuestas. Esto puede requerir que se preste un apoyo más específico en fases más tempranas del proceso de elaboración de propuestas.	■ Revisar el *Manual de Cooperación Técnica* (actualizar y simplificar su utilización).	PARDEV/ 15 000 dólares de los EE.UU.	**Medida concluida** La versión actualizada y revisada del *Manual de Cooperación Técnica* se publicó en un formato interactivo, de fácil utilización, en junio de 2015.
	La OIT debería considerar la posibilidad de establecer mecanismos más sólidos para vincular la calidad de las propuestas finales a la rendición de cuentas por parte de la unidad de la que procede la propuesta. Cuando se considere que la calidad es deficiente, se deberían poner en marcha de forma más sistemática planes de seguimiento para la fase posterior a la aprobación.	■ Reforzar el rendimiento de cuentas por parte de las unidades de las que proceden las propuestas, de conformidad con los resultados del examen en curso de la cooperación técnica, en el marco del programa de reforma de la OIT.	PARDEV/Ninguno	**En curso** La responsabilidad y la obligación de rendición de cuentas por parte de los directores de las oficinas exteriores, así como la función de supervisión que incumbe a PARDEV, fueron reafirmadas en una minuta del Director General sobre la descentralización, difundida el 30 de enero de 2015. La función de apoyo que desempeña PARDEV se ha reorganizado a fin de mejorar el seguimiento, el control y la comunicación de resultados sobre la ejecución de los proyectos, las relaciones con los donantes y la presentación de informes. Como parte del proceso de reformas, se ha reforzado la formación impartida a los directivos de las oficinas exteriores, en particular con la inclusión de temas relativos a la cooperación para el desarrollo. En abril de 2015, PARDEV y HRD, en cooperación con el Centro de Turín, organizaron la primera temporada de la Academia sobre Formación para el Desarrollo, dedicada a impartir formación sobre todas las etapas de los ciclos de proyecto al personal de la OIT en todo el mundo. HRD y el Centro de Turín han previsto llevar a cabo una nueva actividad piloto de

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
				formación para directores de las oficinas exteriores a finales del año en curso. PARDEV prestará su apoyo sobre diversas facetas de la cooperación para el desarrollo. En los procesos institucionales y de revisión en curso se incorporarán diversos aspectos relativos al control de la calidad para el seguimiento en la fase posterior a la aprobación de documentos de proyecto de calidad insuficiente.
2. Presentación de informes de situación sobre el desempeño de los proyectos				
Los informes técnicos de situación deberían fundamentar los procesos de toma de decisiones y aportar información para los informes anuales de PARDEV sobre la ejecución general de la cartera de proyectos de cooperación técnica de la OIT.	Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de los informes técnicos de situación, bajo la supervisión de PARDEV.	■ Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de los informes técnicos de situación, bajo la supervisión de PARDEV.	PARDEV/ 10 000 dólares de los EE.UU.	**En curso** PARDEV recuerda a los funcionarios responsables de la OIT los plazos para la presentación de informes, y ha previsto efectuar evaluaciones anuales de los informes técnicos de situación. Mientras prosigue el diseño y la puesta a prueba de un sistema automatizado de flujo de trabajo que permita realizar un seguimiento de las necesidades en cuanto a la presentación de informes (Microsoft SharePoint), los cuadros de seguimiento existentes se han actualizado y han servido para mejorar notablemente el calendario de presentación de informes. PARDEV no está en condiciones de llevar a cabo un control en profundidad de la calidad de los informes técnicos de situación, pero insiste en que los funcionarios responsables de la OIT refrenden los informes que se les presenten y remitan copias a las unidades de apoyo técnico competentes.
–	A falta de un sistema global de seguimiento y evaluación, la Oficina debería establecer un sistema centralizado de intercambio de conocimientos en el que se puedan almacenar las revisiones trienales amplias y al que puedan acceder todos los interesados internos. Los donantes de la OIT deberían apoyar, en la medida de lo posible, la aplicación del enfoque sobre las revisiones trienales amplias a la presentación de informes de situación.	■ PARDEV ha decidido utilizar el sistema SharePoint, de Microsoft, en lugar de Plone. La etapa de prueba del proyecto se inició el 21 de julio de 2015, y su puesta en marcha definitiva estaba prevista para septiembre de 2015. En la etapa de prueba se incluyeron unos 15 proyectos en cada categoría.	PARDEV y el Departamento de Gestión de la Información y de las Tecnologías (INFOTEC)/ 170 000 dólares de los EE.UU.	**En curso** La determinación del alcance, la planificación de los recursos y los objetivos y requisitos de la etapa de prueba fueron aprobados previa consulta con los asesores técnicos del proyecto. Se negociaron licencias con Microsoft, y se espera suscribir un acuerdo con el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas (CICE) para albergar el entorno de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Se ha llevado a cabo el diseño del sistema automatizado de flujo de trabajo (véase más arriba) y se está desarrollando su etapa de prueba inicial. Está pendiente la adopción de algunas decisiones más generales en cuanto a la puesta en marcha del sistema, que dependerá de la evaluación de la viabilidad del uso del programa informático para el conjunto de la Oficina.

