



► **Método de
autoevaluación para
las instituciones de
diálogo social**

MA-IDS

**Método de autoevaluación para las
instituciones de diálogo social
MA-IDS**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021
Primera edición 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social. MA-IDS
Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2021

ISBN: 978-92-2-034331-9 (impreso)
ISBN: 978-92-2-034332-6 (web PDF)

Diálogo social / tripartismo / gobernanza

Publicado también en inglés: *A self-assessment method for social dialogue institutions: SAM-SDI*, ISBN 978-92-2-034266-4 (impreso), 978-92-2-034267-1 (web PDF); en francés: *Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2-034330-2 (impreso), 978-92-2-034329-6 (web PDF).

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Agradecimientos

La elaboración de este método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS) fue dirigido por la Unidad de Diálogo Social y Tripartismo (DIALOGUE) del Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE), en colaboración con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) y la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT).

El proyecto recibió el apoyo del gobierno de Suecia (Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo del Gobierno de Suecia (Sida)) a través de su programa de cooperación con la OIT para 2018-2021.

Ha sido un esfuerzo de colaboración en el que han participado muchos funcionarios y mandantes de la OIT, cuyas aportaciones se reconocen con gratitud, a saber:

Los funcionarios de la OIT y los consultores de DIALOGUE responsables de la conceptualización y la formulación del MA-IDS y de prestar apoyo administrativo: Caroline O'Reilly, Cassandre Guibord-Cyr (consultora), Youcef Ghellab, Igor Guardiancich (consultor), Nancy Varela, Germaine Ndiaye-Guisse y Delphine Bois, y Vongai Masocha (Unidad de Derecho del Trabajo).

Los miembros del equipo de trabajo, con sus aportaciones especializadas a la elaboración del MA-IDS:

- ▶ Expertos externos: Marko Bos y Veronique Timmerhuis (Consejo Social y Económico de los Países Bajos); Francisco González de Lena (Asociación Internacional de Consejos Económicos y Sociales e Instituciones Similares (AICESIS)); Serge Ngendakumana (Comité Nacional de Diálogo Social, Burundi); Mónica Tepfer (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina) y Kanishka Weerasinghe (Federación de Empleadores del Ceilán).
- ▶ Especialistas técnicos de la OIT: Magdalena Bober (ACT/EMP); Henry Cunningham (ACTRAV); Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT), Turín; Mélanie Jeanroy (ACTRAV); Limpho Mandoro (OIT, Equipo de Apoyo Técnico sobre Trabajo Decente (ETD) para África Oriental y Meridional, Pretoria), y Cristina Mihes (OIT, ETD para Europa Central y Oriental, Budapest).

Miembros de tres instituciones de diálogo social que participaron generosamente en talleres de "comprobación de realidades" de una versión preliminar del método:

- ▶ Comité Directivo Nacional de Diálogo Social, Mbabane, Eswatini
- ▶ Junta Asesora Estatal del Trabajo, Chennai, Tamil Nadu, India
- ▶ Consejo Nacional Económico y Social (NESC), Dublín, Irlanda

Los funcionarios del CIF-OIT, Turín, que organizaron y acogieron dos talleres participativos para la formulación del MA-IDS: Sylvain Baffi, Fernando Fonseca, Gloria Filippi y Emanuela De Marco del equipo de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo.

Mark Johnson, que editó el documento provisional en inglés, Gabriela Coll Vigo para la traducción del método del inglés al español, y Daniela Cottone y Nicola Zonta de vg59, Turín, Italia, que se encargaron del diseño y maquetación del MA-IDS y de la producción de las tarjetas USB.

También agradecemos especialmente al Profesor Edward Webster (Universidad de Witwatersrand, Sudáfrica), a Anne-Marie McGauran (NESC, Irlanda), a Christian Welz (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo - Eurofound) y a Mahandra Naidoo y Kanagarani Selvakumar (OIT, Equipo de Trabajo Decente de la OIT para Asia Meridional y Oficina de País de la OIT para la India), para sus valiosas aportaciones al proyecto.

Prefacio

Este método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS) fue elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en respuesta a las solicitudes de apoyo de los Estados Miembros para fortalecer sus instituciones de diálogo social (IDS). El método orienta a los actores del diálogo social a través de un proceso de análisis de la inclusividad y la eficacia de su IDS, a partir del cual pueden elaborar y aplicar un plan de acción para fortalecerla.

Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia del diálogo social y del tripartismo para el mandato, la estructura y el funcionamiento de la OIT. La OIT se funda en el principio del tripartismo, que implica colaboración a través del diálogo entre gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, en pie de igualdad y como interlocutores independientes, en todas las cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo. El diálogo social, basado en el respeto de la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, tiene un papel fundamental en la formulación de políticas para promover la justicia social. Constituye un medio para alcanzar el progreso económico y social. El diálogo social y el tripartismo son esenciales para la democracia y la buena gobernanza.¹

Las instituciones de diálogo social revisten una importancia decisiva en el logro de la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#) de las Naciones Unidas, incluido el [objetivo de desarrollo sostenible \(ODS\) 16](#), que promueve sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, acceso a la justicia para todos e *instituciones efectivas, responsables e inclusivas en todos los niveles (énfasis añadido)*. La meta 16.7 es garantizar la adopción de decisiones informadas, inclusivas, participativas y representativas en todos los niveles. El diálogo social también es un componente esencial del [ODS 8](#), de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, así como del [ODS 5](#) de lograr la igualdad entre los géneros.

En este contexto, la OIT ha elaborado el presente método de autoevaluación² a través de un proceso colaborativo e inclusivo en el que han participado gobiernos, representantes de los empleadores y de los trabajadores de IDS de diversos países, junto a funcionarios de la OIT de distintos departamentos, como GOVERNANCE, ACT/EMP y ACTRAV y oficinas exteriores.³ El proyecto ha recibido el apoyo del Gobierno de Suecia (Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Sida)). El proceso de formulación del MA-IDS ha incluido dos talleres organizados en colaboración con el CIF-OIT en abril y octubre de 2019, “comprobaciones de la realidad” de una versión anterior del método con miembros y personal de la secretaría de IDS en Eswatini, India (Tamil Nadu) e Irlanda en el verano de 2019, y un taller de validación interno celebrado en Ginebra en marzo de 2020.⁴

Quisiéramos aprovechar esta oportunidad para expresar nuestra más sincera gratitud a todas las personas e instituciones que, hasta la fecha, han contribuido al proyecto con su tiempo, energía y experiencia, ya que el MA-IDS sigue siendo un trabajo en curso. Esta primera edición del método se pondrá en marcha y se probará en una serie de IDS o en colaboración con ellas

¹ OIT (2018a). *Conclusiones relativas a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo*, CIT, 107.a reunión, Ginebra, pág. 1.

² El MA-IDS está basado en OIT (2017a). *Diálogo social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*, Ginebra. Esta publicación proporciona orientaciones para el establecimiento y fortalecimiento de los marcos o mecanismos institucionales de diálogo social tripartito a nivel nacional.

³ Véase en los agradecimientos la lista completa de personas e instituciones que han participado en la elaboración del MA-IDS.

⁴ Se invitó a los representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores de las IDS (miembros del equipo de trabajo) a que presentaran sus observaciones sobre el proyecto final antes del taller de validación, pero no participaron personalmente.

en 2021. Mientras los países de todo el mundo se enfrentan a las consecuencias sociales y económicas de la pandemia de COVID-19 y tratan de establecer y aplicar planes de recuperación sostenibles, se espera que las IDS sólidas adquieran un papel más relevante que nunca. Confiamos en que las enseñanzas extraídas de la aplicación del MA-IDS se utilicen para mejorar el método en una futura edición, así como para determinar, entre los mandantes de la OIT y las IDS, la necesidad de cualquier producto o herramienta complementaria. Esperamos que los usuarios del MA-IDS contribuyan a este proyecto con sus comentarios y observaciones.



Vera Paquete-Perdigao

Directora, Departamento de Gobernanza y Tripartismo

Organización Internacional del Trabajo

Ginebra, junio de 2021

Acrónimos

ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT
ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores, OIT
AICESIS	Asociación Internacional de Consejos Económicos y Sociales e Instituciones Similares
CEACR	Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones
CIF-OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo
CLS	Comité de Libertad Sindical
CSI	Confederación Sindical Internacional
DIALOGUE	Unidad de Diálogo Social y Tripartismo del Departamento de Gobernanza y Tripartismo
IDS	institución de diálogo social
MA-IDS	método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social
NATLEX	base de datos de la OIT sobre legislación nacional del trabajo, la seguridad social y los derechos humanos
NORMLEX	sistema de información sobre las normas internacionales del trabajo de la OIT
ODS	objetivo de desarrollo sostenible
OIE	Organización Internacional de Empleadores
OIT	Organización Internacional del Trabajo / Oficina Internacional del Trabajo
ONG	organización no gubernamental
PIB	producto interior bruto
Sida	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
SWOT	fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats)



▶ Índice

Agradecimientos	iii
Prefacio	v
Acrónimos	vii
Lista de gráficos	xii
Iconos utilizados en el MA-IDS	xiii
Introducción	3
¿Por qué ha elaborado la OIT el método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS)?	3
¿Qué es el MA-IDS?	4
¿Por qué debería una institución de dialogo social llevar a cabo una autoevaluación?	5
¿Qué instituciones de dialogo social pueden aplicar el MA-IDS?	5
Marco conceptual del MA-IDS.	7
Una breve visión general de los pasos del MA-IDS	13
¿Quién participa en cada paso del MA-IDS?	16
Otras lecturas y recursos.	17
Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación	23
Objetivo.	23
Resultados	23
Proceso	24

1. Tomar la decisión de aplicar o no el MA-IDS	25
2. Constituir el equipo de evaluación	31
3. Elaborar un plan de trabajo y un presupuesto	36
Otras lecturas y recursos.	39
Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS	43
Objetivo.	43
Resultados	43
Proceso	44
1. Analizar los objetivos de la IDS	44
2. Elaborar una línea del tiempo	45
3. Mapear el entorno institucional de la IDS	46
Paso 2: Evaluar la inclusividad de la IDS	53
Objetivo.	53
Resultados	53
Proceso	54
1. Evaluar la inclusividad de la IDS	55
2. Recopilar y analizar los resultados del debate	62
3. Formular objetivos y acciones para mejorar la inclusividad de la IDS	63
Otras lecturas y recursos.	65
Paso 3: Evaluar la eficacia de la IDS	69
Objetivo.	69
Resultados	69
Presentar las dimensiones de la eficacia	70
Proceso	73
1. Revisar las dimensiones de la eficacia	74
2. Identificar los resultados de la IDS para cada dimensión de la eficacia	75
3. Evaluar las dimensiones sustantivas de la eficacia	80
4. Evaluar la dimensión de la eficacia de las operaciones	89
5. Formular los objetivos y las acciones para mejorar la eficacia de la IDS	93

Paso 4: Formular el plan de acción **101**

Objetivo	101
Resultados	101
Proceso	101
1. Redactar un informe sobre las conclusiones de la autoevaluación	102
2. Elaborar el plan de acción	103
3. Celebrar un evento o proceso de consulta para reunir información sobre el proyecto de informe y el plan de acción	109
4. Finalizar y difundir el informe y el plan de acción de la autoevaluación	110
Otras lecturas y recursos.	111

Paso 5: Aplicar el plan de acción **117**

Objetivo	117
Consejos para una buena aplicación del plan de acción	117
Otras lecturas y recursos.	121

▶ Anexos **123**

Anexo 1: Glosario de términos clave	125
Anexo 2: Instrumentos de la OIT especialmente pertinentes para el diálogo social tripartito	129
Anexo 3: Herramientas para la toma de decisiones y la creación de consenso	131
Anexo 4: Fuentes de información secundarias para la autoevaluación.	133
Anexo 5: Otras fuentes de información	134
Anexo 6: Directrices para la organización de un evento de consulta . .	135
Anexo 7: Actividades e instrumentos para facilitar un trabajo en equipo participativo y productivo.	137
Anexo 8: Propuesta de líneas generales para un informe sobre la autoevaluación.	139

► Lista de gráficos

Gráfico 1: El ciclo de las políticas	8
Gráfico 2: Las cinco dimensiones de la inclusividad institucional	10
Gráfico 3: Las cinco dimensiones de la eficacia institucional.	11
Gráfico 4: Marco conceptual del MA-IDS	12
Gráfico 5: Los seis pasos del MA-IDS.	13
Gráfico 6: El trayecto del MA-IDS.	15
Gráfico 7: Subpasos del paso 0	24
Gráfico 8: Subpasos del paso 1	44
Gráfico 9: Mapa institucional	48
Gráfico 10: Las dimensiones de la inclusividad	54
Gráfico 11: Subpasos del paso 2	55
Gráfico 12: Subpasos del paso 3	73
Gráfico 13: El enfoque analítico del MA-IDS y la terminología SWOT	81
Gráfico 14: Secuencia de la autoevaluación para cada dimensión substantiva de la eficacia	82
Gráfico 15: Proceso para determinar los objetivos y las prioridades de las acciones	93
Gráfico 16: Subpasos del paso 4	102

► Iconos utilizados en el MA-IDS

Para ayudar a los usuarios a manejarse por el proceso del MA-IDS se utilizan iconos explicativos.

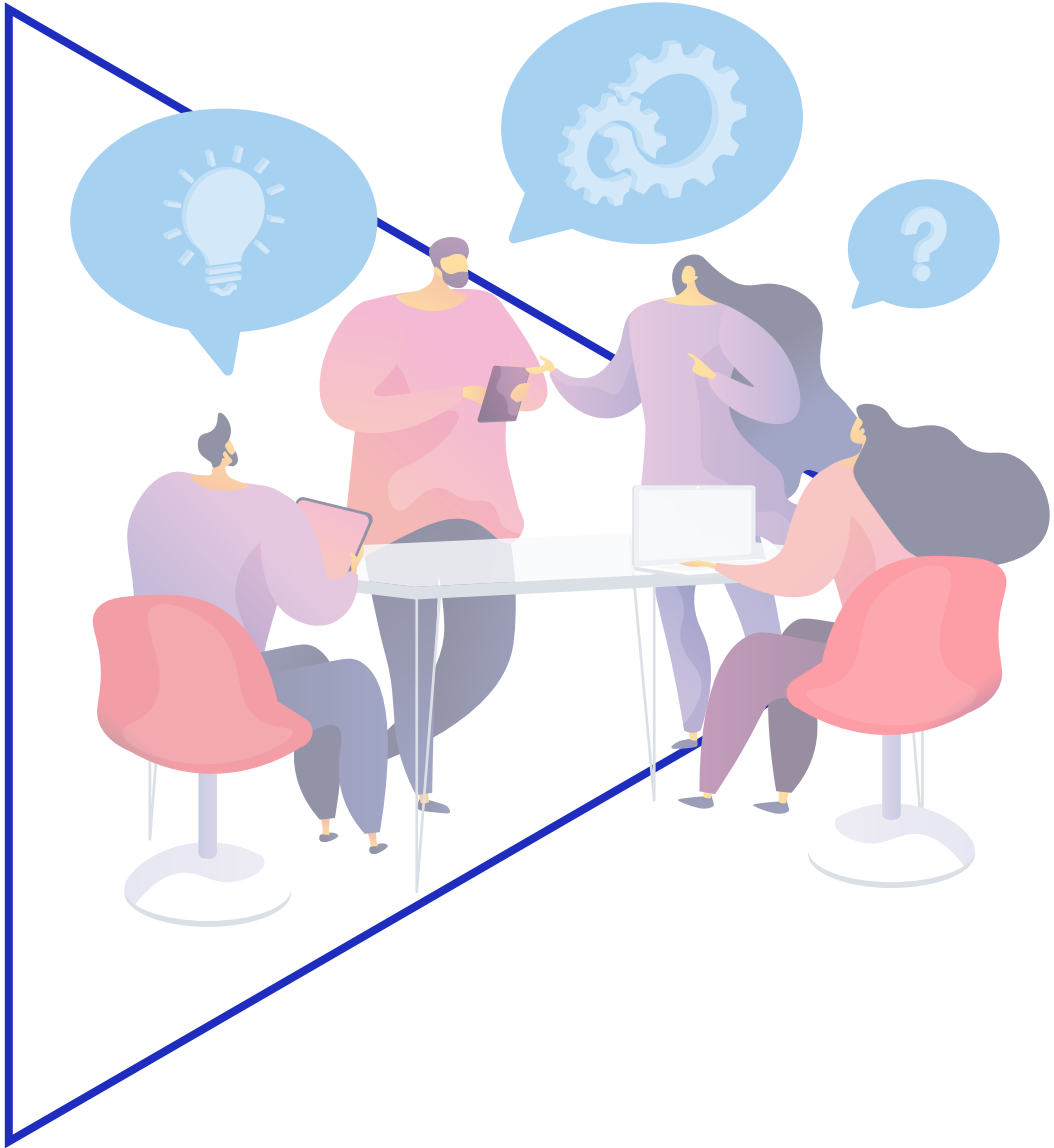
	<p>Preguntas orientadoras para facilitar el debate en grupo*</p>
	<p>Definiciones definiciones o explicaciones de los conceptos</p>
	<p>Actividades para facilitar el trabajo participativo y productivo*</p>
	<p>Ejemplos para ilustrar los distintos aspectos del MA-IDS</p>
	<p>Plantillas para organizar y registrar los resultados*</p>

* Un paquete separado de plantillas interactivas está disponible para los usuarios de la versión electrónica del MA-IDS. Las plantillas permiten de registrar electrónicamente de forma continua los resultados de la autoevaluación. Las plantillas incluidas en el cuerpo del documento no se pueden utilizar de esta forma.

Introducción

Índice

¿Por qué ha elaborado la OIT el método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS)?	3
¿Qué es el MA-IDS?	4
¿Por qué debería una institución de dialogo social llevar a cabo una autoevaluación?	5
¿Qué instituciones de dialogo social pueden aplicar el MA-IDS?	5
Marco conceptual del MA-IDS.	7
1. Condiciones previas para un diálogo social eficaz	7
2. Normas de la OIT relacionadas con el diálogo social	7
3. Comprender la función del diálogo social tripartito en la formulación de las políticas	7
4. Un marco conceptual para entender la inclusividad y la eficacia de las instituciones	8
Una breve visión general de los pasos del MA-IDS	13
Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación	14
Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS	14
Paso 2: Evaluar la inclusividad	14
Paso 3: Evaluar la eficacia	14
Paso 4: Formular el plan de acción	14
Paso 5: Aplicar el plan de acción	14
¿Quién participa en cada paso del MA-IDS?	16
Otras lecturas y recursos.	17



▶ Introducción

▶ ¿Por qué ha elaborado la OIT el método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS)?

En 2019, la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) reafirmó la importancia crucial del diálogo social en su Declaración del Centenario para el Futuro del Trabajo. La Declaración establece que el diálogo social, incluida la negociación colectiva y la cooperación tripartita, provee una base fundamental para todas las acciones de la OIT y contribuye al éxito de la elaboración de políticas y la toma de decisiones en sus Estados Miembros.⁵ Insta a recurrir a “mecanismos de diálogo social consolidados, influyentes e inclusivos” para abordar todos los principios y derechos fundamentales en el trabajo.⁶ Frente a las rápidas y profundas transformaciones que afectan el mundo del trabajo, un diálogo social inclusivo y efectivo es más necesario que nunca. El diálogo social empodera a los gobiernos y a los interlocutores sociales⁷ como impulsores de cambio y fuertes defensores de soluciones para abordar los muchos desafíos y oportunidades a que se enfrentan.

La mayoría de los 187 Estados Miembros de la OIT cuentan con IDS con competencias generales.⁸ Muchas disponen de mecanismos adicionales especializados de diálogo social para cuestiones específicas como el empleo, la seguridad social, la fijación de los salarios o las cuestiones relacionadas con la OIT.⁹ El mandato, la composición, el funcionamiento, las capacidades técnicas y la influencia de estas instituciones pueden ser muy distintos. En algunos países, siguen demostrando su valor para incidir en la orientación de la política social y económica, inclusive en el contexto de la crisis provocada por la COVID-19 de 2020 - 2021.¹⁰ No obstante, en otros, se han ido dejando de lado, socavando así la confianza de los interlocutores sociales y amenazando la sostenibilidad de las reformas políticas.¹¹ Por lo tanto, existe una necesidad apremiante de potenciar el papel, la capacidad y la influencia de muchas de estas instituciones.¹²

⁵ OIT (2019a). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*, CIT, 108.a reunión, Ginebra, pár. II.B.

⁶ OIT (2019a). pár. IV.C.(iii).

⁷ El término ‘interlocutores sociales’ se refiere a las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores.

⁸ Alrededor del 85 por ciento de los países cuenta con una IDS con competencias generales. OIT (2018b). *Diálogo social y tripartismo*, Informe VI, CIT, 107.a reunión, Ginebra, pár. 57.

⁹ El Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (núm. 144), que en mayo de 2021 habían ratificado 156 Estados Miembros, insta a los países a poner en práctica procedimientos que aseguren consultas efectivas, entre los representantes del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores, sobre los asuntos relacionados con las actividades de la OIT.

¹⁰ OIT (2013a). *Diálogo social*, Informe VI, CIT, 102.a reunión, Ginebra; OIT (2020a). *La necesidad del diálogo social en la gestión de la crisis causada por la COVID-19*, Ginebra.

¹¹ Véase, por ejemplo, OIT (2020b). “El diálogo social en el más alto nivel como herramienta de gobernanza durante la pandemia de COVID-19. Tendencias mundiales y regionales y cuestiones de política”, Ginebra.

¹² El Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la COVID-19 reconoce el papel fundamental que debe desempeñar el diálogo social. El pilar 4 del marco, titulado “Recurrir al diálogo social para encontrar soluciones”, insta a que se fortalezcan el diálogo social, la negociación colectiva y las instituciones y procesos de relaciones laborales.

