



SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Supervisión y evaluación: informe de la reunión de la Mesa de la Comisión y actividades de seguimiento

1. En su 276.^a reunión (noviembre de 1999) el Consejo de Administración pidió al Director General que convoque una reunión de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica con suficiente antelación antes de la reunión del Consejo de Administración del mes de marzo de 2000, a fin de examinar las propuestas sobre las modalidades para dar efecto a un sistema de supervisión que sería sometido a la Comisión de Cooperación Técnica en la presente reunión del Consejo de Administración. En consecuencia, la Mesa de la Comisión se reunió en Ginebra el 8 de febrero de 2000, bajo la presidencia del Sr. Aboye (Gobierno, Etiopía). Participaron también los Vicepresidentes empleador y trabajador, Sres. Hoff y Agyei, con sus consejeros.
2. El informe de la Mesa es el siguiente:
 1. La cuestión de la supervisión de la cooperación técnica por parte del Consejo de Administración ha sido objeto de discusión en varias reuniones de la Comisión de Cooperación Técnica. Al final de su 276.^a reunión (noviembre de 1999), el Consejo de Administración pidió al Director General que «convoque una reunión de la Mesa de la Comisión con suficiente antelación antes de la reunión del Consejo de Administración en marzo de 2000, para examinar las propuestas sobre las modalidades para dar efecto a un sistema de supervisión que sería sometido a la Comisión de Cooperación Técnica en marzo de 2000».
 2. Para dar curso a esta decisión del Consejo de Administración, la Mesa de la Comisión, junto con sus respectivos consejeros, se reunió el 8 de febrero en la sede de la OIT en Ginebra.
 3. Se examinaron los documentos siguientes ¹:

¹ En los anexos figuran los documentos I, II y III, y las declaraciones de los grupos gubernamentales. El documento IV se facilitará a quienes lo soliciten. El documento V se somete a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración en la presente reunión (documento GB.277/PFA/7/1).

- I. Curso que ha de darse a las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre la evaluación de la política de asociación activa (GB.274/TC/1).
 - II. Marco general de supervisión y evaluación de la cooperación técnica: propuestas de los PIEM.
 - III. Nota de información preparada por la Oficina.
 - IV. Referencias a la supervisión y evaluación en los documentos del Consejo de Administración: Comisión de Cooperación Técnica (de marzo de 1997 a noviembre de 1999): extractos.
 - V. Examen de la gestión y administración de la Oficina Internacional del Trabajo, preparado por la Dependencia Común de Inspección (Ginebra, 1999).
4. Además, la reunión procedió a examinar una declaración hecha en nombre del Grupo Gubernamental, complementada por las propuestas del grupo gubernamental de Africa y la posición del grupo de Asia y el Pacífico.
5. La reunión agradeció las propuestas de los grupos gubernamentales, comprendidos los cinco elementos de las propuestas de los PIEM con los que hubo un acuerdo general; sin embargo, habida cuenta de las importantes repercusiones de estas propuestas se recomendó una aplicación gradual y por etapas. En este sentido serán periódicamente examinadas por la Mesa de la Comisión, para su oportuno seguimiento.
6. Sobre la cuestión de la supervisión, tras una deliberación muy extensa, la Mesa observó que había acuerdo general en que conviene que el examen de las actividades sobre el terreno esté a cargo de miembros del Consejo de Administración y que se lleve a cabo cada año en una región, de modo que coincida con las respectivas reuniones regionales.
7. Desde el principio se dejó muy claro que estos exámenes no se proponen en modo alguno interferir en la organización del trabajo de la Oficina, ni en su gestión. El objeto principal de este ejercicio es aumentar la calidad de las deliberaciones que se celebren en la Comisión de Cooperación Técnica e incrementar la capacidad de los miembros del Consejo de Administración para que puedan facilitar orientaciones a la Oficina sobre las cuestiones relativas a la cooperación técnica.
8. La Mesa acordó que el examen de las actividades sobre el terreno debería tener varios componentes, que conviene emprender en un período de tiempo determinado:
- i) los exámenes *in situ* deberían tener lugar, en general, inmediatamente antes de la reunión regional. El examen sería realizado por tres miembros del Consejo de Administración (cada uno de ellos designado por uno de los Grupos), que hayan de asistir a la reunión regional, y que visiten una oficina de la OIT y examinen un proyecto en ese mismo país durante un período de cinco días, para familiarizarse con las actividades que allí se llevan a cabo, y que luego comuniquen a la Comisión sus opiniones sobre las lecciones aprendidas;
 - ii) como en 1999 se han celebrado ya dos reuniones regionales correspondientes a las Américas y Africa, convendría hacer una excepción para el bienio 2000-2001. El año 2000, convendría llevar a cabo un ejercicio adicional de examen en las Américas, en conexión con una actividad en marcha (como una reunión oficial tripartita o un proyecto de

evaluación ya planificado). El año 2001, convendría llevar a cabo un examen similar en Africa. La Oficina debería someter propuestas sobre el lugar y el calendario oportunos a la Mesa de la Comisión, en su reunión de marzo de 2000, durante la reunión del Consejo de Administración;

- iii) a la luz del informe titulado «Examen de la gestión y la administración en la Oficina Internacional del Trabajo», preparado por la Dependencia Común de Inspección, que se presentará al Consejo de Administración en marzo de 2000, la Mesa apoya la recomendación de evaluar periódicamente las actividades sobre el terreno y recomienda que esto se lleve a cabo con motivo del examen a mitad de período (requerido por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1999) de la aplicación de las conclusiones relativas a la función de la OIT en la cooperación técnica, con la participación de los miembros tripartitos del Consejo de Administración en las diversas regiones.

