



Consejo de Administración

328.^a reunión, Ginebra, 27 de octubre – 10 de noviembre de 2016

GB.328/PFA/6

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

PFA

Fecha: 10 de octubre de 2016
Original: inglés

SEXTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Discusiones sobre las evaluaciones de alto nivel (evaluaciones de las estrategias y de los Programas de Trabajo Decente por País)

Finalidad del documento

En este documento se presenta un resumen de las conclusiones y recomendaciones de dos evaluaciones independientes de alto nivel efectuadas en 2016. La parte I se refiere a la evaluación de la estrategia y actividades de la OIT para promover el desarrollo de competencias para el empleo y el crecimiento (2010-2015) y la parte II a la evaluación de los Programas de Trabajo Decente por País, las estrategias y las actividades de la OIT en la región de los Balcanes (2012-2015). La sección final de cada evaluación contiene un conjunto de recomendaciones que requieren medidas de seguimiento y la respuesta de la Oficina. Se invita al Consejo de Administración a que apruebe las recomendaciones y solicite al Director General que tome las medidas necesarias para su aplicación (véase el proyecto de decisión en el párrafo 79).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: En la sección final del resumen de cada evaluación se incluye una serie de recomendaciones cuya aplicación tendrá repercusiones en materia de políticas.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

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

Seguimiento requerido: El curso dado a las recomendaciones será examinado por el Comité Consultivo de Evaluación y comunicado al Consejo de Administración por medio del informe de evaluación anual.

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Introducción

1. En este documento se presenta un resumen de las conclusiones de dos evaluaciones de alto nivel efectuadas por la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) en 2016. Todas las evaluaciones se realizaron aplicando los criterios estándar de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), y se basaron en el enfoque presentado en los protocolos de las evaluaciones independientes de alto nivel de la OIT para las estrategias basadas en resultados y los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). En las evaluaciones se utilizaron fuentes de datos secundarias, así como encuestas de fondo específicas y conjuntos de estudios de casos por país cuidadosamente estructurados y seleccionados ¹. Los datos obtenidos mediante diversos métodos y procedentes de distintas fuentes fueron triangulados para asegurar su coherencia y fiabilidad. Cuando se consideró pertinente, se aplicó una escala de calificación de seis puntos, que iban desde muy insatisfactorio a muy satisfactorio, para complementar los resultados de la evaluación. Las evaluaciones de alto nivel tienen por objeto generar conocimientos sobre el desempeño a nivel de la organización, en el contexto del sistema de gestión basada en resultados de la OIT, a fin de contribuir a la toma de decisiones sobre políticas y estrategias y a la rendición de cuentas.

Parte I. Evaluación independiente de la estrategia de la OIT sobre desarrollo de competencias para el empleo y el crecimiento (2010-2015)

Finalidad y alcance

2. La finalidad de la evaluación es ofrecer una visión más clara de la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la labor que lleva a cabo la OIT en el ámbito del desarrollo de competencias. La evaluación abarca el período 2010-2015, que corresponde al Marco de Políticas y Estrategias para dicho período. También toma en consideración el Programa y Presupuesto para 2016-2017 y proporciona elementos para la elaboración del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 y su armonización con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
3. La evaluación se centra en las actividades relacionadas con el resultado 2 del Marco de Políticas y Estrategias, que se basa en el principio de que el desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento ². Además, examina otros resultados e iniciativas de la OIT relacionados con las competencias. Por consiguiente, el alcance de la evaluación engloba la labor de la Oficina en su conjunto, y no sólo la del Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (anteriormente Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad). También se pasa revista a la contribución de la OIT a las estrategias mundiales sobre desarrollo de competencias y su colaboración con los organismos multilaterales asociados.

¹ Los estudios de casos incluidos en cada evaluación están a disposición de quienes los soliciten.

² Documento GB.304/PFA/2 (Rev.), pág. 10.

Resumen de los resultados

A. *Pertinencia*

4. Aunque parte de la labor de la OIT relativa al desarrollo de competencias que se llevó a cabo en el período examinado no se enmarcaba en los indicadores de desempeño del Marco de Políticas y Estrategias, en todos los demás aspectos sus actividades y enfoque fueron pertinentes y apropiados, inclusive con respecto a los convenios fundamentales, las recomendaciones y la aplicación de la estrategia de formación del G-20. En los países visitados para la evaluación, los mandantes se mostraron favorables al enfoque tripartito de la OIT, si bien se observó que cabía reforzar los lazos con otras entidades, además de los interlocutores ministeriales habituales. Si bien el desarrollo de competencias presenta claras sinergias con otras actividades transversales de la OIT, los procesos de Programa y Presupuesto que estaban en curso cuando se efectuó la evaluación podrían haber inhibido la colaboración. En la evaluación se observó que las actividades convergían bien sobre el terreno. Las partes interesadas que participaron en la evaluación establecieron que la OIT era un líder natural en la labor relativa al desarrollo de competencias. Además, al pedir a la OIT que tomara las riendas de su estrategia de formación, el G-20 ha reconocido implícitamente a esta Organización como la autoridad mundial en este ámbito. Ahora bien, teniendo en cuenta la gran demanda y necesidad en materia de competencias, puede resultar necesario recibir mayores orientaciones sobre las prioridades institucionales, incluido en lo relativo a los países beneficiarios.

B. *Coherencia*

5. Las medidas tomadas en el terreno no siempre fueron coherentes con la estrategia plasmada en el Programa y Presupuesto ni describían adecuadamente toda la gama de actividades emprendidas por la OIT para dar apoyo a los mandantes. Esta falta de coherencia podría haber originado inconsistencias y errores en los informes, dado que las oficinas de país se podían haber visto en la tesitura de tener que respetar estrictamente el Marco de Políticas y Estrategias, o bien de adaptar sus informes para adecuarlos al marco general de gestión basada en los resultados. Además, no quedó claro cuál era exactamente la estrategia de la OIT en materia de competencias: los miembros del personal y los mandantes enumeraron diversos documentos de política, pero existían divergencias entre ellos. En la evaluación se observó que las actividades de la OIT eran coherentes con las estrategias de otros organismos para el desarrollo y asociados del sistema de las Naciones Unidas y que, en el futuro, podían contribuir de manera considerable al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

C. *Eficacia*

6. Se analizó el desempeño a la luz del Marco de Políticas y Estrategias. De los cinco indicadores vinculados al resultado 2, tres no se cumplieron y dos se superaron (empleo juvenil y servicios de empleo). El equipo evaluador expresó su preocupación sobre la exactitud y validez de algunos de los resultados presentados. En los países visitados, algunos de los cuales tenían grandes carteras de proyectos de cooperación para el desarrollo, se lograron importantes éxitos que no quedaron reflejados adecuadamente en los informes de aplicación. Por lo general, en las actividades llevadas a cabo en los países visitados se tuvieron en cuenta las consideraciones de género, aunque no de modo sistemático, y el género no quedó plenamente reflejado en los informes de resultados. Los miembros del personal y los mandantes que participaron en la evaluación valoraron positivamente la eficacia de la labor de la OIT sobre el desarrollo de competencias. A pesar de que la estrategia presentaba carencias en algunos aspectos, en la práctica los esfuerzos de la OIT ofrecieron una respuesta adaptada, receptiva y eficaz a las diversas necesidades de los mandantes.