Esta necesidad se reconoce en las [Conclusiones relativas a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo](#) adoptadas por la CIT en 2018. En dichas Conclusiones, la CIT insta a la OIT a mejorar la capacidad de sus mandantes y de las IDS para “potenciar la eficacia y el carácter inclusivo de los mecanismos y las instituciones que promuevan el diálogo social tripartito de ámbito nacional entre los gobiernos y los interlocutores sociales, incluso en relación con las esferas vinculadas al futuro del trabajo y los ODS”, así como a “tratar de alcanzar una representación equitativa de hombres y mujeres en las instituciones de diálogo social de ámbito nacional e internacional”.¹³

En este contexto, la OIT, con el apoyo del Gobierno de Suecia (Sida), emprendió el desarrollo del MA-IDS en asociación con representantes de IDS y expertos de todo el mundo.

► ¿Qué es el MA-IDS?

El MA-IDS es una herramienta que permite a los miembros de las IDS llevar a cabo evaluaciones exhaustivas de su institución y elaborar un plan de acción para mejorar su inclusividad y su eficacia. Guía a los usuarios a través de una serie de pasos para identificar y comprender los factores que influyen en la inclusividad y la eficacia de sus instituciones, a partir de los cuales pueden elaborar un plan de acción para abordar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.¹⁴



► ¿Qué es el diálogo social?

El diálogo social incluye todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre los representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores o entre los de los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social.

El MA-IDS se considera un “método” porque el proceso de evaluación está compuesto de una serie de pasos interrelacionados, y no de módulos o secciones independientes que puedan aplicarse por separado. El MA-IDS sigue una secuencia lógica del principio al fin, que debería aplicarse en su totalidad. No obstante, dentro de cada paso existe flexibilidad suficiente para que la IDS adapte el método a su situación en particular. Además, cada IDS puede determinar un plazo para llevar a cabo la autoevaluación en función de sus preferencias, disponibilidad de recursos u otros factores pertinentes.

El MA-IDS está diseñado para que lo utilicen los miembros de una IDS y su secretaría para evaluar su propia institución; no es un instrumento para una evaluación externa o una evaluación por un tercero, como un consultor independiente o un académico. Sin embargo, como la aplicación del MA-IDS (por primera vez, al menos) puede resultar bastante difícil habida cuenta de los diferentes pasos y técnicas de evaluación que implica, puede ser útil que la IDS recurra a los

¹³ OIT (2018a). pár. 15, d) e i).

¹⁴ OIT (2017a). op.cit., pár. 15.

servicios de un facilitador neutral para que la guíe a lo largo del ejercicio. Se puede solicitar a las oficinas exteriores o a la sede de la OIT que proporcionen dicha facilitación.¹⁵

► ¿Por qué debería una institución de diálogo social llevar a cabo una autoevaluación?

El objetivo final del MA-IDS es permitir que los países logren sociedades más justas desde el punto de vista social y más sostenibles desde el punto de vista económico, mediante el fortalecimiento de la contribución de la IDS a los procesos nacionales de formulación de políticas. Las pruebas demuestran que las políticas formuladas mediante el diálogo social, con la participación de organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores junto con los gobiernos, arrojan resultados mejores, más justos y sostenibles que las concebidas unilateralmente por el gobierno o impuestas por una institución internacional sin consultar debidamente a los actores nacionales interesados.¹⁶

Con la adopción y puesta en práctica de acciones en respuesta a los resultados de la autoevaluación, la IDS debería mejorar su inclusividad y su eficacia. A su vez, esta acción aumentará la legitimidad pública de la institución, además de su reputación y su impacto, demostrando así su valor al gobierno, los interlocutores sociales y al público en general.

El proceso de aplicación del MA-IDS beneficiará por sí mismo a la institución, ayudando a fomentar una cultura de trabajo interna que favorezca las conversaciones francas y abiertas basadas en el respeto mutuo.

► ¿Qué instituciones de diálogo social pueden aplicar el MA-IDS?

El diálogo social tiene lugar de diferentes maneras y a diversos niveles, desde el local hasta el internacional. Puede tener lugar en entornos institucionales oficiales o a través de mecanismos relativamente informales. El MA-IDS se ha concebido principalmente para ser aplicado por instituciones de diálogo social tripartito que operan a nivel nacional, estatal o provincial con un amplio mandato en materia de política económica y social.¹⁷ No obstante, el método es adecuado para su aplicación por IDS de diferente tamaño, composición, mandato y disponibilidad de recursos. Es necesario que la IDS lleve funcionando varios años y haya adquirido cierta

¹⁵ Para obtener más orientaciones sobre el recurso a un facilitador para el MA-IDS, véase Paso 0, sección 2.1.

¹⁶ Véase, por ejemplo, Fraile (2010). *Blunting neoliberalism: Tripartism and economic reforms in the developing world*, OIT y Palgrave Macmillan; Papadakis, K. y Y. Ghellab (dir.) (2014). *The governance of policy reforms in southern Europe and Ireland: Social dialogue actors and institutions in times of crisis*, OIT, Ginebra, y Guardiancich, I. y O. Molina (dir.) (2017). *Talking through the crisis: Social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*, OIT, Ginebra.

¹⁷ El MA-IDS no está previsto para ser utilizado por estructuras o mecanismos bipartitos constituidos específicamente con fines de negociación colectiva.

experiencia práctica en la que pueda basarse la evaluación; no es apropiado para su utilización por IDS de creación reciente que se encuentren en las primeras fases de desarrollo.¹⁸



► Definiciones clave

El **tripartismo** es el modelo de gobernanza del mercado de trabajo en el que se basa la OIT y que promueve a través de toda su labor. Tripartismo conlleva interacción entre los gobiernos, los empleadores y los trabajadores (a través de sus representantes) como interlocutores iguales e independientes para buscar soluciones conjuntas a cuestiones de interés común. El tripartismo está consagrado en la [Constitución de la OIT](#) y se refleja en la composición tripartita de sus órganos de gobernanza (la [Conferencia Internacional del Trabajo \(CIT\)](#) y el [Consejo de Administración](#)). El tripartismo exige que las opiniones de cada mandante sean consideradas igual en cualquier foro en que celebren sus debates, y reconoce la función y la contribución distintivas de cada parte.

Una **institución nacional de diálogo social tripartito** incluye a representantes de los tres grupos de mandantes de la OIT (gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores).¹⁹

La OIT también promueve el **bipartismo** para unas relaciones laborales sólidas y armoniosas a varios niveles. El bipartismo se refiere a la interacción entre los empleadores o sus organizaciones representativas y las organizaciones de trabajadores, sin la participación del gobierno.^{20 21} Una **institución de diálogo social bipartito** incluye a representantes de los empleadores y de los trabajadores.

Algunos países han optado por establecer instituciones o mecanismos para un diálogo más amplio (también conocido como diálogo civil) en el que participan, además del gobierno y las organizaciones de empleadores y de trabajadores representativas, otros actores que representan intereses específicos y/o expertos independientes.²² La [Resolución relativa al tripartismo y el diálogo social](#), adoptada por la CIT en su 90ª reunión, celebrada en 2002, arroja luz sobre la relación entre los interlocutores sociales y las organizaciones de la sociedad civil. Pone de relieve que “los interlocutores sociales están abiertos al diálogo y que trabajan sobre el terreno con las ONG que comparten los mismos valores y objetivos que ellos y los ponen en práctica y los concretizan de una manera constructiva”. La Resolución reconoce además que “formas de diálogo distintas del diálogo social son sumamente útiles cuando todas las partes respetan las respectivas funciones y responsabilidades de las demás, en particular por lo que atañe a las cuestiones de representación”.

¹⁸ Sin embargo, el MA-IDS puede aportar un elemento de reflexión a una nueva institución que esté considerando el mejor modo de cumplir su mandato.

¹⁹ Muchos países de todas las regiones han establecido instituciones nacionales de diálogo social tripartito: por ejemplo, el Consejo Superior Laboral en Chile, el Consejo Económico y Social en Croacia, el Consejo de Acuerdo Económico y Social en la República Checa, la Conferencia del Trabajo de la India, la Junta Asesora del Trabajo en Uganda y el Consejo Nacional para el Diálogo Social en Túnez, por nombrar sólo algunas.

²⁰ La negociación colectiva, una forma de diálogo social bipartito, está definida en el [Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 \(núm. 154\)](#). Véase el glosario de términos en el [anexo 1](#) para la definición.

²¹ En algunos casos, el diálogo social bipartito puede incluir a representantes del gobierno, cuando el Estado es el empleador, y de los trabajadores del sector público, por ejemplo, en el ámbito de la salud o la educación.

²² Por ejemplo, entre los participantes en el Consejo Económico, Social y Laboral de la República de Corea figuran representantes de los jóvenes, las mujeres, los trabajadores no regulares y las pymes, junto con los principales grupos tripartitos; el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Laboral (NEDLAC) de Sudáfrica incluye representantes de las empresas, los trabajadores, el gobierno y un grupo comunitario; el Consejo Económico y Social (SER) de los Países Bajos está integrado por los interlocutores sociales y miembros independientes (o de la “Corona”) - cuya función es proteger el bien general - en pie de igualdad, y el Consejo Económico y Social Nacional (NESO) de Irlanda está integrado por representantes de organizaciones empresariales y de empleadores, sindicatos, organizaciones agrícolas y ganaderas, organizaciones comunitarias y voluntarias y organizaciones ambientales, así como por jefes de departamentos gubernamentales y expertos independientes.

► Marco conceptual del MA-IDS

1. Condiciones previas para un diálogo social eficaz

La OIT ha determinado cuatro condiciones previas para un diálogo social eficaz:

- el respeto de los derechos y libertades fundamentales, incluida la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- la existencia de organizaciones de empleadores y de trabajadores independientes, fuertes y representativas;
- la voluntad política y el compromiso de todas las partes de entablar un diálogo de buena fe y
- la existencia de un marco jurídico e institucional propicio.

A menos que se den estas condiciones, o hasta que se den, cualquier IDS tendrá dificultades para funcionar eficazmente. Por lo tanto, estos principios son fundamentales para el MA-IDS y deben tenerse en cuenta durante todo el proceso de evaluación.

2. Normas de la OIT relacionadas con el diálogo social

Revisten especial pertinencia para el diálogo social el [Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 \(núm. 87\)](#) y el [Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 \(núm. 98\)](#), ambos convenios fundamentales, o relacionados con los derechos humanos. La mayoría de las normas de la OIT instan a la participación de los interlocutores sociales para su aplicación y, por lo general, exigen la consulta con las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores a nivel nacional. Una serie de normas se centran específicamente en el diálogo social tripartito, en particular el [Convenio sobre la consulta tripartita \(normas internacionales del trabajo\), 1976 \(núm. 144\)](#), y su [Recomendación sobre la consulta tripartita \(actividades de la Organización Internacional del Trabajo\), 1976 \(núm. 152\)](#), y la [Recomendación sobre la consulta \(ramas de actividad económica y ámbito nacional\), 1960 \(núm. 113\)](#).²³

3. Comprender la función del diálogo social tripartito en la formulación de las políticas

La formulación de políticas generalmente implica una serie de pasos:

- el establecimiento de una agenda (selección de las prioridades de política que requieren atención);
- la formulación de las políticas (consideración de respuestas de política alternativas);
- la toma de decisiones (selección de la opción de política preferida);
- la aplicación de las políticas (puesta en práctica), y
- la supervisión y la evaluación (evaluar los resultados y las repercusiones de las políticas, que puede servir de base para ajustes adicionales para las políticas).²⁴

²³ El [anexo 2](#) incluye un panorama general de las disposiciones fundamentales de éstas y otras normas que revisten especial importancia para el diálogo social tripartito.

²⁴ El concepto del ciclo de las políticas lo desarrolló Harold Lasswell en los Estados Unidos en el decenio de 1950. Para más información, véase, por ejemplo, Savard, J.-F. con la colaboración de R. Banville (2012). "Policy Cycles" en L. Côté and J.-F. Savard (dir.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*.

► Gráfico 1: El ciclo de las políticas



En un escenario ideal, el diálogo social tripartito debería incluirse en cada paso, dando al conjunto del proceso político una mayor legitimidad basada en un proceso de intercambio y negociación política. Sin embargo, en la realidad, el diálogo social puede tener lugar con mayor o menor intensidad, o no tener lugar, durante las distintas etapas. El alcance y la intensidad del diálogo social dependen de muchos factores, entre ellos las condiciones políticas, sociales y económicas predominantes, el nivel de confianza entre los interlocutores sociales, la voluntad política de participar en el diálogo social y la cultura y las tradiciones nacionales.

La función del diálogo social en la formulación de las políticas difiere ampliamente entre las regiones y los países. No existe un modelo único que funcione para todos los casos. Los mecanismos o instituciones específicos de un país deben corresponder a las circunstancias, necesidades y prioridades nacionales. Sin embargo, las instituciones de diálogo social tripartito deben prever *siempre* la participación, en pie de igualdad,²⁵ de interlocutores sociales independientes y del gobierno.

4. Un marco conceptual para entender la inclusividad y la eficacia de las instituciones

El enfoque de evaluación utilizado en el MA-IDS se basa en dos conceptos clave: la inclusividad y la eficacia. Estos aspectos de una IDS fueron puestos de relieve por la CIT en 2018, cuando instó a la OIT a que reforzara la capacidad de las IDS.²⁶ Si bien se suele hacer referencia a estos conceptos en relación con el diálogo social, no están definidos en ningún instrumento o documento oficial

²⁵ La expresión "en pie de igualdad" significa que las voces de las tres partes tienen el mismo peso en los debates y las opiniones de una de las partes no prevalecen sobre las de las demás.

²⁶ OIT (2018a). *op. cit.*, pár.5, d): «potenciar la eficacia y el carácter inclusivo de los mecanismos y las instituciones que promuevan el diálogo social tripartito de ámbito nacional entre los gobiernos y los interlocutores sociales, incluso en relación con las esferas vinculadas al futuro del trabajo y los ODS».

de la OIT, ni existen otras definiciones acordadas y aplicadas a nivel internacional en las que basarse.²⁷

El MA-IDS no propone definiciones específicas de inclusividad y eficacia.²⁸ En su lugar, en esta sección establece:

- ▶ Un conjunto de *dimensiones operativas* de la inclusividad y la eficacia. Estas dimensiones tienen por objeto captar los aspectos clave de cada concepto y servirán de base para el proceso de autoevaluación.
- ▶ Un *marco conceptual* provisional. Basándose en una bibliografía académica, el marco tiene por objeto ayudar a comprender cómo los conceptos de inclusividad y eficacia guardan relación con el rendimiento y el impacto final de la IDS.

1) Las dimensiones operativas de la inclusividad y la eficacia

Dado que el objetivo del MA-IDS es aumentar la inclusividad y la eficacia de una IDS, es esencial comprender primero, de manera más precisa, lo que significan estos conceptos en un sentido práctico o desde el punto de vista de las operaciones.²⁹

A falta de definiciones de la OIT o de otras definiciones acordadas internacionalmente, el enfoque adoptado en el MA-IDS consiste en proponer una serie de “dimensiones” de la inclusividad y la eficacia que traten de captar ciertos aspectos importantes de cada concepto. No se pretende que todas las dimensiones se apliquen necesariamente a todas y cada una de las IDS ni que, en su conjunto, abarquen todos los aspectos posibles de una institución inclusiva o eficaz. No obstante, las dimensiones se derivan de las buenas prácticas de las IDS globalmente y se cree que son pertinentes para la mayoría de las instituciones.

En los gráficos que figuran a continuación se ofrece una breve explicación del significado de cada dimensión. En el [paso 2](#) (para la inclusividad) y en el [paso 3](#) (para la eficacia) del MA-IDS se dan más explicaciones.

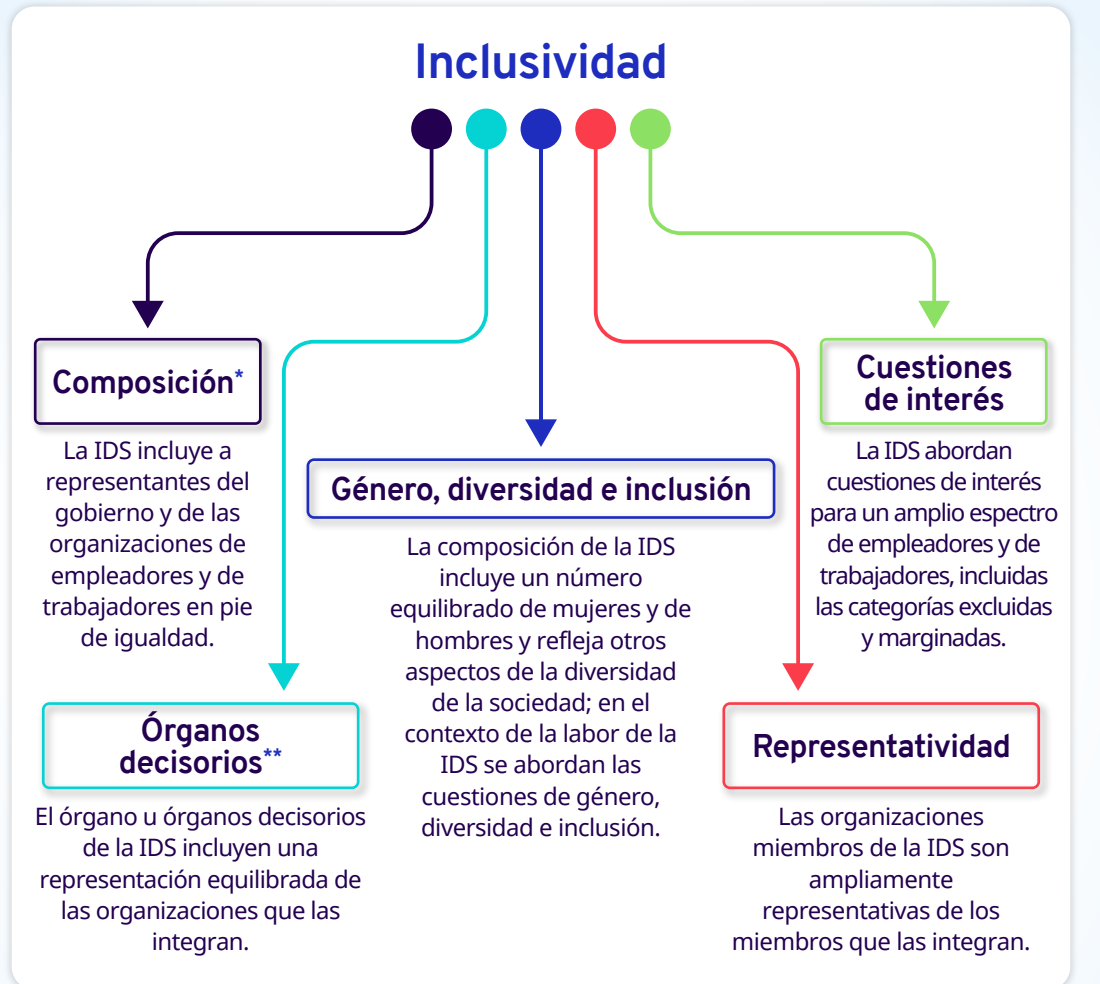
²⁷ No obstante, existen definiciones genéricas de diccionario. Por ejemplo, “inclusivo” tiene la siguiente acepción: “que incluye o tiene virtud y capacidad para incluir, independientemente de la raza, sexo, religión, edad, discapacidad, etc.”, y «eficacia» se define como “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

²⁸ Los autores no consideran apropiado ni necesario proponer tales definiciones en ausencia de una consulta amplia con los mandantes tripartitos de la OIT.

²⁹ Para un análisis teórico en más profundidad del concepto de eficacia en relación con las IDS, véase: Guardiancich I. y O. Molina. (2020). *The effectiveness of national social dialogue institutions: From theory to evidence*. OIT, Ginebra.



► Gráfico 2: Las cinco dimensiones de la inclusividad institucional



* El MA-IDS reconoce la existencia de instituciones con una composición más amplia, incluidos otros grupos u organizaciones de la sociedad civil; ese diálogo más amplio va más allá del diálogo social tripartito tal como lo encarna y practica la OIT. El MA-IDS reconoce de igual modo las instituciones de composición más restringida en las que el gobierno no está representado o sólo lo está indirectamente.

** Relevante sólo para las IDS que tienen uno o varios órganos decisorios individuales (distintos del plenario).



► Gráfico 3: Las cinco dimensiones de la eficacia institucional



* La dimensión de la paz social trata de captar el papel de la IDS en el mantenimiento de un entorno general de relaciones laborales armoniosas y en la disminución de las tensiones entre los actores del mercado de trabajo. Esta dimensión se aplica también a las IDS que tienen un mandato específico de prevención y solución de conflictos. Las orientaciones para la evaluación de los órganos especializados en la solución de conflictos (a los que no se dirige específicamente el MA-IDS) están disponibles en: CIF-OIT (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*, Turín.

2) Un marco conceptual preliminar para el MA-IDS³⁰

Una vez esbozado el alcance de las dimensiones de la inclusividad y de la eficacia es importante comprender la relación entre, por un lado, estos aspectos clave de una IDS y, por otro, el logro de sociedades más justas y económicamente durables, que es el objetivo final del MA-IDS. La premisa fundamental en que se basa el MA-IDS es que, al aumentar su inclusividad y su eficacia, la IDS podrá aumentar su contribución al logro de ese deseado objetivo de política.

Para comprender esta relación entre la IDS y el objetivo de política final, son pertinentes las nociones de legitimidad “de las fuentes”, “del resultado” y “del proceso”. Estas nociones han sido propuestas en la literatura académica como criterios normativos para evaluar la legitimidad política de las instituciones democráticas.³¹ Mientras que la legitimidad de las fuentes se centra en el “quién” de la toma de decisiones, la legitimidad del resultado se ocupa del “qué” y la legitimidad del proceso del “cómo”.

En el gráfico 4 se presenta el marco conceptual en forma de diagrama de flujo, mostrando cómo la inclusividad y la eficacia de una IDS se relacionan con la legitimidad de las fuentes, del resultado y del proceso del diálogo social, y cómo estas características contribuyen al impacto final de la política de la institución.