9. Asimismo, la Mesa ha considerado las propuestas para examinar la presentación de los informes anuales de las actividades de cooperación técnica, que hasta ahora se solían presentar a las reuniones de noviembre del Consejo de Administración. De las dos propuestas la Mesa prefirió la que se esboza en segundo lugar, con las cuestiones críticas y las lecciones aprendidas. Sin embargo, dado el gran interés que se ha manifestado en disponer también de un informe sobre una selección de temas, la Mesa decidió volver a examinar esta cuestión en su próxima reunión de marzo de 2000.

10. La Mesa pidió a la Oficina que sometiera su informe a la Comisión de Cooperación Técnica en la reunión de marzo, junto con las propuestas de financiación de los exámenes sobre el terreno durante el presente bienio.

Ginebra, 8 de febrero de 2000.

3. Se invita a la Comisión a que:

- a) *examine para su aprobación el informe de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica y proponga al Consejo de Administración las modalidades que en él figuran en relación con el ejercicio de examen. Se recomienda llevar a cabo dos ejercicios de examen in situ, de modo que coincidan con una reunión regional o de otro tipo en el año 2000 (Américas y Europa) y otros dos exámenes en el año 2001 (Africa y Asia). Cada examen correrá a cargo de tres miembros del Consejo de Administración, uno por Grupo, quedando entendido que se constituirá un grupo tripartito de cada región para llevar a cabo este ejercicio en las respectivas regiones. Se estima que los costos de cuatro exámenes in situ en 2000-2001 no sobrepasarán los 41.200 dólares de Estados Unidos;*
- b) *proponga al Consejo de Administración las modalidades para dar curso a la recomendación del párrafo 8, iii) del informe de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica;*
- c) *transmita, a reserva de las consideraciones mencionadas, estas propuestas a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración para que examine*

sus repercusiones financieras y la manera en que mejor convenga asignar el gasto propuesto.

Ginebra, 6 de marzo de 2000.

Punto que requiere decisión: párrafo 3.

Anexo II

Marco general de supervisión y evaluación de la cooperación técnica: propuestas de los gobiernos de los PIEM

El grupo de los PIEM está esperando de la Oficina un **marco general de evaluación**, que le permita obtener una visión coherente de los miembros del Consejo de Administración. Este marco debería:

- permitir a los miembros del Consejo de Administración tratar de la evaluación de las políticas (es decir, su pertinencia, coherencia, repercusiones y sustentabilidad) sobre las cuales deberían ofrecer orientaciones, y no ir improvisando los proyectos a medida que se produzcan las circunstancias concretas;
- ser eficaz en función del costo, permitiendo la mayor participación posible de los miembros del Consejo de Administración al menos costo posible;
- tener en cuenta los cambios probables de las modalidades en que va a tratarse la cooperación técnica en un futuro próximo, comprendido el próximo examen de la estructura de la propia Comisión del Consejo de Administración.

Los PIEM proponen los cinco elementos siguientes, para que se incluyan en este marco general:

1. metodología de evaluación interna, con informes sistemáticos al Consejo de Administración;
2. mejora del plan de ejecución que se presentó en noviembre de 1999;
3. nueva presentación y contenido del informe sobre los programas de cooperación técnica;
4. sesiones de información de los directores regionales y los administradores de programa, tanto de la sede como del terreno, sobre la base de unos informes sustantivos y centrados;
5. más evaluación exterior por parte del Auditor Externo, la Dependencia Común de Inspección y la evaluación externa independiente, y plenas funciones para el Auditor Interno.

Ello debiera conducir a una **mayor pertinencia, eficacia e impacto de la cooperación técnica**, un mejor servicio a los beneficiarios, una responsabilidad más clara y mejores procedimientos de supervisión, evaluación e información, de modo que permitan que el Consejo de Administración brinde a la Oficina una orientación política adecuada. Ello implica también un presupuesto integrado, que abarque tanto el presupuesto ordinario como las contribuciones extrapresupuestarias.

1. Mejorar la metodología de evaluación interna, con informes sistemáticos al Consejo de Administración

En noviembre pasado, los gobiernos del grupo de los PIEM hicieron un llamamiento para mejorar la metodología de evaluación interna, con informes sistemáticos al Consejo de Administración. Los gobiernos de los PIEM consideran que ello facilitaría un marco general para controlar políticas y programas sobre la base de los objetivos e indicadores que figuran en el Programa y Presupuesto. Daría una visión de conjunto mucho más precisa de lo que se tiene que hacer a través de los cuatro objetivos estratégicos y los programas InFocus. Los gobiernos de los PIEM proponen que la supervisión efectiva de la cooperación técnica se incluya como un indicador de este sector.

Los gobiernos de los PIEM esperan a ese respecto que pueda haber un presupuesto integrado, que incluya tanto los recursos presupuestarios como los extrapresupuestarios, así como su asignación a los distintos programas.

Los gobiernos de los PIEM piden a la Oficina que prosiga la evaluación de los actuales acuerdos y que elabore nuevos enfoques.

Ventajas: mejor supervisión interna; mejor información para la gestión; más y mejor información a los miembros del Consejo de Administración para los programas de supervisión; visión más coherente de dónde se asignan los recursos, a qué ámbitos de prioridad se destinan y si se utilizan de la manera más eficaz en función de los costos.

Costos: se hará con los recursos existentes.