D. Eficiencia

7. Para efectuar una evaluación completa de la eficiencia de la labor de la OIT en materia de desarrollo de competencias sería necesario disponer de datos que la Oficina no puede proporcionar en este momento. En dicha evaluación se deberían analizar los costos de todos los recursos utilizados para llevar a cabo actividades específicas de desarrollo de competencias, además de ofrecer información acerca de la relación de causa-efecto entre las actividades realizadas y los resultados obtenidos. Un examen de los gastos en desarrollo de competencias por país planteó interrogantes acerca del rendimiento de la inversión. Sin embargo, no se detectaron indicios de ineficiencia en el terreno. De hecho, en algunos casos se había logrado hacer mucho con muy pocos recursos. Ahora bien, en la evaluación se identificaron diversas limitaciones a la eficacia y eficiencia operativas, en cuestiones como el acceso a los conocimientos técnicos, el tiempo requerido para la toma de decisiones y la financiación a nivel interno y el acceso adecuado a los recursos humanos y financieros.

E. Impacto

8. El objetivo definido en el Marco de Políticas y Estrategias establecía que, para 2015, más de 30 Estados Miembros habrían armonizado la oferta y la demanda de formación y ampliado el acceso a oportunidades de formación³. Sin embargo, no se dispuso de datos sobre el número de países evaluados que alcanzaron este objetivo. Los países visitados habían emprendido actividades relacionadas con el objetivo de 2015; en esos países, los mandantes estaban globalmente satisfechos. Los resultados de la evaluación indicaban que los miembros del personal y las partes interesadas consideraban que la Oficina había logrado un cambio favorable. Con frecuencia, algunos miembros del personal y partes interesadas de las oficinas exteriores no fueron capaces de presentar pruebas tangibles del impacto logrado, especialmente en lo relativo a la armonización de la oferta y la demanda a través de la reforma del sistema de formación.

F. Sostenibilidad

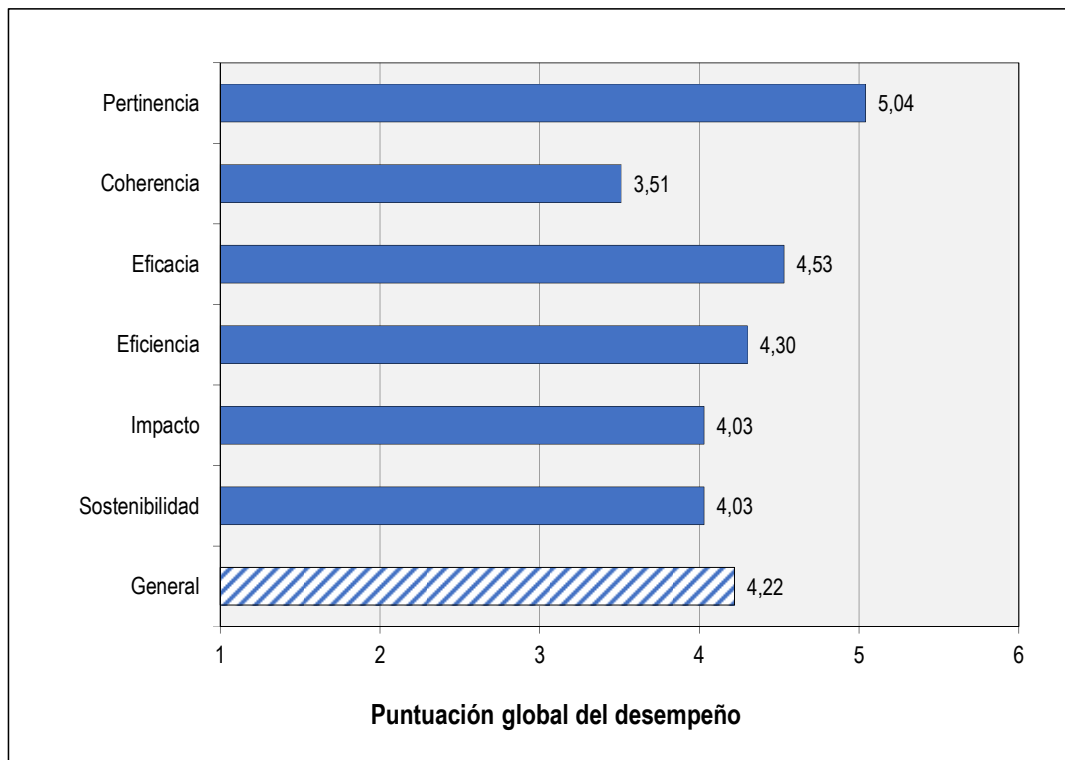
9. La reforma del sistema de formación y la elaboración de políticas ofrecen mayor potencial para la sostenibilidad que otros enfoques destinados a verificar la prestación de servicios, de carácter más comunitario, aunque estos últimos proporcionan resultados más inmediatos y visibles para los beneficiarios. El equipo evaluador observó que, en algunos casos, se obtenían resultados positivos sostenibles para los beneficiarios a título individual, pero se desconocía la sostenibilidad de la intervención en sí. Los miembros del personal y las partes interesadas consideraban que la labor de la OIT en materia de desarrollo de competencias tenía un impacto sostenible en la ampliación del acceso a los sistemas y servicios de información a los grupos prioritarios definidos. Ahora bien, en las visitas sobre el terreno no se hallaron pruebas tangibles al respecto.

Evaluación general de la estrategia

10. En el gráfico 1 se indica la calificación general asignada a la OIT sobre la base del análisis del desempeño efectuado.

³ Documento GB.304/PFA/2 (Rev.), pág. 10.

Gráfico 1. Calificación por criterio de evaluación



Valoración: 1 = muy insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 3 = medianamente insatisfactorio; 4 = medianamente satisfactorio; 5 = satisfactorio, y 6 = muy satisfactorio.

Conclusiones y enseñanzas extraídas

11. El desarrollo de competencias es una parte importante de la labor de la OIT. Aumenta el valor y el producto del trabajo, empodera a los trabajadores y enriquece sus vidas, y mejora la productividad, sostenibilidad y competitividad de las empresas. Para muchos, es la puerta de entrada al mercado de trabajo, que les permite salir de la pobreza y les brinda la oportunidad de adaptarse al cambio. El desarrollo de competencias es una herramienta fundamental para lograr el trabajo decente.
12. Debido a la falta de claridad de la estrategia global de la OIT en materia de desarrollo de competencias, y a pesar de que las actividades se ciñen al programa establecido en los principales documentos de política, gran parte de la labor llevada a cabo no refleja el Marco de Políticas y Estrategias, el Programa y Presupuesto o los indicadores utilizados para medir los resultados.