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
Informe de evaluación anual de 2012-2013				
3. Gestión basada en los resultados y eficacia de la OIT: información procedente de los estudios de evaluabilidad				
Si bien se han logrado progresos sustanciales en la puesta en práctica y el cumplimiento de la política de gestión basada en resultados, el estudio de la evaluabilidad puso de manifiesto la existencia de áreas que precisan mejoras y que podrían tenerse en cuenta en el próximo Marco de Políticas y Estrategias.	Se ha mejorado la evaluabilidad del marco de la gestión basada en resultados de la OIT, a partir de los resultados de los programas por país y llegando hasta los resultados del Marco de Políticas y Estrategias, mediante la utilización de sólidos marcos lógicos subyacentes y de baremos fiables (indicadores, criterios de referencia, hitos y metas).	■ Ofrecimiento de apoyo proactivo a las oficinas exteriores, inclusive sobre formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.	Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM)/ (Todavía no se ha indicado el costo).	**En curso** Se ha avanzado en el desarrollo de un nuevo marco de resultados aplicable al Plan Estratégico de Transición y al Programa y Presupuesto para 2016-2017, que se basa en las enseñanzas extraídas de la aplicación del actual Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. Entre los ejemplos de avances figuran los siguientes: i) inclusión de criterios de referencia para todos los indicadores de resultados; ii) mayor coherencia entre los criterios de medición de cada indicador de resultados, y iii) integración sistemática de las dimensiones transversales (a saber, las normas internacionales del trabajo, el diálogo social, la igualdad de género y la no discriminación) tanto en las estrategias de resultados como en el marco de resultados.
			EVAL (50 000 dólares de los EE.UU. con cargo a la asignación sobre seguimiento y evaluación prevista para EVAL en la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO)).	En 2014, EVAL llevó a cabo una evaluación en profundidad de la evaluabilidad de los resultados de los programas por país. Desde entonces, también ha producido un conjunto de herramientas y un manual práctico para la preparación de marcos de resultados evaluables, sobre la base de los resultados evaluables de los programas por país; estos recursos son examinados actualmente por PROGRAM con miras a su eventual aplicación.
		■ Examen de las ventajas y desventajas de vincular cada resultado de un programa por país a un único resultado del Programa y Presupuesto, con miras a mejorar la planificación y la presentación de informes sobre las iniciativas transversales.	PROGRAM/ (Todavía no se ha indicado el costo).	Como parte de las mejoras previstas en la aplicación de los programas para 2016-2017, se han tomado en consideración propuestas relativas a los siguientes aspectos: i) vinculación de cada resultado de programa por país a varios indicadores del Programa y Presupuesto para los que se prevea un mismo resultado, y ii) introducción de «marcadores» para mejorar la planificación y la presentación de informes sobre las dimensiones transversales. La vasta revisión de las orientaciones relativas a los PTDP, que culminará en diciembre de 2015, permitirá mejorar la evaluabilidad del marco de gestión basada en resultados de la OIT. Entre las orientaciones revisadas se incluirá el Mecanismo de Garantía de Calidad de los programas, así como componentes sobre la planificación y seguimiento de la ejecución de los PTDP. Cuando haya concluido la revisión de las orientaciones, se