2. Mejorar el plan de ejecución que se presentó el pasado mes de noviembre

En noviembre de 1999, los gobiernos de los PIEM dejaron bien claro que el plan de ejecución que figura en el documento GB.276/TC/2 podría brindar un marco eficaz para el seguimiento de la cooperación técnica. En esa ocasión hicieron cierto número de propuestas sobre cómo se podría mejorar esta ejecución, comprendida la introducción de elementos presupuestarios y responsabilidad de la gestión, que se presentarían en marzo, comprendidos unos objetivos e indicadores claros. Esto nos ayudaría a definir un plan de ruta para la gestión de la cooperación técnica y brindaría un marco de evaluación.

Este **plan de ejecución mejorado** permitiría una mayor responsabilidad y brindaría informaciones de manera breve y centrada, sobre los elementos siguientes:

- tasa de ejecución: problemas con que se tropieza y cómo mejorar la tasa de ejecución;
- racionalización de las estructuras exteriores, en particular con una nueva reflexión sobre las respectivas funciones de las oficinas de zona y de los equipos multidisciplinarios, teniendo en cuenta la posibilidad de aumentar las responsabilidades a nivel de estructuras exteriores;
- movilización de recursos, siguiendo un plan integrado en el que la Oficina identifique las necesidades de los distintos programas;
- mejor cooperación con otros actores sobre el terreno, en particular con las organizaciones especializadas de las Naciones Unidas y con el PNUD a través del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).

Ventajas: el plan de ejecución mejorado constituiría un instrumento de seguimiento por parte del Consejo de Administración. Podría incluirse como punto normal del orden del día para su discusión por el Consejo de Administración.

Costos: se hará con los recursos existentes.

3. Nueva presentación y contenido del informe sobre los programas de cooperación técnica

El actual informe sobre los programas de cooperación técnica (GB.276/TC/1), que abarca un gran ámbito de las actividades de cooperación técnica, debería ser un **instrumento más eficaz para supervisar y evaluar** la cooperación técnica. Debería ofrecer a los mandantes una idea clara de los logros y de lo que no ha funcionado (y por qué) y debería basarse en los resultados de las evaluaciones, en particular de las evaluaciones externas, así como en el marco general antes solicitado.

En opinión de los gobiernos de los PIEM, este informe debería estar en armonía con los objetivos estratégicos. Debería brindar más informaciones financieras, unos indicadores claros de los plazos de ejecución, identificar los problemas y las fuentes de los mismos así como las lecciones aprendidas y la difusión de la información así recopilada. Los indicadores deberían seleccionarse de manera realista, centrándose cada año en ámbitos distintos. El informe debería ser conciso y bien centrado.

Este informe podría discutirse con los directores regionales presentes en el Consejo de Administración.

Los gobiernos de los PIEM podrían solicitar a la Oficina que preparase para el próximo mes de marzo, siguiendo estas orientaciones, unas propuestas en relación con una nueva y más eficaz presentación de este informe, que podría experimentarse como proyecto piloto el próximo mes de noviembre, permitiendo así que el Consejo de Administración extrajese de él las oportunas conclusiones.

Ventajas: el documento que se preparase sería un instrumento mucho más eficaz para la supervisión por parte del Consejo de Administración que el presente informe. Brindaría un marco integrado en el que un programa o proyecto podría ser seguido en distintos estadios, desde su concepción hasta su ejecución.

Costos: el número correspondiente de horas de trabajo, sin costos adicionales, y podría financiarse a partir de asignaciones presupuestarias.

4. Sesiones de información de los directores y administradores de programas, tanto de la sede como del terreno, sobre la base de unos informes sustantivos y centrados

Los gobiernos de los PIEM han propuesto **sesiones de información de los directores regionales y de los administradores de los programas tanto de la sede como del terreno**, sobre la base de unos informes estructurados y presentados al Consejo de Administración con antelación suficiente para permitir una preparación seria, seguida de un diálogo constructivo. A diferencia de la propuesta precedente, estas sesiones se centrarían más detalladamente en los programas o temas.

Los informes, que serían cortos y centrados, comprenderían:

- objetivos claros para el programa;
- un panorama claro de cómo el programa contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos y de los objetivos secundarios;
- un método de selección de los programas particulares;
- datos sobre el progreso (o falta de progreso) y los problemas con que se tropieza;
- el nivel de participación de los gobiernos y de los interlocutores sociales (y otros actores) a nivel local;
- coordinación con otros donantes de las estructuras exteriores, dentro del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y otros marcos;
- lecciones aprendidas;
- cómo estas lecciones tienen que ser aprovechadas en la planificación futura.

Para desarrollar más esta propuesta, hemos de definir cómo deberían llevarse las discusiones para que fuesen verdaderamente **interactivas** y provechosas. Además, hay que identificar qué programas

desearíamos que se dicutiesen de esta manera: sobre el orden del día del Consejo de Administración de marzo: seguridad y salud en el trabajo.

Los gobiernos de los PIEM están a favor de que, siguiendo estas líneas, se consideren grandes temas como el empleo, la formación, etc. Esperan recibir propuestas concretas por parte de la Oficina en relación con su programa de trabajo.

Ventajas: esta propuesta abarca una larga serie de temas según el momento y permite una amplia participación de **todos** los miembros de la Comisión de Cooperación Técnica. Facilita a todos los miembros del Consejo de Administración informaciones para la supervisión de los programas específicos a menos costo, y permite que los directores regionales se beneficien de la experiencia de otras regiones.

Estimaciones de costos: si se invita a dos administradores de programa, consejeros técnicos principales o jefes de equipo multidisciplinario, los costos aproximados serían: costos de viaje: 5.000 francos suizos; dietas de estancia: 200 dólares por día. No habría costos en el caso de los directores regionales (ya están en Ginebra durante el Consejo de Administración) ni para el coordinador del programa (que está en la sede).

