



Consejo de Administración

316.ª reunión, Ginebra, 1.º-16 de noviembre de 2012

GB.316/PFA/7/1

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

PFA

Fecha: 5 de octubre de 2012

Original: inglés

SÉPTIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe de evaluación anual de 2011-2012

Finalidad del documento

En el presente documento se brinda una visión general de los trabajos realizados por la Unidad de Evaluación (EVAL) en 2011-2012 con respecto a su estrategia basada en los resultados para 2011-2015, y se incluye una sección sobre la eficacia de la Oficina para lograr los objetivos a corto y mediano plazo. Se invita al Consejo de Administración a que tome nota del informe, apruebe las recomendaciones que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en el informe de evaluación anual y confirme las prioridades para el programa de trabajo (véase el proyecto de decisión en el párrafo 96).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: La aplicación de las recomendaciones de cada evaluación puede tener repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: La Unidad 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 el informe de evaluación anual (anexo I).

Unidad autora: Unidad de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.313/PFA/7/1; GB.312/PFA/8; GB.312/PFA/9; GB.310/PFA/4/1 (Rev.).

Índice

	<i>Página</i>
Introducción	1
Parte I. Puesta en práctica de la estrategia de evaluación de la OIT para 2011-2015	2
A. Progresos realizados para alcanzar los principales hitos de la estrategia	2
B. Mejora de la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación	2
C. Evaluación del desempeño de la OIT	3
D. Seguimiento de las evaluaciones de alto nivel.....	3
E. Examen independiente de la calidad de las evaluaciones de alto nivel	4
F. Selección de los temas para las evaluaciones de alto nivel de uso estratégico	5
G. Mejorar y aumentar el uso de evaluaciones descentralizadas.....	8
H. Mejorar el uso que se hace de los sistemas de conocimientos en materia de evaluación	13
Parte II. Evaluación de la eficacia y los resultados de la OIT	14
A. Introducción.....	14
B. La gestión basada en los resultados y la eficacia de la OIT: información procedente de las evaluaciones de alto nivel	15
C. Cambios introducidos por la OIT para mejorar la garantía de la calidad	16
D. Evaluaciones de la calidad de los proyectos de cooperación técnica	16
E. Mecanismo de garantía de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País	19
F. Presentación de informes de situación sobre el desempeño de los proyectos	23
G. Evaluación de las actividades con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario.....	24
H. Calificación del desempeño en las evaluaciones de la OIT	27
 <i>Anexos</i>	
I Plan de acción para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias reseñadas en el informe de evaluación anual	30
II Matrices de gestión basada en los resultados para la estrategia de evaluación.....	37

Introducción

1. Todos los años, la Unidad de Evaluación (EVAL) presenta al Consejo de Administración un informe sobre los progresos realizados en la puesta en práctica de la política y la estrategia de evaluación de la OIT. Su último informe (2010-2011) constituyó un gran cambio en cuanto al contenido y la estructura, puesto que debía reflejar la nueva estrategia basada en los resultados para la función de evaluación y responder a la petición del Consejo de Administración de facilitar más información sobre la eficacia general de la Oficina para lograr los objetivos a corto y mediano plazo.
2. El informe de este año (2011-2012) mantiene el formato revisado y proporciona información acerca de los progresos realizados en el marco de los tres resultados identificados en la estrategia, los problemas planteados y los nuevos conocimientos que se aplicarán a la labor y los informes futuros. Habida cuenta de que se trata de un informe de mitad del bienio, no se pueden facilitar resultados concretos sobre las metas decisivas del bienio sino tan sólo ofrecer una idea aproximada de los resultados previstos. El informe también aborda las medidas adoptadas en relación con el plan de acción para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias contenidas en el informe de evaluación anual de 2010-2011. En el anexo I se describen los trabajos realizados y las próximas medidas que adoptará la Oficina.
3. En un clima de austeridad y creciente preocupación acerca del uso óptimo de los recursos, los organismos internacionales y los asociados para el desarrollo están sometidos a una presión cada vez mayor para que demuestren los efectos y la eficacia de sus intervenciones. En consecuencia, una parte importante del enfoque de la Oficina ha consistido en desarrollar y mostrar una infraestructura y una cultura de la evaluación más fuertes en el seno de la OIT. En su calidad de organismo normativo con una larga tradición de colaboración en lo relativo a la elaboración de normas internacionales y al control de su aplicación en el plano nacional, la OIT tiene una ventaja significativa con respecto a otros organismos de las Naciones Unidas por lo que se refiere a las actividades de seguimiento y evaluación. La OIT goza de reconocimiento por su función de liderazgo en la promoción y los logros del Programa de Trabajo Decente mediante sus conocimientos técnicos especializados. No obstante, también tiene la capacidad potencial de mejorar considerablemente su reputación ampliando las actividades de evaluación y el estudio de las repercusiones en estos ámbitos para apoyar a sus mandantes, que recurren a la OIT en busca de herramientas y productos de difusión del conocimiento.
4. Como ilustra el informe, la OIT ha avanzado notablemente en el fortalecimiento de la función de evaluación. Estas mejoras (mayores recursos, mayor independencia, etc.) han consolidado la infraestructura de evaluación de la Oficina (el hardware). Esto ahora necesita adecuarse a los esfuerzos continuos de optimización de la cultura de la Oficina (el software) para apreciar la evaluación en toda su magnitud como instrumento de gestión y de aprendizaje institucional en todos los niveles. A pesar de que el uso de los resultados de la evaluación con fines de gobernanza y gestión haya mejorado, es necesario reforzarlo más. EVAL continuará esforzándose por respaldar al personal directivo proporcionando un seguimiento significativo de las recomendaciones de la evaluación.
5. La actual política de evaluación da mayor credibilidad a las evaluaciones de la OIT, de modo que éstas contribuirán en mayor medida a aumentar la eficacia de los programas y proyectos de la Organización. Para actuar ante el desafío de encontrar formas de aportar pruebas más fiables de los resultados y la rentabilidad de las políticas, programas e intervenciones, es necesario que la OIT genere más y mejores pruebas empíricas sobre las repercusiones de su labor normativa y de política.

Parte I. Puesta en práctica de la estrategia de evaluación de la OIT para 2011-2015

A. Progresos realizados para alcanzar los principales hitos de la estrategia

6. En virtud de la decisión de aprobar la estrategia de evaluación que el Consejo de Administración adoptó en marzo de 2011, se presenta un informe sobre su aplicación como parte del informe de evaluación anual. Las matrices de resultados establecidas para cada resultado de la estrategia figuran en el anexo II.

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

7. La evaluación de la estrategia de la OIT hace hincapié en la función que la evaluación desempeña para apoyar al personal directivo superior y al Consejo de Administración en el ejercicio de la rendición de cuentas a fin de asegurar la pertinencia, la eficacia y el impacto de la labor de la OIT. En la estrategia se exhorta al Comité Consultivo de Evaluación (EAC) a facilitar el uso estratégico de la evaluación. Asimismo, la estrategia tiene por finalidad mejorar la selección estratégica de los temas objeto de evaluación, comprobar la calidad y credibilidad de las evaluaciones, y hacer un balance de los resultados de la evaluación con miras a adquirir una comprensión más cabal de la eficacia de la OIT en materia de desarrollo y funcionamiento. Los progresos realizados en estos componentes de la estrategia se resumen más abajo.

B. Mejora de la eficacia del Comité Consultivo de Evaluación

Hito bienal 1.1 (2012-2013): Celebración de cuatro reuniones al año; registro de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación; registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas.

8. La Oficina se comprometió a fortalecer el EAC por medio de reuniones periódicas y un programa más sustantivo para impulsar el uso de la evaluación. Después de un buen comienzo, a principios de 2011, a partir de septiembre del mismo año quedó vacante la presidencia del EAC. Sin embargo, se llevaron a cabo diversas reuniones virtuales para avanzar en las discusiones acerca de los principales puntos del orden del día, incluidos el examen externo de la calidad de las evaluaciones de alto nivel, la selección de los temas objeto de evaluación de alto nivel, y los progresos realizados en la ejecución de las evaluaciones de alto nivel de 2011.
9. Una vez que el Director General haya designado nuevo presidente del EAC, la Unidad de Evaluación colaborará estrechamente con él para sacar adelante los puntos del orden del día pendientes, lo que comprenderá un examen más crítico de la adecuación del seguimiento dado a la evaluación por el personal directivo de la OIT.

C. Evaluación del desempeño de la OIT

Hito bienal 1.2 (2012-2013): Mejora del informe de evaluación anual en base a los comentarios del Consejo de Administración; resultados incorporados en el Programa y Presupuesto para 2014-2015.

10. Con la introducción del formato revisado para la presentación de informes de 2011 se agregó una nueva parte al informe de evaluación anual. En esta parte se ponen de relieve los resultados de los estudios de evaluación sobre la eficacia general de la Oficina y sobre su logro de resultados. En la Parte II del informe correspondiente a este año se siguen examinando la gestión basada en los resultados en la Oficina y la ejecución general de actividades financiadas con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO). Asimismo, se valora la eficacia de los sistemas de evaluación de la calidad introducidos por la Oficina para los nuevos Programas de Trabajo Decente por País y la cooperación técnica, así como de las prácticas de calificación del desempeño utilizadas en la OIT, y se propone cómo pueden mejorarse éstas. El próximo año (y para cada año impar del ciclo bienal del Programa y Presupuesto), EVAL volverá a hacer balance de la información relativa al desempeño contenida en las evaluaciones de proyectos y programas para aportar ideas a los encargados de planificar el nuevo programa de trabajo de la OIT.

D. Seguimiento de las evaluaciones de alto nivel

11. La adecuación del seguimiento de las evaluaciones de alto nivel de 2011 es una esfera de análisis importante para el EAC. En el cuadro 1 se resumen los progresos comunicados y el dictamen de EVAL respecto de las recomendaciones aplicadas con éxito emanadas de las evaluaciones del Programa de Trabajo Decente de Bahía (Brasil), así como las estrategias de la OIT para abordar la cuestión del VIH y el sida en el mundo del trabajo y para eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación. EVAL considera que de las 21 recomendaciones, 11 se han aplicado plenamente, siete parcialmente y una se ha rechazado. Tras la designación del nuevo presidente del EAC, se solicitará a esta instancia que ratifique la evaluación de EVAL, por la que se establece que, en todos los casos, se han hecho progresos satisfactorios.

Cuadro 1. Resumen de las medidas de seguimiento previstas en las evaluaciones de alto nivel de 2011, y grado de ejecución

Tema de la evaluación	Número de recomendaciones	Medidas previstas	Ejecutadas	Parcialmente ejecutadas	No se tomaron medidas
Programa de Trabajo Decente de Bahía (Brasil)	5	4	0	4	1
Estrategia de la OIT para abordar la cuestión del VIH y el sida en el mundo del trabajo	10	10	7	3	0
Estrategia de la OIT para eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación	6	6	4	2	0

12. Entre los principales elementos relativos al uso y seguimiento de las evaluaciones por el personal directivo figuran los siguientes:
- el seguimiento de la evaluación de la estrategia de la OIT para abordar la cuestión del VIH y el sida en el mundo del trabajo incluía la presentación de un plan de acción a la Comisión de Empleo y Política Social (ESP), en marzo de 2012, en el que se tenían en cuenta muchas de las recomendaciones de la evaluación;

- el personal directivo ha adoptado medidas concretas en relación con las seis recomendaciones de la evaluación de la estrategia de la OIT para la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Las conclusiones y recomendaciones constituyeron un marco de referencia para la discusión recurrente celebrada en la reunión de junio de 2012 de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, que tuvo como resultado la elaboración de un plan de acción;
 - en 2012, el Brasil organizó una serie de 27 conferencias estatales sobre la creación de empleo y el trabajo decente con vistas a promover el diálogo social. Las conferencias estatales culminaron con la formulación de propuestas y con la designación de delegados ante la Conferencia Nacional sobre Trabajo Decente y Empleo, convocada y organizada por el Gobierno del Brasil en Brasilia en mayo de 2012.
13. Se han presentado al Consejo de Administración los resúmenes de las evaluaciones de alto nivel de 2012 de la Oficina (documento GB.316/PFA/7/2), que abordan la estrategia de la OIT para apoyar políticas de empleo incluyentes (Resultado 1 del Programa y Presupuesto), el trabajo decente en el plano sectorial (Resultado 13) y el Programa Nacional de Trabajo Decente de la India.

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

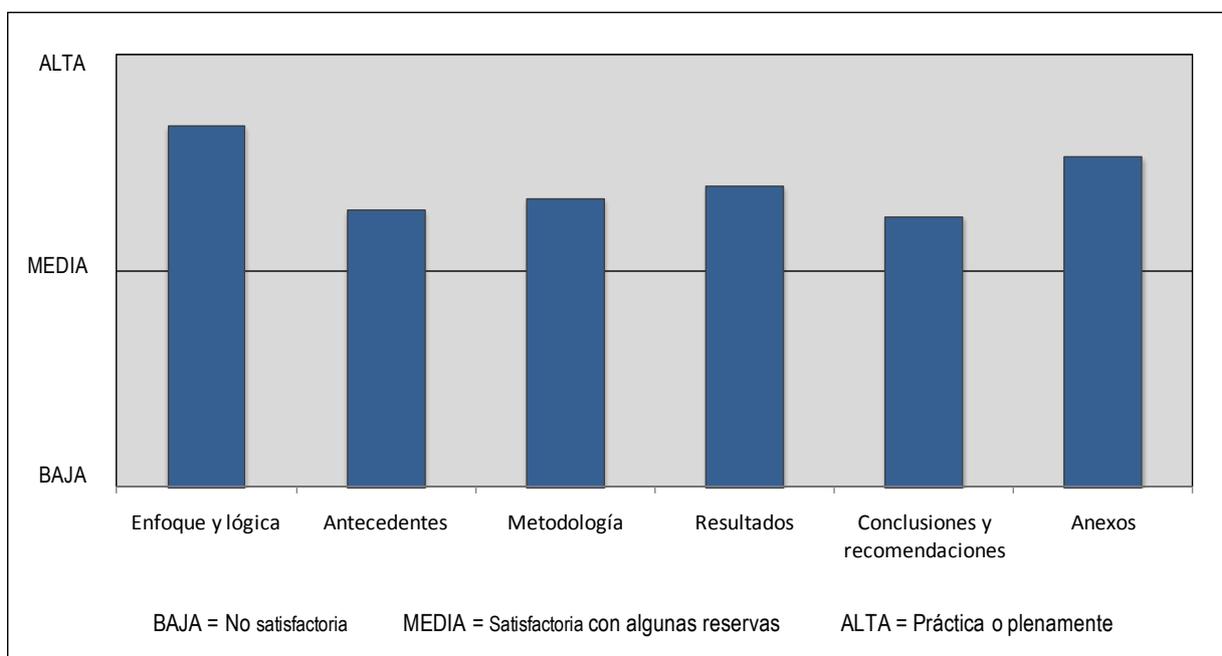
Hito bienal 1.3 (2012-2013): La calidad de los resultados del examen interno inter pares de las evaluaciones de alto nivel de 2012-2013 es satisfactoria.