► Gráfico 4: Marco conceptual del MA-IDS



- La *legitimidad de las fuentes* del diálogo social está relacionada con la *inclusividad* de una IDS, es decir, con las organizaciones que participan en ella y con el hecho de que estas organizaciones representen las voces de un amplio espectro de empleadores y trabajadores, e incluyan a la representación gubernamental más adecuada (“quién o quiénes”). Por lo tanto, en la medida en que unos interlocutores sociales fuertes y representativos tienen la

³⁰ Debe considerarse como un marco conceptual preliminar que puede seguir elaborándose en el futuro.

³¹ Para un examen más a fondo de estos conceptos en el contexto de los sistemas de gobernanza democrática, véase Scharpf, F. (2003). “Problem-solving effectiveness and democratic accountability in the EU”, MPIfG Working Paper 03/1, y Schmidt, V.A. (2013). “Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and ‘throughput’”, *Political Studies*, 61(1), págs. 2-22.

legitimidad para participar en el diálogo social, una IDS *inclusiva* aumenta la *legitimidad de las fuentes* del diálogo social en el proceso de formulación de políticas.

- ▶ La *legitimidad del proceso* del diálogo social está relacionada tanto con la *inclusividad* como con la *eficacia* de una IDS. La legitimidad del proceso se refiere a la forma en que las aportaciones de los miembros de la IDS se transforman, por medio de sus procesos y operaciones internas, en su política u otros resultados. Esto se refiere, por ejemplo, a la forma en que se establece la agenda, la forma en que la IDS organiza su actividad y la forma en que sus miembros interactúan entre sí (el “cómo”). Si una IDS tiene en cuenta por igual los puntos de vista de cada grupo mediante procesos internos inclusivos y eficaces, con el fin de producir sus resultados por consenso, la *legitimidad del proceso* del diálogo social aumenta.
- ▶ Por último, la *legitimidad de los resultados* del diálogo social está relacionada con la *eficacia* de una IDS y se refiere de los resultados en materia de políticas o de otro tipo que genera (el “qué”). Esto se refiere, por ejemplo, a si los productos de la IDS se basan en pruebas, están bien presentados, son equilibrados y, en última instancia, influyen en las políticas de la forma en que se pretendía.³² Así pues, cuando los resultados de las políticas u otros productos de una IDS cumplen ciertos criterios de calidad predefinidos e inciden en la formulación de las políticas, la *legitimidad de los resultados* del diálogo social es alta.

▶ Una breve visión general de los pasos del MA-IDS

El MA-IDS comprende seis pasos, como puede observarse en el gráfico 5. Cada paso contiene subpasos que se ilustran en el trayecto del MA-IDS en el gráfico 6.



³² La evaluación de la eficacia no se extiende a las políticas que finalmente se adopten y apliquen, en lo que respecta a su esencia y su contribución a resultados de política más justos desde el punto de vista social y más sostenibles desde el punto de vista económico. Ello constituiría una evaluación del impacto de la IDS, que está fuera del alcance del MA-IDS.

▶ Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación

Este decisivo paso inicial conlleva que los responsables de la toma de decisiones en la IDS valoren si se dan las condiciones adecuadas para proceder a la evaluación. Un “cuestionario rápido” permite una autoevaluación rápida de la IDS como contribución al proceso de adopción de decisiones. Si se decide seguir adelante con la autoevaluación, es importante obtener el compromiso de los miembros de la IDS con el proceso y su resultado final. Se proporcionan orientaciones para ayudar a formar un equipo de trabajo inclusivo que lleve a cabo la autoevaluación y prepare un plan de trabajo.

▶ Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS

El equipo lleva a cabo una serie de actividades preliminares para lograr una comprensión de la historia y del contexto de la IDS. Entre ellas figuran el examen de los objetivos de la IDS, la elaboración de una línea del tiempo de los principales hitos de su desarrollo y el mapeo del entorno institucional más amplio y de los diversos recursos de que dispone.

▶ Paso 2: Evaluar la inclusividad

El equipo lleva a cabo una evaluación de las diversas dimensiones de la inclusividad de la institución, basándose en un análisis de sus puntos fuertes y de sus puntos débiles en relación con puntos de referencia preestablecidos. Esta evaluación forma la base para el desarrollo de un conjunto de objetivos y actividades dirigidos a mejorar la inclusividad de la IDS.

▶ Paso 3: Evaluar la eficacia

El equipo examina las diferentes dimensiones de la eficacia de la institución. Tras identificar primero los resultados específicos de la IDS relacionados con cada dimensión, se proporciona una serie de preguntas orientadoras para ayudar al equipo a comprender los factores de influencia que han contribuido a esos resultados. El equipo puede consultar a otros líderes o miembros de la IDS, pasados o actuales, o a otras partes interesadas o asociados externos, para obtener una perspectiva más amplia de las cuestiones. Sobre la base de esta evaluación, el equipo identifica los objetivos y las actividades clave para mejorar la eficacia de la IDS.

▶ Paso 4: Formular el plan de acción

El equipo elabora un plan de acción a partir de las líneas generales de los objetivos y las actividades formulados en los pasos 2 y 3. El plan de acción completo desarrolla y consolida en mayor medida las líneas generales provisionales e incluye detalles adicionales como una línea del tiempo, la asignación de responsabilidades, el presupuesto y un marco de supervisión y evaluación. Se invita a las partes interesadas a que den su opinión sobre el proyecto de informe y el proyecto de plan de acción, que luego se finalizan y difunden.

▶ Paso 5: Aplicar el plan de acción

En el paso 5 se dan consejos para la aplicación y la supervisión efectivas del plan de acción.

► Gráfico 6: El trayecto del MA-IDS

- **Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación**
 1. Decidir por consenso si aplicar el MA-IDS
 2. Escoger al equipo de evaluación
 3. Desarrollar un plan de trabajo y un presupuesto
- **Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS**
 1. Examinar los objetivos de la IDS
 2. Establecer una línea del tiempo
 3. Mapeo del contexto institucional
- **Paso 2: Evaluar la inclusividad de la IDS**
 1. Evaluar las cinco dimensiones de la inclusión utilizando puntos de referencia
 2. Definir los objetivos y acciones a tomar para fortalecer la inclusión
- **Paso 3: Evaluar la eficacia de la IDS**
 1. Examinar las dimensiones de la eficacia y adaptarlas a la IDS según sea necesario
 2. Identificar ejemplos de logros y decepciones
 3. Evaluar las cinco dimensiones de la eficacia utilizando preguntas de orientación
 4. Definir los objetivos y las acciones a tomar para fortalecer la eficiencia
- **Paso 4: Formular un plan de acción**
 1. Desarrollar el plan de acción
 2. Realizar consultas con miras a obtener comentarios
 3. Finalizar y distribuir el informe de autoevaluación y el plan de acción
- **Paso 5: Aplicar el plan de acción**
 1. Supervisar el progreso
 2. Adaptar la implementación según el progreso



► ¿Quién participa en cada paso del MA-IDS?

	Partes implicadas
Paso 0	<p>Los líderes de la IDS,³³ que toman la decisión de realizar la evaluación, designan a los miembros del equipo de evaluación y asignan recursos para apoyar su labor.</p> <p>El equipo de evaluación,³⁴ que revisa/adapta el método y prepara el plan de trabajo.</p> <p>Los miembros/órganos plenarios de la IDS, que pueden tener que revisar y aprobar el plan de trabajo.</p> <p>El gobierno, si no está representado en la IDS, debe, como mínimo, ser informado/consultado o, más probablemente, estar representado en el equipo de evaluación.³⁵</p>
Paso 1	<p>El equipo de evaluación, que realiza un análisis del contexto de la IDS.</p> <p>Los líderes de la IDS, a quienes se mantiene informados de los progresos y que proporcionan orientaciones según sea necesario.</p>
Pasos 2 y 3	<p>El equipo de evaluación, que evalúa la inclusividad y la eficacia de la IDS.</p> <p>Pueden participar otros miembros de la IDS y su secretaría, así como partes interesadas externas, como fuentes de información y conocimientos adicionales.</p> <p>Los líderes de la IDS, a quienes se mantiene informados de los progresos, y que proporcionan orientaciones según sea necesario.</p>
Pasos 4 y 5	<p>El equipo de evaluación, que elabora un proyecto de informe sobre las conclusiones de la evaluación y un proyecto de plan de acción.</p> <p>Los miembros y la secretaría de la IDS y otras partes interesadas clave, que examinan el proyecto de informe y un proyecto de plan de acción, y formulan comentarios al respecto.</p> <p>Los líderes de la IDS, que aprueban el informe final y el plan de acción, y obtienen/asignan recursos para su aplicación.</p> <p>El gobierno, si no está representado en la IDS, debe participar según lo consideren apropiado los líderes de la institución.³⁶</p> <p>Los miembros y la secretaría de la IDS, que participan en la aplicación, supervisión y evaluación del plan de acción.</p>

³³ Los líderes de la IDS pueden ser, por ejemplo, los miembros del órgano rector, del consejo ejecutivo, del comité de gestión, de la oficina o de otra estructura de gobierno interno. Los representantes de los interlocutores sociales deberían participar en la adopción de la decisión en el **paso 0** y en todo el proceso de autoevaluación posterior.

³⁴ La composición del equipo de evaluación se discute en el **paso 0**.

³⁵ Aunque la composición del equipo de evaluación queda a discreción de la dirección de la IDS, se recomienda la inclusión de un representante del gobierno. Esto se debe a que el gobierno suele proporcionar financiación para la IDS, tiene interés en su funcionamiento efectivo y es probable que participe en el apoyo a la aplicación del plan de acción.

³⁶ Una vez más, se recomienda la inclusión de un representante del gobierno.

► Otras lecturas y recursos

OIT (1998). *Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento*, Ginebra.

Adoptada por la CIT en 1998, la Declaración compromete a todos los Estados Miembros de la OIT a respetar, promover y hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo, hayan o no ratificado los convenios pertinentes. Los principios y derechos fundamentales en el trabajo son la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

OIT (2011). *Promover la consulta tripartita: Ratificación y aplicación del Convenio núm. 144: Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (núm. 144)*, Ginebra.

Guía fácil de utilizar sobre el Convenio núm. 144, en la que se ofrecen orientaciones sobre lo que significa, por qué debe ser ratificado y cómo aplicarlo en la práctica.

OIT (2013a). *Diálogo social*, Informe VI, CIT, 102.a reunión, Ginebra.

Este informe de referencia para la primera discusión recurrente sobre diálogo social en 2013 establece conceptos y definiciones clave relativos al diálogo social, proporciona una visión general de las tendencias, los desafíos y las oportunidades para el diálogo social en un mundo en transformación, describe la acción de la OIT para responder a las necesidades y peticiones de los mandantes, y concluye con un apartado que incluye observaciones y enseñanzas esenciales.

CIF-OIT (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*, Turín.

Guía que tiene por objetivo ayudar a los profesionales a establecer sistemas y procesos eficaces de prevención y solución de conflictos, así como a evaluarlos y mejorarlos. Estos procesos son fundamentales para minimizar la incidencia y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo y para fortalecer las alianzas sociales. Proporciona asesoramiento práctico sobre los pasos necesarios ya sea para reactivar un sistema existente o para establecer una institución independiente nueva, asegurando que funcione de manera eficiente y que brinde servicios eficaces de solución de conflictos.

OIT (2017a). *Diálogo social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*, Ginebra.

Esta guía responde a la solicitud de los Estados Miembros de la OIT de apoyo técnico en la creación o el fortalecimiento de los mecanismos de diálogo social tripartito a nivel de políticas, de conformidad con las normas internacionales del trabajo y las buenas prácticas.

OIT (2017b). *La voz importa: Recomendación sobre la consulta (ramas de actividad económica y ámbito nacional), 1960 (núm. 113)*, Ginebra.

Guía fácil de consultar para la aplicación de la Recomendación núm. 113 de la OIT sobre la consulta a nivel de ramas de actividad económica y ámbito nacional, adoptada en 1960. Está destinada a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y proporciona información práctica para ayudar a los mandantes de la OIT a aplicar la Recomendación, en particular sobre el significado de consulta, sus objetivos y su ámbito de aplicación, las diferentes formas que puede adoptar y sus diversos resultados posibles. Incluye ejemplos de buenas prácticas en procesos de consulta y colaboración, obtenidos de los Estados Miembros de la OIT.

OIT (2018a). *Resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo*, CIT, 107.a reunión, Ginebra.

Estas conclusiones, adoptadas por la CIT en 2018, establecen un marco de acción para la promoción del objetivo estratégico de la OIT relativo al diálogo social y el tripartismo. El marco incluye principios rectores y una amplia gama de recomendaciones sobre las medidas que deben adoptar los Miembros de la OIT y la Oficina Internacional del Trabajo, que abarcan todas las formas y niveles de diálogo social. Posteriormente, el Consejo de Administración de la OIT aprobó un *plan de acción sobre el diálogo social y el tripartismo (2019-23)* en marzo de 2019.

OIT (2018b). *Diálogo social y tripartismo*, Informe VI, CIT, 107.a reunión, Ginebra.

Este informe (documento de referencia para la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo de la 107.a reunión de la CIT) proporciona una visión general de la situación general del diálogo social en sus diversas formas en 2018, las actividades emprendidas por la OIT para responder a las necesidades de apoyo de los mandantes en este ámbito y observaciones en relación con los desafíos y las oportunidades para el diálogo social en un mundo del trabajo en evolución.

OIT (2019a). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*, CIT, 108.a reunión, Ginebra.

La Declaración del Centenario de la OIT, adoptada por la CIT en 2019, examina los principales retos y oportunidades para el futuro del trabajo, que van desde la tecnología hasta el cambio climático, pasando por los cambios demográficos y la necesidad de nuevas competencias. Proporciona orientaciones para abordar estas cuestiones apremiantes y una plataforma para la cooperación entre la OIT y otras organizaciones del sistema internacional. También constituye una reafirmación sólida del mandato de justicia social otorgado a la OIT hace 100 años, y del papel fundamental que desempeñan el diálogo social y las normas internacionales del trabajo en el cumplimiento de ese mandato.

OIT (2019b). *“Nuestra historia, tu historia”*.

Con motivo del centenario de la OIT, esta publicación invita a emprender un viaje a través de su pasado, presente y futuro, y a conocer los factores que la han configurado, como el tripartismo y el diálogo social.

OIT (sin fecha). [“Freedom of association: A guide for workers”](#)

Preparada por ACTRAV, esta guía en línea ofrece una visión general de los principios sobre libertad de asociación y la libertad sindical establecidos por los órganos de control de la OIT sobre la base de la Constitución de la OIT y sus normas. También explica cómo los procedimientos y órganos de la OIT pueden utilizarse para asegurar y promover la libertad de asociación y la libertad sindical en la práctica.

Cursos en línea a su ritmo

CIF-OIT (sin fecha). [“Introduction to social dialogue and tripartism”](#), CIF-OIT, Turín.

Este módulo tiene por objeto proporcionar unas nociones básicas sobre el diálogo social, a saber, qué es, quién participa, qué ventajas aporta, en qué modo ayuda la OIT y sobre la función que desempeñan órganos específicos de la OIT en relación con el diálogo social.

CIF-OIT (sin fecha). [“Social dialogue and industrial relations. A self-guided course”](#). CIF-OIT, Turín.

El objetivo de este curso de iniciación autodirigido es desarrollar un conocimiento y una comprensión básicos del diálogo social, el tripartismo y las relaciones laborales sobre la base de las normas pertinentes de la OIT.

CIF-OIT (2014). [eLearning module on social dialogue](#), CIF-OIT, Turín.

Este módulo de aprendizaje electrónico tiene por objeto aportar unas nociones básicas sobre el diálogo social, qué es, quién participa, qué ventajas aporta, y proporcionar información sobre los resultados alcanzados por los interlocutores sociales europeos a nivel intersectorial.



Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación

Índice

Objetivo	23
Resultados	23
Proceso	24
1. Tomar la decisión de aplicar o no el MA-IDS	25
2. Constituir el equipo de evaluación	31
3. Elaborar un plan de trabajo y un presupuesto	36
Otras lecturas y recursos.	39



▶ Paso 0: Tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y preparación

La primera etapa consiste en tomar la decisión de llevar a cabo una autoevaluación y, si la decisión es positiva, iniciar los preparativos necesarios.

Si bien los líderes de la IDS son los responsables de tomar esta decisión, también es importante que sus miembros en general y el personal de la secretaría se sumen abiertamente a ella.³⁷ Alcanzar un consenso, crear un compromiso y gestionar las expectativas desde el principio es fundamental para el éxito del proceso. El proceso de autoevaluación implica hacer preguntas sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de la institución, y estar dispuesto a hablar abierta y honestamente sobre ellos. Esto no es necesariamente fácil, pero en última instancia debe ser gratificante y productivo.

▶ Objetivo

El paso 0 tiene dos objetivos:³⁸

1. Decidir hacer o no una autoevaluación, basándose en consultas entre los líderes y los miembros de la IDS, con el apoyo de la secretaría.
2. Preparar la IDS para iniciar la autoevaluación, con un equipo de evaluación y un plan de trabajo en marcha, y con recursos asignados para apoyar el proceso.

▶ Resultados

- ▶ El compromiso y el sentido de pertenencia del proceso por parte de los líderes y los miembros de la IDS.

³⁷ El MA-IDS reconoce la diversidad de las estructuras de las IDS. Las IDS pequeñas pueden tener sólo un órgano plenario, responsable de todos los aspectos de la gestión y las operaciones de la institución. Otras pueden tener una junta, una comisión o una mesa ejecutiva compuesta por los líderes/representantes de los respectivos grupos de interés, responsable de tomar las decisiones sobre asuntos relacionados con las operaciones. Algunas IDS tienen una secretaría con personal numeroso, mientras que otras tienen una secretaría muy pequeña o no tienen ninguna.

³⁸ Los "objetivos" captan los resultados específicos que deben alcanzarse al final de cada etapa del MA-IDS, mientras que los "resultados" se refieren a resultados más amplios.

- ▶ Una comprensión compartida del proceso de evaluación y de sus resultados deseados.
- ▶ Un equipo de evaluación, un plan de trabajo y la asignación de los recursos necesarios.

▶ Proceso

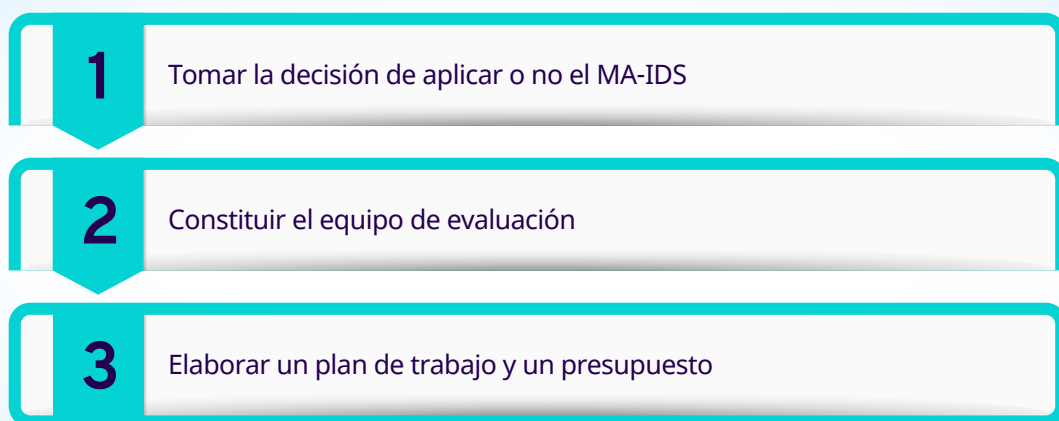
La propuesta de realizar una autoevaluación puede presentarse como un punto³⁹ de la agenda para su examen durante una reunión plenaria de la IDS, o puede debatirse de cualquier otra manera de conformidad con la práctica nacional. Es importante no apresurar el proceso de decisión, dar tiempo suficiente para un debate constructivo sobre los posibles beneficios y costos de la autoevaluación, y dar espacio para que cada grupo de mandantes exprese sus opiniones con el fin de llegar a una decisión por consenso. Un proceso inclusivo de adopción de decisiones en el que participen, como mínimo, representantes de los diferentes grupos de mandantes de la IDS, allanará el camino para un proceso y un resultado de autoevaluación productivos..



▶ Adopción de la decisión por consenso

Una decisión alcanzada por consenso es la expresión de la voluntad colectiva de todas las partes implicadas. Los debates continúan hasta que se alcanza una decisión aceptable para todos. La adopción de decisiones por consenso contribuye a asegurar que los miembros del grupo asuman la responsabilidad de la decisión y cooperen positivamente para llevarla a la práctica. Demostrar respeto, honestidad y capacidad de escucha activa ayudará a que el proceso de toma de decisiones llegue a buen puerto.

▶ Gráfico 7: Subpasos del paso 0



³⁹ Pueden consultarse orientaciones sobre la celebración de reuniones y consultas periódicas en Lécuyer, N. (2013). *Guide for secretariats of national tripartite consultation bodies in English-speaking African countries*. OIT, Ginebra y Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (ARLAC), Harare.

► 1. Tomar la decisión de aplicar o no el MA-IDS

1.1 ¿Se encuentra la IDS en posición de hacer una autoevaluación?

La autoevaluación requiere una inversión de recursos por parte de la IDS, principalmente en tiempo para los miembros del equipo de evaluación y de cualquier otra persona que participe en el ejercicio. También es necesario que se den ciertas condiciones previas, en particular la voluntad de todas las partes interesadas de comprometerse con la autoevaluación y de actuar en función de sus conclusiones. En este primer subpaso, los líderes de la IDS se plantearán si la institución *podría* (en principio) llevar a cabo una autoevaluación. En el siguiente subpaso decidirán si la IDS *debería* (en la práctica) aplicar el MA-IDS.

Examinen conjuntamente las preguntas orientadoras que figuran a continuación en el foro o foros que hayan elegido para debatir la autoevaluación. Anoten los elementos clave de la respuesta.