Principales lecciones extraídas

13. Aunque en ocasiones el proceso pueda ser lento, la reforma del sistema de formación es un terreno fértil para la OIT, que tiene potencial para producir resultados sostenibles y hacer avanzar el Programa de Trabajo Decente.
14. Si bien los esfuerzos por dotar de competencias a los grupos más desfavorecidos a nivel de la comunidad pueden tener un efecto inmediato, resulta difícil ampliarlos y mantenerlos a largo plazo.

15. Es importante prestar suficiente atención a la contribución de otros ministerios, además del Ministerio de Trabajo.
16. La OIT necesita ampliar el apartado dedicado al desarrollo de competencias en el Programa y Presupuesto, o bien elaborar un documento específico que oriente la labor en este ámbito y establezca prioridades a corto, medio y largo plazo.
17. Los indicadores de desempeño y sus criterios de medición deben reflejar con mayor precisión la relación de causa-efecto entre las actividades y los resultados obtenidos.

Recomendaciones

18. **Recomendación 1:** mejorar la coherencia entre el Programa y Presupuesto, los principales documentos de política y los ODS vinculando las principales actividades de desarrollo de competencias a los indicadores del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 y el Programa y Presupuesto para 2018-2019, con objeto de averiguar si todo encaja bien. Cuando se detecte alguna deficiencia, ésta se debería notificar y subsanar mediante una decisión de alto nivel. Aunque gran parte de la labor de la OIT está relacionada con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), las actividades de desarrollo de competencias también se enmarcan en el ODS 4 (Educación de calidad). En el Programa y Presupuesto para 2016-2017 no se contempla adecuadamente este segundo objetivo, por lo que el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 debería reflejar convenientemente las actividades de la OIT sobre desarrollo de competencias que estén relacionadas con el ODS 4.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS, PROGRAM	Alta	Diciembre de 2016	Baja

19. **Recomendación 2:** poner a disposición un apoyo técnico adecuado para las cuestiones en las que se registre una demanda creciente y considerar la necesidad de desarrollar competencias específicas en las regiones o países prioritarios. La evaluación determinó que la demanda de distintos tipos de competencias profesionales puede fluctuar, y que la OIT tiene que ser capaz de responder a esos cambios con rapidez. También tiene que preocuparse por que las actividades de desarrollo de competencias estén bien distribuidas geográficamente, dado que, por ejemplo, los evaluadores constataron que la región de Asia recibe actualmente más del triple de los fondos para proyectos que los asignados a la región de África, a pesar de que la demanda de esta última región es mayor.

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS	Media	Junio de 2017	Media

20. **Recomendación 3:** clarificar el alcance exacto del programa de desarrollo de competencias y comunicarlo a las oficinas exteriores y a los mandantes. Elaborar herramientas y guías para ayudar a las oficinas y a los mandantes a integrar con mayor eficacia las actividades de desarrollo de competencias en toda la gama de iniciativas para el desarrollo. Estas actividades afectan a numerosos ámbitos del mandato de la OIT, pero en ocasiones no se aprovecha la oportunidad de incluir elementos relativos al desarrollo de competencias en otras esferas. Sería útil disponer de herramientas y guías prácticas, dirigidas a un público amplio, para ayudar a las oficinas exteriores y a los mandantes a integrar mejor el desarrollo de competencias en un mayor número de actividades.

Unidad responsable	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS	Baja	Diciembre de 2017	Media

- 21. Recomendación 4:** fomentar la innovación en la labor de la OIT en materia de desarrollo de competencias asignando fondos para elaborar y poner a prueba nuevos modelos. Al parecer, la Oficina depende en gran medida de productos y servicios tradicionales, y debería buscar activamente soluciones innovadoras que sean sostenibles y cuya capacidad pueda ampliarse. Debería estudiarse la posibilidad de crear un «fondo de innovación» para apoyar el desarrollo y la puesta a prueba de nuevos modelos. La prioridad debería ser encontrar nuevos modelos que sean eficaces, ampliables y rentables.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS, PARDEV	Media	Diciembre de 2017	Alta

- 22. Recomendación 5:** aumentar la capacidad de los mandantes tripartitos para participar en la labor de la OIT en materia de desarrollo de competencias y asegurar que todos los ministerios competentes participen de manera efectiva en la identificación y la búsqueda de prioridades en ese ámbito. Los representantes de los trabajadores y de los empleadores pueden desempeñar un importante papel en el desarrollo de competencias. En la evaluación se detectó la necesidad de fortalecer la capacidad de éstos para participar e influir en las actividades de desarrollo de competencias. Además, dado que la formación y capacitación profesionales suelen estar a cargo del Ministerio de Educación, y no del Ministerio de Trabajo, la OIT debe asegurarse de que los Ministerios de Educación también participen en los procesos de análisis y planificación a nivel de país. La labor relativa al desarrollo de competencias incumbe asimismo a otros ministerios, que también deberían contribuir a las actividades de la OIT en este campo.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS, ACTRAV, ACT/EMP, ETD y OP	Media	Diciembre de 2017	Alta

- 23. Recomendación 6:** mejorar los sistemas existentes para revisar y evaluar los resultados presentados en los informes de aplicación y mejorar la capacidad de los sistemas de la OIT para informar sobre la asignación de los recursos del presupuesto ordinario a los resultados. La Oficina debería establecer un sistema para efectuar una evaluación más realista de la contribución de la OIT a los resultados presentados en los informes. Es necesario revisar con más detenimiento el vínculo entre los resultados presentados y los indicadores de desempeño, e incluirlos en los informes únicamente cuando la OIT haya efectuado una contribución sustancial y verificable. Cuando sea necesario efectuar una interpretación técnica, ésta debería llevarse a cabo conjuntamente entre PROGRAM y el departamento técnico correspondiente. Tal como se ha puesto de relieve en diversos informes de evaluación, debería ampliarse el actual sistema para reflejar mejor el uso de los recursos, incluidos los recursos con cargo al presupuesto ordinario, en relación con los resultados. De ese modo se reflejará y cuantificará con mayor exactitud la labor llevada a cabo por la OIT, incluido el apoyo prestado a los mandantes y las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/MR, PROGRAM, DDG/P, todos los departamentos técnicos	Media	Diciembre de 2018	Alta