5. Más evaluación exterior por parte del Auditor Externo, la Dependencia Común de Inspección y la evaluación externa independiente, y plenas funciones para el Auditor Interno

Convendría pedir al **Auditor Externo** que emprendiese estudios especiales sobre diversas cuestiones de gestión. Ello ofrecería al Consejo de Administración una evaluación independiente.

El Auditor Externo redacta cada año informes sobre los distintos ámbitos de actividad de la OIT, pero la elección de estos ámbitos depende de su propia decisión. No obstante, en 1997 hizo recomendaciones sobre la administración de un proyecto de cooperación técnica. Si el Auditor Externo decidiese emprender un estudio especial sobre la gestión de la cooperación técnica, ello no presentaría costos adicionales.

Los gobiernos de los PIEM acogerían con la mayor satisfacción las opiniones del Auditor Externo sobre la función que ellos mismos pudiesen desempeñar.

Con el mismo espíritu, el **Auditor Interno** podría presentar informes sobre la evaluación de la cooperación técnica.

Los gobiernos de los PIEM acogen con satisfacción el informe elaborado por la **Dependencia Común de Inspección** sobre el examen de la dirección y gestión en la OIT, especialmente el capítulo que se dedica a la cooperación técnica. Por su parte, animan a que se siga trabajando en este ámbito.

Por último (pero no menos importante) los gobiernos de los PIEM reiteran su firme apoyo a la elaboración de **evaluaciones independientes externas**. Ello comprende una **evaluación a posteriori** que haga posible medir la pertinencia, coherencia, impacto y sustentabilidad de los proyectos.

Ventajas: tales informes facilitarían unas opiniones exteriores e independientes de los expertos en evaluación sobre la labor que se ha llevado a cabo en la cooperación técnica.

Costos: las evaluaciones externas independientes supondrían un costo que ya está presupuestado en el Programa y Presupuesto para 2000-2001. Los gobiernos de los PIEM desearían obtener más informaciones por parte de la Oficina en relación con las cantidades que ello pueda suponer.

Anexo III

Nota de información de la Oficina

Informaciones solicitadas sobre las diversas propuestas de modalidades de participación del Consejo de Administración en la supervisión y evaluación de la cooperación técnica

I. Curso que ha de darse a las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre la evaluación de la política de asociación activa ¹

1. Se ha pedido a la Oficina que facilite una estimación de los costos del ejercicio que supondría que equipos tripartitos de miembros del Consejo de Administración visitasen un proyecto y un equipo multidisciplinario y oficina de zona durante un período de cinco días, en una visita planificada a cada una de las cuatro regiones cada año del bienio.
2. El costo para el bienio oscilaría entre los 95.000 y los 140.000 dólares como máximo. La cifra máxima incluye la posibilidad de que estos equipos tripartitos visiten la oficina regional, o la oficina de zona o de equipo multidisciplinario, en un país determinado y un lugar de proyecto situado en otro país. La cifra inferior parte de la hipótesis de que la Oficina de la OIT en cuestión y el proyecto estén en el mismo país y no demasiado lejos, de modo que no haya unos costos importantes de transporte. Ambas estimaciones se basan en el cálculo de que los miembros de los equipos tripartitos estén viajando dentro de sus respectivas regiones.

II. Marco general de supervisión y evaluación de la cooperación técnica: propuestas de los PIEM ²

A. *Mejorar la metodología de evaluación interna, con informes sistemáticos al Consejo de Administración*

3. Al final de este anexo figura un esbozo de estrategia de evaluación de la OIT.

B. *Mejorar el plan de ejecución que se presentó en noviembre de 1999*

4. La Oficina está en proceso de elaboración de un marco de programación común, tal como se indica en el plan de ejecución. A ese efecto, se están celebrando consultas en febrero y marzo entre los departamentos regionales y los sectores de la sede. Estas consultas incluirán la identificación de objetivos y el establecimiento de indicadores y objetivos, y esbozarán la responsabilidad de las diversas secciones para llevar a cabo la acción que se presenta en el plan de ejecución. La Oficina presentará un informe sobre la labor realizada en esta actividad a la Comisión de Cooperación Técnica, en su reunión de noviembre de 2000.

¹ Reunión de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica, documento 1.

² Reunión de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica, documento 2.

C. *Nueva presentación y contenido del informe sobre los programas de cooperación técnica*

5. La Oficina propone lo siguiente:

Hacia un informe anual sobre la cooperación técnica más centrado y analítico

La nueva orientación estratégica de la Oficina en su conjunto conducirá a cambios importantes en sus actividades operativas. Con el establecimiento de un plan estratégico se centrará de manera más sustantiva en los objetivos estratégicos y en los programas InFocus. Se producirá una rápida respuesta a las peticiones de los mandantes. Aprovechando los recursos del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios, y trabajando en unos parámetros de marco común de programación, la coherencia de los programas de la OIT en la sede y en el terreno quedará plenamente garantizada. Los programas de cooperación técnica de la OIT y los informes anuales al Consejo de Administración han de plantearse en este contexto.

Con vistas a que sirva de instrumento eficiente de supervisión y evaluación de las actividades de cooperación técnica, los informes anuales deberán presentarse de manera que den a los mandantes una idea clara de los logros y de las lecciones aprendidas, de lo que no funcionó y por qué, así como de las correcciones y ajustes que se contemplan como necesarios. Los informes se basarán en un trabajo analítico sobre la base de los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Los informes facilitarán además una visión general del programa de cooperación técnica y de las tendencias por sectores y regiones, con informaciones sobre los gastos y estadísticas sobre los plazos de ejecución, etc. Una reunión de movilización de recursos formará parte integrante del informe.