► Utilizar las preguntas orientadoras y registrar las discusiones

A lo largo de este método se incluyen preguntas orientadoras relacionadas con los diversos pasos y subpasos del MA-IDS. Estas preguntas tienen por objeto ayudar a orientar las discusiones. Su objetivo no es obtener respuestas tipo “sí/no”, sino más bien estimular el debate entre los miembros del equipo encargado de tomar las decisiones y el equipo de evaluación. No es necesario discutir todas las preguntas, y tampoco hay un orden establecido para hacerlo. Pueden optar por dedicar más tiempo a ciertas preguntas que revistan particular interés o importancia para la IDS y saltarse otras, si las encuentran de poca o ninguna relevancia. El proceso está totalmente en manos de los miembros del grupo, encargado de darle forma de la manera que consideren más útil.

Es importante que anoten, en forma resumida, los principales puntos o conclusiones que surjan de sus debates. Pueden hacerlo como prefieran, por ejemplo, a mano en un cuaderno, en rotafolios o notas adhesivas, o en forma electrónica con una computadora portátil o un PC. Durante el proceso de autoevaluación, el equipo puede consultar las anotaciones de los resultados de conversaciones anteriores y utilizarlas para elaborar el informe de autoevaluación. Se deberá ir asignando a miembros del equipo para que tomen notas durante cada reunión de trabajo, así como para redactar el informe.



Evaluar si la IDS está en condiciones de realizar una autoevaluación

- a. ¿Ha estado la IDS operativa/activa durante los últimos dos o tres años o más?
 - El MA-IDS exige que la IDS haya acumulado cierta experiencia como base para la autoevaluación. El método no está diseñado para ser aplicado por una IDS recién establecida, o una que haya estado inactiva o no operativa durante muchos años. Sin embargo, incluso en esos casos, la lectura del MA-IDS puede estimular la reflexión interna sobre cómo desarrollar la inclusividad y la eficacia de la IDS.
- b. ¿Tienen la IDS y su secretaría (cuando proceda) líderes/miembros capaces y dispuestos a invertir tiempo y energía en la realización de la autoevaluación? ¿Recibirían el apoyo y el reconocimiento de sus respectivos directivos para asumir esta responsabilidad adicional?

- c. ¿Se comprometerían los líderes y miembros de la IDS a actuar en relación con los resultados de la autoevaluación y a aplicar el plan de acción resultante?
- d. ¿Están los miembros de la IDS preparados para afrontar la realidad de la institución de forma abierta y honesta, incluidos sus puntos débiles y limitaciones? ¿Están dispuestos a examinar la IDS de manera objetiva, dejando de lado cualquier preconcepción o suposición previa que puedan tener sobre la institución?
- ▶ Una base de confianza entre los miembros del IDS facilitará que el equipo trabaje de forma constructiva en la autoevaluación. En todo caso, el proceso puede ayudar a generar confianza si al principio ésta es débil. Es importante ser consciente de que los diferentes grupos de mandantes de la IDS pueden tener percepciones divergentes al respecto.
- e. ¿Existe un clima político relativamente estable en el que se pueda llevar a cabo la autoevaluación sin ningún riesgo importante de perturbación o interferencia externa?

Si las respuestas a todas o a la mayoría de las preguntas anteriores son positivas, la IDS debería, en principio, estar en condiciones de realizar una autoevaluación. Si hay muchas respuestas negativas o dudas, entonces tal vez no sea el momento adecuado para iniciar una autoevaluación, aunque tal vez deseen considerar la posibilidad de hacerlo en el futuro.

1.2 Tomar la decisión, asumir un sentido de pertenencia y alcanzar un compromiso

Ha llegado el momento de tomar la decisión de seguir o no adelante con la autoevaluación, ya sea de forma inmediata o en el futuro.

Cuestionario rápido sobre la situación actual de la IDS

A fin de ayudar a decidir si la IDS debe o no llevar a cabo una autoevaluación, a continuación, se incluye un cuestionario rápido, compuesto por veinte preguntas. El cuestionario contiene preguntas a las que debe responder un grupo pequeño y representativo compuesto por los líderes de la IDS y/u otros miembros, junto con personal de la secretaría si así se desea. El cuestionario puede completarse electrónicamente en el documento o manualmente utilizando pegatinas, notas adhesivas o cualquier otro medio.

El objetivo del cuestionario es documentar la decisión de realizar o no una autoevaluación, mediante:

- ▶ una evaluación de ciertos aspectos clave de la situación actual de la IDS (parte A), y
- ▶ una evaluación subjetiva preliminar de su inclusividad y eficacia (parte B).

El procedimiento que seguir es el siguiente:

1. Para cada pregunta del cuestionario, discutan el tema conjuntamente y anoten su respuesta fáctica acordada (para la parte A) o su evaluación subjetiva (para la parte B).
2. Determinen juntos si los miembros del grupo están, en términos generales, “satisfechos” 😊, “insatisfechos” 😞 o adoptan una posición “neutral”⁴⁰ 😐 en relación con este aspecto de la IDS.

⁴⁰ El emoji “neutral” puede utilizarse para “ni satisfecho ni insatisfecho”, “sin opinión” o “inseguro”.

3. Registren también los puntos clave que surjan de su conversación (puede utilizar la plantilla 1 que se proporciona a continuación para anotar los puntos fuertes y los puntos débiles más importantes que se perciben de la IDS). Si los miembros del grupo no están de acuerdo, se puede dejar constancia de las diferentes opiniones.
4. Aborden cada pregunta de esta manera. Al final de cada parte, sumen el número total de los diferentes emojis, registren los totales e “interpreten” en un sentido amplio los resultados con la ayuda de las orientaciones que se proporcionan en la plantilla 1.

El cuestionario debe arrojar una visión general breve de cómo el grupo percibe los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS. Si bien es deseable llegar a un consenso, también es posible “ponerse de acuerdo para disentir”; el grupo no debe dedicar demasiado tiempo en esta etapa temprana a tratar de llegar a una posición acordada en cada punto. Si deciden aplicar el MA-IDS, el proceso permitirá que todas estas cuestiones se analicen en mucho más detalle.



Cuestionario rápido sobre la situación actual de la IDS

Parte A. Evaluar los aspectos clave de la situación actual de la IDS



Elijan un emoji

- a. ¿La base jurídica de la IDS es estatutaria o no estatutaria?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción (satisfecho, insatisfecho o si adoptan una posición neutral) seleccionando el emoji correspondiente

- b. ¿La competencia de la IDS es asesora/consultiva, de toma de decisiones o una mezcla de ambas?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción

- c. ¿Opera la IDS bajo los auspicios de una entidad gubernamental (como el Ministerio de Trabajo o el Gabinete del Primer Ministro) o es independiente?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción

- d. ¿Cuáles son las disposiciones para la constitución de la presidencia de la IDS?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción








- e. ¿Cuenta la IDS con una estructura interna de gobernanza o estructura para la toma de decisiones, por ejemplo, un consejo de administración, una junta ejecutiva o una oficina directiva?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción

- f. ¿Cuántas veces, en promedio, se ha reunido la IDS cada año en el pasado?

Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción

<p>g. ¿Cuenta la IDS con subcomités o grupos de trabajo (permanentes o especiales)? ¿Sobre qué temas?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>h. ¿La IDS cuenta con una secretaría? En caso afirmativo, ¿de cuánto personal dispone? ¿Tiene el personal que lo integra las competencias y la experiencia necesarias para apoyar a la IDS de manera eficiente?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>i. ¿Cuál es el presupuesto anual de la IDS? ¿Cuáles son las fuentes de financiación? ¿Se proporcionan los fondos de manera fiable y oportuna?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>j. ¿Ha ratificado su país los Convenios núms. 87 y 98 de la OIT (sobre la libertad sindical y la negociación colectiva) y el Convenio núm. 144 sobre la consulta tripartita? ¿Se aplican y respetan plenamente los convenios en la práctica?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>k. ¿Tiene la IDS la responsabilidad de celebrar consultas tripartitas sobre cuestiones específicas relacionadas con las normas internacionales del trabajo con arreglo al Convenio núm. 144?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>l. ¿Siguen siendo pertinentes y apropiados en la actualidad los objetivos y las funciones de la IDS, según dispone el documento fundacional?</p>	<p><i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i></p>
<p>Total por la parte A.</p>	<p>😊 = 😐 = 😞 =</p>

Parte B. Evaluar subjetivamente la inclusividad y la eficacia de la IDS	 Elijan un emoji
m. ¿Incluye la IDS a representantes del gobierno y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en pie de igualdad?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
n. ¿Son las organizaciones miembros de la IDS ampliamente representativas de los miembros que las integran? ⁴¹	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
o. ¿Mantiene la IDS un equilibrio equitativo entre mujeres y hombres y refleja otros aspectos de la diversidad en la sociedad?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
p. ¿Debata la IDS cuestiones de política laboral, social y económica importantes?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
q. ¿Suele la IDS alcanzar un consenso entre sus miembros sobre cuestiones de política basado en un análisis sólido?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
r. ¿Influye la IDS en los procesos y los resultados legislativos y de formulación de políticas?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
s. ¿Contribuye la IDS al mantenimiento de la paz social en el país?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
t. ¿Cuenta la IDS con operaciones internas eficientes y se comunica eficazmente con sus grupos destinatarios en relación con su trabajo?	
<i>Anoten su respuesta y evalúen su nivel de satisfacción</i>	
Total por la parte B.	 =  =  =
Total por A. + B.	 =  =  =

⁴¹ "Ampliamente representativa" significa que las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la IDS representan las voces e intereses de un amplio espectro de empleadores y de trabajadores en el mundo del trabajo actual.



Plantilla 1: Principales resultados del debate relacionado con el cuestionario rápido

	Puntos fuertes clave de la IDS	Puntos débiles clave de la IDS
1. Situación actual de la IDS		
2. Inclusividad y eficacia de la IDS		

La interpretación del cuestionario no es un ejercicio exacto. Revisen juntos las valoraciones generales y comprueben los resultados con las orientaciones proporcionadas a continuación.

Interpretación de los resultados del cuestionario

Valoración	Explicación
Mayoría de 😊	El equipo encargado de tomar las decisiones parece satisfecho con la situación general de la IDS. Sus integrantes están casi seguros de que no es necesario aplicar el MA-IDS en su totalidad. Sin embargo, si hay algunos 😐 o 😞 en la parte B relacionados con la inclusividad o la eficacia de la IDS, los pasos 2 y 3 del MA-IDS pueden utilizarse para explorarlas más a fondo. Si 😐 o 😞 están relacionados con las preguntas de la parte A (que no se abordan directamente en el MA-IDS), los pasos 4 y 5 pueden resultar muy pertinentes para planificar y aplicar las acciones previstas para abordar estas cuestiones. Sin embargo, dadas estas deficiencias o dudas relacionadas con la situación actual de la IDS, cabe la posibilidad de que la institución no sea plenamente inclusiva y eficaz.
Mayoría de 😞	Este resultado revela muchos puntos débiles o limitaciones relacionadas con aspectos de la situación actual en relación con la inclusividad y la eficacia de la IDS. Tal vez sea conveniente considerar la aplicación del MS-IDS en su totalidad o, alternativamente, seleccionar ciertos ámbitos considerados como los desafíos más importantes en los que centrarse para empezar. Una vez que se haya adquirido cierta experiencia en la aplicación del MA-IDS, se podrán abordar otros aspectos en una etapa posterior.
Mayoría de 😐	Este resultado revela un alto grado de neutralidad o incertidumbre entre los miembros del equipo de toma de decisiones con respecto a la situación de la IDS. Tal vez pueda invitarse a otros líderes o miembros de la IDS o partes interesadas externas a unirse a participar en el cuestionario, ya que pueden tener memoria institucional que vaya más lejos o aportar perspectivas adicionales. En función de los resultados, pueden desear aplicar el MA-IDS en su totalidad, o centrarse en ciertos ámbitos que perciban como más prioritarios.

Mezcla de resultados	Este resultado significa que la IDS es más fuerte en algunos ámbitos que en otros. La aplicación del MA-IDS ayudará a comprender los factores que influyen en la eficacia y la inclusividad de la IDS, así como sus puntos fuertes y puntos débiles a este respecto. Se sugiere que consideren la posibilidad de aplicar el MA-IDS en su totalidad o utilizar un enfoque gradual.
-----------------------------	---

Tomar la decisión y comunicarla

Llegado este punto, sería buena idea que algunos o todos los miembros del equipo de decisión examinen rápidamente todo el MA-IDS para obtener una idea más clara de lo que implica la totalidad del proceso. Una vez bien informado al respecto, el equipo debe tomar una decisión sobre si aplicar o no el método. Cualquier resultado es válido, siempre que se alcance por consenso.

¿Qué decisión se tomó?

► ¡Sí!

Felicidades por haber tomado la decisión de aplicar el MA-IDS y haber asegurado las aportaciones de las partes implicadas. Asegúrense de comunicar la decisión de manera apropiada a los miembros de la IDS y a cualquier otra parte interesada, para que estén informados de que el ejercicio sigue adelante. También es importante hacerles saber que durante el proceso de autoevaluación se solicitará su colaboración y participación en relación con determinados puntos.

► No por el momento.

Aunque la decisión tomada sea de no seguir adelante con la autoevaluación, el proceso de decisión puede haber suscitado una reflexión interna inicial sobre la eficacia y la inclusividad de la IDS. ¿Cuáles han sido los principales motivos de la decisión adoptada? Es importante supervisar cómo evoluciona la situación a lo largo del tiempo. La decisión puede ser revisada dentro de, por ejemplo, seis meses o un año, para ver si en ese momento se dan las condiciones adecuadas.

► 2. Constituir el equipo de evaluación

La constitución de un equipo de evaluación equilibrado que incluya a personas con los perfiles y aptitudes necesarios es crucial para el éxito del ejercicio.

El proceso de selección debe ser transparente y adaptarse a las circunstancias nacionales. Debe permitir la plena participación de los interlocutores sociales y de cualquier otro grupo de interés que forme parte de la IDS, dando a todas las partes interesadas la oportunidad de expresar sus opiniones y respaldar la selección final de los miembros del equipo. A continuación, se dan algunas orientaciones en relación con la composición del equipo de evaluación.



▶ ¿Quién debería integrar el equipo de evaluación?

- ▶ El equipo debe ser pequeño pero inclusivo.
- ▶ Debe incluir por lo menos a un representante de cada grupo de mandantes que tenga un conocimiento profundo y experiencia de trabajo en la IDS, y a un miembro o miembros de la secretaría (si existe).
- ▶ Si el gobierno no está incluido en la IDS, considere los beneficios potenciales de invitar al gobierno a nombrar un representante para formar parte del equipo.
- ▶ Intenten constituir un equipo equilibrado en cuanto al género y consideren también otras dimensiones de la diversidad, como la edad, el origen étnico, los antecedentes profesionales y la distribución regional.
- ▶ Los miembros del equipo deben tener un nivel de antigüedad suficiente para poder actuar con autoridad.
- ▶ Busquen personas que gocen de la confianza de los miembros, los líderes y los asociados de la IDS.
- ▶ Preparen una lista de suplentes en caso de que alguno de los miembros del equipo no esté disponible.

Las preguntas orientadoras que se exponen a continuación pueden ser útiles para decidir a quién incluir en el equipo de evaluación.⁴²



Selecciónar el equipo de evaluación

- a. ¿Cuántas personas en total deben integrar el equipo de evaluación, y cuantas de cada grupo de mandantes?
- b. ¿Quién debe designar a los miembros del equipo y qué proceso debe seguirse para que sean aprobados? ¿Se necesitan medidas especiales para garantizar un número equilibrado de mujeres y hombres en el equipo de evaluación?
- c. ¿Con qué conocimientos, competencias y experiencia deben contar los miembros del equipo de evaluación?

Hagan una lista de las características deseadas, por ejemplo:

- ▶ conocimiento y experiencia profundos de las operaciones de la IDS y/o de las organizaciones de interlocutores sociales en los últimos años
- ▶ conocimiento del contexto nacional político, social y económico más amplio (histórico y actual)
- ▶ calificaciones profesionales, por ejemplo, en derecho, economía, estudios de desarrollo, ciencias políticas o relaciones laborales

⁴² Es posible que, particularmente en una IDS muy pequeña, las personas responsables de tomar las decisiones y los miembros del equipo de evaluación sean las mismas personas, o que determinadas personas participen tanto en la toma de decisiones como en la aplicación del MA-IDS. En otros casos, el equipo de evaluación puede estar formado por un grupo de personas totalmente distinto del que toma la decisión de aplicar el MA-IDS.

-
- ▶ capacidad de investigación y análisis
 - ▶ aptitudes de escritura y de redacción
 - ▶ aptitudes de facilitación

d. ¿Qué características personales son importantes?

Por ejemplo:

- ▶ integridad e imparcialidad
- ▶ orientación a los resultados y a la resolución de problemas
- ▶ liderazgo y capacidad de coordinación
- ▶ aptitudes de comunicación
- ▶ capacidad para trabajar en equipo

e. ¿Debe contar el equipo con un coordinador? De ser así ¿cómo debe elegirse? ¿o considera que la coordinación debe ser una responsabilidad compartida?

f. ¿Deberían asignarse responsabilidades específicas a los miembros individuales del equipo? ¿Debería formularse unos términos de referencia para la autoevaluación que detalle lo que se espera de ella, y buscar el respaldo de los líderes de los miembros del equipo?

g. ¿Deberían los miembros del equipo ser eximidos de algunas de sus responsabilidades profesionales durante la duración de la autoevaluación?

- ▶ Esto dependerá de cuánto tiempo se prevea para el ejercicio y de cómo se programe el trabajo. Es importante que los jefes de los miembros del equipo reconozcan el trabajo que supone el MA-IDS y se aseguren de que no sea una mera adición a su carga de trabajo actual.
-

Una vez que se haya establecido la composición del equipo de evaluación y que ésta haya sido aprobada por la dirección de la IDS (junto con los suplentes, cuando proceda), su composición deberá comunicarse a todos los miembros de la IDS y a otras partes interesadas.

2.1. ¿Se necesita el apoyo de una tercera parte facilitadora?

Es probable que cualquier proceso de cambio encuentre resistencia consciente o inconsciente entre las personas afectadas. Cambio da lugar a tensiones y malestar, que puede ser difícil de manejar por sí solas para las personas directamente involucradas. Por consiguiente, la IDS tal vez desee recurrir a un facilitador para que ayude con la autoevaluación.

La función de un facilitador, como tercera parte imparcial que tiene conocimientos y experiencia específicos en materia de facilitación, es crear y mantener el impulso, facilitar los debates, aliviar los posibles malestares y tensiones dentro del grupo, canalizar las emociones y gestionar la dinámica de poder. Un facilitador ayudará a sacar a relucir los conocimientos y las percepciones de los miembros del equipo, a través de diversas actividades, competencias e instrumentos, y se asegurará de que todos tengan las mismas oportunidades de expresarse y contribuir a la labor del equipo. En particular cuando existen tensiones o desconfianza previas entre los miembros del equipo (aunque no sólo en esas situaciones), un facilitador calificado puede aumentar la eficiencia general, asegurar que el trabajo se mantenga dentro de los plazos previstos y ayudar a crear consenso y sentido de pertenencia en relación con los resultados de la autoevaluación.

Además, la aplicación del MA-IDS puede resultar bastante difícil sin el apoyo de un facilitador que esté familiarizado con el método y haya recibido formación sobre cómo aplicarlo. Si bien se ha hecho todo lo posible para que el instrumento sea autoexplicativo y fácil de usar, requiere un trabajo bastante intenso y exigente. Por esta razón, algunas IDS pueden dirigirse a la OIT para obtener apoyo técnico y servicios de facilitación.

El MA-IDS ofrece, en el [anexo 7](#), una selección de actividades para ayudar a crear una atmósfera de colaboración y generar debates productivos entre los miembros del equipo de evaluación. También se incluyen enlaces a algunas herramientas en línea que pueden utilizarse para ayudar a planificar y organizar el trabajo y para la colaboración en línea.⁴³

Las preguntas orientadoras que se exponen a continuación pueden ser útiles cuando se considere la posibilidad de designar a un facilitador externo para la autoevaluación.



Recurrir a un facilitador para ayudar en el proceso de autoevaluación

- a. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas potenciales de que el equipo realice la autoevaluación por sí solo o de que utilice los servicios de un tercero en calidad de facilitador?
- b. ¿Dónde puede encontrarse un facilitador adecuado e imparcial, por ejemplo, en la oficina exterior o la sede de la OIT, un organismo gubernamental, una institución académica o una consultoría nacional o internacional?
- c. ¿Cómo se debe seleccionar al facilitador?
- d. Durante qué período se necesitarán los servicios del facilitador y durante cuántos días/semanas de trabajo en total (estos datos están vinculados al plan de trabajo para la autoevaluación, abordado en la subsección 3).
- e. ¿Cuánto costarán estos servicios (incluidos honorarios, viajes y dietas, según sea necesario) y cómo se pueden asegurar estos recursos?
- f. ¿Qué debe incluir el mandato del facilitador? ¿Quién emitirá el contrato? ¿Cómo se supervisará el desempeño del facilitador y se proporcionará información constructiva durante el proceso?

⁴³ Muchas de estas actividades están disponibles a través de "the Compass" (la brújula), un portal del CIF-OIT para actividades de aprendizaje, formación e intercambio de conocimientos. Puede ser una fuente de inspiración en la búsqueda de metodologías participativas apropiadas, independientemente de que se utilice o no un facilitador.

2.2 Promover la igualdad de género a través del MA-IDS

La promoción de la igualdad de género es un aspecto clave del diálogo social y del trabajo decente en su conjunto. La puesta en práctica del MA-IDS ofrece una importante oportunidad para que la IDS promueva la incorporación de la perspectiva y la igualdad de género en el equipo de evaluación, a lo largo del proceso de autoevaluación y en el plan de acción resultante.