- 24. Recomendación 7:** mejorar el mantenimiento de registros institucionales para evitar que se pierda información importante cuando miembros clave del personal abandonen la Oficina. En ocasiones, los evaluadores no pudieron acceder a determinada información, como es el contexto o las razones subyacentes a decisiones significativas, debido a que los funcionarios ya no pertenecían a la Organización. Tras su partida, algunos datos de importancia que se

conservaban en correos electrónicos o en ordenadores personales ya no estaban disponibles. Es preciso mejorar el mantenimiento de registros básicos en los que se conserve la documentación relativa a la toma de decisiones importantes en toda la Organización.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
EMPLOYMENT/SKILLS, PROGRAM	Alta	Diciembre de 2016	Alta

Respuesta de la Oficina

25. La Oficina agradece que se haya evaluado un área de actividad importante, en la que se registra una gran demanda por parte de los mandantes de la OIT. El departamento técnico responsable, Departamento de Política de Empleo (EMPLOYMENT), valora positivamente que la evaluación haya concluido que la labor de la OIT en materia de desarrollo de competencias ofrece una respuesta adaptada, receptiva y eficaz a las diversas necesidades de los mandantes, desde la reforma de las políticas y las instituciones a las acciones basadas en la comunidad. La Oficina recibe con satisfacción las recomendaciones formuladas y desea poner de manifiesto las reformas organizativas que se emprendieron en 2013. Estas reformas han resultado en una mejor integración de las actividades de desarrollo de competencias en la labor de la OIT relativa a la política de empleo, creando sinergias con otros resultados y aumentando la capacidad de las oficinas exteriores, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Recomendación 1

26. La Oficina reconoce que el Programa y Presupuesto, el Marco de Políticas y Estrategias y los indicadores correspondientes al resultado 2 sobre la labor relativa al desarrollo de competencias en el período 2010-2015 no reflejaban el pleno alcance de la estrategia de la OIT en esta esfera, según se ejecutó en los países. Sin embargo, la Oficina destaca la conformidad y coherencia internas de la estrategia, el enfoque y las acciones de la OIT, que se rigen por: los marcos de política y normativo de la Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195), las Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2008, y las Conclusiones relativas a la discusión recurrente sobre el empleo adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2010 y 2014. La estrategia de la OIT sobre desarrollo de competencias también se refleja en la estrategia de formación del G-20, un resultado importante logrado gracias a las alianzas y la labor de sensibilización de la OIT. Aunque resultaría inviable que el marco estratégico coincidiera exactamente con toda la gama de actividades de apoyo proporcionadas por la OIT, en el bienio 2016-2017 ya se introdujeron nuevos indicadores para el resultado 1. Dichos indicadores se están perfeccionando en las propuestas para 2018-2019, a la luz de la experiencia y de las enseñanzas extraídas. La Oficina está de acuerdo en que, además de con el ODS 8, gran parte de la labor en materia de desarrollo de competencias está relacionada con el ODS 4. Los correspondientes indicadores y metas de los ODS se están inventariando de manera exhaustiva para plasmarlos en el Programa y Presupuesto para 2018-2019.

Recomendaciones 2 y 3

27. Para mejorar la distribución geográfica del apoyo prestado por la OIT, en 2016 se nombró a dos nuevos especialistas en competencias profesionales para la región de África, alcanzando un total de cuatro. De este modo, la Oficina espera reforzar su labor en este ámbito y de paso ampliar la cartera de proyectos de cooperación para el desarrollo en África. Consciente de la necesidad de disponer de herramientas y guías para dar apoyo a las oficinas exteriores en este ámbito, la Oficina ya ha empezado a tomar medidas al respecto, en particular a través

de la preparación de una serie de reseñas de política para informar a los especialistas técnicos que trabajan en ámbitos ajenos al desarrollo de competencias. La Oficina también estudiará la posibilidad de consolidar la estrategia sobre desarrollo de competencias en un único documento, independiente del Programa y Presupuesto, dirigido a un público más amplio.

28. La Oficina está tomando medidas para actualizar y adaptar constantemente su respuesta a los rápidos cambios y a la evolución de los mercados de trabajo y a las consiguientes necesidades en materia de competencias profesionales, así como a las necesidades y prioridades cambiantes y diversas de los mandantes de la OIT. En función de los recursos disponibles y de otros recursos, la Oficina está dando prioridad a las áreas de actuación de mayor demanda, como el aprendizaje o las metodologías de previsión de las necesidades de competencias profesionales. Además, ha lanzado una nueva iniciativa para corregir los desajustes entre la oferta y la demanda de competencias laborales, a fin de evaluar y responder mejor a los desafíos existentes y a las cuestiones relativas al futuro del trabajo, según se informó en el marco del examen del resultado 1 en noviembre de 2015.

Recomendación 4

29. La evaluación destaca la pertinencia y eficacia de algunos modelos de la OIT ya consolidados. El desarrollo y la puesta a prueba de nuevos modelos forman parte de labor que está llevando a cabo la Oficina. Dentro de los recursos disponibles, la Oficina se esforzará por profundizar en este aspecto de la labor de los departamentos técnicos. La Oficina también estudiará la viabilidad de crear un «fondo de innovación» para apoyar el desarrollo y la puesta a prueba de nuevos y prometedores modelos de formación.

Recomendación 5

30. La Oficina intensificará sus esfuerzos por mejorar la capacidad de las organizaciones de trabajadores y de empleadores para participar en la elaboración de políticas y programas sobre desarrollo de competencias, a través de la elaboración de productos del conocimiento adaptados a este campo. Siempre que proceda, la Oficina colabora con organismos gubernamentales ajenos a los Ministerios de Trabajo y Empleo, en función de los mandatos y acuerdos específicos. A partir de ahora, se dará mayor visibilidad a esta forma de cooperación.

Recomendación 6

31. La Oficina dispone desde hace dos años de un sistema para vincular los recursos a los resultados, lo que le permite cuantificar las contribuciones a los resultados presentados, y está utilizando a título experimental un modelo mejorado para extraer datos de bases de datos. La Oficina reconoce la necesidad de seguir introduciendo mejoras en la presentación de los resultados de los informes de aplicación, que se verá facilitado por la implantación del modelo de extracción de datos mejorado, que entrará en funcionamiento el 1.º de enero de 2017.

Recomendación 7

32. La Oficina reconoce la dificultad de mantener la memoria institucional, incluida la necesidad de establecer un sistema de mantenimiento de registros que no dependa de las cuentas de correo electrónico de los miembros del personal. La Oficina redoblará sus esfuerzos por diseñar un sistema electrónico para mantener un registro centralizado de los principales programas de cooperación para el desarrollo y los elementos de trabajo fundamentales.