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
				elaborará un plan de formación para el desarrollo de las capacidades del personal con respecto a los PTDP, el cual se apoyará también en los resultados de un programa de formación para el personal de programación de las oficinas exteriores previsto para septiembre de 2015, en colaboración con el Centro de Turín.
		■ Fomento de las buenas prácticas mediante incentivos adecuados, como, por ejemplo: i) supeditar la asignación de recursos a la calidad del diseño; ii) responsabilizar a los directivos y al personal del cumplimiento de las normas mínimas de diseño, y iii) poner de relieve las buenas prácticas en los informes y las evaluaciones de desempeño individuales.		Está en estudio.
4. Desempeño de la OIT en el ámbito de la cooperación técnica				
El meta-estudio efectuado por EVAL en 2013 determinó que el desempeño general de la OIT en el ámbito de la cooperación técnica, por lo que se refería a la pertinencia y la eficacia, era favorable. Sin embargo, dicho estudio mostró también que el uso del seguimiento y la presentación de informes sobre los resultados, el nivel de los recursos disponibles y el tiempo previsto para el logro de los resultados, el diseño interno de proyectos y las prácticas en materia	Los proyectos de cooperación técnica están diseñados con arreglo a los más altos estándares y aplican los sistemas y las prácticas más avanzadas en materia de seguimiento, evaluación y gestión para optimizar su contribución al marco de la gestión basada en resultados de la OIT.	■ Concretar de forma más precisa los objetivos de los proyectos, a fin de asegurar que todos puedan alcanzarse con los recursos disponibles y en los plazos establecidos, previendo un margen para imprevistos, y que la sensibilidad relativa a las cuestiones de género sea uno de los	PARDEV/No se ha indicado el costo	**En curso** La evaluación incluye sistemáticamente la evaluación de la viabilidad, la sensibilidad de género y la sostenibilidad. PARDEV reforzó su apoyo al diseño inicial. PARDEV asegura la gestión de los flujos de trabajo de aprobación de proyectos, y ha incrementado su coordinación con los servicios de gestión y apoyo como, por ejemplo, la Unidad de la Cooperación Técnica (BUD/CT) del Servicio de Presupuesto y Finanzas, EVAL, HRD, la Oficina del Consejero Jurídico, PROGRAM, la Unidad de la Seguridad (SECURITY) y la Oficina de Compras y Contratos (PROCUREMENT). BUD/CT y PARDEV han venido implantando la formulación de presupuestos basados en resultados en todas las oficinas con acceso al Sistema Integrado de Recursos de Información (IRIS), así como desgloses presupuestarios por país en lo que atañe a proyectos globales.

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
de gestión de la ejecución eran algunas de las áreas de desempeño más débiles.		principales vectores de la eficacia en lo referente al desarrollo. ■ Planificar y gestionar de forma dinámica los riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad, en particular las deficiencias en cuanto al compromiso y las capacidades de las instituciones nacionales; introducir la rendición de cuentas a posteriori en el ciclo de gestión basada en los resultados; y diseñar medidas en tiempo real para detectar y subsanar los factores de lentitud burocrática. ■ Elaborar marcos lógicos que la dirección utilizará para la rendición de cuentas e impulsar el uso de mecanismos de seguimiento del desempeño mediante la recopilación sistemática de mediciones tendenciales. Brindar un apoyo dinámico a las oficinas exteriores, incluida la formación para el desarrollo de estrategias e indicadores evaluables.		Ambas iniciativas permiten lograr una mejor armonización de los proyectos de cooperación técnica con los resultados de los programas por país y los productos de ámbito internacional, así como una gestión de proyectos más flexible y orientada a la obtención de resultados. Además de los informes de ejecución anuales, trimestrales y mensuales de PARDEV, la cartera de gestión y seguimiento de las actividades de cooperación para el desarrollo ha sido reforzada con datos comparativos semestrales sobre las evaluaciones y un nuevo informe sobre los progresos realizados en cuanto a la política de descentralización. PARDEV, en colaboración con INFOTEC, ha evaluado la viabilidad del desarrollo de una aplicación que permita que los usuarios visualicen los datos contenidos en la cartera de actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT y los utilicen en el seguimiento directo del desempeño. Como resultado de la reforma en curso, PARDEV ha reafirmado su función de apoyo a las oficinas exteriores, que incluye la formación para la gestión de los ciclos de proyecto. Las sesiones sobre estrategias e indicadores evaluables se integran sistemáticamente en los cursos que se imparten al personal de la OIT sobre diseño de la gestión de los ciclos de proyecto y sobre la planificación de la ejecución.