Incorporación de la perspectiva de género y la igualdad de género en el MA-IDS

La integración de las cuestiones de género es el proceso que consiste en valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Al abordar explícitamente las preocupaciones y las experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, en el diseño, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas, el objetivo es asegurar que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y que, en última instancia, se logre la igualdad de género.⁴⁴

Hay varias formas posibles de incorporar las cuestiones de género y de promover la igualdad de género a través del MA-IDS. Entre ellas figuran:

- ▶ asegurar un equipo de evaluación equilibrado en cuanto a género,
- ▶ incluir una sección específica sobre cuestiones de género y diálogo social en el informe de autoevaluación,
- ▶ tomar nota y tratar de comprender cualquier diferencia entre las perspectivas de las mujeres y las de los hombres a lo largo del proceso de autoevaluación,
- ▶ incorporar preguntas orientadoras adicionales para abordar las políticas de género,
- ▶ asegurar la participación de especialistas en igualdad de género en momentos o acontecimientos clave durante el proceso de autoevaluación,
- ▶ utilizar una terminología neutra en cuanto al género al redactar el informe de autoevaluación y el plan de acción,
- ▶ asegurar que el plan de acción sea sensible al género y busque promover la igualdad de género en todos los aspectos del trabajo de la IDS,
- ▶ incluir en el plan de acción un objetivo específico sobre la igualdad de género en la IDS, y
- ▶ diseñar indicadores desglosados por género para la supervisión y la evaluación del plan de acción.

⁴⁴ Véase OIT (sin fecha). “Instrumentos para la igualdad de género”.

Asimismo, hay muchas medidas posibles que pueden aplicar la IDS y sus miembros para promover la igualdad de género en sus respectivas organizaciones. Entre ellas figuran:

- ▶ buscar un equilibrio de género en la composición y entre los líderes de las organizaciones de los interlocutores sociales y en la IDS, mediante cuotas, políticas de contratación preferente u otros medios,
- ▶ establecer secciones de mujeres o adoptar otras políticas para incorporar la igualdad de género en las organizaciones de los interlocutores sociales,
- ▶ aplicar políticas para aumentar el número de mujeres empleadas en los ministerios de trabajo y otros departamentos gubernamentales, inclusive en puestos directivos superiores,
- ▶ aplicar programas específicos de creación de capacidad para mujeres en las organizaciones de los interlocutores sociales y en el gobierno,
- ▶ establecer un grupo de trabajo o comité especial sobre igualdad de género en la IDS con el cometido de abordar cuestiones específicas de igualdad de género en el mundo del trabajo,
- ▶ nombrar uno o más puntos focales de género en la IDS que idealmente deberían ser tanto mujeres como hombres,
- ▶ establecer procedimientos con miras a asegurar que todos los debates, informes y recomendaciones de políticas de la IDS sean sensibles al género,
- ▶ adoptar medidas favorables a la conciliación entre la vida familiar y la vida profesional para fomentar la participación tanto de mujeres como de hombres en las reuniones de la IDS, por ejemplo, proporcionando guarderías, celebrando todas las reuniones durante el horario de trabajo y utilizando, para eventos de varios días, lugares que permitan a los participantes con responsabilidades familiares regresar a casa por la noche, y
- ▶ adoptar una política de tolerancia cero a la violencia y el acoso por razón de género en la IDS y en las organizaciones de los interlocutores sociales.⁴⁵

▶ 3. Elaborar un plan de trabajo y un presupuesto⁴⁶

Ahora que ya se ha constituido el equipo, ha llegado el momento de empezar a planificar la autoevaluación. ¿Se conocen ya los miembros del equipo y están acostumbrados a trabajar juntos? Puede ser útil organizar una actividad de trabajo en equipo al principio para fomentar las buenas relaciones y el espíritu de equipo, o para que las personas implicadas se reúnan en un entorno informal fuera del trabajo.

En primer lugar, los miembros del equipo de evaluación deben revisar el método de autoevaluación y elaborar un plan de trabajo en consecuencia.

El MA-IDS no prevé ninguna duración específica para la autoevaluación, que variará en función de las circunstancias nacionales. El plan de trabajo para llevar a cabo el MA-IDS dependerá de varios factores, entre ellos:

⁴⁵ El [Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 \(núm. 190\)](#) establece orientaciones detalladas en materia de políticas para los Estados Miembros con miras a la prevención y la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, que incluyen, entre otras cosas, la violencia y el acoso por motivos de género.

⁴⁶ Véase el [paso 4](#) del MA-IDS para consultar orientaciones adicionales para la elaboración de un plan de trabajo y un presupuesto.

- ▶ los *recursos* disponibles o que puedan obtenerse para realizarla,
- ▶ el *alcance* de la autoevaluación, y
- ▶ si la autoevaluación debe completarse en un *marco* determinado, por ejemplo, en función del volumen de trabajo de la IDS, la celebración próxima de una sesión plenaria o los procesos presupuestarios internos o externos.

▶ *Recursos*

Es importante comenzar evaluando el tiempo y otros recursos disponibles en los meses siguientes que puedan asignarse de manera realista al MA-IDS. El plan de trabajo debería ser viable en relación con la disponibilidad de recursos; no tiene sentido elaborar un plan de trabajo muy ambicioso que no pueda aplicarse en la práctica. En el seno del equipo, pónganse de acuerdo sobre el tiempo que se puede dedicar al MA-IDS y en qué período, y si se necesitan otros recursos para apoyar la autoevaluación hasta que concluya. Intenten establecer un ritmo de trabajo compatible con las demás responsabilidades de los miembros del equipo, tanto profesionales como personales.

▶ *Alcance de aplicación*

¿Se proponen aplicar el MA-IDS en su totalidad o centrarlo sólo en ciertos aspectos? Los resultados del cuestionario rápido pueden ayudarles a decidir sobre esta cuestión. Es necesario que adopten ya una decisión inicial sobre el alcance del MA-IDS, aunque más adelante se podrá decidir ampliarlo o reducirlo en función de la experiencia en la aplicación. Una vez examinado el método, es necesario decidir si se aplica en su totalidad o sólo parcialmente. El alcance de la autoevaluación tendrá que ser examinado con los líderes de la IDS y aprobado por ellos (si no forman parte del equipo de evaluación).

▶ *Marco de tiempo*

Consideren si el ejercicio del MA-IDS debe completarse en un plazo determinado o con otra limitación, lo que le daría un sentido de urgencia, o si existe una relativa libertad para programar el trabajo de forma más gradual durante un período más largo.

A la luz de las consideraciones anteriores, debe prepararse un plan de trabajo preliminar para orientar la labor de los siguientes días, semanas o meses. El plan debería actualizarse a medida que avance la aplicación de la evaluación. También es importante calcular las necesidades en materia de recursos para la aplicación del MA-IDS y asegurarlos por adelantado.

Las siguientes preguntas orientadoras pueden ser útiles cuándo se planifiquen las tareas.



Elaborar un plan de trabajo

Disponibilidad de recursos

- a. ¿De qué recursos materiales se dispone actualmente para la autoevaluación (salas de reuniones, computadoras/portátiles, proyector, consumibles como papel, bolígrafos, notas adhesivas, rotafolios, entre otros)?
- b. ¿En qué costos es probable incurrir en cada paso del método, por ejemplo, los honorarios de un facilitador, los gastos de viaje para asistir a las reuniones, el alquiler del lugar para el taller final, etc.?
- c. ¿Cómo se obtendrán fondos adicionales u otros recursos, si son necesarios?
- d. ¿Son accesibles los materiales de referencia y las fuentes secundarias de información? Véase en el [anexo 4](#) una lista de fuentes de información potencialmente útiles.

Alcance de aplicación de la autoevaluación y planificación de las tareas

- e. ¿Se propone aplicar el MA-IDS en su totalidad o centrarlo sólo en ciertos aspectos?
- f. ¿Cómo se programará el trabajo? ¿Se concentrará en un número limitado de días/semanas, o se llevará a cabo en "lapsos" cortos durante un período de tiempo más largo?
- g. ¿Cuáles son las fechas objetivo de inicio y fin de cada paso, y de los hitos o acontecimientos clave durante el proceso?
- h. ¿Cómo se organizará el trabajo dentro del equipo? Por ejemplo, ¿debería participar todo el equipo a lo largo de toda la autoevaluación o debería dividirse en grupos más pequeños para llevar a cabo diferentes tareas?
- i. ¿Cómo y por quién se registrarán el proceso y los resultados de cada paso?
- j. ¿Cómo, cuándo y a quién se comunicarán los progresos?

► Otras lecturas y recursos

OIT (2009). “El diálogo social en acción: Dándoles voz y elección a mujeres y hombres”, Ginebra. Como en el diálogo social se ponen de manifiesto las necesidades y aspiraciones de quienes participan en él, hombres y mujeres deberían estar representados en forma equitativa para que sus voces puedan ser escuchadas sin temor a represalias.

Briskin, L. y A. Muller (2011). *Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles*, Documento de trabajo núm. 34, Departamento de Relaciones Laborales y de Empleo, Ginebra, OIT.

Este documento forma parte de un proyecto de investigación comparativa cuyo objetivo es demostrar que la igualdad de género y el diálogo social son mutuamente beneficiosos, y que su promoción debe discurrir de forma paralela. En el estudio se destaca el potencial del diálogo social tripartito y la negociación colectiva como instrumentos para promover la igualdad de género.

Seeds for Change (Semilla par el cambio) (sin fecha). “Our Resources”.

Paquete de recursos elaborado por *Seeds for Change* (una cooperativa de trabajadores) para ayudar en el trabajo colaborativo y en la introducción de cambios, inclusive a través de la toma de decisiones por consenso.



Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS

Índice

Objetivo	43
Resultados	43
Proceso	44
1. Analizar los objetivos de la IDS	44
2. Elaborar una línea del tiempo	45
3. Mapear el entorno institucional de la IDS	46



Paso 1: Desarrollar una comprensión de la historia y del contexto de la IDS

Este paso permite al equipo de evaluación desarrollar una comprensión más amplia de los aspectos clave del contexto histórico y actual de la IDS. Es probable que los diversos miembros del equipo tengan diferentes niveles de conocimiento y experiencia de la IDS. Al emprender las actividades sugeridas, deben comenzar el proceso de autoevaluación en el mismo punto. El desarrollo de una comprensión en común del pasado y del presente de la IDS les ayudará a proyectarse mejor en el futuro.

Objetivo

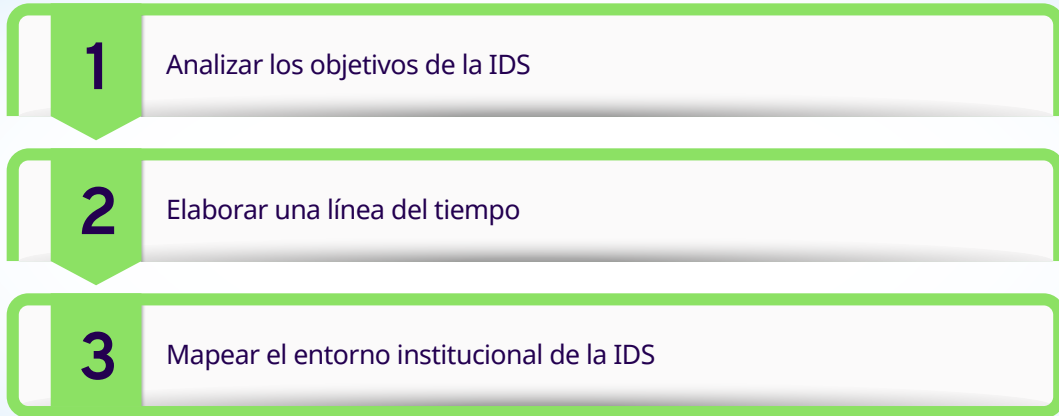
El objetivo del paso 1 es que los miembros del equipo de evaluación hayan establecido una comprensión común de los objetivos de la IDS, los hitos fundamentales de su historia y su entorno institucional.

Resultados

Una comprensión común por parte de los miembros del equipo de los aspectos clave de la IDS, que constituye un punto de partida compartido para el resto del proceso de autoevaluación.

► Proceso

► Gráfico 8: Subpasos del paso 1



► 1. Analizar los objetivos de la IDS

Es importante partir de una comprensión común de los objetivos de la IDS, ya que éstos constituyen el telón de fondo de todo el proceso de autoevaluación.⁴⁷ Un enfoque muy básico para evaluar la eficacia podría consistir simplemente en tomar cada objetivo declarado de la IDS por separado y evaluar subjetivamente en qué medida la IDS lo está logrando en la práctica; sin embargo, ese *no* es el enfoque que se sigue en el MA-IDS, que implica un análisis más profundo.

Escriban una lista de los objetivos de la IDS, que normalmente están establecidos en su estatuto fundacional, constitución o términos de referencia. Puede ser útil mantener la lista de los objetivos a la vista o accesible para el equipo durante toda la autoevaluación.

Consideren juntos la idoneidad de los objetivos declarados de la IDS, utilizando las preguntas orientadoras que figuran a continuación. Deberían evitar discutir si la IDS está realmente logrando los objetivos.



Analizar los objetivos de la IDS

- a. ¿Existe alguna jerarquía en la que se perciba que ciertos objetivos son de mayor importancia que otros?
- b. ¿Se ajustan los objetivos a la realidad actual del mundo laboral de su país?
- c. ¿Falta algún objetivo?, es decir, algún objetivo que ustedes creen que la IDS debería perseguir, pero para el cual no cuenta con un mandato.
- d. ¿Hay objetivos que ya no sean necesarios o pertinentes en el contexto actual y que deban dejarse de lado?

⁴⁷ A partir de este punto (para los pasos 1, 2, 3 y 4), el texto se dirige a los miembros del equipo de evaluación, a quienes a menudo nos dirigiremos como “ustedes”.

En caso de que haya diferencias de opinión dentro del equipo con respecto a estas cuestiones, traten de llegar a un consenso mediante un debate. Si las opiniones siguen siendo divergentes, tomen nota de dónde radican las diferencias. Habrá otras oportunidades para revisar los objetivos de la IDS, durante la evaluación de la inclusividad en el [paso 2](#) y de la eficacia en el [paso 3](#). En el [paso 4](#), pueden reflexionar de nuevo sobre la idoneidad de los objetivos de la IDS al elaborar su plan de acción.

► 2. Elaborar una línea del tiempo

La línea del tiempo de una IDS es una representación visual de los acontecimientos principales en su historia y su desarrollo. El propósito de esta breve actividad es que los miembros del equipo reflexionen juntos sobre cuáles han sido los hitos o eventos clave en la historia de la IDS que han ayudado a configurar lo que es hoy en día. Este es un ejercicio de “calentamiento” que puede servir también para la integración de los miembros del equipo.

Determinen la fecha inicial de la línea del tiempo. Podría ser el momento en que se estableció la IDS, o puede ser anterior a su fundación e incluir los eventos que llevaron a su creación. La línea del tiempo debe llegar, como mínimo, hasta la actualidad, aunque tal vez deseen proyectarlo hacia el futuro, agregando cualquier evento significativo que esperan o suponen que ocurra durante el próximo año o en un futuro cercano. Anoten los acontecimientos más significativos en la historia de la IDS a lo largo de una línea recta, indicando la fecha. Pueden incluir eventos nacionales o internacionales significativos que hayan influido en la institución o en su entorno, o a los que haya contribuido (véase el recuadro para sugerencias de los tipos de acontecimientos que pueden incluir). La [línea del tiempo de la OIT](#) es un buen ejemplo de cómo elaborar una muy detallada.

Este ejercicio también puede servir de oportunidad para examinar cualquier consecuencia importante que se pueda extraer de la línea del tiempo, por ejemplo, en lo que respecta a los períodos en los que la IDS ha sido más productiva y aquellos en los que lo ha sido menos. Sin embargo, como éste no es un componente básico de la autoevaluación, tal vez sea mejor evitar dedicarle demasiado tiempo. Una vez elaborada, mantengan la línea del tiempo visible o accesible para futuras referencias.



► Posibles eventos o acontecimientos para incluir en la línea del tiempo de la IDS

- Adopción de la legislación (o ley) que establece la IDS.
- Reunión inaugural de la IDS.
- Reformas de la legislación laboral.
- Acontecimientos políticos nacionales importantes, como un cambio de gobierno.
- Hitos económicos o sociales importantes a nivel nacional, regional o internacional, como una crisis económica o tensión social.
- Logros clave de la IDS, como la suscripción de un pacto social u otro acuerdo, la publicación de un informe u opinión importante, o un evento importante organizado por la IDS.
- Períodos durante los cuales la IDS no se reunió o no fue operativa.
- Reforma del mandato o la composición de la IDS.

► 3. Mapear el entorno institucional de la IDS

Un mapa institucional es una representación visual de las diversas instituciones que tienen alguna influencia o relación con la IDS. La IDS no existe en un vacío, sin contexto, sino que está ubicada en un entorno institucional a nivel nacional, regional y global. La IDS está influida por sus relaciones con estas diversas instituciones, ya sea a través de sinergias positivas y de colaboración, de competencia negativa o de conflicto o tal vez de coexistencia benigna. Es importante, como parte del proceso de autoevaluación, tratar de comprender el entorno institucional más amplio y las interrelaciones entre las instituciones, ya que el fortalecimiento de éstas puede representar un medio clave para aumentar la eficacia de la IDS.

Se deben seguir los pasos que se describen a continuación para elaborar un mapa institucional.

1. Identificar las instituciones, organizaciones o mecanismos clave que tienen un papel en la elaboración de políticas laborales, de empleo y sociales. En el recuadro a la página siguiente figuran ejemplos de los tipos de instituciones que tal vez deseen incluir.
 - Empiecen por enumerar las instituciones clave pertinentes que existen en el país (a nivel nacional, sectorial o local).
 - A continuación, enumeren las instituciones clave fuera del país (por ejemplo, a nivel regional, interregional o mundial).
2. Creen una representación visual o “mapa” del entorno institucional, situando a la IDS en un lugar apropiado dentro del gráfico o diagrama (puede estar en el centro, pero no necesariamente). El mapa debe incluir los mecanismos institucionales más importantes con los que la institución coexiste o interactúa, pero no es necesario incluir todas y cada una de las instituciones enumeradas. El mapa puede adoptar distintas formas, por ejemplo, un organigrama jerárquico o un diagrama de Venn con círculos superpuestos e independientes. No tiene por qué ser perfecto. El gráfico 9 presenta un ejemplo fictivo. Al reunir la información para elaborar el mapa o gráfico, discutan las relaciones entre la IDS y las otras instituciones. Se pueden trazar líneas entre las instituciones para indicar la naturaleza y la fuerza de esas relaciones o vínculos (por ejemplo, utilizando líneas sólidas para mostrar los vínculos fuertes o directos, y líneas punteadas para los vínculos débiles o indirectos) y se puede utilizar un color diferente para cada categoría de institución.
3. Discutan el mapa entre los miembros del equipo. ¿Son las relaciones de la IDS con las otras instituciones complementarias, competitivas/conflictivas o inexistentes? ¿Hay algún eslabón perdido que pueda establecerse en el futuro, o eslabones débiles que puedan fortalecerse para mejorar la eficacia o la inclusividad de la IDS? Tomen nota de estas observaciones, que les serán de utilidad en los pasos 2 y 3 del MA-IDS.
4. Si desean profundizar, pueden analizar los intereses, el impacto, la influencia y el poder respectivos de las diversas instituciones, así como la naturaleza de sus vínculos.⁴⁸

⁴⁸ Para un análisis de la dinámica del poder en el entorno institucional, puede ser de utilidad el método Power Cube (Cubo de poder) propuesto por John Gaventa: véase Gaventa, J. (2006). “Finding the spaces for change: A power analysis”, *IDS Bulletin*, 37(6), págs.23-33.



▶ Instituciones que pueden incluirse en un mapa institucional

- ▶ La IDS.
- ▶ Otras instituciones de diálogo social con competencias generales o con un mandato específico.
- ▶ El Ministerio de Trabajo y otros ministerios o agencias gubernamentales.
- ▶ El Parlamento.
- ▶ La Oficina del Primer Ministro o Presidente.
- ▶ Tribunales laborales y órganos de solución de conflictos laborales.
- ▶ Órganos o mecanismos interministeriales de formulación de políticas.
- ▶ Organizaciones de empleadores y de trabajadores a diversos niveles y en diferentes sectores.
- ▶ Cámaras de comercio, organizaciones empresariales o grandes empresas multinacionales.
- ▶ Instituciones académicas y grupos de reflexión.
- ▶ Organizaciones no gubernamentales, de la sociedad civil y de apoyo, incluidas las que representan a grupos de interés específicos, como los jóvenes, las mujeres, los trabajadores migrantes o las personas con discapacidad.
- ▶ Instituciones o procesos de diálogo civil o comunitario.
- ▶ Organizaciones de medios de comunicación.
- ▶ Organizaciones regionales, agrupaciones de varios países o foros de política, como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC), la Unión Europea (UE), el Grupo de los Siete (G7) y el Grupo de los Veinte (G20).
- ▶ Organizaciones internacionales, entre ellas la OIT, el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo, etc.
- ▶ La Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE).
- ▶ Organizaciones regionales de interlocutores sociales.
- ▶ Otras organizaciones asociadas fuera del territorio nacional, como la Asociación Internacional de Consejos Económicos y Sociales e Instituciones Similares (AICESIS).

► Gráfico 9: Mapa institucional



► **Notas**

A series of horizontal dotted lines for writing notes, starting below the 'Notas' header and extending to the bottom of the page.

Paso 2: Evaluar la inclusividad de la IDS

Índice

Objetivo	53
Resultados	53
Proceso	54
1. Evaluar la inclusividad de la IDS	55
2. Recopilar y analizar los resultados del debate	62
3. Formular objetivos y acciones para mejorar la inclusividad de la IDS	63
Otras lecturas y recursos.	65



▶ Paso 2: Evaluar la inclusividad de la IDS

El paso 2 del MA-IDS incluye una evaluación de la inclusividad de la IDS. La inclusividad contribuye a la “legitimidad de las fuentes” del diálogo social.⁴⁹

El MA-IDS propone cinco dimensiones de la inclusividad como base para la autoevaluación. En términos generales, la inclusividad de una IDS es la medida en que están representados en ella los principales actores del mundo del trabajo. Una IDS inclusiva incluye entre sus miembros a las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores del país,⁵⁰ en pie de igualdad y como interlocutores independientes, junto con el gobierno. La inclusividad se refiere también a las cuestiones abordadas por la IDS. Su agenda debe ser de gran alcance y reflejar los intereses de un amplio espectro de actores del mundo del trabajo.