Parte II. Evaluación independiente de los Programas de Trabajo Decente por País, las estrategias y las actividades de la OIT en los Balcanes occidentales (2012-2015)

Finalidad y alcance

33. La finalidad de esta evaluación de alto nivel era valorar los PTDP, las estrategias y las actividades de la OIT en los Balcanes occidentales durante los bienios 2012-2013 y 2014-2015. Entre los PTDP evaluados se incluían los de Albania, Bosnia y Herzegovina, Montenegro, Serbia y la ex República Yugoslava de Macedonia. La asistencia prestada por la OIT a estos Estados Miembros se canaliza a través de los PTDP, así como de diversas estrategias y actividades a nivel subregional.

Resumen de las conclusiones

A. Pertinencia

34. En todos los países de los Balcanes occidentales, los PTDP tuvieron en cuenta las prioridades de los mandantes de la OIT (como el empleo, el diálogo social, la protección social, el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las normas internacionales del trabajo). Además, los PTDP estaban en consonancia con los programas internacionales para el desarrollo, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, así como con los objetivos de desarrollo nacionales y los acuerdos estratégicos con la Unión Europea (UE). Los resultados alcanzados en el marco de cada resultado de programa por país a nivel nacional se enmarcaban en los correspondientes PTDP. Éstos contribuían a su vez al cumplimiento del Programa y Presupuesto y del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT.

B. Coherencia

35. El equipo evaluador consideró que el diseño de los resultados de los PTDP y de los resultados de los programas por país era en general coherente. Ahora bien, los sistemas de presentación de informes de la OIT (como los informes internos y los informes para los donantes) no eran del todo exactos o coherentes. Por ejemplo, algunos resultados de los programas por país presentados en el informe sobre la aplicación del programa no se mencionaban en los PTDP ni figuraban en la matriz de resultados de los PTDP ni en el mecanismo de seguimiento correspondiente. A la inversa, no todos los logros a nivel de país quedaban reflejados en los informes sobre la aplicación del programa. En general, sin embargo, el marco de los PTDP, incluida su matriz de resultados y su mecanismo de seguimiento, contribuye a promover la gestión basada en los resultados en todos los países de los Balcanes occidentales.

C. Eficacia

36. La labor de la OIT en los Balcanes occidentales se puede analizar en función de cinco áreas de trabajo principales: empleo, diálogo social, protección social, fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y normas internacionales del trabajo. El enfoque de la OIT con respecto al empleo se adaptó al contexto de cada país y a las necesidades específicas de los mandantes. En algunos países (como Bosnia y Herzegovina, Montenegro y la ex República Yugoslava de Macedonia) la prioridad era el empleo juvenil,

mientras que en otros se insistía en el fortalecimiento de la cohesión social en el mercado de trabajo (Serbia) o el desarrollo de las políticas de empleo (Albania). Este enfoque flexible, que tenía en cuenta las condiciones y necesidades imperantes, parece haber sido relativamente eficaz. A consecuencia de ello, los organismos de las Naciones Unidas, pero también las organizaciones ajenas al sistema, reconocieron la posición de liderazgo de la OIT en el campo del empleo.

37. La OIT contribuyó a mejorar el diálogo social proporcionando asesoramiento jurídico y asistencia técnica respecto de los mecanismos nacionales de diálogo social y fortaleciendo la capacidad de los interlocutores sociales. En Albania y Bosnia y Herzegovina la OIT organizó talleres para fortalecer la capacidad de los mandantes en diversos aspectos de la negociación colectiva. En la ex República Yugoslava de Macedonia, la OIT colaboró con tres organizaciones (dos trabajadores y una de empleadores) que eran representativas a nivel nacional. Los esfuerzos de la OIT tuvieron resultados dispares. La asistencia proporcionada para intensificar el diálogo social arrojó buenos resultados a nivel nacional. Ahora bien, debido a las limitaciones financieras, no se emprendieron actividades de desarrollo de la capacidad de los interlocutores sociales a nivel local.
38. La OIT adaptó las iniciativas de desarrollo de la capacidad en el campo de la protección social a las necesidades específicas de los mandantes, como en el caso del empleo. En algunos países, se hizo hincapié en la seguridad y salud en el trabajo (Albania y Serbia), mientras que en otros se priorizó el establecimiento de un salario mínimo para los grupos vulnerables (ex República Yugoslava de Macedonia) o la reforma del sistema de pensiones (Bosnia y Herzegovina). Este enfoque flexible parece haber resultado bastante eficaz. Da la impresión de que las actividades destinadas a mejorar los regímenes jurídicos y políticos relativos al VIH y el sida (Bosnia y Herzegovina) obedecían más a la disponibilidad de fondos que a las necesidades existentes.
39. En Albania, Montenegro, Serbia y la ex República Yugoslava de Macedonia, la Oficina recurrió al conjunto de herramientas de sensibilización y política de base empírica «Un entorno propicio para las empresas sostenibles», preparado por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), para desarrollar la capacidad de las organizaciones de empleadores. Asimismo, se organizaron talleres sobre negociación colectiva, trabajo informal y política de adhesión a la UE para desarrollar la capacidad de las organizaciones de trabajadores. A pesar de estas actividades, se considera que la labor de fortalecimiento de la capacidad de los mandantes tripartitos de la OIT tuvo una eficacia limitada. Ello puede atribuirse en parte a que las mentalidades y estructuras institucionales están profundamente arraigadas y requieren tiempo para adaptarse al cambio.
40. En los países de los Balcanes occidentales, la ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo presentaba la ventaja adicional de armonizar la legislación y la práctica con los sistemas europeos, contribuyendo así al objetivo de ingresar en la UE. La asistencia técnica de la OIT, que tenía por objeto la ratificación y el pleno cumplimiento de las normas internacionales del trabajo, consistió en servicios de asesoramiento sobre las actividades de formación, sensibilización y promoción, y sobre la mejor forma de subsanar las carencias relativas a la aplicación identificadas por los órganos de control de la OIT. El promedio de ratificaciones por los países afectados era de 72, frente a cerca de 60 en los países de Europa central y oriental. Todos los países de los Balcanes occidentales han ratificado los cuatro convenios de gobernanza y los ocho convenios fundamentales que tratan de cuestiones relacionadas con los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
41. A pesar de la falta de datos desglosados por sexo en la mayoría de los proyectos, se consideró que la contribución de esos datos a las cuestiones transversales de la OIT relativas al género y la no discriminación era satisfactoria. Los datos indicaban no sólo que las mujeres

participaban activamente en la lucha contra la discriminación, sino que también muchas otras actividades contribuían a incorporar el principio de la igualdad de género.

42. Los principales factores de éxito parecen estar relacionados con la ventaja comparativa de la OIT, en su condición de organización basada en el valor y el conocimiento. Los mandantes que participaron en la evaluación reconocieron la ventaja de tener acceso a la base de conocimientos de la OIT, y valoraban positivamente el empeño de la Oficina por producir conocimientos de calidad. Sin embargo, la OIT se enfrentaba a diversas dificultades y limitaciones en los países de los Balcanes occidentales, en particular la inestabilidad política y la división entre los interlocutores sociales y el gobierno. La alta tasa de rotación del personal y los frecuentes cambios de interlocutores políticos también obstaculizaban la eficiencia y eficacia de la labor de la OIT.
43. La falta de recursos era tal vez el mayor riesgo interno identificado en los Balcanes occidentales. La planificación programática no siempre se adecuaba a los recursos disponibles.