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
5. Conclusiones de la evaluación de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y experiencia inicial con la financiación basada en resultados				
El estudio realizado en 2013 sobre la CSPO y la financiación basada en resultados mostró que los programas por país que recibieron contribuciones importantes de la CSPO utilizaron dichos recursos con eficacia, pero que sus factores de eficiencia podrían mejorarse, por ejemplo, reduciendo las demoras en la aprobación de la financiación y el abono de los fondos, y dando más claridad a los procedimientos de evaluación de la financiación basada en resultados.	Las iniciativas financiadas por la CSPO y los recursos de la financiación basada en resultados dan apoyo a los resultados evaluables de los programas por país y se diseñan, aplican y evalúan de manera oportuna y eficiente para optimizar el respaldo al marco de la gestión basada en resultados de la OIT.	■ Habida cuenta del incremento de la financiación basada en resultados, la Oficina debería actualizar las directrices relativas al seguimiento y evaluación de la CSPO o formular nuevas directrices para incluir la planificación y el presupuesto del seguimiento y evaluación de las actividades financiadas con recursos de la financiación basada en resultados.	PROGRAM/ 27 300 dólares de EE.UU. para el estudio de la modalidad de financiación de la CSPO.	**En curso** Se han desarrollado y aplicado de forma sistemática plantillas para registrar las propuestas de financiación y de presentación de informes basadas en resultados. También se han definido prácticas de evaluación aplicables a las asociaciones de financiación basada en los resultados, convenidas en estrecha cooperación entre PARDEV, EVAL y los coordinadores de resultados. En cuanto a la CSPO, un estudio interno de esta modalidad de financiación realizado en agosto de 2014 proporcionó nuevos insumos para mejorar la programación y la asignación de fondos de la CSPO en un marco integrado de utilización de recursos. Sobre la base de estos avances, se ha emprendido una revisión de la CSPO y de los procesos de asignación de fondos y evaluación basados en resultados, como parte del plan de aplicación del examen de las actividades y estructura de las oficinas exteriores y la cooperación técnica.
		■ Los resultados de los programas por país que reciban importantes contribuciones de la CSPO o de las fuentes de financiación basada en resultados deberían evaluarse en el momento oportuno, de preferencia coincidiendo con la clausura de los PTDP, e incluso en el marco de la evaluación de éstos, para optimizar el «uso de la evaluación».	EVAL/15 000 dólares de los EE.UU. para una evaluación recapitulativa.	**En curso** Todas las evaluaciones de alto nivel llevadas a cabo en los últimos años han incluido actividades financiadas con cargo a la CSPO como parte del análisis. Se está considerando la posibilidad de efectuar una evaluación recapitulativa de seguimiento del estudio de 2013. Hasta la fecha no se ha emprendido ninguna evaluación recapitulativa de los resultados comunes.

Sugerencias y etapas próximas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
		■ Con la debida antelación, las oficinas de país y PROGRAM deberían determinar cuidadosamente qué áreas podrían seguir recibiendo apoyo de la CSPO. Esto ayudaría a esas oficinas a identificar y priorizar desde un comienzo las áreas en que se podrían alcanzar mejores resultados con un apoyo financiero adicional.	PROGRAM/ todavía no se ha indicado el costo.	**En curso** Tras el examen interno de la CSPO realizado en 2014, se estableció un comité multidisciplinario encargado de evaluar las propuestas de financiación con cargo a la CSPO en 2014-2015, en conformidad con los principios de la gestión basada en resultados y con un marco de resultados integrado. Se creó así un mecanismo mejorado de garantía de la calidad de la asignación de los fondos de la CSPO y se avanzó hacia la identificación temprana de las áreas que han de recibir un apoyo prioritario de esta fuente de recursos.