14. En las conclusiones de la *evaluación externa independiente de la función de evaluación de la Oficina Internacional del Trabajo* correspondiente a 2010, los consultores recomendaron que la Oficina presentara periódicamente evaluaciones de alto nivel para su examen independiente *inter pares* con miras a mejorar su calidad y utilidad. La Oficina adoptó esta recomendación e incluyó un indicador y diversos hitos bienales relativos a la calidad de las evaluaciones de alto nivel en la estrategia revisada de evaluación basada en los resultados.
15. Siguiendo la recomendación de EVAL, el EAC acordó mejorar la práctica, pasando de un examen *inter pares* a un examen independiente de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2011, y supervisar el proceso para asegurar la independencia.
16. La validez de las evaluaciones de alto nivel depende de que tengan un diseño adecuado, se rijan por procesos independientes, transparentes y profesionales, y se plasmen en un informe útil y de calidad. En el examen independiente se evaluó la calidad de cada proceso de evaluación y cada informe, así como el seguimiento dado a la evaluación.
17. En el examen se valoró la calidad de los informes entre mediana y alta calidad y se señaló que todos ellos evaluaban de manera justa y razonable los programas objeto de estudio. También indicaba que las conclusiones de la evaluación se utilizaban principalmente dentro de la Oficina, en general, en forma de conocimientos adquiridos y aplicados por el programa evaluado. Los comentarios también sugerían que existían posibilidades para una mayor participación de las partes interesadas internas y externas en el proceso. En general, se consideraba que ningún informe abordaba suficientemente las repercusiones a más largo plazo de los distintos programas en el desarrollo. El análisis y la información sobre buenas

prácticas, que se presentaban en una sección independiente, también se consideraban deficientes.

18. Como puede verse más abajo, en el gráfico 1, ninguna parte específica de las evaluaciones recibió una valoración sistemática de baja calidad.

Gráfico 1. Calificación media de la calidad por secciones del informe de evaluación



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

19. Todos los años, el Director de EVAL recaba aportaciones del personal directivo superior, de los miembros del EAC y de los mandantes de la OIT acerca de los temas de alto nivel que se evaluarán en los tres próximos años. Los resultados de estas consultas en línea determinan el plan de trabajo renovable para las evaluaciones propuestas, que se somete al Consejo de Administración cada mes de noviembre. Este año, la Oficina y los mandantes examinaron la posibilidad de aplazar la evaluación de la reforma de la estructura de las oficinas exteriores hasta 2015. Diversos grupos de mandantes propusieron que en su lugar la evaluación de la estrategia de cooperación técnica se adelantara a 2013. En el cuadro 2 se presentan los temas objeto de evaluación acordados por el Consejo de Administración y los que están pendientes de confirmación.

Cuadro 2. Evaluaciones de alto nivel confirmadas para 2013 y evaluaciones propuestas para 2014 y 2015

Año	Tipo de evaluación	Tema de la evaluación independiente	Plazo	Fundamentos
Decidido: 2013	Estrategia	Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo	2013	Último examen de la evaluación en 2002. Tema aprobado en noviembre de 2011
Propuesto: 2013	Estrategia	Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles (en sustitución del examen de la estructura de las oficinas exteriores inicialmente previsto para 2013)	2013	Último examen de la evaluación en 2003 (posible seguimiento por el Consejo de Administración en sus debates durante 2012)
Decidido: 2013	Programas de Trabajo Decente por País	Evaluaciones comparativas de los Programas de Trabajo Decente por País en los Estados árabes	2013	Último examen de la evaluación en 2008. Tema aprobado en noviembre de 2011
Propuesto: 2014	Estrategia	Enfoque integrado de las políticas económicas y sociales con el apoyo de las Naciones Unidas y otros organismos multilaterales	2014	Pendiente de evaluar; propuesta por varios mandantes
Propuesto: 2014	Estrategia	Medidas de la OIT relativas a los principios y derechos fundamentales	2014	Preseleccionada por la CIT; finalización prevista para junio de 2015
Propuesto: 2014	Programas de Trabajo Decente por País	Región de África	2014	Último examen de la evaluación en 2010; África del Norte
Propuesto: 2015	Capacidades institucionales	Estrategia de cooperación técnica de la OIT	2015	Propuesta por varios mandantes y el personal directivo superior de la OIT
Propuesto: 2015	Capacidades institucionales	Examen de la estructura de las oficinas exteriores, incluida la participación de los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en el Programa de Trabajo Decente por País (aplazado debido a cambios previstos en la estructura de las oficinas exteriores en 2013)	2015	Evaluación requerida por el Consejo de Administración para examinar los progresos/la eficacia del examen de la estructura de las oficinas exteriores; se está estudiando el aplazamiento propuesto de 2013 a 2015 en vista de los cambios adicionales en la estructura de las oficinas exteriores
Propuesto: 2015	Programas de Trabajo Decente por País	Américas	2015	Último examen de la evaluación en 2009; América Central

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

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

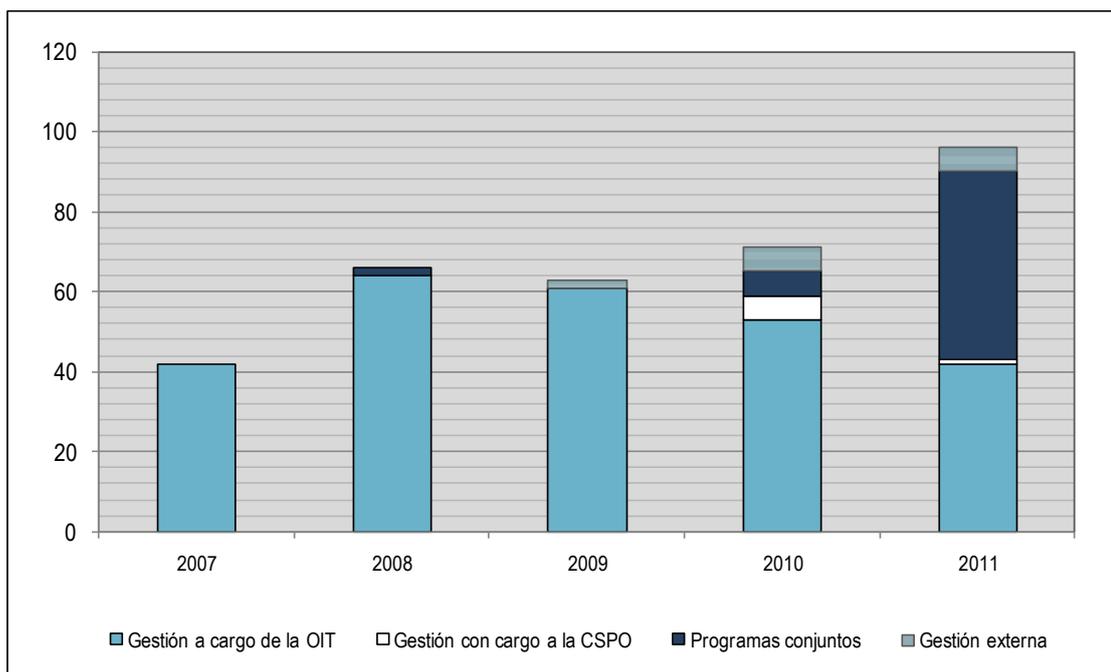
- 20. Codificar y mejorar los procedimientos y las directrices:** Para EVAL, culminar una colección exhaustiva de recursos sobre la política de evaluación de la OIT que incluyera procedimientos conexas, directrices y notas de orientación basada en buenas prácticas era un objetivo importante en su labor de refuerzo de la coherencia en las prácticas en materia de evaluaciones en toda la Organización. EVAL ha concluido su nuevo proyecto, «*i-eval*: Colección de recursos», un portal de acceso a las experiencias y conocimientos de la OIT sobre evaluaciones. El conjunto de recursos se ha revelado como una herramienta muy popular, con más de 1 000 ejemplares impresos y una cantidad periódica de descargas y de «clicks» para acceder a dichos recursos a través de la intranet de la OIT. Tal y como se expone en la estrategia de evaluación, EVAL también ha elaborado directrices de políticas de fácil consulta y orientaciones más detalladas sobre dos nuevos ámbitos de evaluación: la evaluación del impacto y la evaluación conjunta.
- 21. Evaluación del impacto:** La OIT utiliza la evaluación del impacto para ayudar a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a determinar los efectos de las distintas políticas de trabajo decente en países concretos, ofrecer a la OIT información valiosa sobre hasta qué punto su apoyo en materia de políticas, sus enfoques programáticos y sus herramientas técnicas obedecen a un diseño adecuado y se aplican debidamente y, en la esfera de los proyectos o las intervenciones, comprobar la credibilidad y la validez de nuevos conceptos y técnicas que todavía deben ponerse a prueba.
- 22.** Las evaluaciones del impacto no apoyan directamente el marco de rendición de cuentas de la Oficina y no se financian con cargo al presupuesto ordinario actual de la OIT. Por este motivo, no es obligatorio informar al Consejo de Administración de las evaluaciones del impacto. En lo que respecta al control de la calidad, EVAL llevará a cabo un examen de la calidad en la etapa de diseño y en la etapa final en caso de que el Consejo de Administración deba examinar las evaluaciones del impacto. Estas evaluaciones deberían ser el fruto de un encargo estratégico que tenga por objeto evaluar aquellas políticas y programas que no se han puesto a prueba y que se utilizan ampliamente o son nuevos y prometedores.
- 23. Evaluación conjunta:** El número de evaluaciones conjuntas en las que participa la OIT ha aumentado considerablemente en los últimos años (véase a continuación el gráfico 2 relativo a los tipos de evaluaciones). EVAL estima que la OIT participa activamente en 30 evaluaciones conjuntas todos los años. Prácticamente todas están vinculadas al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y/o a programas conjuntos en colaboración con las Naciones Unidas o con interlocutores de instituciones financieras internacionales. Para el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), se entiende por evaluación conjunta una evaluación sobre el desarrollo realizada por más de un organismo, en colaboración o de manera conjunta.
- 24.** La OIT participará proactivamente en las evaluaciones conjuntas, no sólo en calidad de organismo responsable, sino también como entidad asociada. Las evaluaciones brindan una oportunidad rentable para que la OIT, en cuanto que entidad participante en una iniciativa

conjunta de los organismos, llegue a conclusiones relevantes. Si la aportación de la OIT al proyecto supera el umbral de los 500 000 dólares de los Estados Unidos, se anima encarecidamente al personal de la OIT a participar en la gestión de la evaluación. Si el umbral es de 1 millón de dólares de los Estados Unidos, la participación del personal será obligatoria. Todos los informes sobre evaluaciones conjuntas en los que se aborde la labor de la OIT, siquiera sea de manera parcial, deberían incorporarse a la base de conocimientos de la evaluación.

G. Mejorar y aumentar el uso de evaluaciones descentralizadas

25. El número de evaluaciones independientes de proyectos pasó de 71 en 2010 a 96 en 2011. Este aumento del 26 por ciento responde principalmente a la participación de la OIT en programas conjuntos. De los 96 informes de evaluaciones independientes recibidos, el personal de la OIT gestionó 43, mientras que la gestión de los 53 restantes fue externa (véase el gráfico 2). De las evaluaciones gestionadas en el exterior, los programas conjuntos de las Naciones Unidas se ocuparon de 47, mientras que las seis restantes fueron gestionadas por la Comisión Europea (CE) o por una consultoría. El aumento en el número de evaluaciones conjuntas puede atribuirse al retraso en los informes de evaluación intermedios de los muchos proyectos que dependen del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en el que participa la OIT. EVAL está recopilando todas estas evaluaciones, con independencia del umbral presupuestario.

Gráfico 2. Distribución por tipo de evaluación independiente, 2007-2011



26. De las evaluaciones independientes que se han llevado a cabo durante el presente año, 40 fueron evaluaciones finales y 56, evaluaciones intermedias. Puede consultarse una lista completa de estas evaluaciones en la versión larga del presente informe, disponible en el sitio web de la OIT (www.ilo.org/eval).

27. De los 43 informes de evaluaciones independientes gestionados por la OIT en 2011, se incluyeron 32 en el ejercicio de seguimiento por el personal directivo¹. Las evaluaciones restantes no requerían un ejercicio de seguimiento (11). Las 32 evaluaciones de 2011 que fueron objeto de un ejercicio de seguimiento se resumen en el cuadro 3, a continuación, en el que se indica el número de respuestas del personal directivo y la situación del seguimiento por región. Tal y como se señala, en el momento de redactar el presente informe quedaban por recibir cuatro planes de seguimiento.