D. Eficiencia

44. La información financiera proporcionada por la sede y el Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente y Oficina de País de la OIT para Europa Central y Oriental (ETD/OP-Budapest) indicaba que la OIT había invertido un total de 9 157 537 de dólares de los Estados Unidos en los cinco países durante el período examinado⁴. El tiempo y el esfuerzo dedicados por el personal de la OIT en el terreno constituía una grave preocupación. El Director de la ETD/OP-Budapest es el responsable de la parte tanto estratégica como técnica de la labor de esta oficina, lo cual constituye una tarea ardua, como ya se informó en el pasado. El ETD cuenta únicamente con seis especialistas para 19 países, y cada uno de ellos debe encargarse de más de un área técnica.
45. Se informó de que el apoyo prestado por la sede al ETD era desigual y en ocasiones difícil de obtener. La disponibilidad de este tipo de apoyo parece depender en primer lugar de la capacidad de los departamentos técnicos de la sede.

E. Impacto

46. La labor de la OIT tenía un mayor impacto en la reforma de la legislación y la consolidación de instituciones que en otras áreas socioeconómicas. Algunos factores limitaban el impacto de la Oficina, como la falta de recursos y la escasa presencia de ésta en los países interesados, pero existían otros factores de carácter estructural y social, como la falta de diálogo, la falta de apropiación y concienciación entre los mandantes tripartitos respecto de los cambios estructurales emprendidos en el marco del proceso de adhesión a la UE, y la disparidad entre los cambios iniciados por el gobierno central y por las administraciones locales.
47. Se concluyó que la labor de la Oficina relativa al fortalecimiento de la capacidad de los mandantes tripartitos tenía un impacto mínimo, a pesar de ser una parte central del mandato de la OIT.

⁴ Esta cifra incluye los fondos del presupuesto ordinario, la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO), las actividades de cooperación técnica con cargo a fuentes extrapresupuestarias y la Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario (CTPO).

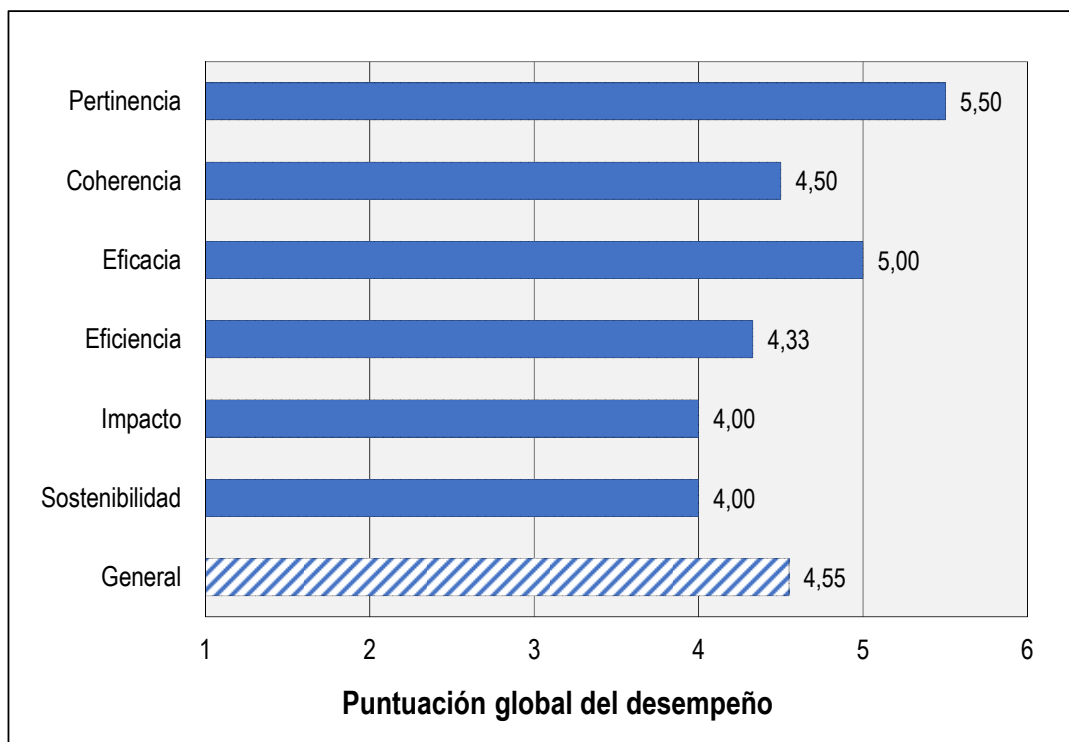
F. Sostenibilidad

48. La sostenibilidad de la labor de la OIT depende de factores externos sobre los cuales la Oficina carece de control, como son las condiciones del mercado de trabajo, los presupuestos estatales y las rigideces estructurales que siguen entorpeciendo la creación de empleo. Sin embargo, también existen factores internos que sí están bajo su control e incluyen la capacidad de la ETD/OP-Budapest y de los mandantes de la OIT y la movilización de recursos.
49. Debido al menor interés de los donantes y a la escasa movilización de recursos por parte del personal de las oficinas exteriores, en el momento de la evaluación había muy pocos nuevos proyectos sobre la mesa para asegurar la continuidad de las actividades una vez finalizados los proyectos de cooperación para el desarrollo en curso. La ETD/OP-Budapest trató de resolver la situación por distintos medios, por ejemplo a través del establecimiento de nuevas alianzas estratégicas con otros organismos, programas y fondos de las Naciones Unidas. No obstante, esto denota que la falta de atención a los ciclos de los proyectos puede limitar la sostenibilidad de la cooperación para el desarrollo de la OIT en la subregión, y que hay que prever estrategias de salida desde el inicio de los proyectos.

Valoración global de la estrategia

50. El equipo de evaluación calificó el desempeño global de las estrategias de los PTDP mediante la triangulación de la información y los datos recogidos en estudios documentales, entrevistas y encuestas al personal y los mandantes, según se describe en el gráfico 2.

Gráfico 2. Puntuación de los criterios de evaluación



Valoración: 1 = muy insatisfactorio; 2 = insatisfactorio; 3 = medianamente insatisfactorio; 4 = medianamente satisfactorio; 5 = satisfactorio; 6 = muy satisfactorio.