Se proponen dos opciones para el informe anual:

Esbozo 1

I. *El programa de cooperación técnica de la OIT: resumen general*

- i) Estadísticas generales
 - Aprobaciones
 - Gastos por objetivos (o sectores) estratégicos y por regiones
 - Plazos de ejecución
- ii) Información y descripción del programa, por sectores
 - Relación integrada de las actividades de la sede y de las estructuras exteriores
- iii) Movilización de recursos y asociaciones (informe sobre la situación y perspectivas de futuro)
 - PNUD/Naciones Unidas
 - Multilaterales
 - Bancos
 - Fundaciones, etc.

- II. *Análisis en profundidad de una selección de temas (por ejemplo, el desarrollo de la pequeña empresa)* (análisis que se hará de manera multidisciplinaria, abarcando elementos que van de uno a otro sector)

- Informes sustantivos y centrados
- Resultados de la evaluación
- Estadísticas financieras y de otro tipo

Esbozo 2

- I. *El programa de cooperación técnica de la OIT: resumen general*

- i) Estadísticas generales

- Aprobaciones
- Gastos por objetivos (sectores) estratégicos y regiones
- Plazos de ejecución

- ii) Información y descripción del programa, por sectores

- Relación integrada de las actividades en la sede y en las estructuras exteriores

- iii) Movilización de recursos y asociaciones (informe sobre la situación y perspectivas de futuro)

- PNUD/Naciones Unidas
- Multilaterales
- Bancos
- Fundaciones, etc.

- II. *Cuestiones críticas de la cooperación técnica: lecciones aprendidas*

- Resumen de varios proyectos y programas que han sido evaluados
- Poner de relieve lo que funciona y lo que no funciona, y el camino que hay que seguir

D. Sesiones de información de los directores regionales y de los administradores de los programas, tanto de la sede como del terreno, sobre la base de informes sustantivos y centrados

6. La Oficina estará preparada para proponer en su momento materias o temas para informes sustantivos y centrados. Sin embargo, espera orientaciones en relación con el ámbito de la discusión, porque entiende que la selección puede depender de cómo se hayan celebrado los debates, y si la intención es centrarse exclusivamente en las actividades de cooperación técnica o abarcar todos los medios de acción dentro de un determinado programa o tema. Este punto debería también considerarse a la luz de las propuestas de la nueva presentación de información para el informe anual sobre los programas de cooperación técnica, antes mencionadas.
7. Se ha pedido a la Oficina que facilite estimaciones sobre los costos en que se pueda incurrir. Para cada miembro del personal de las estructuras exteriores que tenga que viajar a Ginebra por un período de tres días durante una reunión del Consejo de Administración, el costo medio viene a

ser de 4.000 dólares al año. Así pues, para dos miembros del personal de las estructuras exteriores, el costo para todo el bienio sería de 16.000 dólares de Estados Unidos.

E. Más evaluación externa del Auditor Externo, de la Dependencia Común de Inspección y de evaluaciones externas independientes, y plenas funciones para el Auditor Interno

8. Se había pedido a la Oficina que recabase los puntos de vista del Auditor Externo. Son los siguientes:

Los Auditores Externos estarían dispuestos a emprender un estudio especial sobre la gestión de la cooperación técnica, que constituye una cuestión importante para ellos, y con toda probabilidad hubiesen emprendido tal estudio en cualquier caso. El calendario de este examen es importante; para evitar duplicaciones, no conviene que emprendan este examen si simultáneamente se está llevando a cabo un ejercicio parecido. Este ejercicio no supondría — en cuanto tal — costos adicionales, pero habría algún tipo de compensación. Significaría que algún otro punto no sería examinado.

9. Se había pedido a la Oficina que recabase las opiniones del Auditor Interno. Estas opiniones son las siguientes:

a) El Auditor Interno no lleva a cabo evaluaciones de los proyectos de cooperación técnica, sino la auditoría de una selección de proyectos en conjunción con las auditorías de los equipos multidisciplinarios o las oficina exteriores, y está tratando de incrementar este número en el presente bienio.

b) Estas auditorías examinan proyectos para determinar si los fondos se están utilizando con eficacia y de conformidad con los procedimientos financieros aprobados. También verifican el progreso de los proyectos, contrastándolos con los planes de trabajo aprobados e identifican los obstáculos que suponen a la obtención de los resultados.

c) El Auditor Interno facilita un servicio interno para la gestión de las auditorías de todos los tipos. Sus informes son confidenciales y se dirigen a llevar a cabo una acción correctora, cuando ello parece necesario, por parte de los administradores de los programas de la OIT. Informa anualmente al Consejo de Administración sobre sus actividades y puede hacer comentarios sobre la acción de seguimiento emprendida por la Oficina sobre sus informes, si piensa que es conveniente. Estos informes abarcan sus resultados en forma resumida de auditorías de los proyectos de cooperación técnica. Se remite copia de todos estos informes al Auditor Externo.

d) No se recomienda que el Auditor Interno facilite sus informes específicos sobre los proyectos al Consejo de Administración o a una de sus comisiones. El suyo es un servicio interno y él mismo es funcionario de la OIT, de modo que se encontraría en la situación de tener que servir a dos señores. Ello no impediría un cambio en la presentación de sus resultados sobre la cooperación técnica en sus informes al Consejo de Administración, si así pareciera oportuno.