▶ Objetivo

El objetivo del paso 2 es la elaboración de un esquema de plan de acción para mejorar la inclusividad de la IDS.

▶ Resultados

Una comprensión común por parte de los miembros del equipo de evaluación de los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS en relación con su inclusividad, basada en una autoevaluación de las cinco dimensiones de la inclusividad, y la formulación de los objetivos y las acciones provisionales para aumentar la inclusividad.

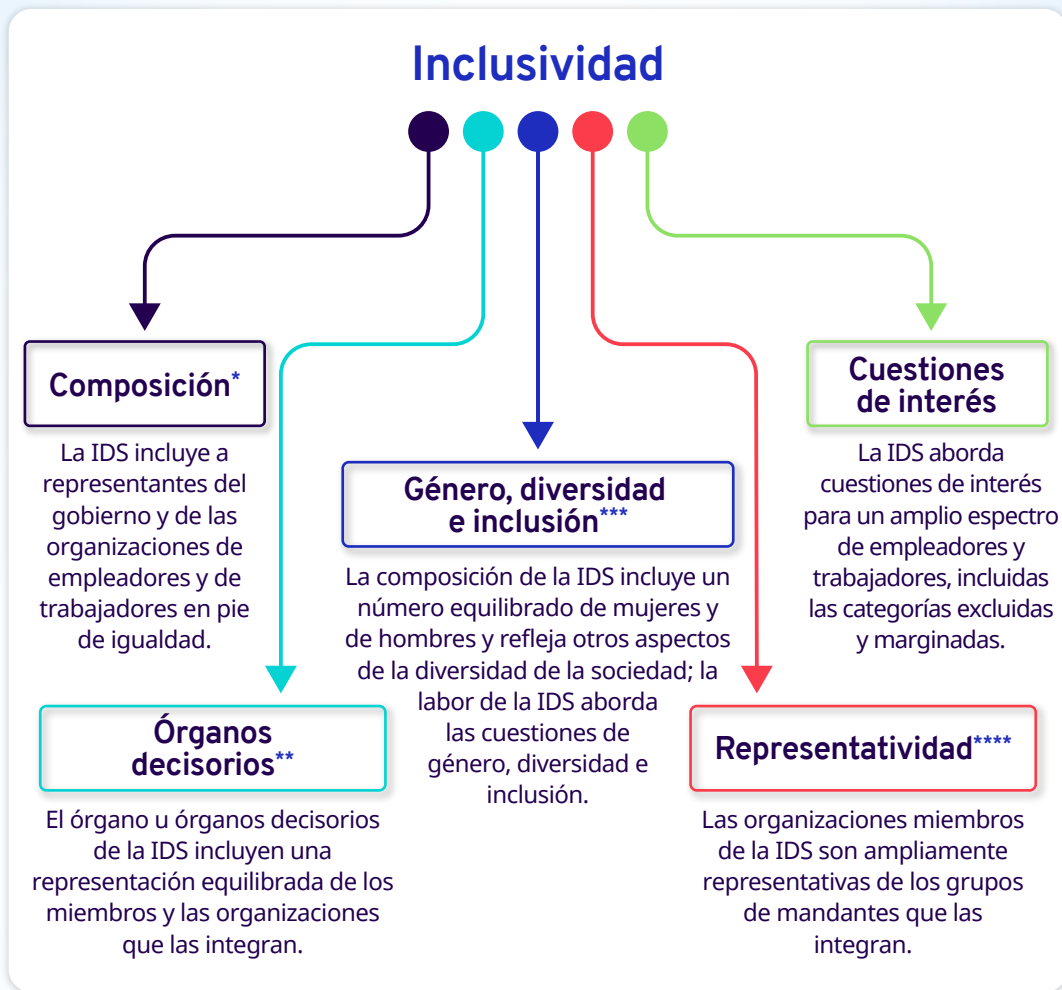
⁴⁹ Véase el [marco conceptual](#) en la Introducción del MA-IDS.

⁵⁰ El carácter representativo de los interlocutores sociales les da derecho a participar en el diálogo social en nombre de sus miembros o, en algunos casos, de todas las empresas (en el caso de las organizaciones de empleadores) o de toda la fuerza de trabajo (en el caso de los sindicatos). En muchos países se han adoptado criterios formales para determinar cuáles son las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores a los efectos del diálogo social, incluida la negociación colectiva. Los órganos de control de la OIT (CEACR y CLS) han declarado que esos criterios de representatividad deben ser *establecidos previamente, y ser precisos y objetivos*. Véase OIT (2018). “[Recopilación de decisiones del Comité de Libertad Sindical](#)”, pág. 530.

► Proceso

La evaluación de la inclusividad se basa en las cinco dimensiones que se presentan a continuación.

► **Gráfico 10: Las dimensiones de la inclusividad**



* El MA-IDS reconoce la existencia de instituciones con una composición más amplia, incluidos otros grupos u organizaciones de la sociedad civil; ese diálogo más amplio va más allá del diálogo social tripartito tal como lo encarna y practica la OIT. El MA-IDS reconoce de igual modo las instituciones de composición más restringida en las que el gobierno no está representado o sólo lo está indirectamente.

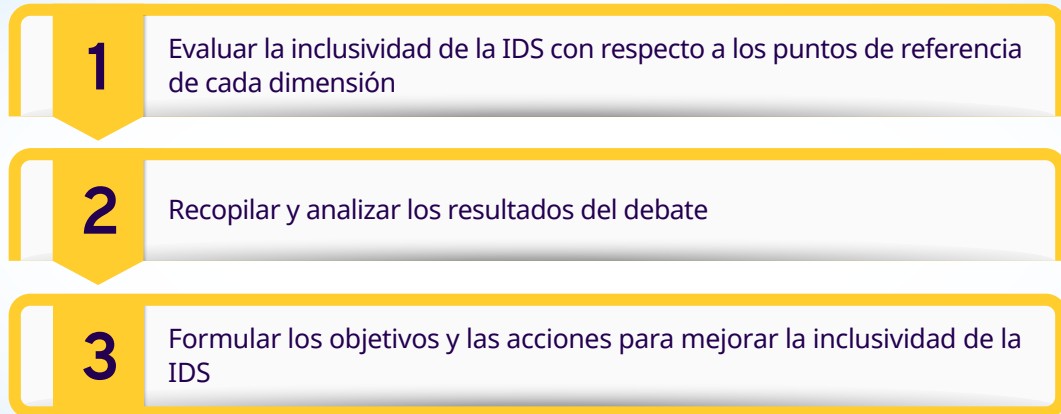
** Relevante sólo para las IDS que tienen uno o varios órganos decisivos separados, distintos del plenario.

*** La diversidad se refiere al compromiso de reconocer y apreciar la variedad de características que hacen que las personas sean únicas, como su sexo, edad, raza, origen étnico, género, orientación sexual, condición socioeconómica, capacidades físicas e intelectuales y creencias religiosas. La promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo proporciona una base para eliminar la discriminación y mejorar el rendimiento empresarial.

**** El MA-IDS no incluye una evaluación de la representatividad de las organizaciones de los interlocutores sociales que son miembros de la IDS. En el contexto del MA-IDS, "ampliamente representativa" significa que las organizaciones de interlocutores sociales representan las voces de un amplio espectro de categorías de empleadores y trabajadores, incluidos los de la economía informal. En el caso de los sindicatos, éstos pueden incluir no sólo a los trabajadores regulares, sino también, por ejemplo, a los trabajadores que participan en formas de empleo atípicas, las trabajadoras domésticas, los trabajadores rurales, los trabajadores por cuenta propia, los trabajadores migrantes, las minorías étnicas, los jóvenes, los desempleados y los trabajadores con discapacidad. En el caso de las organizaciones de empleadores, éstas pueden incluir a los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas y a los trabajadores autónomos, junto con las grandes empresas y las asociaciones empresariales. En el caso de ambos interlocutores sociales, se debe tener en cuenta la representación de los actores de los diferentes sectores económicos y regiones del país, así como la diversidad de sus miembros en lo que respecta al género y otros aspectos de la diversidad como los enumerados anteriormente.

El paso 2 comprende tres subpasos. El primero incluye evaluar la IDS con respecto a una serie de “puntos de referencia” relacionados con cada dimensión de la inclusividad, lo que debería permitir identificar, a través del debate, los principales puntos fuertes y puntos débiles de la IDS. En el segundo subpaso, los resultados se compilan para dar una visión general de los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS con respecto a su inclusividad. En el tercer subpaso, basado en este análisis, el equipo formula los objetivos prioritarios y las acciones que es necesario abordar para mejorar la inclusividad de la IDS.

▶ Gráfico 11: Subpasos del paso 2



▶ 1. Evaluar la inclusividad de la IDS

El ejercicio tiene por objeto estimular el debate dentro del equipo sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS con respecto a las diferentes dimensiones de la inclusividad. En la serie de cuadros que figura a continuación se presentan varias “puntos de referencia” que tratan de captar aspectos clave de cada una de las dimensiones. Cada punto de referencia se enmarca de manera positiva, es decir, cómo se podría esperar que fuera una IDS inclusiva en un mundo ideal. Es importante ser consciente de que no se espera que una IDS funcione bien en relación con todos y cada uno de los puntos de referencia; el ejercicio es simplemente un medio de generar un debate.

Tomando cada punto de referencia uno por uno, discutan como se desempeña su IDS en relación con dicho punto de referencia. Traten de llegar a un consenso dentro del equipo sobre su respuesta o, si esto no es posible, anoten cualquier diferencia de opinión. Pueden aplicar el método de valoración propuesto a continuación para cuantificar la respuesta del grupo. Al final de la discusión de cada dimensión de la inclusividad, registren los resultados de su conversación anotando, en particular, aquellos que consideren que son los principales puntos fuertes y puntos débiles de la IDS.

► Evaluar la inclusividad: Cómo utilizar los puntos de referencia

Tomen, por ejemplo, el primer punto de referencia (a.) bajo la evaluación de la dimensión de la "composición": "El documento fundacional de la IDS especifica claramente su composición."

Los miembros del equipo deben considerar juntos la respuesta a la pregunta: "¿Se especifica claramente su composición en la Constitución u otro documento fundacional de la IDS?"

Si concluyen de su discusión que la composición de la IDS es clara tal y como se establece en la Constitución, entonces la IDS se desempeña bien en relación con este punto de referencia; ustedes podrían seleccionar una valoración de 3 y anotar esto como un punto fuerte. Si, por el contrario, consideran que el documento fundacional de la IDS es vago en cuanto a su composición, podrían seleccionar una valoración de 1.

Sin embargo, aunque la composición de la IDS esté claramente establecida, pueden considerar que ya no es adecuada o apropiada para el mundo del trabajo actual. Este tema se recoge bajo el punto de referencia (g.), y pueden seleccionar una valoración de 1 en relación con este punto de referencia, señalándolo como una debilidad de la IDS.



Escala para valorar la IDS tomando en consideración puntos de referencia

Valoración	Significado
n. a.	Este punto de referencia no es aplicable o relevante para la IDS. ⁵¹
1	La IDS registra un desempeño deficiente en relación con este punto de referencia.
2	La IDS registra un desempeño moderado en relación con este punto de referencia.
3	La IDS registra un desempeño bueno en relación con este punto de referencia.

⁵¹ "No aplicable" (n. a.) se aplicaría, por ejemplo, al punto de referencia relativo a los representantes del gobierno en el caso de una IDS bipartita de la que el gobierno no es miembro.

1.1 Evaluación de la dimensión de la 'composición'



La IDS incluye a representantes del gobierno y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en pie de igualdad	n. a. o valoración del 1 al 3
a. El documento fundacional de la IDS especifica claramente su composición. ⁵²	
b. Las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores participan en pie de igualdad entre sí y con el gobierno. ⁵³	
c. Existen criterios preestablecidos, precisos y objetivos para la selección de las organizaciones representadas en la IDS, que se aplican de manera transparente en la práctica.	
d. La representación del gobierno en la IDS procede de los ministerios u organismos más relevantes en materia de política laboral, social y económica.	
e. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la IDS son libres de designar a sus representantes en la IDS sin interferencia del gobierno o entre ellos.	
f. El papel de cualquier otro actor en la IDS complementa el papel de los interlocutores sociales y no socava a estos últimos en modo alguno.	
g. La composición de la IDS es plenamente pertinente en el mundo del trabajo actual; existen procedimientos transparentes y apropiados para revisar su composición a intervalos definidos.	
<p>¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en relación con la inclusividad de su composición?</p> <p><i>Anoten los principales resultados de su debate</i></p>	
<p>¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en relación con la inclusividad de su composición?</p> <p><i>Anoten los principales resultados de su debate</i></p>	

⁵² Por "composición" se entiende quiénes son los grupos de mandantes de la IDS y cuántos representantes tiene cada miembro en la IDS.

⁵³ La expresión "en pie de igualdad" significa que las voces de las tres partes tienen el mismo peso en los debates, y las opiniones de una de las partes no prevalecen sobre las de las demás.

1.2 Evaluación de la dimensión de la 'estructura de toma de decisiones'

Antes de analizar los puntos de referencias que figuran a continuación, hagan una lista de los diversos órganos decisorios/estructuras de toma de decisiones de la IDS, como el órgano plenario, el comité ejecutivo, el consejo de administración o la junta ejecutiva.



El órgano u órganos decisorios de la IDS incluyen una representación equilibrada de los miembros y las organizaciones que las integran	n. a. o valoración del 1 al 3
<p>a. La composición y las funciones del órgano u órganos decisorios de la IDS se especifican claramente en sus documentos fundacionales.</p>	
<p>b. El gobierno y las organizaciones de empleadores y de trabajadores tienen voz y voto en igualdad de condiciones en el órgano u órganos decisorios y los procesos.</p>	
<p>c. La función de cualquier otra organización miembro en la toma de decisiones en el seno de la IDS está claramente especificada.</p>	
<p>d. Las disposiciones relacionadas con la presidencia del órgano u órganos de decisión de la IDS son transparentes, equitativas y respetadas en la práctica.</p>	

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en relación con la inclusividad de sus estructuras de toma de decisiones?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en relación con la inclusividad de sus estructuras de toma de decisiones?

Anoten los principales resultados de su debate

1.3 Evaluación de la dimensión de 'género, diversidad e inclusión'



<p>La composición de la IDS incluye un número equilibrado de mujeres y de hombres y refleja otros aspectos de la diversidad de la sociedad; la labor de la IDS aborda las cuestiones de género, diversidad e inclusión</p>	<p>n. a. o valoración del 1 al 3</p>
---	---

- | | |
|---|--|
| <p>a. La IDS se esfuerza por representar y reflejar la diversidad de la sociedad en su composición y en todos los aspectos de su trabajo.</p> | |
| <p>b. Hay un número equilibrado de mujeres y hombres en el órgano plenario y en otras estructuras operativas de la IDS (como comités y grupos de trabajo).</p> | |
| <p>c. Existe un número equilibrado entre mujeres y hombres en la estructura o órganos de toma de decisiones de la IDS.</p> | |
| <p>d. Tanto mujeres como hombres han actuado como presidentes de la IDS y sus comités en los últimos años.</p> | |
| <p>e. La IDS toma medidas proactivas para lograr un número equilibrado de mujeres y de hombres en su composición, para facilitar la participación de las mujeres en su trabajo y para prevenir o eliminar la discriminación de género.</p> | |
| <p>f. La agenda de la IDS incluye regularmente cuestiones de género, diversidad e inclusión, y sus resultados responden de modo coherente a las preocupaciones relacionadas con el género, la diversidad y la inclusión.</p> | |
| <p>g. La IDS presta apoyo para facilitar la participación en igualdad de condiciones de miembros con diversas características personales, incluidas las personas con discapacidad.</p> | |

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en relación con el género, la diversidad y la inclusión?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en relación con el género, la diversidad y la inclusión?

Anoten los principales resultados de su debate

1.4 Evaluación de la dimensión de la 'representatividad'



Las organizaciones miembros de la IDS son ampliamente representativas de los grupos de mandantes que las integran **n. a. o valoración del 1 al 3**

a. La representatividad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores miembros de la IDS se ha establecido sobre la base de criterios preestablecidos, precisos y objetivos; la participación de esas organizaciones no suscita ninguna objeción por otras que no son miembros de la IDS, y se han establecido procedimientos para examinar, a intervalos apropiados, la representatividad de esas organizaciones.

b. Los miembros de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la IDS (incluidas sus filiales) son ampliamente representativos del mercado laboral nacional en su conjunto.⁵⁴

c. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la IDS representan a las unidades económicas y a los trabajadores tanto de la economía informal como de la economía formal, incluidas las categorías nuevas y emergentes de empleadores y de trabajadores.

d. La participación de otros actores en la IDS sirve para aportar una perspectiva más amplia sobre las cuestiones que aborda.

e. Las organizaciones miembros de la IDS consultan proactivamente con otras organizaciones o grupos que no están representados para recabar sus opiniones y aportaciones en relación con las cuestiones que les conciernen directamente.

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en relación su representatividad?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en relación su representatividad?

Anoten los principales resultados de su debate

⁵⁴ Entre las características de los miembros de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la IDS que deben tomarse en consideración, pueden figurar, por ejemplo, el género, el origen étnico, la edad, la discapacidad, el origen nacional, la condición migratoria, la situación en el empleo, el tamaño de la empresa, el sector económico, los sectores público y privado, etc.

1.5 Evaluación de la dimensión de las 'cuestiones de interés'



La IDS aborda cuestiones de interés para un amplio espectro de empleadores y trabajadores, incluidas las categorías excluidas y marginadas

n. a. o valoración del 1 al 3

a. La agenda de la IDS incluye cuestiones de interés para diversas categorías de empleadores y trabajadores.

b. La IDS ha establecido grupos de trabajo o comités para abordar las preocupaciones de categorías específicas de empleadores y de trabajadores, incluidos los que pueden ser excluidos de las deliberaciones sobre políticas o considerados de baja prioridad en los círculos de formulación de políticas.⁵⁵

c. La IDS adopta otras medidas proactivas para permitir que las categorías marginadas y excluidas de empleadores y de trabajadores señalen sus problemas y preocupaciones a la atención de la IDS.

d. La IDS realiza, encarga o tiene acceso a investigaciones sobre cuestiones de interés para un amplio espectro de empleadores y trabajadores, incluidas las categorías marginadas y excluidas.

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en relación con la inclusividad de las cuestiones de interés?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en relación con la inclusividad de las cuestiones de interés?

Anoten los principales resultados de su debate

⁵⁵ Consulte la explicación de representatividad dada en la figura 10 para ver algunos ejemplos de las categorías de empleadores y trabajadores que pueden ser excluidos de las deliberaciones sobre políticas, o considerado de baja prioridad en la formulación de políticas.

► 2. Recopilar y analizar los resultados del debate

Compilen y revisen sus notas y valoraciones para cada dimensión de la inclusividad, remitiéndose a la plantilla y a las orientaciones que figuran a continuación, a fin de proporcionar una visión general de los resultados de sus debates. Pueden utilizar notas adhesivas, rotafolios, papel o el formato electrónico. En esta etapa, pueden optar por dejar de lado los puntos fuertes y los puntos débiles considerados de baja prioridad, centrándose sólo en los más importantes o significativos.



Plantilla 2: Recopilación de los resultados de la evaluación de la inclusividad

Dimensiones	Valoraciones (si se utilizan)	Puntos fuertes principales	Puntos débiles principales
► Composición			
► Órganos decisorios			
► Género, diversidad e inclusión			
► Representatividad			
► Cuestiones de interés			



Interpretar los resultados para derivar recomendaciones de acción

Valoración	Significado
Mayoría de 1	Esta puntuación representa un aspecto de la IDS que puede requerir cierta atención y acción correctiva. Analicen los factores que han incidido en este resultado y cómo afectan al rendimiento de la IDS. Piensen en las acciones que podrían tomar para corregir estos aspectos.
Mayoría de 2 y 3	Su institución ha obtenido una puntuación razonable o muy buena en esta dimensión. Discutan si los puntos fuertes que han identificado pueden aprovecharse para mejorar cualquier punto débil de esta u otras dimensiones de inclusividad.
Mezcla de resultados	Algunos aspectos de esta dimensión son fuertes, mientras que otros pueden requerir atención.

► 3. Formular objetivos y acciones para mejorar la inclusividad de la IDS

Sobre la base de las deliberaciones, ha llegado el momento de formular objetivos y prioridades clave para la adopción de acciones dirigidas a mejorar la inclusividad de la IDS. Estas ideas se incorporarán al plan de acción, que se desarrollará más adelante en el [paso 4](#).

En el contexto de la planificación de acciones, un *objetivo* se refiere al resultado final que se pretende alcanzar, es decir, el cambio que se desea lograr en la IDS. Las *acciones* se refieren en general a las intervenciones o actividades que deben realizarse, es decir, lo que debe hacerse para lograr el objetivo.⁵⁶ Por lo general, se requiere una combinación de acciones o actividades complementarias para alcanzar un solo objetivo.

En esta etapa del MA-IDS, el objetivo es de identificar algunas áreas clave de intervención para mejorar la inclusividad de la IDS a la luz de la evaluación de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

Tal vez les resulte útil utilizar la plantilla 3 para formular los objetivos y las acciones correspondientes que deberían adoptarse a corto plazo (en los próximos 12 meses) y a más largo plazo (en los próximos uno a cinco años). Se recomienda formular un número manejable de objetivos que la IDS pueda abordar de manera realista en la práctica (por ejemplo, tres o cuatro objetivos).

También pueden considerar si existen riesgos asociados a las acciones propuestas que puedan poner en peligro su éxito y que la IDS debería tener en cuenta al planificar y aplicar las acciones.

La plantilla 3 incluye un ejemplo. En el ejemplo se da por supuesto que la autoevaluación de la inclusividad reveló que el número muy reducido de mujeres en las estructuras de afiliación y de adopción de decisiones era un punto débil importante de la IDS. Sobre la base de esta conclusión, se formula un objetivo de “mejora de la representación de las mujeres en la IDS” junto con un conjunto de posibles acciones para lograrlo. También se identifican varios posibles riesgos que podrían obstaculizar los progresos si no se adoptan medidas para supervisarlos y abordarlos en caso de necesidad.