Recomendaciones	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
Informe de evaluación anual de 2013-2014				
Recomendación 1: Extender al bienio siguiente (2016-2017) la Estrategia de Evaluación para 2011-2015 y posponer la evaluación externa independiente hasta 2016.	Actualización de la política y estrategia de evaluación (2018-2021), sobre la base de los resultados de una (segunda) evaluación externa independiente sustantiva de la función de evaluación.	■ Preparar una evaluación independiente del mandato de la función de evaluación, para su aprobación por el Consejo de Administración, y convenir el calendario exacto de la evaluación y su gestión.	EVAL/ 140 000 dólares de los EE.UU.	**En curso** La estructura y los principios de la gestión para la evaluación independiente de la función de evaluación se han incluido en el informe de evaluación anual para su aprobación por el Consejo de Administración.
Recomendación 2: Basándose en las conclusiones de la encuesta sobre las necesidades en materia de comunicación, EVAL debería poner en marcha una estrategia de comunicación que le permita fortalecer aún más la cultura de la evaluación en la OIT.	La puesta en marcha de la estrategia de comunicación supone que se apliquen tres estrategias de acción orientadas a: i) ampliar la comprensión de la evaluación en la OIT; ii) conseguir la participación activa de los funcionarios de la OIT en las actividades de evaluación, y iii) fortalecer el uso reiterado de los resultados y productos de cada evaluación.	■ Durante 2015 y 2016, se producirán al menos tres meta-estudios que reutilizarán y aprovecharán los resultados de la evaluación.	EVAL/DCOMM/ (costo recurrente de 50 000 dólares de los EE.UU. por año).	**En curso** La aplicación de la estrategia de comunicación ha avanzado lentamente debido a limitaciones de personal. En 2015 se inició un meta-estudio sobre la protección del trabajo y se organizaron dos eventos de intercambio de información sobre evaluación de los informes de alto nivel publicados en 2015.

Recomendaciones	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2015-2016	Unidad responsable/ costos adicionales	Situación
		■ Durante 2015 y 2016, se organizarán al menos seis actividades de información sobre los resultados recientes de la evaluación.		
Recomendación 3: La Oficina debería reforzar su sistema de seguimiento, evaluación y presentación de informes internos de ejecución de sus programas y proyectos, y disponer que una sólida teoría del cambio sea un requisito obligatorio en todos los niveles de su sistema de gestión basada en resultados	Fortalecimiento de los marcos de seguimiento y evaluación en la fase de propuestas de programas/PTDP/ proyectos, así como durante la etapa de puesta en práctica, con marcos «completos» de los resultados que incluyan una teoría del cambio, los objetivos, criterios de referencia, indicadores, metas, hitos e informes periódicos y con un sistema de seguimiento y evaluación. Los marcos de resultados o los marcos lógicos «estándar» consisten de objetivos, criterios de referencias, indicadores, metas e hitos.	■ Actualizar las orientaciones pertinentes sobre los PTDP.	PROGRAM/PARDEV/ EVAL/todavía no se ha indicado el costo	**En curso** PARDEV: En colaboración con PROGRAM y otras unidades, respalda las mejoras a la supervisión y evaluación de las actividades financiadas con contribuciones voluntarias, haciendo hincapié en la gestión basada en resultados aplicada a la evaluación de las propuestas financiadas con cargo a la CSPO, actualizando el *Manual de Cooperación Técnica*, y verificando el seguimiento y las evaluaciones de evaluabilidad de las propuestas de un valor superior a 5 millones de dólares de los EE.UU. En este trabajo habrá que seguir teniendo en cuenta el aumento de las exigencias de los donantes de la OIT en cuanto a la medición del desempeño, el seguimiento y la evaluación. EVAL: Continúa su colaboración con algunos donantes a fin de conciliar las necesidades y requisitos de la OIT y de los donantes en cuanto al seguimiento y la evaluación, asegurando beneficios recíprocos para todas las partes. PROGRAM: Ha emprendido actividades como parte de las medidas relativas a los PTDP como sólida herramienta de planificación y programación en el contexto del plan de aplicación del *Examen de las actividades y estructura de las oficinas exteriores y la cooperación técnica.*
EVAL debería seguir potenciando sus iniciativas en materia de evaluación de impacto, de una manera más coordinada y rigurosa.	La Oficina en su conjunto dispone de normas sobre evaluación de impacto y evaluación a posteriori que aporten enfoques metodológicos eficaces a los departamentos técnicos, con la supervisión y el apoyo de EVAL a fin de asegurar una calidad homogénea.	■ Actualizar y mejorar la nota de orientación de EVAL sobre la evaluación de impacto. ■ Organizar reuniones de examen *inter pares* para analizar propuestas sobre evaluación de impacto. ■ Proporcionar orientación y competencias técnicas sobre evaluación de impacto a los departamentos técnicos que lo soliciten.	EVAL/ 50 000 dólares de los EE.UU. (costo recurrente por año, no disponible como parte del presupuesto básico).	**En curso** En general, se ha avanzado lentamente debido a la alta rotación del personal. En el último trimestre de 2015 se lograron algunos avances.