10. *Evaluaciones externas* independientes. Sobre la cuestión de los costos, no hay disposiciones específicas para ellos en el Programa y Presupuesto para 2000-2001. Hay recursos (especialmente para la colaboración exterior) en cada programa técnico y regional, que están disponibles para objetivos tales como la evaluación. La Oficina necesita adquirir más experiencia en la evaluación de programas y especialmente en cómo hacer el mejor uso de los evaluadores

independientes para garantizar que el dinero se gaste bien antes de tratar de hacer asignaciones específicas en el Programa y Presupuesto.

Una estrategia de evaluación en la OIT

Un programa y presupuesto estratégico

La adopción unánime del programa y presupuesto por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 1999 significó no sólo su aprobación para el bienio 2000-2001 sino también el respaldo al nuevo marco estratégico de programa y presupuesto propuesto por el Director General para la labor futura de la OIT. La elaboración de este presupuesto operativo requiere un proceso integrado de planificación y aplicación del programa, centrándose en la supervisión y evaluación de los plazos reales de ejecución y la evaluación e informe de los resultados, de conformidad con un planteamiento y sistema de gestión basado en los resultados.

Este sistema se estructura en una articulación coherente de unos objetivos definidos con precisión, de unos resultados y actividades claramente descritos, de unos indicadores mensurables y de unos objetivos estratégicos para evaluar el progreso realizado hacia el logro de los resultados que se esperan.

Ello se aplica a todas las actividades de la OIT, tanto las que se financian con cargo al presupuesto ordinario como a las que se financian con recursos extrapresupuestarios y que entran en los sectores técnicos, comprendidos en particular los programas y proyectos de cooperación técnica y los servicios de apoyo. Sus participantes son toda la OIT, comprendidos todos sus mandantes, el Consejo de Administración, el Director General, los directores ejecutivos, los directores de los programas InFocus y todos los directores de programas y subprogramas y los miembros del personal, tanto en la sede como en las estructuras exteriores.

Un sistema de evaluación

El objetivo último de tal sistema es garantizar el mayor impacto posible de la labor de la OIT, que debería definirse y llevarse a cabo en armonía con los objetivos estratégicos y operativos de la Oficina. El sistema pone de relieve la necesidad de un buen diseño que brinde orientaciones más claras para la aplicación de los programas de supervisión, así como una base más sólida para evaluar los resultados del programa. El sistema garantiza también que los resultados de la evaluación se utilicen en la planificación y programación de las actividades futuras.

El primer y principal objetivo del sistema consiste en ayudar a los administradores del programa y presupuesto a cumplir con los principios de la programación y presupuestación estratégicas, a través de dos puntos: i) garantizar la coherencia de su labor con los objetivos estratégicos y operativos de la Oficina, ii) hacer que la programación y administración de las actividades sea más transparente, iii) mejorar la responsabilidad de los resultados de la labor y la utilización de las asignaciones de recursos a todos los niveles de la estructura de adopción de decisiones, iv) redefinir la labor en curso y planificar la labor futura sobre la base de las lecciones aprendidas, de las circunstancias cambiantes y de las oportunidades emergentes, y v) contribuir a la formulación de orientaciones de política general y a la definición de nuevas prioridades de programa.

Se considera que la evaluación es una de las funciones clave que constituyen una parte integrante de un sistema general de administración. Si bien la supervisión supone exámenes del trabajo realizado, además de evaluar la entrega de los resultados y de las actividades en relación con unos objetivos fijos, la evaluación se preocupa primordialmente de la evaluación del impacto del trabajo realizado por comparación con los resultados que se esperaban, y con un significado de *pertinencia, efectividad, sustentabilidad, y eficiencia*.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación, procedentes tanto de evaluaciones internas como externas, proporcionan la base para añadir nuevas actividades y/o ampliar, reducir o suprimir actividades ya planificadas, todas las cuales constituyen decisiones clave para el apoyo de la planificación y presupuestación estratégicas.

Una estrategia de evaluación

En cuanto a quién es responsable para llevar a cabo una evaluación en la OIT, hay dos tipos principales que se están utilizando: las *autoevaluaciones* y las *evaluaciones independientes*. Estos dos tipos se llevan a cabo de forma regular, y se complementan mutuamente. Las *autoevaluaciones* se emprenden por los que son directamente responsables de la aplicación de los programas y proyectos específicos. Las *evaluaciones independientes* se llevan a cabo por parte de los consultores externos (evaluaciones independientes *externas*) o por los funcionarios de la OIT procedentes de otras secciones (evaluaciones independientes *internas*).

En cuanto a la cobertura, también hay dos tipos principales en uso, es decir, las evaluaciones individuales *proyecto/programa* y las evaluaciones *temáticas*. Estas últimas se centran en *temas* que abarcan todos los programas y proyectos, los componentes de programas y proyectos y los sectores o ámbitos técnicos. Todas las actividades de la OIT están sometidas a autoevaluación, aunque las evaluaciones independientes se llevan a cabo según necesidades y objetivos específicos.

El Director General ha propuesto que se lleve a cabo un mayor número de evaluaciones independientes externas. Los directores ejecutivos serán los responsables de garantizar que estas evaluaciones independientes se realicen efectivamente, abarcando todo el programa (o partes y componentes del mismo) bajo su responsabilidad. Cada sector determinará las actividades que han de someterse a una evaluación independiente externa en cada bienio, y que a partir de ese momento pasarán a ser parte del Plan de Evaluación de la Oficina.

Hacia fines del bienio 2000-2001, darán comienzo las evaluaciones a medio plazo de los programas InFocus. Los resultados de la evaluación se someterán al Consejo de Administración para evaluación y orientación.

La Unidad de Evaluación garantizará que todos los estudios de evaluación se lleven a cabo tal como se ha planificado, y prestará asistencia a su preparación y a la difusión de los resultados de la evaluación, si así parece conveniente.