Cuadro 3. Respuesta del personal directivo a las evaluaciones finalizadas en 2011

Región/sector	Respuestas del personal directivo (32 informes)		Total de recomendaciones recibidas	Completada	Completada parcialmente	Pendiente	Ninguna medida
	Sin respuesta	Respuesta					
África	1	3	23	5	14	3	1
Américas	0	2	23	10	3	1	9
Estados árabes	1	1	8	4	0	0	4
Europa y Asia Central	0	3	20	9	4	2	5
Asia y el Pacífico	1	3	33	12	10	10	1
Subtotal	3	12	107	40	31	16	20
Normas	0	5	66	13	38	11	4
Empleo	1	7	57	28	14	6	9
Protección social	0	1	13	9	4	0	0
Diálogo social	0	0	2	14	13	1	0
Otros (GENDER)	0	1	8	7	1	0	0
Subtotal	1	16	158	70	58	17	13
Total	4	28	265	110	89	33	33
Porcentaje	-	-	-	42%	34%	12%	12%

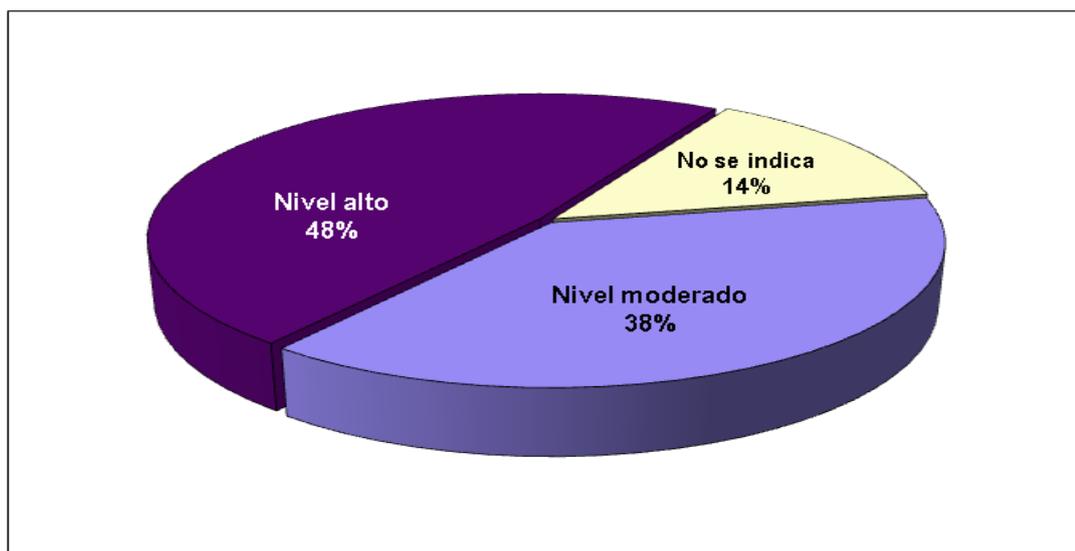
28. El examen del ejercicio de 2011 sobre el seguimiento muestra una ligera mejora con respecto al año anterior: un 76 por ciento de las recomendaciones se habían completado total o parcialmente, frente a un 72 por ciento en 2010. Los casos sin respuesta cayeron un 8 por ciento. EVAL está dispuesto a trabajar con los departamentos y sectores a fin de que el proceso sea más fácil de entender y más útil. Las ventajas resultantes del seguimiento de las recomendaciones, especialmente en lo que se refiere a la participación de los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, se derivan de la idea de que el personal directivo absorbe, de una manera sostenible, los conocimientos adquiridos gracias a la evaluación. En 2013, EVAL revisará la calidad de las recomendaciones y las iniciativas para aumentar la participación del personal directivo en la elaboración de informes de seguimiento eficaces, efectivos y pertinentes en su afán por seguir mejorando el cumplimiento.

Hito bienal 2.1 (2012-2013): La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 25 por ciento en comparación con los niveles de 2011.

¹ Este año se han incluido en el informe de seguimiento cuatro evaluaciones gestionadas por el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) de la OIT. En el informe del año pasado se excluyeron por error del informe de seguimiento las evaluaciones gestionadas por el IPEC.

29. Se analizó la participación de los mandantes nacionales en el seguimiento de las evaluaciones para el período 2010-2011. En total, se examinaron 629 acciones de seguimiento de las recomendaciones, de las cuales 65 requerían la prestación de servicios a los mandantes o la participación de éstos en actividades o consultas. Alrededor del 75 por ciento de éstas se dirigían a todos los mandantes, el 20 por ciento a los gobiernos y el resto solamente a las organizaciones de empleadores o de trabajadores. De los informes de seguimiento también se desprendía que la participación de los mandantes en las acciones de seguimiento fue, en el 86 por ciento de esas 65 recomendaciones, alta o moderada, tal y como se muestra en el gráfico 3, a continuación. Estos datos servirán como criterio de referencia para el hito de 2013 relativo a la información sobre el uso que hacen los mandantes de las evaluaciones.

Gráfico 3. Participación de los mandantes en la respuesta a las recomendaciones de la evaluación, 2010-2011



Hito bienal 2.2 (2012-2013): Se puede acceder a todas las evaluaciones internas y autoevaluaciones y efectuar búsquedas en la base de datos.

30. En 2011, la Oficina elevó el umbral para las evaluaciones independientes a 1 millón de dólares de los Estados Unidos y formalizó la política para las evaluaciones internas y las autoevaluaciones. Asimismo, EVAL, junto con el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV), dio carácter prioritario a la recogida de evaluaciones internas y autoevaluaciones. En el cuadro 4 se muestra el aumento en el número de informes de evaluaciones internas y de autoevaluaciones presentados a EVAL desde 2007. Además, en 2011 las regiones llevaron a cabo nueve exámenes de Programas de Trabajo Decente por País, un incremento drástico con respecto a los años anteriores.

Cuadro 4. Evaluaciones internas y autoevaluaciones presentadas a EVAL, 2007-2011

Evaluaciones internas y autoevaluaciones	Año					Total
	2007	2008	2009	2010	2011	
Exámenes del Programa de Trabajo Decente por País	4	2	1	4	9	20
Informes de evaluaciones internas y autoevaluaciones de proyectos de cooperación técnica	21	2	4	7	24	58

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

31. Desde 2007, la OIT promueve una red de evaluación constituida por puntos focales en las regiones y los sectores técnicos con el fin de garantizar la calidad y la credibilidad de las evaluaciones descentralizadas. Cada bienio, EVAL convoca a los miembros de esta red, junto con la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM) y el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV), para hacer un balance de los esfuerzos desplegados en el ámbito de la evaluación en el bienio anterior; intercambiar ideas y reflexionar sobre el desarrollo del plan de trabajo, e identificar y abordar los cuellos de botella y las dificultades a las que se enfrentan las regiones y los sectores. En diciembre de 2011, la reunión destacó, entre otras cuestiones, la necesidad de reforzar el grado de responsabilización del personal directivo con respecto al seguimiento de las evaluaciones, ya sean internas, regionales o sectoriales. A este respecto, es necesario verificar la calidad de las recomendaciones en cuanto a su pertinencia, especificidad y la posibilidad de respuestas prácticas. Otras prioridades consisten en seguir elaborando materiales y herramientas de formación, intensificar los esfuerzos realizados por las oficinas exteriores con miras a hacer participar a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores en el seguimiento, y mejorar el respeto de las normas de evaluación y las buenas prácticas por parte de la Oficina.
32. Como resultado de una iniciativa conjunta de EVAL y PARDEV, la red de evaluación se beneficia asimismo de la mejora de los procedimientos de gestión del flujo de trabajo y de presentación de informes aplicables a los proyectos de cooperación técnica, que incluyen: i) procedimientos para la identificación sistemática de planes y actividades de evaluación en las fases de diseño y aprobación; ii) un flujo de trabajo claro para identificar a los gestores de la evaluación, las actividades de gestión de los consultores y los procedimientos de aprobación; iii) un proceso para garantizar que en todas las fases clave del proceso de evaluación se tomen en cuenta periódicamente la participación de los mandantes y la respuesta del personal directivo, y iv) el establecimiento de la recopilación rutinaria de evaluaciones internas y autoevaluaciones, de conformidad con la estrategia de evaluación de la OIT para 2011-2015, como una prioridad.

Hito bienal 3.1 (2012-2013): 75 mandantes y 75 funcionarios de la OIT reciben formación durante el bienio

33. **Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación:** La Unidad de Evaluación (EVAL) encargó un estudio para examinar la participación de los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en los sistemas nacionales de evaluación. Abarcó cinco países e hizo especial hincapié en las prioridades existentes de las organizaciones internacionales de desarrollo y los ministerios competentes destinados a promover la participación de la sociedad civil, así como la de las organizaciones de trabajadores y de empleadores, en los sistemas nacionales de evaluación. El estudio reveló que, en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas, las oficinas de país de la OIT estaban ligeramente rezagadas en lo que concierne a la toma de conciencia de la capacidad y los sistemas nacionales de evaluación. En la mayoría de las oficinas de país se opinaba que el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación debería formar parte de las actividades relativas a los programas por país de la OIT, si bien una minoría consideraba que sólo debería incluirse cuando así lo solicitasen los interlocutores nacionales. Las prioridades de las oficinas de país de la OIT consistían en evaluar los progresos realizados en cuanto a la consecución de los objetivos del Programa de Trabajo Decente por País y alcanzar un consenso entre los distintos interlocutores respecto a estos objetivos. Las

oficinas también organizaron una gama de actividades de fortalecimiento de la capacidad para las partes interesadas.

- 34.** Durante el período en que copresidió el Equipo de Tareas sobre el Desarrollo de la Capacidad de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en 2011, la OIT — en colaboración con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), ONU-Mujeres y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) — trabajó con miras a elaborar un instrumento de orientación de la UNEG sobre el modo de fortalecer los sistemas nacionales de capacidad de evaluación. Este instrumento no es de carácter obligatorio, sino que ha sido concebido con el fin de destacar los elementos clave que se deben tomar en consideración al trabajar sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional. Las personas que elaboraron el instrumento de orientación se basaron en el estudio sobre la función de los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en los sistemas nacionales de evaluación.
- 35. Formación de los mandantes:** EVAL elaboró recientemente un CD-ROM en tres idiomas (inglés, francés y español) con todo el material de formación necesario para incrementar la capacidad de evaluación de los mandantes tripartitos de la OIT. Contiene 17 módulos, y cada uno de ellos incluye una descripción de la reunión, presentaciones en diapositivas y actividades de aprendizaje. EVAL ha acordado, junto con la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), colaborar con los especialistas trabajadores y empleadores a fin de adaptar e integrar módulos seleccionados del CD-ROM en los diversos programas de formación de gestión y/o gobernanza que se están ofreciendo a través del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) y en las regiones.
- 36. Certificación de gestor de evaluaciones:** EVAL acordó junto con el CIF-OIT y el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) lanzar un programa de desarrollo del personal destinado a otorgar a miembros seleccionados del personal de la OIT la certificación de gestor de evaluaciones. El programa de certificación consistirá en un taller de tres días, posiblemente con un componente práctico orientado. EVAL colaborará con el CIF-OIT en los tres componentes de la estrategia de formación.
- 37. Mandantes y funcionarios de la OIT que recibieron formación en materia de evaluación en 2011-2012:** Además de la formación formal, las regiones de la OIT llevaron a cabo actividades de evaluación del desarrollo de la capacidad dirigidas tanto al personal como a los mandantes. El cuadro 5 contiene información relativa al número de participantes en las actividades de desarrollo de la capacidad por regiones. En lo que respecta a 2012, la Oficina ya ha alcanzado en un sólo año el hito bienal que había sido fijado.

Cuadro 5. Desarrollo de la capacidad de evaluación de la OIT — Personal y mandantes de la OIT beneficiarios, por regiones — 2012 *

Personas que recibieron formación	África	Américas	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa	Sede	Total
Personal de la OIT	9	11	35	15	12	0	82
Mandantes de la OIT	32	0	20	17	13	0	82
Total	51	11	55	32	25	0	164

* Toda formación inferior a un día de duración se considera como una actividad de sensibilización.

Hito bienal 3.2 (2012-2013): Documento de gobernanza interna sobre la red de evaluación: enfoque, funciones y responsabilidades adoptados y aplicados.

38. La nueva estrategia de evaluación señaló la importancia de establecer una descripción genérica para el puesto de «funcionario de evaluación» y de mejorar la orientación en cuanto a sus funciones y responsabilidades. Los proyectos de descripciones de puestos para los funcionarios de evaluación de los grados P.2 a P.5 elaborados por EVAL han sido remitidos a HRD para que se adopten medidas adicionales. La labor relativa al documento de gobernanza interna para la red de evaluación comenzará en 2013. Esta tarea depende de la consolidación de los puestos de coordinadores regionales de evaluación y los avances relativos a la formación para obtener la certificación de gestor de evaluaciones destinada a la red informal de más de 90 funcionarios de la OIT que se ocupan cada año de las evaluaciones.

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

39. El elemento principal del sistema de conocimientos en materia de evaluación es la base de datos i-Track empleada para almacenar información sobre evaluaciones futuras, presentes o pasadas. La base de conocimientos soportada por este sistema ha seguido ampliándose y ha alimentado otros sistemas de conocimientos de la OIT, entre otros la consola electrónica de donantes. En el cuadro 6 se refleja la expansión constante de los productos almacenados a los que puede acceder todo el personal de la OIT desde 2005.