Anexo II

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

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

Indicador	Criterio de referencia	Meta
1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del Comité Consultivo de Evaluación (EAC) sobre la pertinencia del programa de trabajo de evaluación para las decisiones de política del Consejo de Administración y los objetivos estratégicos de la Oficina; adecuación del seguimiento de los resultados de la evaluación.	Tres reuniones en 2010; los temas de debate se deciden sólo de un año para el año siguiente; no se debate el uso estratégico de las recomendaciones de la evaluación.	El EAC convoca reuniones y foros en los que el análisis y el diálogo sobre los temas de evaluación y el seguimiento se traducen en planes y seguimiento documentados para uso estratégico.
1.2. En el informe de evaluación anual se sintetizan las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones.	Presentación de informes sobre la aplicación de la estrategia de evaluación, sin un análisis de la eficacia de la OIT en un sentido más amplio.	La presentación de informes de evaluación anuales se basa en el análisis de los informes de evaluación.
1.3. Las evaluaciones de alto nivel evalúan las contribuciones de las estrategias técnicas por país y las estrategias de trabajo decente al Marco de Políticas y Estrategias y al logro de los resultados del Programa y Presupuesto (PyP).	Calificación externa de la calidad de las evaluaciones; 2005-2009 (a partir de una evaluación externa independiente).	Las evaluaciones de alto nivel permiten fundamentar las decisiones estratégicas y de programación a nivel de la gobernanza.

Hitos bienales para el Resultado 1

2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017
1.1. 2011: El calendario, procedimientos y resultados concretos del EAC son especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); se lleva registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas.	Cuatro reuniones al año; registro de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2013-2014); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas.	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2015-2016); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas.	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2017-2018); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de las recomendaciones; el EAC aunará el apoyo de las distintas partes interesadas, a fin de abordar las cuestiones transversales que se hayan identificado en las evaluaciones y que incidan en toda la Oficina.
1.2. La información sobre el desempeño figura en el informe de evaluación anual, y se basa en el análisis de los informes de evaluación; los resultados son examinados por la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración.	2013: Se mejora el informe de evaluación anual sobre la base de los comentarios del Consejo de Administración; los resultados son incorporados en el PyP para 2014-2015.	2015: El informe de evaluación anual se utiliza para elaborar el nuevo Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto.	El informe anual de evaluación de 2016 y la evaluación externa independiente de EVAL, prevista para 2016, se utilizarán para elaborar el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021 y la estrategia basada en resultados de EVAL.
1.3. Los resultados del examen interno *inter pares* de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2011 muestran una calidad satisfactoria.	Los resultados del examen interno *inter pares* de las evaluaciones de alto nivel de 2012-2013 muestran una calidad satisfactoria.	Los resultados de la evaluación externa muestran una gran satisfacción por la vinculación con la gestión basada en resultados y por el potencial de utilización de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2015.	La evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT servirá para fundamentar la nueva estrategia de evaluación de EVAL y el Marco de Políticas y Estrategias para 2018-2021.

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

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

Hitos bienales para el Resultado 2

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

[1] Ningún mandante participó en la actividad que generaría criterios de referencia.

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

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

Hitos bienales para el Resultado 3

2010-2011	2012-2013	2014-2015	2016-2017
3.1. 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT.	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2010-2011 (150).	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2012-2013 (225).	75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT adquieren conocimientos especializados sobre evaluación en el marco de la formación brindada por la OIT, en comparación con los niveles de 2014-2015 (300).
3.2. Se elaboran descripciones genéricas de puestos de la OIT para los funcionarios de evaluación.	2013: Se adopta y se aplica un documento de gobernanza interna relativo a la política de evaluación y a las funciones y responsabilidades de los funcionarios que participan en la red de evaluación.	■ Los funcionarios regionales de evaluación tienen responsabilidades de evaluación específicas y estandarizadas que figuran en sus descripciones de puesto. ■ Se establecen procedimientos de certificación para los gestores en este campo y EVAL participa en sus evaluaciones de desempeño.	■ En las descripciones de puesto de los puntos focales de evaluación a nivel de departamentos se incluyen aspectos de sus responsabilidades de evaluación, y EVAL se encarga de cumplimentar la parte correspondiente en las evaluaciones de desempeño de estos puntos focales. ■ Los certificados de formación de los responsables de las evaluaciones son reconocidos en sus evaluaciones de desempeño.