En relación con la evaluación de las actividades de cooperación técnica, los procedimientos establecidos son los siguientes:

- *Todos los programas* y proyectos de cooperación técnica están sometidos a una autoevaluación anual.
- *Todos los programas* y proyectos que cuenten con un presupuesto de 250.000 dólares de Estados Unidos o más, quedarán sujetos a una evaluación independiente, por lo menos una vez durante su aplicación.
- *Todas* las fases de los programas y proyectos (comprendidas las fases piloto), independientemente de su duración o presupuesto, quedan sujetas a una evaluación (ya se trate de una autoevaluación o de una evaluación independiente) antes de que pongan en marcha una nueva fase.

En el Plan de Acción que se adoptó para responder a las discusiones que se celebraron en la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 1999, la Oficina había propuesto conseguir y asegurar los necesarios recursos presupuestarios para llevar a cabo estudios de impacto a largo plazo *a posteriori*, así como evaluaciones especiales de programas y proyectos *por sectores* y *por países*.

La OIT ha llevado a cabo asimismo importantes esfuerzos por garantizar la utilización de los resultados y lecciones aprendidas en la programación de las nuevas actividades. El concepto de facilitar *retroinformación* sobre los resultados de las evaluaciones a todos los niveles de la dirección se basa en el supuesto de que ello no sólo satisface la demanda de transparencia y de responsabilidad, sino que también conduce a mejoras en la calidad de la entrega de los resultados y, en último término, a los progresos que se hacen para el logro de los objetivos.

La unidad central de evaluación

La *unidad central de evaluación* es responsable de promover la labor de evaluación de todas las actividades de la OIT en toda la Oficina. Trabjará en íntima colaboración con los funcionarios designados por el Director Ejecutivo de cada sector para garantizar que la labor de evaluación se lleva a cabo tal como se había planificado y que los sectores reciban el adecuado asesoramiento y apoyo. Seguirá poniendo al día las orientaciones y manuales de evaluación, así como los materiales de formación para el uso de toda la Oficina. Así continuará desarrollando la memoria institucional para procesar y difundir los resultados de las evaluaciones, garantizar que la experiencia y conocimientos adquiridos a partir de la labor pasada quede documentada y de que se aprendan las lecciones adecuadas en la planificación estratégica y en la futura programación. Participará también en las evaluaciones individuales de programas y proyectos, comprendidas las evaluaciones temáticas.

El plan estratégico

En el plan estratégico (que está previsto someter al Consejo de Administración en noviembre de 2000) se facilitarán más informaciones sobre la evaluación.

Anexo IV

A. Declaración en nombre del Grupo Gubernamental en la reunión de la Mesa de la Comisión de Cooperación Técnica (Ginebra, 8 de febrero de 2000)

Embajador Kálmán Petöcz, Presidente del Grupo Gubernamental

En nombre del Grupo Gubernamental, quisiera agradecer a la Oficina por proporcionar la base organizativa de esta reunión oficiosa y por elaborar y distribuir los documentos que son objeto de nuestra discusión hoy día.

Quisiera destacar especialmente el anexo I del documento 3 de nuestra reunión, que ofrece una evaluación actualizada de la estrategia de la OIT. Este documento refleja también en ciertos aspectos las opiniones de nuestro Grupo.

Permítanme destacar algunos de los principios básicos que en nuestra opinión deberían tenerse en cuenta cuando se desarrolle un marco general de supervisión y evaluación de la cooperación técnica. Me gustaría concentrarme en algunos principios e ideas generales compartidos por los miembros de mi Grupo. Mis colegas podrían desarrollar mejor estas ideas, y estoy seguro de que así lo harán.

En primer lugar, toda estrategia general de supervisión y evaluación debería formar parte del marco de los nuevos objetivos estratégicos de la Organización definidos en la última Conferencia Internacional del Trabajo. Debería reflejar las decisiones clave en materia de planificación estratégica y elaboración del presupuesto y servir de ayuda al Consejo de Administración y la Oficina para que prevean y logren obtener los cambios necesarios o requeridos. En ese sentido, la estrategia de evaluación y las diferentes modalidades deberían reflejar asimismo los cambios a que la cooperación técnica deberá enfrentarse en un futuro próximo, inclusive la reestructuración de la estructura exterior de la OIT y el próximo examen de la estructura de las comisiones del Consejo de Administración, y deberían tener en cuenta las nuevas iniciativas en materia de movilización de recursos y establecer una mejor colaboración con otros actores en el terreno, en especial con los otros organismos de las Naciones Unidas y con el PNUD. La evaluación debería basarse en los objetivos por país, y los países beneficiarios deberían desempeñar una función claramente definida en la evaluación de los programas específicos por país.

En segundo lugar, si se quiere que la supervisión y la evaluación desempeñen la función que se espera de ellas — como instrumento de gestión, planificación estratégica y elaboración del presupuesto más eficaz — deberían tener un carácter general, abarcar todos los tipos y aspectos posibles de cooperación técnica y utilizar tantos tipos y técnicas de evaluación como sea posible. Deseamos subrayar la función de la evaluación externa independiente realizada por el Auditor Externo y la Dependencia Común de Inspección. En ese sentido, queremos destacar el «Examen de la gestión y la administración en la Oficina Internacional del Trabajo preparado por la Dependencia Común de Inspección. Asimismo, deseamos abogar por la mejora de la metodología de evaluación interna, con informes sistemáticos al Consejo de Administración, la celebración de sesiones de información por parte de los directores regionales y los administradores de programas, y la concesión de plenas funciones al Auditor Interno — respetando en todo momento el hecho de que es evidente que se trata de un funcionario de la OIT y sus servicios son de tipo interno.