Cuadro 6. Panorama general del volumen de informes de conocimientos en materia de evaluación incorporados y accesibles, 2005–2011

Tipo de conocimiento/informe	Año							Total sistema
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Evaluaciones independientes — gestionadas por la OIT — presentación informes anuales	65	55	42	66	63	71	95	457
Evaluaciones independientes — gestión externa — evaluaciones conjuntas	–	–	–	2	5	12	54	73
Evaluaciones independientes — gestionadas por EVAL — programa, temática y estrategia por país	1	3	3	4	3	6	4	24
Metaevaluaciones /exámenes internos — gestionados por EVAL	–	–	–	–	1	2	2	5
Resúmenes de evaluaciones independientes — sitio web público de la OIT	–	25	28	37	177	75	95	437
CD de información/CD de formación	–	–	–	–	1	1	2	4
Informes de evaluación independientes sobre la consola electrónica de donantes	–	–	–	–	–	391	84	475
Evaluaciones internas	–	8	9	6	8	12	26	69
Exámenes internos de los Programas de Trabajo Decente por País	–	1	3	2	1	4	9	20
Documentos de reflexión y estudio	–	–	–	–	–	–	4	4
Nuevas directrices y notas de orientación	–	5	8	0	1	3	35	52
Boletines	–	–	–	–	–	3	3	6
Enseñanzas extraídas	–	–	–	115	340	121	116	692
Recomendaciones	–	–	–	630	717	642	325	2 314

- 40. El aprendizaje institucional y evaluación centrada en las políticas:** Además de disponer sistemas que permitan almacenar y hacer accesibles los conocimientos generados mediante las evaluaciones, la estrategia exige que EVAL contribuya al aprendizaje de la Organización a través de la extracción de enseñanzas. En los últimos años, la OIT ha puesto en marcha varias iniciativas encaminadas a reforzar su función de evaluación con vistas a una mayor sistematización del aprendizaje institucional. Sin embargo, la percepción general es que las enseñanzas extraídas mediante las evaluaciones todavía no se han incorporado adecuadamente al programa de la Oficina ni a las decisiones de política. Por ese motivo, EVAL ha emprendido un estudio para determinar cómo y hasta qué punto se puede lograr un mayor aprendizaje basado en las políticas a partir de las evaluaciones de los proyectos y los programas por país. La conclusión del estudio fue que las evaluaciones de los proyectos y los programas por país todavía no están pensadas para identificar enseñanzas sobre las políticas nacionales relativas al trabajo decente. Puede que esto se deba en parte al lugar que ocupa la política en los marcos de resultados de muchos proyectos, que suelen ser más operativos y tienden a centrarse más en la acción sobre el terreno. En el estudio se plantearon propuestas que iban desde el enfoque más sencillo, como alentar a los evaluadores a que dieran mayor peso a la justificación de los proyectos a la luz de las políticas en el momento de la evaluación, hasta la idea más radical de que todos los proyectos/programas se diseñaran remitiéndose a su contribución a la creación de capacidad para la ejecución de las políticas o, en su defecto, a la promoción del cambio en las políticas.
- 41.** EVAL lleva desde 2009 extrayendo enseñanzas y codificándolas en la base de datos i-Track. Como puede verse al examinar las enseñanzas extraídas, los evaluadores suelen clasificar casi un 50 por ciento como enseñanzas sobre procesos o enseñanzas administrativas. Para corregir eso el año que viene, EVAL modificará sus orientaciones de modo que se mejore la utilidad de las enseñanzas extraídas exigiendo a los evaluadores que se concentren más en la pertinencia de las políticas y en los aspectos relativos a los conocimientos técnicos. EVAL tiene previsto mejorar la calidad de estas enseñanzas extraídas en contextos temáticos estableciendo ejercicios de validación y debates sobre aspectos técnicos concretos de la labor de la OIT.

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

A. Introducción

- 42.** La estrategia revisada de evaluación de la OIT de 2011 requiere que se realicen evaluaciones para sintetizar la información sobre la eficacia y los resultados generales de la Oficina. En el informe del pasado año se presentaron las conclusiones de tres importantes estudios. La discusión de estas conclusiones durante la reunión de noviembre de 2011 del Consejo de Administración tuvo como resultado la formulación de un plan de acción para la aplicación de las recomendaciones y las propuestas, el cual fue aprobado durante la reunión de marzo de 2012 del Consejo de Administración. En el anexo I se ofrece información actualizada sobre el grado de aplicación de este plan de acción.
- 43.** En el informe de este año, la sección sobre el desempeño aborda las prácticas de gestión basada en los resultados haciendo mención de algunas enseñanzas genéricas extraídas de las evaluaciones de alto nivel que se llevaron a cabo en 2012. En esta sección también se informa sobre los resultados de un examen de la eficacia de los sistemas de evaluación de la calidad puestos en marcha por la Oficina para los nuevos Programas de Trabajo Decente por País y proyectos de cooperación técnica, así como del grado de utilización de los nuevos sistemas de presentación de informes sobre el desempeño. Por último, en esta

sección se esboza un examen de las prácticas de la OIT en materia de calificación del desempeño y de la forma en que éstas pueden mejorarse.

B. La gestión basada en los resultados y la eficacia de la OIT: información procedente de las evaluaciones de alto nivel

- 44.** A fin de preparar el próximo Marco de Políticas y Estrategias para 2016-2021, el pasado año EVAL emprendió un examen exhaustivo del Marco de Políticas y Estrategias para 2010. En el examen se puso de manifiesto que la OIT había realizado progresos sustanciales hacia la aplicación y el cumplimiento de la política de gestión basada en los resultados, pero también se señalaron esferas que requerían mejoras, entre ellas: la necesidad de adaptar mejor las asignaciones de recursos a los resultados; la importancia de una mayor coherencia entre los resultados y el marco de rendición de cuentas; y la necesidad de mejorar la calidad de los indicadores, los supuestos y las evaluaciones de riesgos en el Marco de Políticas y Estrategias. Este año, EVAL examinó las conclusiones de dos evaluaciones estratégicas y una evaluación de un Programa de Trabajo Decente por País llevadas a cabo en 2012, con el fin de tener una visión clara de los tres aspectos esbozados en el informe de evaluación anual de 2010-2011.
- 45. Rendición de cuentas respecto de la entrega puntual de productos, buena calidad:** Las evaluaciones pusieron de manifiesto que la calidad del trabajo y la entrega de productos iban en la buena dirección y que el personal directivo estaba motivado para lograr las metas de desempeño. No obstante, sobre todo en las fases de planificación, el propio sistema genera competencia entre el personal directivo respecto del establecimiento de metas y la obtención de recursos para poner en práctica los planes de trabajo basados en resultados y las iniciativas subyacentes relativas a los resultados de los programas por país. La enseñanza extraída es que el actual proceso de programación de los planes de trabajo basados en los resultados y de los resultados de los programas por país funciona razonablemente bien en lo que respecta a la rendición de cuentas en la esfera de la entrega de productos, pero que la competencia puede poner en peligro un establecimiento eficaz de las prioridades.
- 46.** La Oficina ha realizado avances significativos en la adecuación de los Programas de Trabajo Decente por País a los principios de la gestión basada en los resultados; sin embargo, el alcance de la evaluación de los marcos de resultados y de los planes de seguimiento y evaluación sigue planteando problemas. Las cuestiones que se plantean con mayor frecuencia son el uso desigual de criterios de referencia, indicadores medibles, hitos y supuestos de riesgo en la fase de los resultados de los programas por país.
- 47. Rendición de cuentas respecto de la pertinencia, validez, sostenibilidad y accesibilidad de los supuestos que establecen el vínculo entre productos y resultados esperados:** En las distintas estrategias, los supuestos resultan más esenciales en la fase de los resultados de los programas por país, ya que los riesgos son más elevados en los países en que la influencia de la OIT depende de factores nacionales, políticos y económicos. En general, en las evaluaciones estratégicas se consideró que la gestión de los riesgos asociados a los supuestos era adecuada en todas las esferas excepto en la de la sostenibilidad, donde el supuesto de la OIT de que la aplicación nacional se derivaría del apoyo de la OIT no estuvo siempre bien fundado.
- 48.** Aunque la preparación de los planes de trabajo basados en resultados tenía como objetivo promover una mejor coordinación, colaboración y coherencia, el vínculo entre cada uno de los resultados de los programas por país y cada uno de los resultados del Programa y Presupuesto ha planteado algunas dificultades en lo que respecta a los programas de índole

más transversal, concretamente en lo concerniente a la concepción de planes de trabajo coherentes y sinérgicos integrados en el sistema de resultados de programas por país y de planes de trabajo basados en los resultados.

- 49. Rendición de cuentas respecto de la calidad de la gestión de riesgos operativos:** Se consideró que el desempeño operativo era adecuado debido a la buena coordinación y comunicación entre las oficinas exteriores y la sede. No obstante, se estimó que la gestión de los riesgos planteaba mayores dificultades cuando se trataba de riesgos relativos a los recursos (relacionados con una financiación a más largo plazo) y riesgos operativos derivados de la ambigüedad de las funciones y las responsabilidades, como la existente entre las oficinas exteriores y la sede o en el seno de las estructuras de supervisión directa.

Dado que, en respuesta a las recomendaciones del pasado año, la Oficina está examinando actualmente la estructura del Programa y Presupuesto como parte de las propuestas para 2014-2015, este año no se incluyen recomendaciones adicionales bajo este epígrafe.

C. Cambios introducidos por la OIT para mejorar la garantía de la calidad

- 50.** En el informe de evaluación anual de 2010-2011 se esbozaban los resultados de varios estudios en los que se resaltaban las deficiencias en el desempeño de la OIT, concretamente en relación con el diseño, la supervisión y la presentación de informes respecto de los proyectos y los Programas de Trabajo Decente por País. Como seguimiento de dicho informe, EVAL examinó el uso y la utilidad de varios mecanismos puestos en marcha por la Oficina durante los últimos años para mejorar la calidad en estas esferas. Las tres herramientas examinadas fueron: el sistema de evaluación de proyectos, el mecanismo de garantía de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País, y una herramienta y una plantilla normalizadas para la presentación de informes sobre el desempeño en materia de aplicación de proyectos.
- 51.** Dado que las propias herramientas de evaluación han sido objeto de exámenes de calidad, EVAL centra su análisis, en primer lugar, en el uso que se hace de los dos tipos de evaluación y de la plantilla de presentación de informes sobre el desempeño y, en segundo lugar, cuando estas herramientas se utilizan, en los datos disponibles que evidencian su eficacia. Los resultados preliminares de estos exámenes contribuirán a la evaluación de alto nivel de la estrategia de cooperación técnica de la OIT actualmente prevista para 2013.

D. Evaluaciones de la calidad de los proyectos de cooperación técnica

- 52.** El mecanismo de evaluación de la OIT consiste en una valoración analítica del diseño de los programas de cooperación técnica y de las propuestas de proyectos. Se estableció en junio de 2010. Su objetivo es garantizar el cumplimiento de las normas de diseño técnico, la aplicación de la gestión basada en los resultados y la contribución de las propuestas al logro de las prioridades de la OIT y de los Programas de Trabajo Decente por País.
- 53.** Los registros de PARDEV indican que desde enero de 2011 hasta junio de 2012 se presentaron 210 proyectos de cooperación técnica para su evaluación. De aquellos proyectos cuyos presupuestos superaban el millón de dólares de los Estados Unidos se tomó una muestra aleatoria del 20 por ciento, tras lo cual se eligió un conjunto final de 15 proyectos sobre la base de toda la documentación disponible para completar este análisis.

54. PARDEV ha elaborado tres plantillas de presentación de informes: el informe de evaluación de notas conceptuales, el informe de evaluación inicial y el informe de evaluación final. En el informe de evaluación final se autoriza la presentación de este al donante. Según se requiera, las evaluaciones de las propuestas de proyectos son realizadas por diferentes partes de la Oficina, pero los procedimientos aplicados difieren entre las distintas regiones. En el caso de Asia, la Oficina Regional formuló observaciones iniciales para mejorar la calidad y sólo remitió la propuesta cuando se hubieron cumplido los niveles de calidad. En otros casos, la sede y las oficinas regionales proporcionaron información de forma simultánea. Además, se pide a varias partes de la Oficina que evalúen principalmente aquellas secciones de la propuesta que entran en su esfera de especialización.
55. El cumplimiento se midió según la calidad y la puntualidad de la información proporcionada por las diversas unidades que examinaron las propuestas, en función de la utilización de la plantilla establecida por PARDEV (lista de verificación para la evaluación de las propuestas de cooperación técnica) y del tiempo de respuesta. La eficacia del sistema de evaluación se analizó sobre la base de las notables mejoras introducidas en la calidad de las propuestas.