Cuando empiecen a formular su plan de acción, recuerden que lo perfecto no debe ser enemigo de lo bueno. El punto más importante es identificar algunas áreas u objetivos clave para fortalecer la inclusividad de la IDS. Podrán seguir desarrollando y afinando sus ideas preliminares en el [paso 4](#) del MA-IDS cuando desarrollen el plan de acción completo.

⁵⁶ Para una explicación más detallada de los términos utilizados en la planificación de acciones o proyectos, véase la página 106 en el [paso 4](#).


Plantilla 3: Líneas generales de un plan de acción para mejorar la inclusividad de la IDS (con ejemplo)

	Acciones a corto plazo (durante los próximos 12 meses)	Acciones a medio-largo plazo (en 1-5 años)	Riesgos
Objetivo 1: <i>Mejora de la representación de las mujeres en la IDS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>carta del presidente a las organizaciones miembros para promover la designación de candidatas para la siguiente ronda de nombramientos de la IDS</i> ▶ <i>establecer un grupo de trabajo sobre medidas para promover la igualdad de género en la IDS</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>desarrollar y aplicar una política "favorable a la conciliación entre la vida laboral y la vida familiar" en la IDS</i> ▶ <i>establecimiento de un sistema de presidencia rotativa para facilitar que las mujeres ocupen puestos de presidencia en la IDS o en sus comités</i> ▶ <i>organización de una campaña de sensibilización sobre la igualdad de género</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>reticencia u oposición de los miembros existentes de la IDS</i> ▶ <i>falta de voluntad de las mujeres para presentarse a la presidencia</i> ▶ <i>falta de recursos para contratar especialistas/formadores en igualdad de género.</i>
Objetivo 2: <i>Agregar el objetivo aquí</i>	<i>Escribir aquí las acciones propuestas para cumplir con el Objetivo 2</i>		<i>Escribir aquí los posibles riesgos</i>
Objetivo 3: <i>Agregar el objetivo aquí</i>			

► Otras lecturas y recursos

OIT (2019c). “Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio”, Ginebra.

Este informe de ACT/EMP expone cómo la diversidad de género en los puestos de dirección mejora el rendimiento de la organización. Demuestra cómo las múltiples dimensiones de las políticas de una organización, una fuerza de trabajo equilibrada en cuanto al género y una cultura que incluya el género, entre otros factores, inciden en que haya más mujeres que ocupen puestos con poder de decisión.

Rubery, J. and Johnson, M. (2019). “Closing the gender pay gap: What role for trade unions?”, OIT, Ginebra.

Documento sobre las investigaciones encargadas por ACTRAV que, al centrarse en la discriminación general por motivos de género, promover una fijación de los salarios inclusiva, aplicar medidas específicas de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres y aumentar la representación de la mujer en la adopción de decisiones, ponen de manifiesto que los sindicatos pueden contribuir eficazmente a abordar la brecha salarial de género.

Global Deal (2021). “La contribución del diálogo social a la igualdad de género”, Informe tematico del Global Deal.

Documento en el que se pone de relieve que unas relaciones laborales sólidas y un diálogo social eficaz contribuyen a la buena gobernanza en el lugar de trabajo, al trabajo decente, al crecimiento económico inclusivo y a la democracia. También pueden constituir un medio importante para avanzar en la igualdad de género y en la promoción de mercados de trabajo justos, y viceversa.



Paso 3: Evaluar la eficacia de la IDS

Índice

Objetivo	69
Resultados	69
Presentar las dimensiones de la eficacia	70
Proceso	73
1. Revisar las dimensiones de la eficacia	74
2. Identificar los resultados de la IDS para cada dimensión de la eficacia	75
3. Evaluar las dimensiones sustantivas de la eficacia	80
4. Evaluar la dimensión de la eficacia de las operaciones	89
5. Formular los objetivos y las acciones para mejorar la eficacia de la IDS	93



Paso 3: Evaluar la eficacia de la IDS

El paso 3 del MA-IDS incluye una evaluación de la eficacia de la IDS, que está en el centro del método. La eficacia está vinculada tanto a la “legitimidad del proceso” como a la “legitimidad del resultado” del diálogo social.⁵⁷

El método propuesto para la autoevaluación de la eficacia en el paso 3 difiere del utilizado para la inclusividad en el paso 2. Esto se debe a que las acciones para mejorar la eficacia de la IDS deben abordar los factores (o *causas*) subyacentes que influyen en su eficacia y no sus *consecuencias* para la IDS. La comprensión de estos factores o influencias causales servirá de base para la identificación de las acciones necesarias para reforzar la eficacia de la IDS.

El MA-IDS propone cinco dimensiones, captando aspectos clave de la eficacia, como base para la autoevaluación. Cada dimensión se evaluará por separado mediante un examen a fondo por parte del equipo de evaluación de la labor o los resultados específicos de la IDS relacionados con esa dimensión.

Objetivo

El objetivo del paso 3 es la elaboración de un proyecto de un plan de acción para mejorar la eficacia de la IDS.

Resultados

Entendimiento común por parte de los miembros del equipo de evaluación de los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS en lo que respecta a su eficacia, basado en una exploración a fondo de los factores causales que influyen en la eficacia. Se han formulado objetivos y acciones provisionales para aumentar la eficacia.

⁵⁷ Para más información, véase el marco conceptual en la Introducción al MA-IDS. La inclusividad de la IDS también influye en su eficacia, al aumentar la “legitimidad de las fuentes” del diálogo social. Una IDS que sea a la vez inclusiva y eficaz estará en mejor posición de contribuir a el objetivo final de obtener sociedades más justas desde el punto de vista social y más sostenibles desde el punto de vista económico.

► Presentar las dimensiones de la eficacia

A continuación, se presentan las cinco dimensiones de la eficacia.



► Gráfico 3: Las dimensiones de la eficacia



Antes de proceder, es esencial proporcionar una explicación más detallada del alcance y el significado de cada dimensión de la eficacia.

Eficacia de la agenda

La primera dimensión se refiere a las cuestiones o temas que aborda la IDS y que figuran en su agenda, ya sea como puntos permanentes, puntos especiales o puntos tratados por comités o grupos de trabajo específicos, o de cualquier otra manera. En el marco de la evaluación de la eficacia de la agenda, el equipo examinará cuestiones como, por ejemplo, si la IDS ha abordado las preocupaciones destacadas de la política nacional en los ámbitos laboral, social y/o económico que figuran en su agenda, incluidas las cuestiones nuevas y emergentes en el mundo del trabajo y las que son motivo de preocupación desde hace mucho tiempo.⁵⁸ En el caso de las IDS que tienen el mandato de realizar consultas tripartitas sobre las cuestiones relacionadas con la OIT que se contemplan en el artículo 5 del [Convenio núm. 144](#), también debería considerarse esta función. Cuando examinen la eficacia de la agenda deberán centrarse en si la IDS incluye cuestiones de política importantes, y no en el contenido o los resultados de los debates.

Eficacia de la creación de consenso

En esta dimensión, el equipo explorará los procesos internos a través de los cuales se han abordado las cuestiones de política que figuran en la agenda de la IDS, así como cualquier influencia externa en estos procesos. Las preguntas incluirán, por ejemplo, si la IDS ha logrado salvar las diferencias entre los puntos de vista de sus miembros a fin de formular posiciones o recomendaciones de política acordadas. El equipo también considerará si los métodos de trabajo de la IDS han facilitado unos debates constructivos y orientados a la búsqueda de soluciones. Esta dimensión incluye el examen de los procesos y los resultados de la IDS, pero no si esos resultados han influido o no en la formulación de las políticas.

Eficacia de la influencia de las políticas

Esta dimensión retoma el proceso ahí donde lo dejó la dimensión de la creación de consenso, analizando el destino de los resultados de la IDS. En esta dimensión, el equipo analizará si la IDS ha tenido una influencia perceptible en la dirección y el contenido de la política y la legislación nacionales. En algunos casos, los resultados de una IDS pueden ser vinculantes en sí mismos, por ejemplo, en el caso de ciertos pactos y acuerdos tripartitos, la fijación de salarios mínimos o la solución de conflictos. En este caso, el equipo puede considerar, por ejemplo, si la IDS ha supervisado la aplicación del acuerdo. Sin embargo, muy a menudo, los resultados de una IDS se incorporan a otros procesos de toma de decisiones. En tal caso, el equipo puede debatir si la IDS ha seguido sus recomendaciones en un intento por aumentar las posibilidades de incorporarlas en la política pública. Si bien el MA-IDS permite al equipo comprender los factores que influyen en la adopción de los resultados o productos de la IDS en la formulación de las políticas nacionales, está fuera de su alcance evaluar el contenido sustantivo y el posible impacto de esas políticas una vez que se han adoptado y aplicado.⁵⁹

Eficacia de la paz social

Esta dimensión se refiere a la eficacia con que la IDS, en el cumplimiento de los diversos aspectos de su mandato, contribuye al logro o al mantenimiento de unas relaciones laborales sólidas y

⁵⁸ El equipo examinará estas cuestiones en relación con ejemplos concretos y reales de la labor de la IDS en los últimos años, de ahí el uso de un tiempo verbal en pasado.

⁵⁹ En vista de ello, evaluar la medida en que la IDS contribuyó, mediante su labor de influencia en las políticas, al logro del trabajo decente, el crecimiento inclusivo o las empresas sostenibles está fuera del alcance del MA-IDS. La investigación de esos aspectos tendría que ser objeto de una evaluación a fondo de los impactos, aplicando una metodología diferente de la propuesta en este método.

de la paz social.⁶⁰ La IDS puede contribuir a la paz social de dos maneras principales. En primer lugar, puede haber ofrecido un espacio seguro y neutral en el que los interlocutores sociales y el gobierno, a través del diálogo social, puedan debatir y tratar de resolver cuestiones apremiantes del mercado de trabajo que, si no se resuelven, pueden socavar la paz social. En segundo lugar, el mandato de ciertas IDS puede haberlas establecido como autoridades de resolución de conflictos por derecho propio.

En cuanto al primer papel más amplio de la IDS, el equipo de evaluación puede explorar un caso en el que la IDS ofreció a los interlocutores sociales y al gobierno la oportunidad de debatir una cuestión emergente antes de que se convirtiera en un conflicto. En otro caso, por ejemplo, es posible que la IDS haya prestado asesoramiento en materia de políticas sobre una cuestión polémica o compleja del mercado de trabajo que los interlocutores sociales hayan incluido en su agenda. En cuanto a la segunda función, más limitada, de la IDS, el equipo de evaluación puede, por ejemplo, analizar el caso de un conflicto específico en cuya mediación y solución haya participado la IDS.

En esta dimensión, las cuestiones que deben abordarse pueden incluir si la IDS fue proactiva al tratar de prevenir el conflicto entre trabajadores, empleadores y gobiernos, si aplicó enfoques basados en el consenso para resolver la controversia o la medida en que su asesoramiento se ajustó plenamente a las necesidades reales de los actores del mercado de trabajo.

Eficacia de las operaciones y la comunicación

La dimensión final de la eficacia se refiere a sus procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos, incluida su estrategia de comunicación. En gran medida, esta dimensión sustenta las cuatro primeras dimensiones de la eficacia, ya que las operaciones internas de la IDS están ahí para apoyar todos los aspectos de su trabajo y resultados.⁶¹ Esta dimensión se divide en dos subdimensiones: la primera se ocupa de los procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos y la segunda de las cuestiones relacionadas con la comunicación.

En el marco de la primera subdimensión, el equipo examinará los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS en lo que respecta a su funcionamiento, incluido el funcionamiento de la secretaría (si existe), el presupuesto, las instalaciones y los equipos disponibles, las modalidades de trabajo de la IDS y las alianzas externas. La segunda subdimensión se centra específicamente en la comunicación de la IDS, dada la particular importancia de este aspecto. La comunicación eficaz es fundamental para que la labor de la IDS sea verdaderamente influyente en la formulación de las políticas, así como para demostrar a un público más amplio que la IDS está cumpliendo una función de gran utilidad y que, por lo tanto, merece la inversión y la confianza del público.

⁶⁰ Como se explica en la Introducción, la “paz social” se refiere al mantenimiento de un entorno de relaciones laborales armoniosas en el país y a la disminución de las tensiones entre los actores del mercado de trabajo.

⁶¹ El método para evaluar la eficacia de la dimensión de las operaciones y la comunicación es diferente del utilizado para las demás dimensiones, y se explica en el [subpaso 4](#) del paso 4.

► Proceso

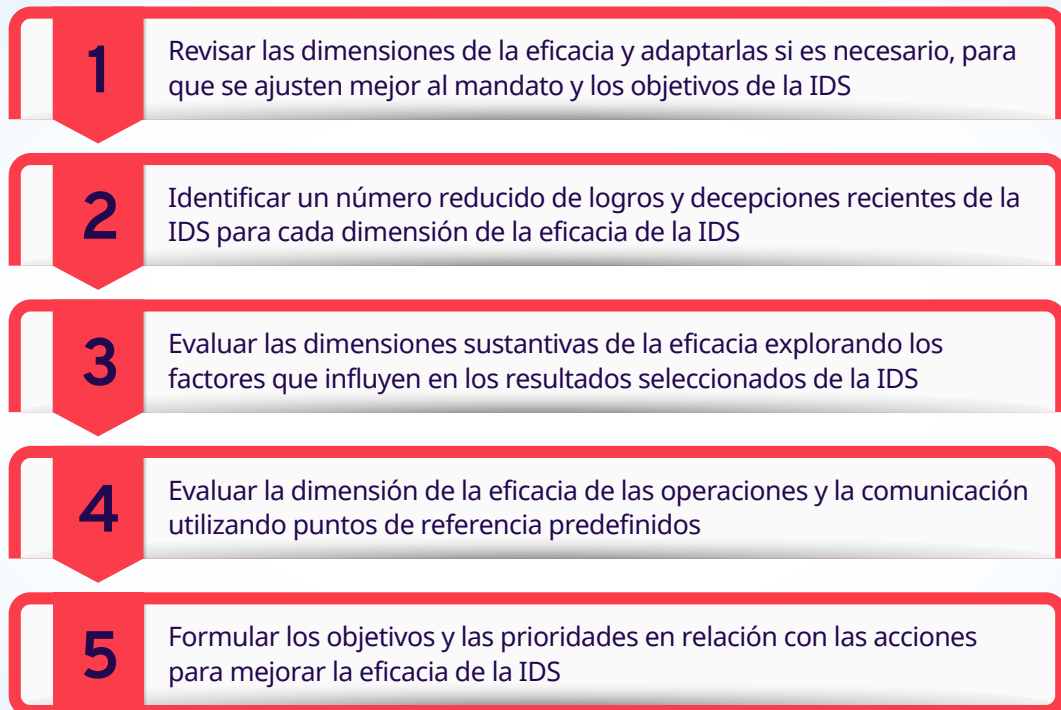
El paso 3 constituye la mayor parte del MA-IDS y es probable que sea el que lleve más tiempo. Pueden considerar diferentes opciones para organizar su trabajo, tales como:

- abordar las dimensiones una por una, organizando su trabajo por etapas durante varias semanas o incluso más tiempo,
- asignar tiempo para un trabajo intensivo durante varios días consecutivos con el fin de completar la autoevaluación de una sola vez,
- abordar en primer lugar sólo ciertas dimensiones, y volver a las otras más adelante, si es necesario,⁶² y
- adoptar un enfoque flexible. Aunque al principio la tarea pueda parecer un poco desalentadora, es posible que, con la experiencia, resulte más fácil y rápida para aplicar el paso en su totalidad.

Aunque el paso 3 puede ser realizado por el equipo de evaluación por sí solo, puede resultar útil recurrir a fuentes adicionales de información o conocimientos, incluidas las que se proponen en el [anexo 5](#).

El proceso que sigue en el paso 3 se resume en el gráfico 12, que ofrece una visión general de los cinco subpasos involucrados, que se explican en las secciones a continuación.

► Gráfico 12: Subpasos del paso 3



⁶² Se alienta al equipo de evaluación a que examine todo el paso 3 antes de decidir qué partes aplicar inmediatamente y cuáles, en su caso, posponer o abandonar por completo.

▶ 1. Revisar las dimensiones de la eficacia

El MA-IDS propone cinco dimensiones de la eficacia como base para la autoevaluación. En primer lugar, deberían considerar si estas dimensiones recogen adecuadamente el mandato y los objetivos de la IDS. Remítanse a la lista de objetivos o funciones que figura en el documento fundacional de la IDS y a la explicación de las dimensiones de la eficacia antes señalada. Utilizando la plantilla que figura a continuación, hagan corresponder los objetivos de la IDS con las cinco dimensiones de la eficacia. ¿Se corresponden bien? Es posible que varios de los objetivos o funciones de la IDS correspondan a una sola dimensión, mientras que otras dimensiones puedan no ser relevantes.



Plantilla 4: Puesta en correspondencia de los objetivos de la IDS con las dimensiones de la eficacia propuestas en el MA-IDS

Dimensión	Objetivos o funciones de la IDS
▶ Agenda	<i>Escriben aquí los objetivos de la IDS que corresponden a cada dimensión de eficacia. Si no hay ninguno, déjelo en blanco.</i>
▶ Creación de consenso	
▶ Influencia de las políticas	
▶ Paz social	
▶ Operaciones y comunicación	
▶ Otra/s dimensión/es <i>Escriben aquí el nombre de cualquier dimensión adicional</i>	<i>Escriben aquí los objetivos o funciones declarados de la IDS que correspondan a otras dimensiones de eficacia (si existen)</i>

A continuación, reflexionen sobre las siguientes preguntas:

1.1 ¿Falta alguna dimensión?

¿Tiene la IDS un objetivo o función que no incluya las cinco dimensiones propuestas por el MA-IDS? Si este objetivo o función es crucial para la eficacia de la IDS, pueden proponer un nombre corto y formular una descripción para una nueva “dimensión” que sí incluya el objetivo o función, y añadirlos a la plantilla para tomarlos en consideración en la autoevaluación.

1.2 ¿Falta algún objetivo?

Durante su discusión, pueden identificar ciertas funciones que la IDS no tiene en la actualidad, pero que a su juicio debería tener. Tomen nota de ellas, ya que pueden suponer una oportunidad para la IDS que deba ser abordada en el plan de acción.

1.3 Seleccionen las dimensiones que es necesario incluir en la autoevaluación

¿Desean abarcar todas las dimensiones de la eficacia en su autoevaluación, o seleccionar sólo algunas? Es posible que ya hayan pensado en ello en el paso 0 (plan de trabajo), pero ahora pueden volver sobre su decisión, utilizando las preguntas orientadoras que figuran a continuación.



Seleccionar las dimensiones para la evaluación de la eficacia de la IDS

- a. ¿Hay algún ámbito o ámbitos de trabajo de la IDS en los que consideren que su eficacia está más cuestionada y que deban evaluarse con carácter prioritario?
- b. ¿Hay algún ámbito o ámbitos en los que la experiencia de la IDS sea particularmente enriquecedora, de los que puedan extraerse enseñanzas útiles para otros ámbitos de trabajo?
- c. ¿Hay algún ámbito o ámbitos en los que la IDS haya tenido una experiencia muy limitada o inexistente hasta la fecha, y que aún no estén listos para ser evaluados?
- d. ¿Podrían abordar más adelante alguna dimensión que no evalúen ahora?

▶ 2. Identificar los resultados de la IDS para cada dimensión de la eficacia

La evaluación de la eficacia de la IDS se basa en un análisis por el equipo de evaluación de ejemplos de los resultados específicos recientes de la IDS, tanto positivos como negativos. Los términos utilizados en el MA-IDS para describir estos resultados son “logros” y “decepciones”.



▶ Logros y decepciones de la IDS

Un **logro** es un caso o evento que, a su juicio, ha sido un éxito de la IDS, en el cual ha conseguido el resultado deseado a través de su trabajo.

Una **decepción** es un caso o evento que, a su juicio, no ha cumplido las expectativas o los resultados previstos de la IDS, en el cual no ha conseguido el resultado deseado a través de su trabajo.

El primer paso es seleccionar una pequeña muestra de los logros y las decepciones significativos y específicos de la IDS para que sirva de base para el análisis. No intenten ser exhaustivos al hacer la lista. Les aconsejamos que no dediquen demasiado tiempo a la selección de los ejemplos, y que elijan aquellos con los que los miembros del equipo estén más familiarizados y que puedan recordar con facilidad.

2.1 Elijan un marco de tiempo

En primer lugar, seleccionen el período de tiempo durante el cual se llevará a cabo la autoevaluación. Es mejor no retroceder demasiado, ya que puede ser difícil recordar exactamente lo que sucedió, o los miembros del equipo pueden no haber estado vinculados a la IDS en ese momento. Los últimos cuatro o cinco años puede ser un período de tiempo adecuado.

2.2 Seleccionen una muestra de los logros para cada dimensión de la eficacia

El recuadro que figura a continuación contiene ejemplos de los tipos de logro que pueden incluir. Discutan los logros más destacados de la IDS durante el período en cuestión para las diversas dimensiones de la eficacia que hayan decidido examinar. Seleccionen dos para cada dimensión.



▶ Ejemplos de tipos de logro

- ▶ Un debate sustantivo sobre una cuestión importante de política laboral o económica.
- ▶ Un acuerdo (de política) concluido y adoptado por la IDS.
- ▶ Un informe, opinión o análisis significativo formulado y difundido.
- ▶ Una recomendación hecha para la ratificación de los Convenios núms. 87, 98 o 144 de la OIT.
- ▶ Una reforma de política adoptada por el gobierno que refleje las aportaciones de la IDS.
- ▶ Legislación aprobada que incorporó las recomendaciones de la IDS.
- ▶ Una mediación con buenos resultados en un conflicto laboral.
- ▶ Un evento o campaña de sensibilización pública de alto perfil.