Conclusiones

51. Sobre la base de los hallazgos presentados anteriormente, el equipo de evaluación concluyó que los PTDP eran acordes a las necesidades de los mandantes, a los programas de desarrollo a nivel nacional e internacional y al Programa y Presupuesto y el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT.
52. En respuesta a las prioridades de los países, la labor de la OIT en los Balcanes occidentales se agrupaba en torno a cinco esferas: empleo, diálogo social, protección social, fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y normas internacionales del trabajo. La OIT aplicó un enfoque de apoyo técnico adaptado al contexto nacional y a las necesidades específicas de los mandantes. Este enfoque flexible parece haber dado buen resultado.
53. El tiempo y el esfuerzo dedicados por el personal de la OIT en el terreno constituía una preocupación urgente. Debido a las limitaciones de la capacidad de la ETD/OP-Budapest y al desigual apoyo recibido de la sede, el apoyo técnico parecía sumido en una situación de suma cero, en la que el aumento del apoyo a un país conllevaba por lo general la disminución del apoyo dado a otro país.
54. Tanto el impacto como la sostenibilidad de las actividades de la OIT dependían de factores externos, como las condiciones del mercado laboral, las rigideces estructurales y los presupuestos estatales, aunque también de factores internos, como la capacidad del personal y la imposibilidad de garantizar la continuidad de la financiación.

Enseñanzas extraídas

55. El seguimiento técnico y financiero de los proyectos de cooperación para el desarrollo en todos los países de la subregión está centralizado en el ETD/OP-Budapest. Ello ha supuesto un incremento del control de la calidad, pero también del tiempo necesario para tomar decisiones sobre la ejecución de los proyectos, en particular las decisiones relacionadas con acuerdos contractuales. Cuando el ETD/OP-Budapest empezó a proporcionar relaciones mensuales de gastos a los equipos de proyecto, éstos adquirieron mayor capacidad de planificación y presentación de informes.
56. Los conocimientos técnicos de la OIT en el área del empleo, que gozan de reconocimiento internacional, le permiten crear conciencia, atraer a socios estratégicos y movilizar recursos para sus estrategias, incluso cuando el proceso de reforma se topa con obstáculos y dificultades.
57. Las intervenciones sistémicas, como la iniciativa para crear empleo en Albania, necesitan plazos amplios para consolidar y evaluar los progresos. Estas intervenciones implican que se instaure un entorno favorable para la reforma, se fortalezca el equilibrio entre la oferta y la demanda de apoyo técnico, se fomente un cambio en las normas sociales y se promueva la calidad del servicio.
58. Además de dedicar recursos sustanciales al diseño de estrategias, planes y herramientas institucionales, los proyectos también deben poder adaptarse a las circunstancias cambiantes. Debe promoverse una fuerte apropiación local para incorporar esos instrumentos a la futura práctica de los mandantes. Esto puede requerir que el intercambio de información sobre nuevos enfoques vaya más allá de los especialistas y asociados tradicionales de la OIT.
59. La presión que sufren los departamentos técnicos de la sede para aumentar el gasto o reasignar fondos al final del bienio podría reducirse aumentando la conciencia de la

importancia de una buena planificación y un mejor seguimiento de los PTDP. La planificación y ejecución de los PTDP también podría mejorarse insistiendo en la importancia de establecer prioridades que se asienten en pruebas previas fiables.

Recomendaciones

- 60. Recomendación 1:** se debería aumentar la participación de los interesados en todas las fases del ciclo de programación. Al acordar prioridades y resultados, la OIT debería evaluar con mayor exactitud la capacidad y el compromiso de los mandantes de contribuir activamente a la ejecución de los proyectos y de aprovechar los logros para futuras actividades. Las consultas relativas al diseño y aplicación de los PTDP deberían incluir no sólo a los interlocutores del gobierno central, sino también a las partes interesadas que actúan a nivel comunitario local. Además, tal vez sea necesario insistir en el fomento del diálogo social a nivel local.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
ETD/OP-Budapest, PROGRAM	Alta	En curso	Baja

- 61. Recomendación 2:** la OIT debería priorizar mejor y aumentar la coherencia entre la planificación, el seguimiento y la presentación de informes para reducir la proliferación de resultados de programas por país. En este marco se deberían identificar aquellas áreas en las que debería intervenir la OIT, pero a las cuales no se han asignado recursos financieros. Los comités directivos de los PTDP podrían participar más activamente en el proceso de seguimiento en lo que respecta a los indicadores de país y a los cambios en la planificación de los PTDP.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
ETD/OP-Budapest, PROGRAM	Alta	En curso	Baja

- 62. Recomendación 3:** la OIT debería prever estrategias de salida en una fase temprana de la ejecución de los proyectos con objeto de aumentar la apropiación nacional y la sostenibilidad. Para ello, cabría desarrollar los conocimientos, las competencias y la concienciación de los mandantes a fin de ayudarles a asumir un papel de liderazgo.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
ETD/OP-Budapest, PROGRAM	Alta	Largo plazo	Baja

- 63. Recomendación 4:** deberían mejorarse las sinergias entre los mecanismos de presentación de informes internos de la OIT y los mecanismos de presentación de informes a los donantes para evitar que haya solapamientos. El personal técnico de proyectos de la OIT debería recibir formación para relacionar los resultados de los proyectos con los resultados e indicadores de los PTDP. El personal del ETD/OP-Budapest debería participar en este proceso.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
ETD/OP-Budapest, PARDEV	Media	Largo plazo	Baja

- 64. Recomendación 5:** hay que revitalizar la movilización de recursos en los Balcanes occidentales para que la OIT siga ofreciendo el mismo nivel de apoyo que en los bienes anteriores. Para ello se deberán generar nuevos proyectos y alianzas y asegurarse de que se disponga de suficiente capacidad para implementar dichos proyectos. Debería mantenerse el equilibrio entre los proyectos centrados en los países y los proyectos de alcance subregional.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/FOP, ETD/OP-Budapest, Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central, PARDEV	Alta	Corto plazo	Media

- 65. Recomendación 6:** la ejecución plena y efectiva de los PTDP depende principalmente de los recursos técnicos de la ETD/OP-Budapest y del éxito de la movilización de recursos. Por consiguiente, se debería comparar la capacidad y la configuración administrativa del equipo de la ETD/OP-Budapest con las de otras subregiones y estudiar las posibles mejoras, en particular lograr una mejor comprensión de la función específica que cumplen los coordinadores nacionales.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/FOP, ETD/OP-Budapest, Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central, PROGRAM	Alta	Medio plazo	Media

- 66. Recomendación 7:** la OIT debería considerar la posibilidad de fortalecer la coordinación con la UE, que es el principal donante en los países de los Balcanes occidentales. Esta mayor coordinación requeriría que el personal de la Oficina de la OIT para los países de la Unión Europea y los países del Benelux (OIT-Bruselas) acumulara conocimientos sobre el Instrumento de Ayuda Preadhesión (IAP) y colaborara más estrechamente con el Director del ETD/OP-Budapest y los coordinadores nacionales.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/FOP, ETD/OP-Budapest, Oficina Regional de la OIT para Europa y Asia Central, PARDEV	Media	Largo plazo	Media