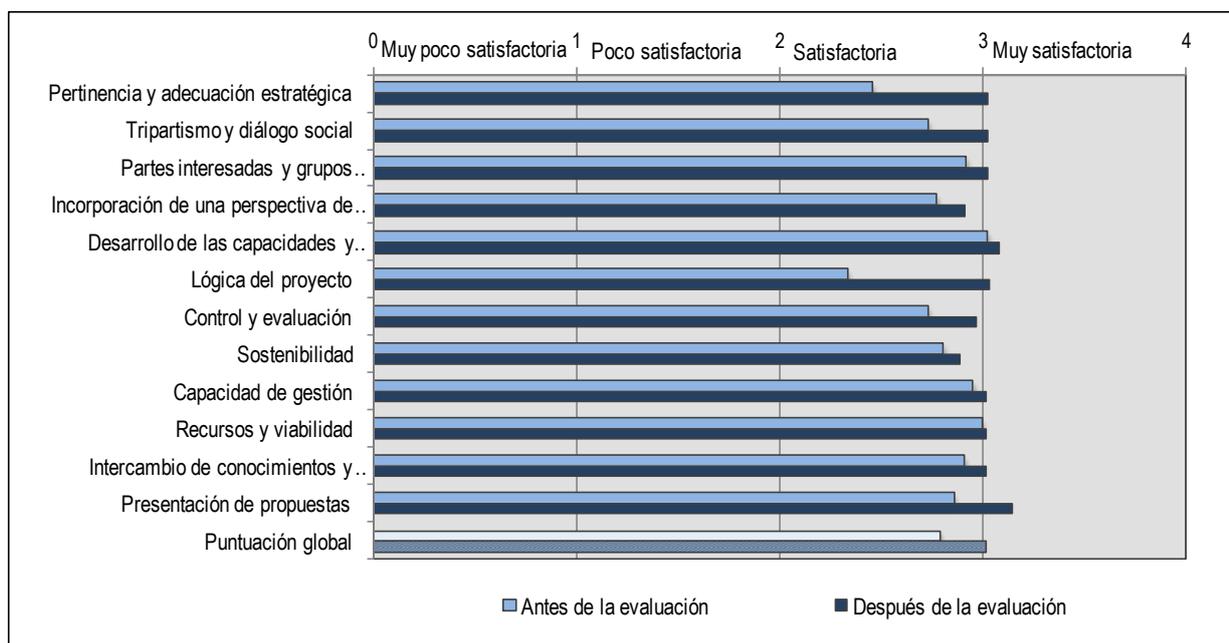
Cumplimiento

56. En general, PARDEV y otros contribuyentes cumplieron el proceso de evaluación. Se consideró que los borradores de las propuestas se habían divulgado ampliamente entre el personal competente de la OIT, el cual podía posteriormente comunicarse y coordinarse con quienes habían formulado la propuesta tanto dentro como fuera del proceso de evaluación formal. Esto se considera una mejora importante respecto del anterior proceso cerrado de elaboración de propuestas.
57. En lo que respecta a la información proporcionada posteriormente, PARDEV formuló observaciones respecto del 93 por ciento de los proyectos de cooperación técnica incluidos en la muestra. No toda esta información posterior se ajustaba a la lista de verificación normalizada para la evaluación, y algunas observaciones pueden haberse enviado en forma de texto. Las observaciones de PARDEV se consideraron muy exhaustivas, aunque sólo se centraban en algunas secciones de los borradores de propuestas. Se proporcionaron observaciones útiles a las unidades que habían formulado las propuestas con el fin de adaptar los objetivos y las estrategias de los proyectos a las prioridades de los donantes y las actividades actuales de la OIT. En lo que respecta a los criterios de evaluación, la pertinencia y la adecuación estratégica, la lógica del programa, la gestión y el intercambio de conocimientos y la presentación habían recibido la máxima atención. Estos criterios están en consonancia con las prioridades de evaluación, habida cuenta de que uno de los principales objetivos de la evaluación es garantizar que los proyectos de cooperación técnica ofrezcan contribuciones cuantificables a la planificación del trabajo basada en los resultados de la OIT.
58. Tal y como se ha mencionado, muchos de los proyectos de cooperación técnica se evaluaron en fases más tempranas (por ejemplo, cuatro de cada 15 propuestas de cooperación técnica fueron plenamente evaluadas por la Región de Asia y el Pacífico y revisadas antes de su examen por PARDEV). En los casos incluidos en la muestra, se consideró que el tiempo de respuesta para obtener información sobre la evaluación se ajustó al plazo prescrito (cinco días). De hecho, casi el 40 por ciento de los proyectos de cooperación técnica incluidos en la muestra fueron evaluados por PARDEV durante los dos días siguientes a la recepción de los borradores.

Eficacia

- 59.** La evaluación de la eficacia se basó en una escala de cuatro puntos en la que 1 equivalía a «muy poco satisfactorio», 2 a «poco satisfactorio», 3 a «satisfactorio» y 4 a «muy satisfactorio». Los criterios de evaluación descritos en la lista de verificación para la evaluación de la cooperación técnica se emplearon para puntuar las propuestas antes y después de la evaluación. Esto se hizo para valorar el grado en que las observaciones formuladas se utilizaban para mejorar la calidad de las propuestas. Dado que no siempre se emplearon las plantillas de evaluación, las observaciones formuladas por PARDEV se utilizaron como base para puntuar la calidad de la muestra con anterioridad a la evaluación. Se entendió que los criterios no mencionados por PARDEV en su evaluación eran satisfactorios o no requerían cambios significativos. (Con esta metodología no se midieron las mejoras realizadas antes de la evaluación realizada por PARDEV).
- 60.** En el gráfico 4 que figura a continuación se muestran los resultados de la evaluación realizada por EVAL de los cambios en la calidad de las propuestas antes y después de la información proporcionada por PARDEV tras una ronda inicial de información y revisiones en al menos algunas de las regiones. Se observaron mejoras considerables en la esfera del marco de resultados, seguida por la esfera de la pertinencia y la adecuación estratégica y la esfera de la presentación, respecto de las cuales PARDEV había señalado deficiencias en muchas propuestas. Aunque esto no se reflejó en la matriz, también se proporcionó y se aplicó regularmente información respecto de las esferas del cumplimiento presupuestario, la tramitación de las contrataciones y los requisitos de evaluación.

Gráfico 4. Promedio de las calificaciones relativas a la calidad de las propuestas de cooperación técnica, antes y después de la evaluación



- 61.** Como muestra el gráfico 4, los resultados ponen de manifiesto que el proceso de evaluación está contribuyendo y aportando mejoras al diseño de los proyectos mediante la facilitación de información específica y sistemática por parte de los departamentos y las unidades pertinentes de la OIT sobre esferas de propuestas esenciales. Los resultados indican que la calidad de las propuestas que recibe PARDEV ya ha mejorado como resultado del proceso de examen. La magnitud de la mejora que refleja el gráfico sugiere que la información dimanante de la evaluación realizada por PARDEV ha mejorado aún más la calidad en las esferas especialmente deficitarias de la lógica del proyecto y la

adecuación estratégica, lo que garantiza que las propuestas alcancen el nivel de satisfacción necesario respecto de todos los criterios.

- 62.** Otra interpretación que los resultados pueden dejar entrever es que quienes hicieron las propuestas tal vez no estén utilizando eficazmente la información que recibieron para mejorar la calidad de las mismas. Incluso las propuestas de proyectos posteriores a la evaluación siguen situándose en el nivel de calidad satisfactoria, sin que ninguna de ellas logre una puntuación global posterior a la evaluación que supere el 3,5. Los resultados sugieren que los procesos de evaluación no pueden por sí mismos mejorar la calidad de las propuestas más allá de un determinado nivel, habida cuenta del limitado plazo de tiempo y de la fase avanzada del desarrollo de la propuesta. En cambio, tal vez sea preciso aumentar la combinación de orientación, formación y apoyo técnico que actualmente se proporciona e introducirla lo antes posible para complementar la herramienta de evaluación.

Recomendaciones

- 63.** La función de evaluación está bien establecida en la sede. Sin embargo, es preciso reforzar las capacidades regionales para desarrollar plenamente esta función.
- 64.** El Servicio de Cooperación para el Desarrollo (CODEV) debería seguir reforzando los vínculos entre su función de supervisión y control y su labor de orientación y fortalecimiento de la capacidad con el fin de mejorar la calidad del diseño de los proyectos durante la fase de propuestas. Esto puede requerir que se preste un apoyo más específico en fases más tempranas del proceso de elaboración de propuestas.
- 65.** La Oficina debería considerar la posibilidad de establecer mecanismos más sólidos para vincular la calidad de las propuestas finales a la rendición de cuentas por parte de la unidad de la que procede la propuesta. Cuando se considere que la calidad es deficiente, se deberían poner en marcha de forma más sistemática planes de seguimiento para la fase posterior a la aprobación.

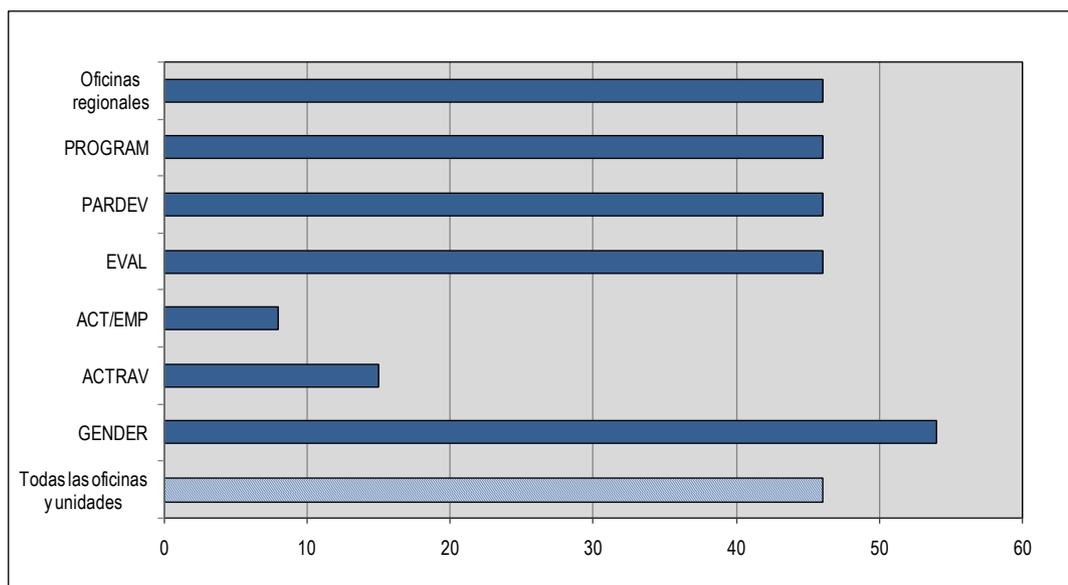
E. Mecanismo de garantía de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País

- 66.** En la evaluación del mecanismo de garantía de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País se examinó el grado de cumplimiento de las directrices relativas a los Programas de Trabajo Decente por País de la OIT y la eficacia del proceso respecto de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País aprobados. La evaluación se centró en la aplicación eficaz del mecanismo de garantía de la calidad para reducir de forma significativa el ciclo preparatorio de los Programas del Trabajo Decente por País, al mismo tiempo, mantener la pertinencia estratégica del ejercicio. Según los registros de la OIT, en los últimos dos años se evaluaron 34 Programas de Trabajo Decente por País. De los nueve países analizados en el marco del presente estudio (la selección también se basó en la disponibilidad de la documentación necesaria), tan sólo en uno de ellos se había hecho uso de las directrices revisadas sobre el mecanismo de garantía de la calidad, publicadas a finales de 2011.
- 67.** La evaluación se centró en: i) la conformidad con las plantillas del mecanismo de garantía de la calidad, y ii) la eficacia del ejercicio con respecto a la calidad de los documentos relativos a los Programas de Trabajo Decente por País aprobados.

Cumplimiento

68. El cumplimiento se midió en función de la utilización de la lista de verificación para la evaluación del mecanismo de garantía de la calidad de la OIT, y del grado en que los evaluadores abordaron las preguntas y los criterios establecidos. De acuerdo con los resultados del análisis del cumplimiento por región, en los dos últimos años no se ha emprendido en las Américas el proceso relativo al mecanismo de garantía de la calidad para mejorar los proyectos de Programas de Trabajo Decente por País. No fue posible evaluar plenamente la puntualidad y la eficacia de las respuestas debido a los escasos datos disponibles en las fechas en que se remitieron las informaciones.
69. En los nueve Programas de Trabajo Decente por País examinados, las oficinas regionales, PROGRAM, PARDEV y EVAL completaron poco menos de la mitad de las evaluaciones solicitadas, y la Oficina para la Igualdad de Género (GENDER) completó poco más del 50 por ciento (véase el gráfico 5 más abajo). Como sucede con las evaluaciones de proyectos, muchos de los evaluadores responden únicamente a las preguntas relacionadas con sus esferas técnicas y dejan en blanco las secciones sobre temas con los que están menos familiarizados o respecto de los cuales poseen menos conocimientos técnicos. En el marco del sistema revisado, el mecanismo de garantía de la calidad aún requiere contribuciones de las oficinas regionales, PROGRAM, PARDEV, EVAL, ACT/EMP, ACTRAV y GENDER.

Gráfico 5. Disponibilidad de información para la evaluación del mecanismo de garantía de la calidad, por grupo evaluador

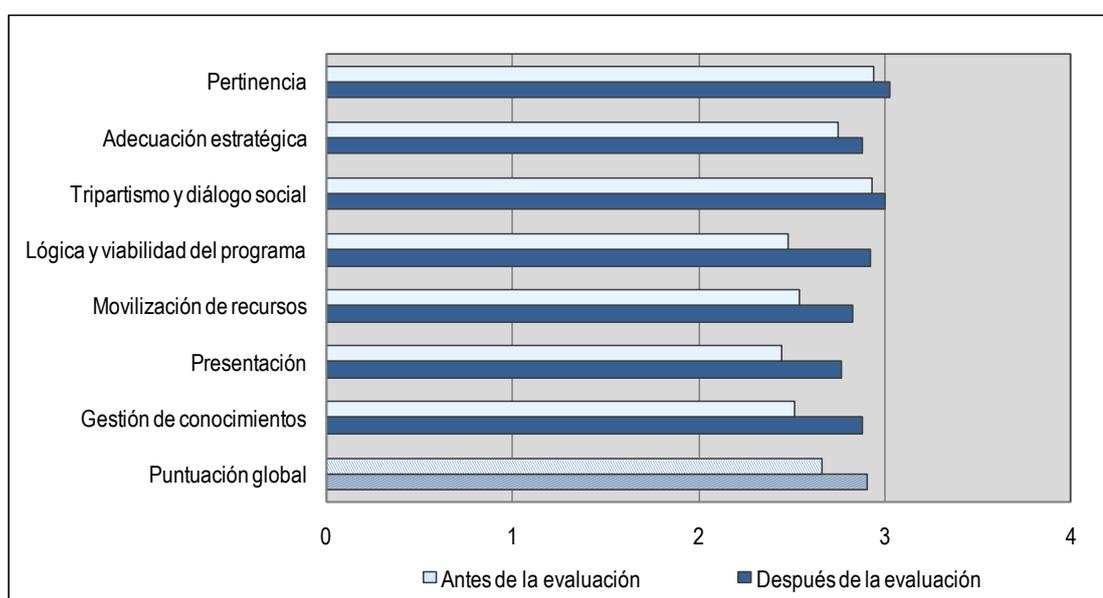


Eficacia

70. La eficacia del mecanismo de garantía de la calidad se evaluó sobre la base de la exhaustividad y la calidad de la información remitida y del grado en que ello redundó en la introducción de mejoras en los documentos de los Programas de Trabajo Decente por País. Para ello se identificaron las principales observaciones y se analizaron la precisión y la claridad de la información remitida, en particular si los evaluadores hicieron referencia específica a las secciones que cabía mejorar y si se proponían alternativas para colmar las lagunas en esas áreas.