En tercer lugar, la metodología debería ser rentable. Como se ha dicho anteriormente, abogamos por métodos que sean menos costosos o puedan realizarse con los recursos existentes.

En cuarto lugar, en lo que respecta a la función y postura del Consejo de Administración, creemos que la función principal del Consejo de Administración es proporcionar orientaciones de

política y no ocuparse de cuestiones de microgestión. Este deseo no se contrapone con el requisito y la necesidad de que el Consejo de Administración participe más en la vida real de la Organización y en los diferentes tipos de actividades que ésta realiza, especialmente las actividades en el terreno, y en la supervisión y evaluación de las mismas. No obstante, las modalidades mencionadas anteriormente, incluidas el formato y los contenidos nuevos del informe sobre los programas de cooperación técnica, son en nuestra opinión métodos de supervisión y evaluación eficientes, generales y rentables.

B. Mecanismo de supervisión y evaluación de las actividades de cooperación técnica de la OIT: propuestas del grupo gubernamental de Africa

El grupo gubernamental de Africa reitera su opinión de que:

- cualquier ejercicio de supervisión y evaluación debería estar orientado a la producción y basarse en los objetivos por país, y
- dicho ejercicio debería hacer participar a los países beneficiarios para así fomentar su participación en el proceso.

En vista de que tal mecanismo de supervisión y evaluación formaría parte integral de las actividades de la OIT, como ha propuesto el Director General, el grupo también hace hincapié en la importancia decisiva que tiene la evaluación externa independiente para las actividades de cooperación técnica de la OIT. No obstante, dicha evaluación debería ser periódica y rentable. En especial:

- no debería reemplazar a los sistemas de supervisión y evaluación existentes ni reproducidos;
- debería reflejar los objetivos por país, y debería definirse claramente la función de los países beneficiarios;
- no debería competir por los recursos del presupuesto ordinario ni por los extrapresupuestarios ya consignados, y la función de los países donantes debería señalarse claramente;
- debería proporcionar informes que se atengan a los hechos y sean objetivos y analíticos;
- la experiencia adquirida con las evaluaciones externas independientes debe compartirse ampliamente con todos los mandantes de los países beneficiarios, y entre los países;
- el mecanismo de evaluación tripartita propuesto por el Grupo de los Empleadores puede completar los mecanismos de supervisión y evaluación, inclusive la evaluación independiente externa, y
- el mandato y *modus operandi* deberían desarrollarse a través de consultas y mediante consenso para así potenciar al máximo el valor y la utilidad de la evaluación independiente.

C. Postura del grupo gubernamental de Asia y el Pacífico

El grupo gubernamental de Asia y el Pacífico, así como los gobiernos de los PIEM, espera que la Oficina elabore un marco de evaluación general que permita a los miembros del Consejo de Administración obtener una visión coherente de los programas de cooperación técnica de la OIT. El grupo gubernamental de Asia y el Pacífico quisiera reiterar la importancia de las propuestas generales realizadas por el Director General en el presupuesto estratégico para el bienio 2000-2001, donde se propone supervisar y evaluar todas las actividades de la OIT de forma muy sistemática estableciendo indicadores y objetivos de resultados. Este enfoque integrado ofrece un marco común para un acuerdo de supervisión interna efectivo.

El grupo de Asia y el Pacífico desearía sugerir la inclusión de los siguientes elementos en el informe anual:

- las actividades de cooperación técnica tanto específicas por países como por programas, en vista de que la crisis financiera que comenzó en nuestra región todavía se aprecia en ciertos sectores de la economía; la asistencia técnica en la formulación de políticas que favorezcan la generación de empleo es una preocupación principal;
- un plan indicativo de los proyectos en tramitación;
- las propuestas de las futuras actividades de cooperación técnica para garantizar la transparencia y supervisión, y
- la predicción de la afluencia de recursos para permitir al Consejo de Administración que ofrezca a la Oficina las orientaciones de política apropiadas.

El grupo de Asia y el Pacífico toma nota con interés de las dos propuestas realizadas por la Oficina sobre el nuevo formato y contenido del informe sobre los programas de cooperación técnica. Si debe hacerse una elección entre un análisis detallado de temas escogidos y una discusión de cuestiones clave y experiencias adquiridas en la cooperación técnica, el grupo de Asia y el Pacífico se inclina a favor de la segunda propuesta de la Oficina. No obstante, el grupo de Asia y el Pacífico considera que estas dos propuestas no son mutuamente exclusivas, ya que no se puede pasar por alto la sinergia existente entre el trabajo analítico o la investigación de las acciones generales y las actividades técnicas. Así, es posible disponer tanto del análisis, aunque no detallado, de los temas elegidos como la discusión de las cuestiones clave y la experiencia adquirida. Este tipo de informe proporcionará un marco integrado en el que los programas se supervisan desde su concepción hasta su aplicación.

El grupo de Asia y el Pacífico apoya asimismo la propuesta de los gobiernos de los PIEM sobre las sesiones de información por parte de los directores regionales y los administradores de programas, tanto en la sede como en el terreno, sobre la base de informes sustantivos y centrados.

Por último, el grupo de Asia y el Pacífico cree que unos análisis demasiado precisos y detallados a menudo generan documentos complicados y difíciles, especialmente para los países donde no se hablan los idiomas oficiales de la OIT. En consecuencia, el grupo de Asia y el Pacífico agradecería se redactasen informes concisos que fuesen de mayor pertinencia y eficacia.