- 67. Recomendación 8:** la OIT debe reducir los plazos para lanzar los proyectos de cooperación para el desarrollo. Debería reducirse el tiempo necesario para la movilización del personal de proyectos y otorgar más atención a la transparencia del proceso de selección. Los procedimientos administrativos para contratar a personal de proyectos en el ETD/OP-Budapest deberían reducirse en la medida de lo posible.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/MR, DDG/FOP, HRD, PARDEV, ETD/OP-Budapest	Alta	Largo plazo	Baja

- 68. Recomendación 9:** parece complicado acceder a la información sobre los gastos con cargo al presupuesto ordinario disponible en la sede, en particular a la información relativa al número de meses de trabajo que los especialistas dedican a dar apoyo para el logro de los resultados de los programas por país. La OIT debería aumentar la rendición de cuentas con respecto a la financiación con cargo al presupuesto ordinario de los meses de trabajo que los especialistas de la sede dedican a los países afectados.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusión en materia de recursos
DDG/MR, PROGRAM, los correspondientes departamentos técnicos de la sede	Media	Medio plazo	Baja

Respuesta de la Oficina

69. En general, el informe refleja adecuadamente los desafíos, oportunidades, puntos fuertes y áreas de mejora de la labor de la OIT en los Balcanes occidentales. Algunas de estas cuestiones se inscriben específicamente en el contexto de la subregión, mientras que otras son más amplias y están relacionadas con la naturaleza y el modelo de las actividades operativas de la OIT en su conjunto.

Recomendación 1

70. La Oficina Regional está parcialmente de acuerdo con la recomendación 1. Los PTDP elaborados entre 2014 y 2016 prevén ejercicios tripartitos de planificación estratégica destinados a mejorar la apropiación conjunta de los proyectos por la OIT y sus mandantes. Este proceso consultivo se puede seguir fortaleciendo. Actualmente, la OIT se está esforzando por desarrollar las prácticas de diálogo social en el ámbito local en distintos países de los Balcanes occidentales y puede alentar a los mandantes a reforzar sus procesos de consulta internos. Ahora bien, es posible que la OIT no pueda — por razones políticas y prácticas — entablar directamente consultas a nivel local o comunitario sin pasar por las organizaciones de mandantes nacionales.

Recomendación 2

71. La Oficina Regional está parcialmente de acuerdo con la recomendación 2. El gran número de resultados de los programas por país obedece a la necesidad de capturar información sobre las demandas específicas que no están expresamente vinculadas con las prioridades establecidas en los PTDP. El ETD/OP-Budapest puede alentar en cierta medida a los comités directivos de los PTDP para que desempeñen un papel más activo, siempre que exista diálogo social en el plano nacional.

Recomendación 3

72. La Oficina Regional acepta la recomendación 3. Ya se han elaborado estrategias de salida para los proyectos de mayor envergadura, y esta práctica se puede aplicar de forma más sistemática.

Recomendación 4

73. La Oficina Regional acepta parcialmente la recomendación 4. La presentación de informes internos y la presentación de informes a los donantes pueden tener procedimientos, formatos y plazos distintos, en función del nivel de personalización que requieran los donantes, sin que ello dé lugar a incoherencias en cuanto al contenido de los informes. La Oficina seguirá alentando a los donantes a que acepten informes normalizados a fin de reducir la carga administrativa.

Recomendación 5

74. La Oficina Regional acepta la recomendación 5 y toma buena nota de la necesidad de renovar constantemente la cartera de proyectos. Entre 2015 y 2016, la OIT logró obtener más de 10 millones de dólares de los Estados Unidos en concepto de nuevas contribuciones extrapresupuestarias (incluida la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO)) para los Balcanes occidentales, y actualmente cuenta con proyectos operativos en todos los países. La UE se ha convertido en la principal fuente de financiación en la subregión, y ello

tiene importantes consecuencias para la naturaleza, los plazos y las modalidades de las actividades de cooperación para el desarrollo de la OIT.

Recomendación 6

75. La Oficina Regional acepta la recomendación 6. De hecho, la cobertura geográfica del ETD/OP-Budapest abarca a otros 13 países de Europa central y oriental, además de los países de los Balcanes occidentales. La capacidad del equipo se puede aumentar gradualmente a medida que se disponga de los recursos necesarios (presupuesto ordinario y cooperación para el desarrollo).

Recomendación 7

76. La Oficina Regional acepta parcialmente la recomendación 7. La OIT-Bruselas proporciona asesoramiento eficaz sobre los IAP al ETD/OP-Budapest. Sin embargo, la naturaleza cambiante de las modalidades de financiación de la UE y la necesidad de conciliar la reglamentación de la UE y de las Naciones Unidas requeriría que se aumente la dotación de personal. En este momento, la OIT-Bruselas sólo dispone de un funcionario con cargo al presupuesto ordinario que se ocupa de las cuestiones que dependen de PARDEV para prestar asistencia a todas las regiones y departamentos. La Oficina Regional realizará consultas para examinar la posibilidad de añadir personal que se encargue de las modalidades de financiación de la UE.

Recomendación 8

77. La Oficina Regional acepta parcialmente la recomendación 8. Por lo general, el plazo entre la aprobación y la puesta en marcha de un proyecto depende de: *a)* la recepción de los fondos de los donantes, y *b)* la contratación de personal para el proyecto mediante un proceso de selección transparente (publicación de vacantes, preselección de candidatos, pruebas escritas y/o entrevistas y selección final). Siempre que ha sido posible, el ETD/OP-Budapest ha tratado de reducir los plazos iniciando el proceso de selección de personal antes de la aprobación formal del proyecto. Ahora bien, según la reglamentación financiera de la OIT, la contratación no puede concretarse hasta que se disponga de los fondos. La Oficina Regional consultará al Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) para estudiar la posibilidad de establecer plazos más realistas para la puesta en marcha de los proyectos teniendo en cuenta los inevitables retrasos, siempre que las normas de los donantes lo permitan.

Recomendación 9

78. La Oficina Regional acepta la recomendación 9. En el bienio 2012-2013 no se requería asignar el tiempo de trabajo de los especialistas a los resultados de los programas por país. Desde la introducción del sistema de seguimiento en 2014, el tiempo dedicado por los funcionarios a estas tareas se imputa sistemáticamente a los resultados de los programas por país.

Proyecto de decisión

79. *El Consejo de Administración solicita al Director General que tome en consideración las recomendaciones (párrafos 18-24 y 60-68) de las dos evaluaciones independientes de alto nivel presentadas en este documento y adopte medidas para asegurar su adecuada aplicación.*