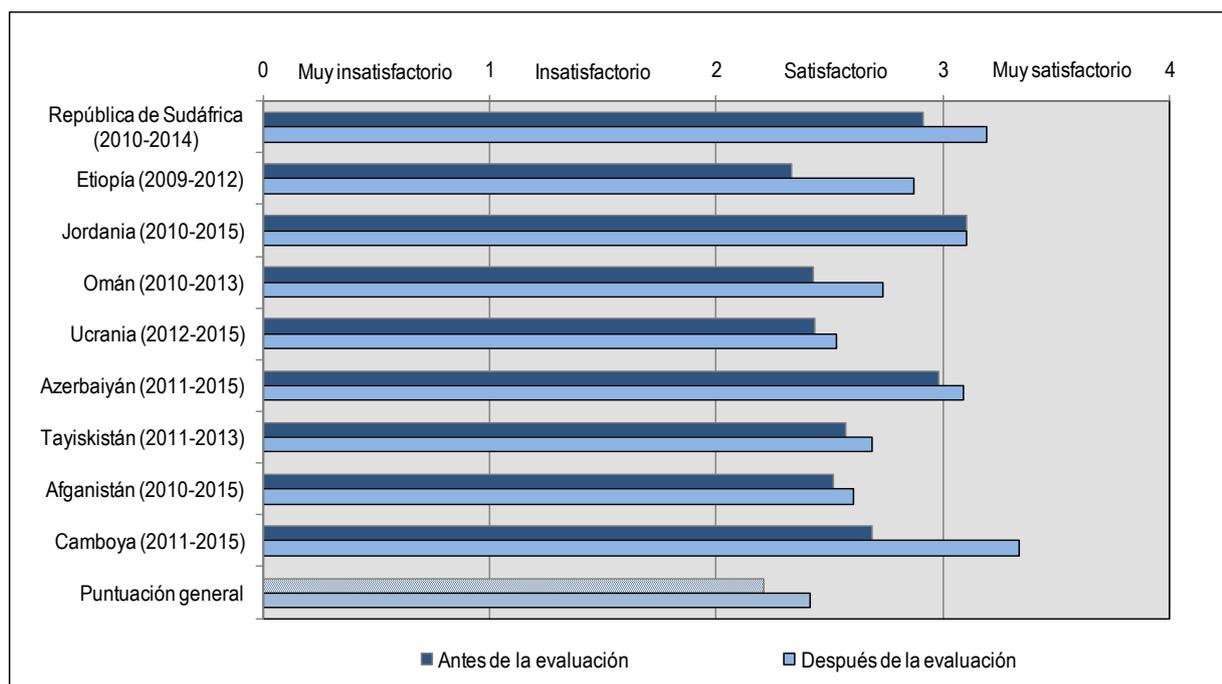
- 71.** La evaluación ha arrojado resultados dispares sobre la eficacia del proceso en relación con la mejora de la calidad y el fortalecimiento de la orientación hacia los resultados de los Programas de Trabajo Decente por País. Una conclusión esencial es que una mayor participación de las oficinas regionales en la elaboración y evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País contribuye a mejorar el documento conexo. Ello queda evidenciado por las puntuaciones obtenidas en la evaluación por las regiones de África y Asia y el Pacífico. La información que remitieron esas oficinas regionales fue muy completa, constructiva y estuvo mejor adaptada al contexto de cada país, lo que respalda plenamente el procedimiento revisado del mecanismo de garantía de la calidad según el cual las oficinas regionales deben encabezar el proceso.
- 72.** En general, los Programas de Trabajo Decente por País sometidos al mecanismo de garantía de la calidad mostraron mejoras en los ámbitos de la adecuación estratégica, la lógica del programa, la presentación, la gestión de conocimientos y la movilización de recursos, conforme se ilustra en el gráfico 6 que figura a continuación.

Gráfico 6. Promedio de las puntuaciones relativas a la calidad de los criterios del mecanismo de garantía de la calidad de los PTDP, antes y después de la evaluación



- 73.** La mayoría de los evaluadores proporcionaron información clara y concisa. En la mayoría de los comentarios se hicieron referencias específicas a los ámbitos en que se requerían mejoras y se proporcionaron alternativas útiles.
- 74.** Los marcos de resultados fueron el ámbito respecto del cual los evaluadores proporcionaron información más frecuente y detallada, lo que redundó en mejoras más significativas. Como se ilustra en el gráfico 7 a continuación, la calidad de los documentos finales de los Programas de Trabajo Decente por País fue valorada generalmente como satisfactoria y, en uno de los casos, como muy satisfactoria.

Gráfico 7. Puntuaciones globales de los mecanismos de garantía de la calidad de los PTDP desglosadas por país, antes y después de la evaluación



Principales enseñanzas

- 75.** La disponibilidad de información relativa al mecanismo de garantía de la calidad supone un desafío importante a la hora de evaluar el grado de cumplimiento. Aunque la información disponible indica que las oficinas de país y los evaluadores están realizando esfuerzos importantes para mejorar la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País, no se dispone de datos suficientes para determinar en qué medida se toman en cuenta los comentarios formulados durante la evaluación al ultimar los Programas de Trabajo Decente por País.
- 76.** No existe un único archivo de información relativa al mecanismo de garantía de la calidad de los Programas de Trabajo Decente por País. Además, no se registra el tiempo invertido en cada etapa de la evaluación, lo que imposibilita la determinación de la eficiencia en función del tiempo. En ocasiones, los evaluadores no registran su designación o ubicación, lo que dificulta la identificación de la unidad evaluadora.
- 77.** En la nueva lista de verificación del mecanismo de garantía de la calidad la información que se remite se refiere únicamente a los criterios de evaluación pertinentes para la unidad de que se trate. Gracias a ello, el ciclo de evaluación en su conjunto es más eficiente, y el proceso es más fácil para las oficinas de país y requiere una menor inversión de tiempo por parte de los evaluadores. Esto constituye una mejora en relación con la plantilla utilizada antes de 2011.

Recomendaciones

- **Se deberían elaborar directrices uniformes para los evaluadores, en las que se expliquen los factores que se deben tener presentes al realizar las evaluaciones. En general, se debería alentar a los evaluadores a que, además de subrayar los puntos débiles, propongan alternativas específicas para introducir mejoras. La**

evaluación también podría utilizarse para determinar las áreas en que cabría fortalecer las capacidades de las oficinas de país.

- Se debería alentar a las oficinas de país a presentar sus respuestas a los comentarios formulados durante las evaluaciones, que deberían formar parte del archivo del mecanismo de garantía de la calidad para cada Programa de Trabajo Decente por País. La Oficina debería mantener archivos de los documentos relacionados con las evaluaciones del mecanismo de garantía de la calidad, los proyectos y las versiones definitivas de los Programas de Trabajo Decente por País, ya sea en la sede o en las oficinas regionales.

F. Presentación de informes de situación sobre el desempeño de los proyectos

78. En 2010, la OIT rediseñó sus herramientas de supervisión de la ejecución de los proyectos e introdujo un enfoque sistemático para hacer un seguimiento del logro de los productos y los resultados de los proyectos en relación con sus parámetros estimados de duración y costo, a través de la plantilla para la presentación de informes de situación sobre la cooperación técnica. Estas herramientas son cruciales para un posicionamiento estratégico con visión de futuro, el aprendizaje institucional y una buena gestión. Amplían el alcance de la evaluación, y tienen en cuenta las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas emergentes.
79. Habida cuenta de los diferentes requisitos en materia de presentación de informes, no todos los informes de situación utilizan la nueva plantilla. Sin embargo, PARDEV alienta activamente a los donantes a que adopten el nuevo sistema como un formato revisado de informe para la presentación de informes de situación provisionales y definitivos. Las primeras autoevaluaciones basadas en estos nuevos formatos estuvieron disponibles en 2012.
80. El objetivo de la evaluación es doble: por un lado, determinar el nivel de aplicación del nuevo sistema uniforme para la presentación de informes de situación y, por otro, medir la eficacia de estos informes como herramientas de gestión de proyectos y de aprendizaje institucional. Se utilizó una muestra de 16 informes de situación sobre la cooperación técnica (uno finalizado en diciembre de 2010, tres en 2011, y otros 12 que abarcaban el período comprendido entre el 1.º de enero y el 30 de junio de 2012). La selección de la muestra se basó en los siguientes criterios: i) representación regional; ii) diversidad de los criterios relativos a la presentación de informes (es decir, exigidos por la OIT y/o requeridos por los donantes), y iii) informes sobre operaciones de más de 1 millón de dólares de los Estados Unidos sometidos a PARDEV.

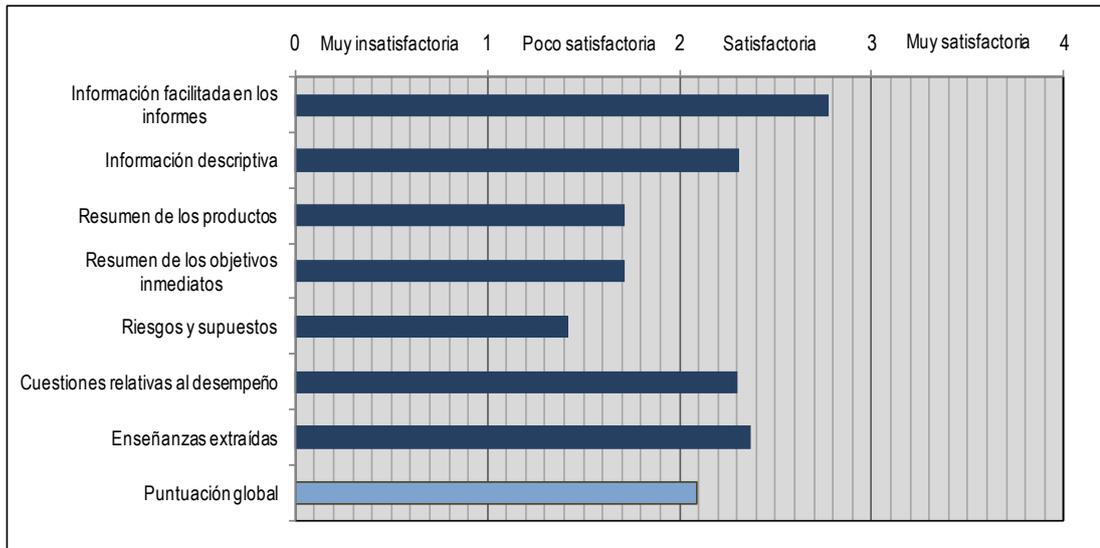
Cumplimiento

81. La disponibilidad de informes de situación sobre la cooperación técnica fue un aspecto que dificultó en gran medida la realización de este análisis, en parte debido a que no existe un archivo único de informes de situación. De hecho, cada región y sector son responsables de la gestión y el archivo de los informes de situación sobre la cooperación técnica correspondientes a su ámbito de competencia.
82. Se constató que la región de Asia y el Pacífico era la que contaba con un proceso más sistemático de archivo de informes de situación sobre la cooperación técnica, gracias a su plataforma de intercambio de conocimientos. PARDEV está configurando un sistema similar para su uso en toda la OIT.

Eficacia

83. Los resultados de la evaluación de la calidad de los informes de situación comprendidos en la muestra indican que, en promedio, la calidad de la mayoría de los aspectos relativos a la presentación de informes se consideró insatisfactoria. Se observó que ninguna oficina regional ni sector comprobaban sistemáticamente la calidad de los informes de situación, y tampoco estaba claro cómo se habían incorporado dichos informes a los procesos más amplios de programación del Programa y Presupuesto.

Gráfico 8. Promedio de las puntuaciones relativas a calidad de los informes de situación sobre la cooperación técnica, por categoría de información facilitada



Recomendaciones

- Las unidades administrativas competentes de las regiones y de la sede deberían efectuar sistemáticamente un control de la calidad de los informes de situación sobre la cooperación técnica, bajo la supervisión de PARDEV.
- Los informes de situación sobre la cooperación técnica deberían fundamentar los procesos de toma de decisiones y brindar aportaciones para los informes anuales de PARDEV sobre la ejecución general de la cartera de proyectos de cooperación técnica de la OIT.
- 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 los informes de situación sobre la cooperación técnica 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 relativo a los informes de situación sobre la cooperación técnica a la presentación de informes sobre la marcha de los progresos.

G. Evaluación de las actividades con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario

84. La OIT creó la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) para apoyar la aplicación del Programa de Trabajo Decente mediante la aportación de contribuciones

voluntarias flexibles no asignadas a fines específicos al programa de trabajo de la OIT. La CSPO es un recurso crucial para la obtención de resultados en materia de trabajo decente. Esta sección del informe tiene por objeto continuar la práctica, establecida en el informe de evaluación anual del año pasado, de informar sobre las evaluaciones de las iniciativas financiadas con cargo a la CSPO y sobre la utilización eficaz de los fondos de la CSPO destinados a actividades de seguimiento y evaluación.

- 85.** La Oficina llevó a cabo seis evaluaciones de actividades programáticas que estaban financiadas en gran medida con cargo a la CSPO. De dichas evaluaciones, cuatro procedían de África y dos de América Latina. Cinco eran evaluaciones independientes, y la restante era una evaluación interna. La mayoría abarcaba programas de trabajo plurianuales para el período de 2009 a 2011. La mayor parte de las asignaciones con cargo a la CSPO para ese período se destinaron al marco de resultados de varios Programas de Trabajo Decente por País, de modo que el alcance de las evaluaciones fue principalmente temático.
- 86.** EVAL llevó a cabo un metaanálisis del desempeño de la OIT basándose en las conclusiones de los seis informes de evaluación. Los criterios del análisis fueron los siguientes: i) pertinencia; ii) coherencia; iii) eficacia; iv) eficiencia; v) sostenibilidad e impacto, y vi) marco de seguimiento y evaluación y prueba de resultados.

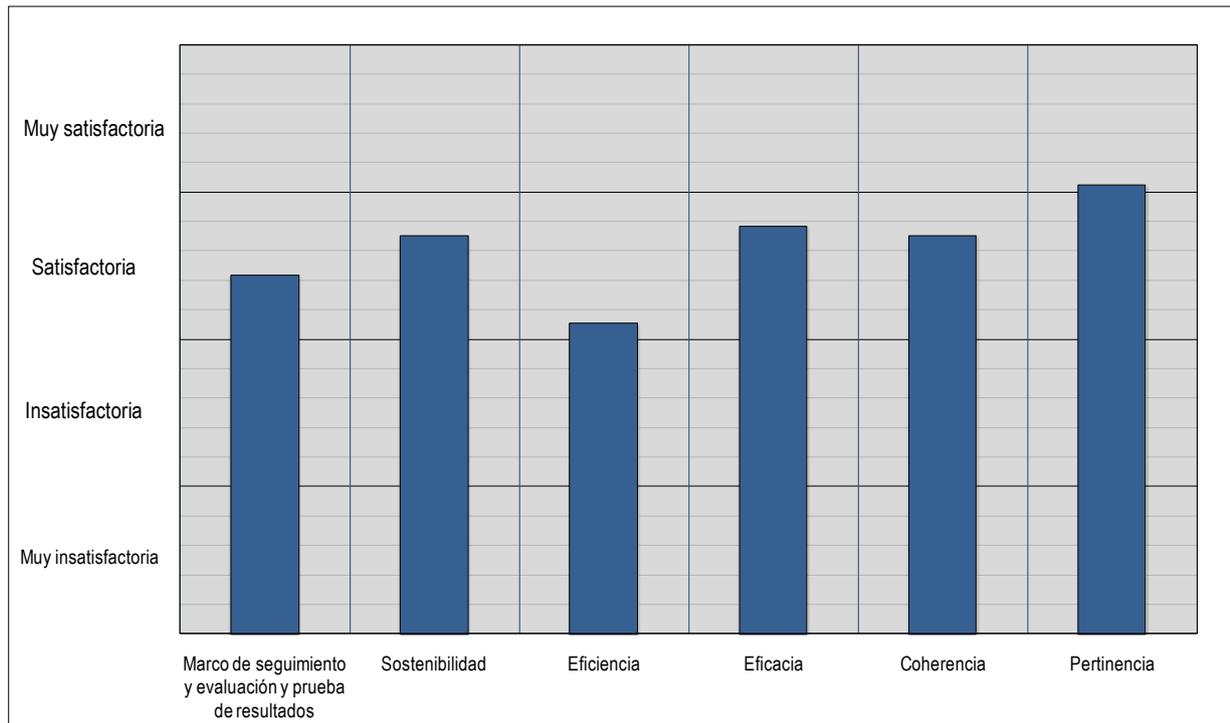
Conclusiones principales

- 87.** Todas las evaluaciones de la muestra se ajustaban al marco de evaluación recomendado por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y de ellas también emanaban recomendaciones y enseñanzas de gran utilidad. Las conclusiones se refieren a los seis informes de evaluación examinados y tienen que considerarse conjuntamente con otros informes sobre la eficacia global de las iniciativas financiadas con cargo a la CSPO. Se constató que la mayoría de las intervenciones financiadas con asignaciones de la CSPO (cinco de las seis) contribuían a la consecución de los objetivos de la estrategia regional y de los resultados del Programa de Trabajo Decente por País que dichas asignaciones apoyaban. En el cuadro 7 que figura a continuación se enumeran las evaluaciones examinadas para este análisis. Los resultados se indican en el gráfico 9.

Cuadro 7. Evaluaciones de iniciativas financiadas con cargo a la CSPO sometidas a examen
(en dólares de los Estados Unidos)

Título de la asignación	Monto de la asignación
Apoyo a la elaboración de políticas públicas para la promoción de las cooperativas en Bolivia	200 000
Formación cuantitativa en protección social para África (QUATRRAIN AFRICA)	3 948 279
Extensión de la cobertura de la seguridad social a los trabajadores migrantes africanos y a sus familias	2 866 710
Apoyo al empleo de los jóvenes – Empleos para los jóvenes desempleados y marginados (YES–JUMP)	1 299 274
Mejora de la capacidad institucional relativa a la gestión de la migración laboral en África Septentrional y Occidental	3 947 368
Asignaciones de fondos con cargo a la CSPO 2010-2011 para apoyar a la organizaciones de trabajadores y de empleadores	800 000
Total general	13 061 631

Gráfico 9. Promedio de las calificaciones relativas al desempeño de las iniciativas financiadas con cargo a la CSPO, por criterios de evaluación



- 88.** En las evaluaciones se señaló que las intervenciones financiadas con cargo a la CSPO favorecían la consecución de los resultados del programa por país, pero no solían estar vinculadas a un marco lógico ni a un sistema de seguimiento claros, debido en gran parte a la utilización desigual de un sistema de seguimiento del resultado del programa por país al que estaba vinculada la CSPO. En la mayoría de las evaluaciones se determinó que, si bien la finalidad, los resultados y los productos de los resultados de los programas por país estaban claramente definidos, los indicadores medibles y los hitos para seguir los progresos eran mucho menos evidentes. Constituían una excepción las asignaciones de la CSPO que complementaban las iniciativas financiadas a través de proyectos tradicionales de cooperación técnica, para las cuales se disponía de marcos lógicos y sistemas de seguimiento acordes con el resultado del programa por país correspondiente.
- 89.** En varias evaluaciones se constató la necesidad de que los informes sobre el desempeño se presentaran con mayor frecuencia y abarcaran una gama más amplia de criterios a fin de garantizar una supervisión eficaz de los resultados del programa por país e identificar las enseñanzas extraídas. Esto se preconiza vivamente en la versión revisada de las directrices relativas a los Programas de Trabajo Decente por País, pero no es obligatorio.
- 90.** En aproximadamente la mitad de las evaluaciones se señaló que, cuando diferentes oficinas de la OIT (oficinas de país, oficinas regionales y la sede) colaboraban entre sí para obtener los resultados de los programas por país financiados con cargo a la CSPO, surgían problemas de ambigüedad respecto de las funciones y responsabilidades de cada una. A medida que la OIT adopte progresivamente la práctica de financiar los resultados de los programas por país con asignaciones de la CSPO, tendrá que proporcionar al personal orientación sobre la manera de combinar las prácticas ya establecidas tanto para la programación con cargo al presupuesto ordinario como para la concerniente a la cooperación técnica.

Recomendaciones

- **Considerando que los resultados de los programas por país constituyen el principal marco de resultados de la OIT para las actividades a nivel de los países, la vinculación de las asignaciones de la CSPO a los resultados de los programas por país a través de un sistema de seguimiento centrado en los resultados debe efectuarse de manera más sistemática.**
- **EVAL debería seguir supervisando y evaluando las prácticas de seguimiento y evaluación de los resultados de los programas por país e informar al Consejo de Administración sobre el valor añadido a los resultados de los programas por país a través de las inversiones financiadas con cargo a la CSPO.**

H. Calificación del desempeño en las evaluaciones de la OIT

- 91.** Desde 2006, la función de evaluación de la OIT viene utilizando calificaciones como dimensión añadida a la comunicación de las conclusiones de las evaluaciones. Sin embargo, los sistemas de calificación pueden resultar engañosos si los valores cuantitativos aplicados a las calificaciones no se usan de manera sistemática (fiabilidad) o exacta (validez). Por esta razón, EVAL contrató al profesor William Trochim, de la Universidad de Cornell, para que examinara los métodos de calificación de la unidad y encontrara formas de reforzarlos y mejorarlos.
- 92.** El experto, que propugna el uso de calificaciones como medio para reforzar los sistemas de gestión basada en los resultados, expresó su conformidad con la medida de la OIT de incluir las calificaciones en sus metodologías de evaluación. Si se utilizan adecuadamente, las calificaciones pueden ser relativamente fáciles de aplicar y pueden sintetizar una amplia gama de características clave en unos pocos números.
- 93.** En general, emanaron del examen varias sugerencias constructivas para mejorar las diversas herramientas, por ejemplo verificar más sistemáticamente la coherencia entre las conclusiones descriptivas y las puntuaciones cuantitativas atribuidas. «En la medida en que ello sea posible y adecuado, los evaluadores deberían proporcionar múltiples tipos de pruebas (triangulación) para justificar la atribución de una determinada puntuación»².
- 94.** Un segundo aspecto que podría mejorarse es la calibración de las puntuaciones para que reflejen criterios y niveles de desempeño similares, lo que podría requerir verificaciones independientes de las puntuaciones elegidas. En el examen se aconseja a la OIT que compruebe si existen superposiciones entre los indicadores. Por último, en él se advierte de que no es conveniente agrupar las calificaciones en una puntuación global del desempeño para un proyecto o programa, ni subsumir múltiples proyectos en un programa. En el cuadro 8 se resumen algunas de las informaciones recogidas en el informe sobre cada herramienta.

² Puede obtenerse un resumen del estudio previa solicitud a: eval@ilo.org.

Cuadro 8. Resumen de las conclusiones sobre las metodologías de calificación de la OIT

	<i>Puntuación ponderada para indicar si el tema puede justificar una evaluación independiente.</i>
Valoración de la evaluabilidad	<p>Complementa el análisis descriptivo para señalar mediante puntuaciones el grado de preparación del tema para su evaluación.</p> <p>Necesidad de distinguir mejor entre las calificaciones que reflejan un desempeño deficiente y las que reflejan prematuridad.</p>
	<i>Un evaluador independiente califica los aspectos relativos al desempeño del PTDP y de cada uno de los resultados de los programas por país</i>
Examen del PTDP	<p>Las calificaciones se validan mediante las observaciones proporcionadas por los mandantes y el personal.</p> <p>El vínculo entre las conclusiones y las calificaciones no siempre aparece bien fundamentado en los informes.</p>
	<i>Calificaciones cualitativas para indicar el desempeño de la estrategia con arreglo a los criterios de evaluación.</i>
Evaluación de estrategias	<p>Concordancia con los resultados e indicadores del Marco de Políticas y Estrategias y del Programa y Presupuesto.</p> <p>Necesidad de explicar la finalidad de las puntuaciones en la metodología de evaluación.</p>
	<i>Puntuación a posteriori del desempeño del proyecto mediante criterios e indicadores uniformes sobre la base de las evaluaciones finales independientes.</i>
Calificación del desempeño del proyecto	<p>La matriz incluye una descripción cualitativa de cada nivel de desempeño o puntuación en una escala de cuatro puntos, lo que confiere una cierta objetividad al proceso de calificación.</p> <p>Deberían revisarse los indicadores para eliminar las superposiciones y ajustar la calibración.</p>

95. En el marco del seguimiento del examen, EVAL revisará sus prácticas de calificación sobre la base de las **recomendaciones**, y a tal fin tomará las medidas siguientes:

- Ser coherente en la elección de escalas y criterios y, en la medida de lo posible, adoptar una escala de seis puntos y aplicar los criterios de evaluación de la OCDE/CAD como matriz del desempeño predeterminada para las evaluaciones.
- Evitar la agrupación y la ponderación de datos en una sola evaluación.
- Integrar el sistema de información sobre la gestión para recopilar y almacenar los datos sobre el desempeño dimanantes de las evaluaciones en todas las herramientas y períodos de tiempo.
- Llevar a cabo un examen inter pares de todas las calificaciones utilizadas en las evaluaciones de alto nivel antes de su finalización.

Proyecto de decisión

96. *El Consejo de Administración toma nota del presente informe, aprueba las recomendaciones que se incluirán en el plan de acción renovable de la OIT para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias, que figura adjunto y del que se dará cuenta en el informe de evaluación anual de 2012-2013, y confirma las prioridades señaladas en el informe sobre el programa de trabajo para 2012-2013.*

Anexo I

Plan de acción para la aplicación de las recomendaciones y sugerencias reseñadas en el informe de evaluación anual

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
1. Evaluación de la eficacia del marco estratégico de la OIT				
1.1. La adecuación operativa y la asignación de recursos deberían basarse en la evaluación de los resultados correspondientes a los cuatro objetivos estratégicos y no lo contrario. En el proceso de elaboración de los informes para las discusiones recurrentes, se debería incluir un inventario y, tal vez, a más largo plazo una evaluación del impacto. La discusión de dichos informes por la CIT con arreglo a la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa podría proporcionar una base adecuada para este proceso.	Se mejora la evaluabilidad del marco de resultados del Marco de Políticas y Estrategias 2016-2020 a fin de facilitar la evaluación apropiada de los resultados correspondientes a los cuatro objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar cada año dos evaluaciones de alto nivel pormenorizadas de las estrategias relativas a los resultados del Marco de Políticas y Estrategias o temas relacionados con la CIT, con arreglo a lo prescrito por el Consejo de Administración. 	EVAL/ninguno	En vías de ejecución.
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de la evaluabilidad del marco de resultados del Marco de Políticas y Estrategias (antes de noviembre de 2012). EVAL produce un análisis comparativo de la evaluabilidad de los marcos de resultados del proyecto y presupuesto de 2010-2011 y 2012-2013 y destaca los logros y las áreas que requieren mejoras en el informe de evaluación anual de 2011-2012. 	EVAL/ninguno	Medida aplazada. El análisis de evaluabilidad resultaría más pertinente en el marco del Programa y Presupuesto para 2014-2015, que está en curso de preparación. De este modo quedarían incluidos los ajustes y las mejoras que se realicen en los indicadores contenidos en el Marco de Políticas y Estrategias.
		<ul style="list-style-type: none"> Publicar para marzo de 2012 una nota de orientación sobre las metodologías específicas para la evaluación del impacto destinadas a los departamentos técnicos, incluidas directrices sobre la selección de los consultores y el examen de la calidad de los informes que puedan elaborarse. 	EVAL/ninguno	Medida concluida.

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Para mejorar el aprendizaje institucional, antes de la reunión de la CIT se elaborará un documento de trabajo que resuma sistemáticamente los resultados y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes realizadas, de los estudios del impacto y de otras investigaciones relacionadas con el tema examinado en el informe que servirá de base a la discusión recurrente. EVAL colaborará con el departamento pertinente para preparar ese examen sistemático a partir de 2013. <p>Nota: Esta última acción sólo se puede llevar a cabo si el tema de la discusión recurrente se confirma un año antes.</p>	EVAL y otros departamentos/ 50 000 dólares por tema	Han comenzado los preparativos para la elaboración de un informe sintetizado basado en los estudios y evaluaciones concluidos en materia de diálogo social. El documento de trabajo se incorporará en las discusiones recurrentes previstas para 2013.
<p>1.2. Articular explícitamente y codificar [sistematizar] un marco de rendición de cuentas orientado a la obtención de resultados para la OIT, diferenciado para los directivos y el personal y vinculado a indicadores de desempeño (ponderados).</p> <p>En la lógica del marco de resultados, la rendición de cuentas respecto de los resultados por parte de los directivos podría adoptar la siguiente estructura triangular:</p>	Se mejora el mecanismo de apoyo a la aplicación del marco de resultados del Marco de Políticas y Estrategias 2016-2020 para perfeccionar el seguimiento de los resultados, incluidas las estrategias de gestión de los riesgos, y de ese modo se garantiza la rendición de cuentas respecto de los resultados por parte de los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ A finales de 2013 se llevará a cabo una evaluación crítica del marco de resultados con respecto a los indicadores, los criterios de medición y la validez de los supuestos, con miras a la elaboración del próximo Marco de Políticas y Estrategias. 	Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM)/ ninguno	En vías de ejecución. Como se indicó durante el debate del informe sobre la aplicación del programa para 2010-2011, la Oficina debe seguir trabajando para mejorar la dimensión cualitativa de los indicadores y los criterios de medición. Se presentará un ejemplo en el marco de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2014-2015.

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
<p>i) rendición de cuentas respecto de la entrega puntual de productos que se ajusten a las normas de calidad exigidas, como condición necesaria para lograr los resultados esperados;</p> <p>ii) rendición de cuentas respecto de la pertinencia, validez, sostenibilidad y accesibilidad de los supuestos que establecen el vínculo entre productos y resultados esperados; y</p> <p>iii) rendición de cuentas respecto de la calidad de la gestión de riesgos «operativos».</p> <p>Sobre la base de una estructura triangular debidamente gestionada, los directivos pueden esperar con toda seguridad que los resultados se harán efectivos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ En el contexto de los planes de trabajo de la unidad y la gestión del desempeño, establecer criterios para la entrega puntual de productos que se ajusten a las normas de calidad exigidas, como condición necesaria para lograr los resultados esperados 	Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD)/PROGRAM/Directivos	<p>En mayo de 2012, se publicaron instrucciones sobre los planes de trabajo de la unidad. Dichos planes de trabajo ofrecen un marco para la elaboración de distintos planes de gestión del desempeño y dotan a la dirección de una herramienta para seguir la evolución hacia la entrega de productos.</p> <p>En febrero de 2012, a efectos de facilitar la preparación del formulario de gestión del desempeño de comienzo de ciclo para el bienio 2012-2013, HRD publicó una <i>Guía para definir objetivos SMART</i>, la cual se distribuyó al personal en formato impreso. En ella se pone de relieve la relación existente entre los resultados individuales y los planes de trabajo de la unidad y figuran ejemplos de objetivos SMART en las áreas del trabajo de apoyo, el trabajo técnico y el trabajo de gestión.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Cada dos años, completar la validación independiente de la calidad de las operaciones y las estrategias de gestión de los riesgos. 	PROGRAM con el apoyo de EVAL/ninguno	La estrategia de gestión de riesgos para toda la Oficina se revisará y redefinirá en 2013.
1.3. Incluir la lista de supuestos decisivos en la plantilla de los PTBR e identificar enfoques metodológicos adecuados para hacer un seguimiento de la aplicación del Programa y Presupuesto y el Marco de Políticas y Estrategias.	<i>Idem.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ En 2012-2013, examinar los supuestos y los riesgos en relación con los resultados previstos en el marco de resultados. 	Directivos responsables de los resultados y PROGRAM/ninguno	En 2013 se revisará e incluirá información sobre los supuestos decisivos correspondientes a cada resultado en la plantilla de los PTBR en IRIS.

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
2. Metodologías para sintetizar la información sobre el desempeño generada por las evaluaciones				
2.1. Llevar a cabo una metaanálisis del desempeño institucional cada dos años, a partir de las constataciones, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes finalizadas durante el bienio anterior.	Se insta una metodología sólida para vincular el desempeño y los resultados de la cooperación técnica con los resultados del Marco de Políticas y Estrategias.	<ul style="list-style-type: none"> ■ El segundo informe relativo al metaanálisis bienal a nivel de los resultados se finaliza para noviembre de 2013. ■ Para establecer una correlación más directa entre los datos sobre el desempeño institucional y los resultados del Marco de Políticas y Estrategias, EVAL afinará su metodología vinculando mejor los resultados de la cooperación técnica con cada resultado del Marco de Políticas y Estrategias. Muchos de los datos se centrarán en los indicadores a nivel de país, basándose principalmente en la lista de resultados de los programas por país asociados a cada resultado del Marco de Políticas y Estrategias. <p>Nota: Esta acción sólo puede llevarse a cabo si la Oficina recopila y valida los datos relativos a los resultados de los programas por país.</p>	EVAL/30 000 dólares	Medida prevista para 2013. En curso.
2.2. Revisar la metodología e integrarla en los procedimientos de evaluación de las evaluaciones independientes; obtener datos sobre el desempeño directamente del/de los evaluador(es) independiente(s).	Se mantiene el sistema de gestión e información para el almacenamiento y análisis de los datos de las evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ■ A partir de 2012, EVAL recopilará sistemáticamente los datos sobre los indicadores normalizados del desempeño, como parte de las evaluaciones independientes de los proyectos de cooperación técnica. 	EVAL/ninguno	Tras realizar una encuesta piloto, EVAL estudia la posibilidad de que, por razones de validez y fiabilidad, la calificación de los evaluadores se combine con la calificación llevada a cabo por evaluadores independientes a posteriori. Esta metodología se aplicará para el informe de 2013.
2.3. Incorporar en el marco de las próximas evaluaciones de los resultados del programa y presupuesto de la OIT un examen de las conclusiones de las evaluaciones de proyectos, incluida la		<ul style="list-style-type: none"> ■ En el análisis de todas las evaluaciones de estrategias de alto nivel que se realicen en 2012-2013 se incorporarán los datos de los resultados de los proyectos pertinentes obtenidos con dicha metodología de evaluación. 	EVAL/ninguno	Los criterios, los indicadores y las calificaciones de desempeño se utilizaron al evaluar la cartera de proyectos de cooperación técnica en el marco de las evaluaciones de

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
calificación del desempeño.				estrategias realizadas por EVAL.
3. Programas de Trabajo Decente por País (PTDP): Enseñanzas extraídas				
<p>Reforzar la formulación y aplicación de los PTDP basándose en las recomendaciones contenidas en el meta-estudio de nueve PTDP realizado en 2010 y a tal fin garantizar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) el diseño refleje una buena comprensión de las particularidades de cada país y cierta flexibilidad para adaptarse a las conomociones externas; ii) los mandantes participen plenamente en la elaboración de los PTDP; iii) los marcos de seguimiento y evaluación de los PTDP sean una parte esencial del proceso de formulación y que se destinen los recursos necesarios para su aplicación; iv) se logren progresos hacia la institucionalización del Programa de Trabajo Decente, incluido su marco de seguimiento y evaluación, en las instituciones, presupuestos y procedimientos del país; v) el apoyo financiero a los PTDP se base principalmente en el programa y no en proyectos y que las 	<p>Los PTDP son los principales vehículos para beneficiarse del apoyo de la OIT y para paliar, dentro de los marcos nacionales de desarrollo, las principales carencias en materia de trabajo decente a través de programas eficientes que abarcan cada uno de los objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La versión 3 de la <i>Guía sobre los PTDP</i> (publicada en diciembre de 2011) aborda todas las recomendaciones contenidas en el meta-estudio de los PTDP abarcado en el informe de evaluación anual de 2010-2011. En la Guía se refuerza el requisito de participación directa de los mandantes de la OIT y se sugiere en el texto que los planes de seguimiento y los planes de aplicación son obligatorios. La lista de criterios de garantía de la calidad contiene una pregunta sobre la responsabilización de los mandantes. Durante 2012-2013 la Guía sobre los PTDP se promoverá activamente y se utilizará en las actividades de formación y en otras oportunidades para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. 	PROGRAM/ninguno	Medida concluida.

Recomendaciones reseñadas en el informe de evaluación anual de 2010-2011

Sugerencias y próximas etapas	Mejoras a largo plazo	Medidas a corto plazo 2012-2013	Unidad o departamento responsable/costos adicionales 2012-2013	Estado
<p>estructuras de las oficinas de país sean adecuadas para poder apoyar el enfoque basado en los PTDP; y</p> <p>vi) se desarrolle y se financie una estrategia de comunicación apropiada con el fin de intercambiar experiencias en relación con los resultados de los PTDP.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ La OIT está destinando menos recursos extrapresupuestarios específicos de cooperación técnica para apoyar la consecución de los resultados. Estos recursos complementan los recursos del presupuesto ordinario y de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario, que ya pueden programarse de manera flexible en apoyo de los PTDP. Esto ha permitido elaborar programas rigurosos basados en los resultados que pueden garantizar la calidad y coherencia de los proyectos en todas las regiones. El próximo paso será coordinar las acciones a nivel de los resultados y agruparlas en conjuntos coherentes de medidas para los distintos países en apoyo de los PTDP integrales. Para lograr esto, la Oficina reforzará los mecanismos de consulta entre los coordinadores de los resultados y las oficinas exteriores para comprobar cómo los programas basados en resultados pueden también crear sinergias a nivel de los países. ■ La evaluación de alto nivel del examen de la estructura de las oficinas exteriores programada provisionalmente para 2013 permitirá evaluar los progresos alcanzados en la adecuación de las estructuras y los recursos de las oficinas de país a fin de apoyar el enfoque basado en los PTDP. 	<p>Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo/ninguno</p> <p>EVAL/ninguno</p>	<p>Se firmaron tres acuerdos de colaboración basada en los resultados con Suecia (Fase II, 2012-2013), Noruega (2012-2015) e Irish Aid (2012-2015). En este marco, PARDEV facilita la coordinación entre las unidades técnicas, los coordinadores de los resultados, PROGRAM, EVAL y las oficinas exteriores con el fin de mejorar la redacción de los documentos de los proyectos así como los informes sobre los resultados en materia de trabajo decente y los resultados de programa por país.</p>

Anexo II

Matrices de gestión basada en los resultados para 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 final
1.1. Frecuencia y calidad de las decisiones y el asesoramiento del EAC sobre la pertinencia del programa de trabajo de evaluación para las decisiones de política del Consejo de Administración y los objetivos estratégicos de la Oficina; adecuación del seguimiento de los resultados de la evaluación	Tres reuniones en 2010; los temas que han de abordarse se deciden sólo de un año para el año siguiente; no se debate el uso estratégico de las recomendaciones de la evaluación	El EAC convoca reuniones y foros en los que el análisis y el diálogo sobre los temas de evaluación y el seguimiento se traducen en planes y seguimiento documentados para uso estratégico
1.2. En el informe de evaluación anual se sintetizan las recomendaciones y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones	Presentación de informes sobre la aplicación de la estrategia de evaluación sin un análisis de la eficacia de la OIT en un sentido más amplio	La presentación de informes de evaluación anuales se basa en el análisis de los informes de evaluación
1.3. Las evaluaciones de alto nivel evalúan las contribuciones de las estrategias por país técnicas y de trabajo decente al Marco de Políticas y Estrategias y a los resultados del Programa y Presupuesto	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

2010-2011	2012-2013	2014-2015
1.1. 2011: Calendario, procedimientos y resultados concretos del EAC especificados en el nuevo plan de acción; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2012-2013); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2013-2014); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas	Cuatro reuniones al año; registro formal de las recomendaciones para el programa de trabajo de evaluación (2015-2016); registro del asesoramiento del EAC sobre el uso de recomendaciones específicas
1.2. Información sobre el desempeño en el informe de evaluación anual, basada en el análisis de los informes de evaluación; resultados examinados en la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC)	2013: Mejora del informe de evaluación anual en base a los comentarios del Consejo de Administración; resultados incorporados en el Programa y Presupuesto 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
1.3. Los resultados del examen interno inter pares de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2011 muestran una calidad satisfactoria	La calidad de los resultados del examen interno inter pares de las evaluaciones de alto nivel de 2012-2013 es satisfactoria	Los resultados de la evaluación externa muestran una gran satisfacción con la vinculación a la gestión basada en los resultados y la utilidad de las evaluaciones de alto nivel de 2010-2015

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

Indicador	Criterio de referencia	Meta 2010-2015
2.1. Para 2015, el 100 por ciento de los PTDP y los proyectos tendrán establecidos mecanismos para hacer participar constantemente a los mandantes en los procesos de evaluación	No aplicable	Resultados de los estudios ex post periódicos; los informes sobre la respuesta de los mandantes y el seguimiento muestran que el 80 por ciento de las evaluaciones son utilizadas por los mandantes; el 100 por ciento de los informes finales sobre los proyectos reflejan los planes relativos a la participación de los mandantes y la sostenibilidad
2.2. Mejorar y aumentar el uso de las evaluaciones a efectos de la gestión (descentralizadas)	Recuento de autoevaluaciones y evaluaciones internas, temáticas y del impacto realizadas por los sectores y las regiones (2009)	Todas las regiones y sectores cuentan con planes de evaluación bienales vinculados a la rendición de cuentas del personal directivo y el aprendizaje institucional

Hitos bienales

2010-2011	2012-2013	2014-2015
2.1. 2011: La encuesta inicial a los mandantes basada en las evaluaciones realizadas en 2010 permite fijar los criterios de referencia	2013: La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 25 por ciento en comparación con los niveles de 2011	2015: La información sobre el uso de las evaluaciones por los mandantes muestra una mejora de al menos un 50 por ciento en comparación con los niveles de 2011
2.2. 2011: Aumento del 20 por ciento en el uso de las autoevaluaciones destinadas a abordar problemas institucionales; utilización del 20 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos	Se puede acceder a todas las evaluaciones internas y autoevaluaciones y efectuar búsquedas en la base de datos de la OIT	Utilización del 80 por ciento de los informes finales sobre la marcha de los proyectos (autoevaluaciones) para los proyectos valorados en más de 500 000 dólares de los Estados Unidos; los resultados del ejercicio de validación miden la validez y la fiabilidad de la evaluación y la presentación de los informes correspondientes

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

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

Hitos bienales

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