Describan en pocas palabras cada logro de la manera más específica posible y especifiquen la fecha o el período en que se produjo. Algunos logros pueden estar relacionados sólo con una dimensión (por ejemplo, la “eficacia de la agenda”, después del cual concluyó la labor de la IDS en relación con el tema). Otros pueden ser pertinentes para varias dimensiones (por ejemplo, las dimensiones de la “agenda”, la “creación de consenso” y la “influencia de las políticas”, en casos en los que la IDS pudo continuar su labor hasta la etapa de formulación de las políticas). A continuación, se presentan algunos ejemplos ficticios.

Pueden utilizar un rotafolio, notas adhesivas, códigos de colores o cualquier otro medio para ayudar a visualizar y a organizar la lista de logros.



Plantilla 5: Logros de la IDS (con ejemplos ficticios incluidos)

Dimensión	Fecha	Logros
▶ Agenda	Junio de 2016	La IDS inició debates sobre la ampliación de la cobertura de la protección social a los trabajadores de la economía informal.
	Julio de 2018	La IDS estableció un grupo de trabajo para formular recomendaciones sobre la creación de un entorno propicio para las empresas sostenibles.
▶ Creación de consenso	Septiembre de 2017	La IDS formuló una serie de recomendaciones sobre la ampliación de la protección social a los trabajadores de la economía informal.
	Febrero de 2019	La IDS publicó un documento de investigación conjunto sobre un marco de políticas para mejorar la productividad de las PYMES, en colaboración con una universidad.
▶ Influencia de las políticas	Mayo de 2019	Las recomendaciones de la IDS sobre la ampliación de la protección social a los trabajadores del sector informal de la economía se reflejaron, en gran medida, en una reforma del código de la seguridad social.
	Diciembre de 2018	El Parlamento nacional aprobó la ratificación del Convenio núm. 144 tras una recomendación formulada por la IDS.
▶ Paz social	Junio-septiembre de 2018	La IDS medió, con éxito, en un conflicto en el sector de la educación, evitando así el riesgo de que los profesores iniciaran una huelga.
	Enero-junio de 2016	La IDS elaboró una nota de asesoramiento sobre el papel del diálogo social en respuesta al aumento constante de los conflictos laborales colectivos en determinados sectores.
▶ Operaciones y comunicación	Enero-marzo de 2019	La secretaría de la IDS ideó e instituyó un procedimiento eficiente para seguir el progreso de los distintos puntos de la agenda.
	Abril de 2020	La IDS lanzó una campaña multimedia para sensibilizar a la población acerca de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que llegó aproximadamente a 1,2 millones de personas.

2.3 Selecciones una muestra de las decepciones para cada dimensión de la eficacia

También es necesario comprender los factores de influencia que conducen a resultados decepcionantes e identificar las acciones necesarias para abordarlos. Procedan del mismo modo que para los logros. Identifiquen y describan brevemente una muestra de decepciones específicas, con una fecha para cada una. Les aconsejamos que proporcionen dos ejemplos para cada dimensión. A continuación, se presentan algunos ejemplos ficticios de decepciones.



▶ Ejemplos de tipos de decepciones

- ▶ Una importante reforma de política sobre la cual no se consultó a la IDS.
- ▶ Una cuestión sobre la cual la IDS no logró alcanzar un consenso.
- ▶ Las recomendaciones de la IDS, basadas firmemente en pruebas, no fueron tomadas debidamente en consideración por el gobierno o el parlamento.
- ▶ El asesoramiento en materia de políticas formulado por la IDS no estaba respaldado por pruebas sólidas y, por lo tanto, tenía un valor limitado.



Plantilla 6: Decepciones de la IDS (con ejemplos ficticios incluidos)

Dimensión	Fecha	Decepciones
▶ Agenda	Noviembre de 2019	El Ministro de Trabajo impidió que la IDS debatiera sobre los trabajadores de las plataformas digitales, alegando que la cuestión ya estaba siendo examinada por el Ministerio de Comercio e Industria.
	Enero-marzo de 2017	La IDS no incluyó en su agenda la reforma del sistema de educación y formación técnica y profesional (EFTP), perdiendo con ello la oportunidad de contribuir al debate de las políticas.
▶ Creación de consenso	Junio-julio de 2016	La IDS inició la labor sobre el cambio climático, pero los interlocutores sociales no pudieron llegar a un acuerdo sobre su alcance y se interrumpieron los debates.
	Abril de 2018	La IDS comenzó a trabajar en los salarios y la productividad, pero, al carecer de datos fiables, las discusiones se suspendieron.
▶ Influencia de las políticas	Abril de 2020	El gobierno no consultó a la IDS al formular las medidas de emergencia para proteger las empresas, los empleos y los ingresos tras la pandemia de COVID-19.
	Enero-mayo de 2018	Tras consultas oficiosas informales, el Parlamento aprobó una nueva ley que restringe el derecho de sindicación de ciertos trabajadores de la salud, pasando por encima de la IDS.
▶ Paz social	Marzo-abril de 2018	Se recurrió a la IDS para que mediara en un conflicto laboral en el sector de la confección, pero, al carecer de mediadores capacitados, no se encontraba en condiciones de prestar asistencia.
	Enero de 2020	La IDS no fue abordada para resolver un punto muerto durante las negociaciones sectoriales sobre las horas de trabajo y las horas extraordinarias, porque las partes no la consideraron parte neutral.
▶ Operaciones y comunicación	Enero de 2018	La IDS no recibió la asignación presupuestaria necesaria para mantener su secretaría y tuvo que despedir a varios empleados.
	2019	La IDS invirtió en la actualización de su sitio web, pero no tenía los recursos necesarios para llevarlo al día, por lo que rápidamente quedó obsoleto y desfasado.

► 3. Evaluar las dimensiones sustantivas de la eficacia

El subpaso 3 comprende la evaluación de las cuatro primeras dimensiones sustantivas de la eficacia, a saber, la agenda, la creación de consenso, la influencia de las políticas y la paz social. Se utiliza un enfoque diferente para evaluar la eficacia de las operaciones y la comunicación, que se explica en el subpaso 4.

El enfoque de evaluación para las cuatro primeras dimensiones implica un análisis por parte del equipo de evaluación de los factores causales (o de influencia) que han contribuido a los resultados específicos (logros y decepciones) que fueron identificados en el subpaso 2. Este análisis de los factores de influencia servirá de base para determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS y para identificar los objetivos y las posibles acciones necesarias para aumentar su eficacia en el subpaso 5. A continuación se ofrecen preguntas orientadoras para facilitar sus deliberaciones sobre los factores que influyen en cada dimensión de la eficacia.

3.1 Comprender el enfoque del MA-IDS para clasificar los factores que influyen en la eficacia de la IDS

Antes de pasar a la evaluación de cada dimensión de la eficacia, es necesario comprender primero como el MA-IDS aborda el análisis de los numerosos factores que influyen en la eficacia de la IDS. El análisis depende de una clasificación de estos factores de influencia basada en dos variables. La primera variable se denomina "ámbito" del factor de influencia, que se refiere a si el factor operaba en gran medida fuera o dentro de la institución (es decir, si era externo o interno). La segunda variable se denomina "naturaleza" del factor de influencia, es decir, si se trató de un factor habilitante o limitante. Esta clasificación se explica en más detalle en el cuadro que figura a continuación.

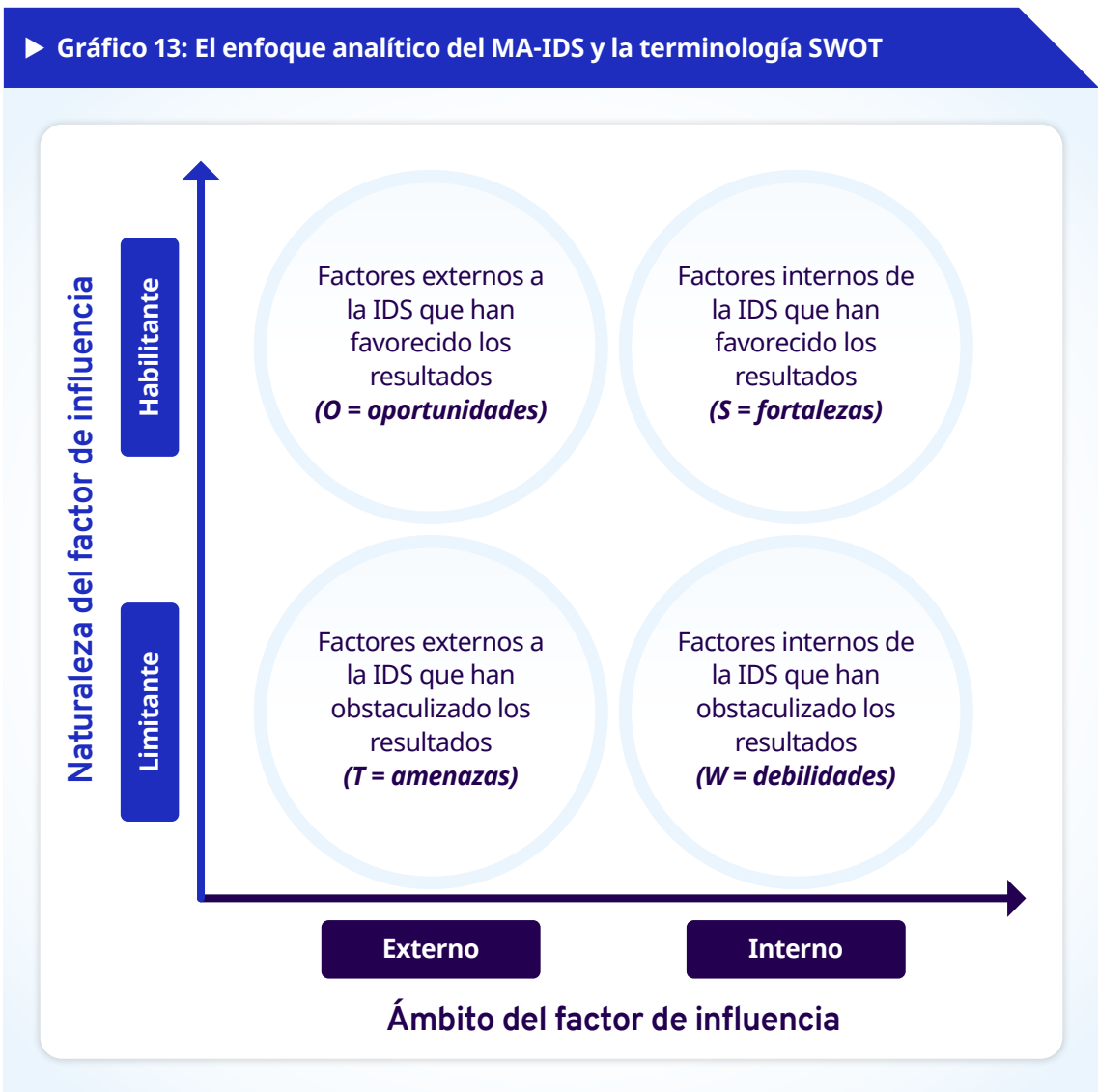


Clasificación de los factores de influencia por ámbito y naturaleza

"Ámbito" del factor de influencia	Externo	Los <i>factores de influencia de ámbito externo</i> operan en el entorno más amplio de la IDS. Es probable que la IDS tenga un control limitado o tal vez no tenga ningún control en absoluto sobre estos factores, que pueden incluir, por ejemplo, el contexto político y económico nacional, las actividades de otras instituciones o la fuerza de las organizaciones de los interlocutores sociales.
	Interno	Los <i>factores de influencia de ámbito interno</i> operan dentro de la IDS. Por lo general, la IDS debería tener un mayor grado de control, o al menos de influencia, sobre estos factores, que pueden incluir, por ejemplo, la forma en que planifica su trabajo y asigna sus recursos, los conocimientos y competencias de sus miembros o sus procedimientos de adopción de decisiones.
"Naturaleza" del factor de influencia	Habilitante	Los <i>factores de influencia de naturaleza habilitante</i> son los que ayudan a la IDS a lograr los resultados o los efectos deseados. Tienden a ser puntos fuertes internos sobre los que la IDS puede construir u oportunidades para un mayor desarrollo institucional.
	Limitante	Los <i>factores de influencia de naturaleza limitante</i> impiden u obstaculizan el logro de los resultados que desea la IDS. Tienden a ser puntos débiles internos o amenazas externas para la IDS.

Esta clasificación de los factores de influencia en cuatro tipos sustenta la evaluación de la eficacia en el subpaso 3 (véanse los cuatro recuadros del cuadro que figura a continuación). Las preguntas orientadoras de cada dimensión, que se presentan a continuación, se organizan según se trate de factores de influencia externos o internos. Sin embargo, corresponderá al equipo de evaluación determinar si un factor determinado constituye una influencia “habilitante” o “limitante” en la IDS en los ejemplos de resultados que se examinen. En la práctica, a veces puede ser difícil establecer a qué categoría pertenece un factor de influencia en particular, ya que las diferentes categorías pueden estar interrelacionadas y los límites no estar claros. No se preocupen si no están seguros de cómo clasificar un factor de influencia en concreto. Lo importante es identificar los principales factores de influencia, para poder pensar en las acciones necesarias para abordarlos.

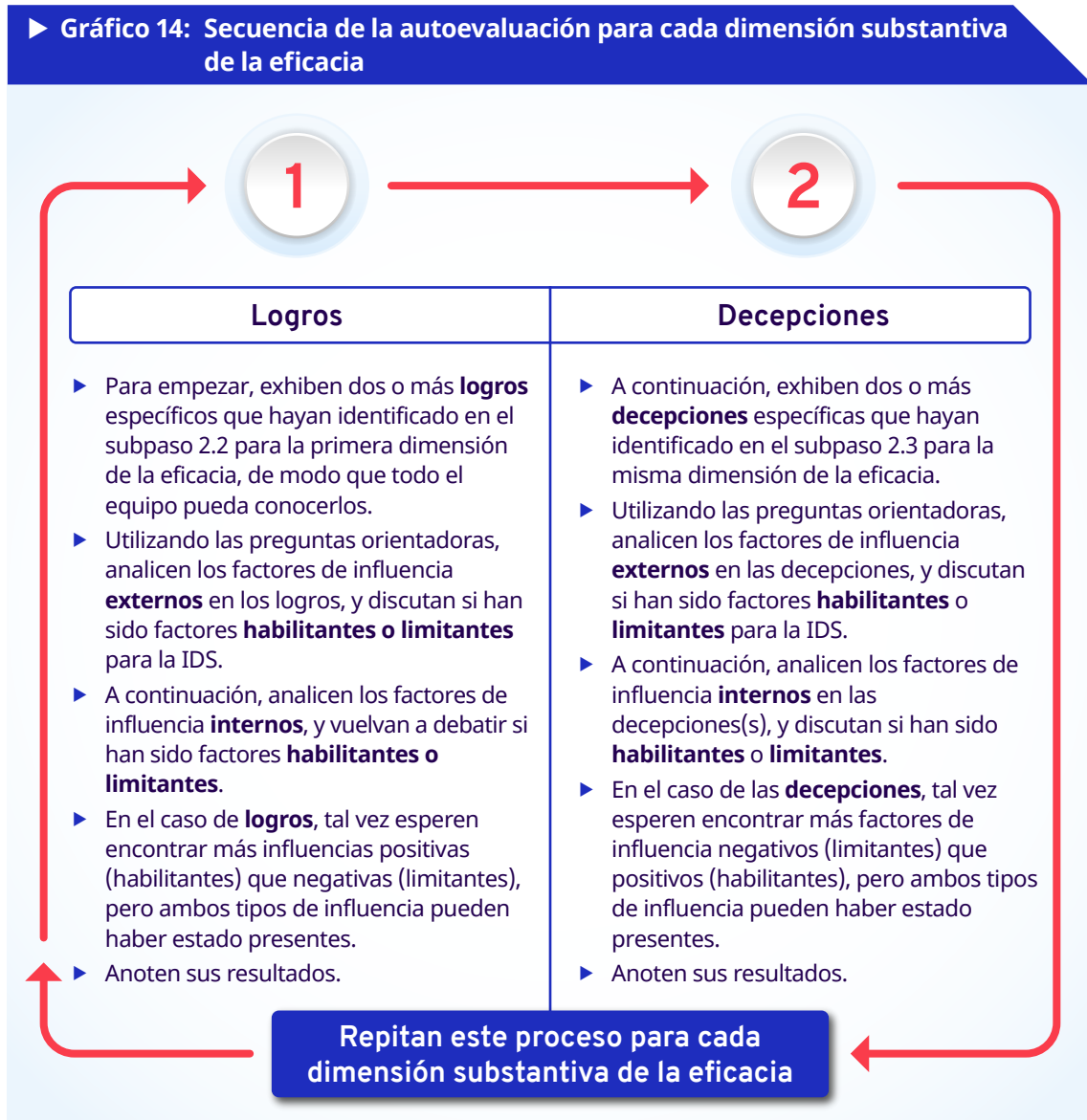
Es posible que estén familiarizados con un enfoque muy conocido del análisis institucional, el análisis SWOT (por sus siglas en inglés) que significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El método propuesto en el MA-IDS es muy similar al análisis SWOT, aunque utiliza una terminología diferente.⁶³ En el gráfico 13 que figura a continuación se muestra la relación entre los términos utilizados en el MA-IDS y los utilizados en un análisis SWOT.



⁶³ Para consultar recursos adicionales en línea sobre el análisis SWOT, véase: [Creately](#): SWOT analysis tool to create effective SWOT diagrams online (Creately: herramienta de análisis SWOT para crear diagramas efectivos en línea), y [Canva](#): tool to design a SWOT analysis online (Canva: herramienta para diseñar análisis SWOT en línea).

3.2 La secuencia que debe seguirse para cada dimensión substantiva de la eficacia

Para la evaluación de cada dimensión de la eficacia (con excepción de la dimensión de la eficacia de las operaciones y la comunicación), deberían seguir la secuencia que se muestra en el gráfico 14.



Cómo utilizar las preguntas orientadoras sobre las dimensiones substantivas de la eficacia

▶ ¿Cuál es el propósito de las preguntas orientadoras?

Las preguntas orientadoras proporcionadas en la sección 3.4 a continuación tienen como objetivo facilitar su discusión sobre las dimensiones substantivas de la eficacia. Su propósito es ayudar a estructurar y enfocar sus discusiones, además de estimular una reflexión colectiva dentro del equipo sobre los posibles factores causales (o de influencia) que contribuyeron a los resultados específicos (tanto logros como decepciones) de la IDS identificados anteriormente. El objetivo no es obtener respuestas simples de “sí / no”.

► **¿Cómo son estructuradas y formuladas las preguntas orientadoras?**

Se proporcionan preguntas orientadoras para cada dimensión sustantiva de la eficacia, con el fin de ayudarlos a identificar los posibles factores de influencia clave en juego. Se proponen diferentes preguntas para explorar los factores de influencia externos e internos que contribuyeron a los logros o decepciones específicos siendo examinado por el equipo. Las preguntas están todas formuladas en el tiempo pasado; por ejemplo: "¿Hubo algunos desarrollos sociales, políticos o económicos en particular que llevaron el tema a la atención de la IDS?" Esto se debe a que las preguntas se relacionan con un evento específico en el pasado de la IDS, más que con una situación general o en curso.

Pueden omitir cualquier pregunta que no le parezca relevante o útil y agregar otras nuevas que parece más pertinente a la situación de su IDS. También puede resultarles útil agregar "¿por qué (esto pasa)?" o "¿cómo (hicimos esto)?" para profundizar su análisis. Las preguntas no deben restringir sus discusiones o creatividad de cualquier manera, pero se incluyen como una herramienta para ayudarlo.

► **¿Cómo deberían organizar las discusiones?**

Cada dimensión de la eficacia debe evaluarse por separado. Sin embargo, pueden decidir de distribuir sus discusiones en varias sesiones de trabajo en lugar de intentar completar todas las dimensiones en una sola "sesión". También pueden decidir no examinar todas las dimensiones si no todos son igualmente relevantes para la IDS.

Se recomienda que los logros y las decepciones seleccionados para cada dimensión en el subpaso 2 sean visibles a los miembros del equipo para ayudar a concentrar la discusión sobre estos ejemplos específicos.

Hay diferentes formas posibles de organizar su discusión. Por ejemplo, pueden elegir de tomar cada ejemplo de los logros de la IDS a su vez, trabajando a través de las preguntas orientadoras, y luego pasar a cada una de las decepciones. Alternativamente, pueden abordar todos los logros juntos, seguidos de todas las decepciones por la misma dimensión. No es recomendado combinar el examen de logros y decepciones, dado que pueden haber estado presentes diferentes factores de influencia.

Se sugiere comenzar con las preguntas orientadoras que abordan los factores de influencia externos. Una vez completadas, el equipo debe pasar a las preguntas orientadoras sobre los factores de influencia internos.

A medida que se familiaricen con el proceso e identifiquen el método que más les convenga, el trabajo debería ser más fácil y rápido.

► **¿Cómo registrar los resultados de sus discusiones?**

Al responder a las preguntas orientadoras, el equipo debe apuntar primero a identificar cuáles fueron los factores de influencia clave y, en segundo lugar, determinar juntos si cada uno de esos factores fue una influencia "habilitante" (positiva) o "limitante" (negativa) en la IDS. Los resultados deben registrarse en consecuencia, de acuerdo con el marco analítico que se muestra en la figura 13 y en la plantilla 7.

Si los miembros del equipo tienen opiniones divergentes que no pueden conciliarse en este punto, haga una nota de ellos; puede volver a ellos más adelante en el proceso. Alternativamente, pueden desear explorar las razones detrás de los diferentes puntos de vista, por ejemplo, ¿reflejan género u otras características personales de los miembros del equipo (como edad, educación o experiencia), afiliación organizacional o ideología política? Sin embargo, puede existir el riesgo de perder impulso si el equipo pasa demasiado tiempo tratando de resolver los puntos de desacuerdo.

3.3 Anotar los resultados de su debate

Para organizar y anotar los resultados de su debate, pueden utilizar la plantilla 7 que figura a continuación de la forma que prefieran, por ejemplo, en un rotafolio, con notas adhesivas, electrónicamente, etc.



Plantilla 7: Factores clave que influyen en la eficacia

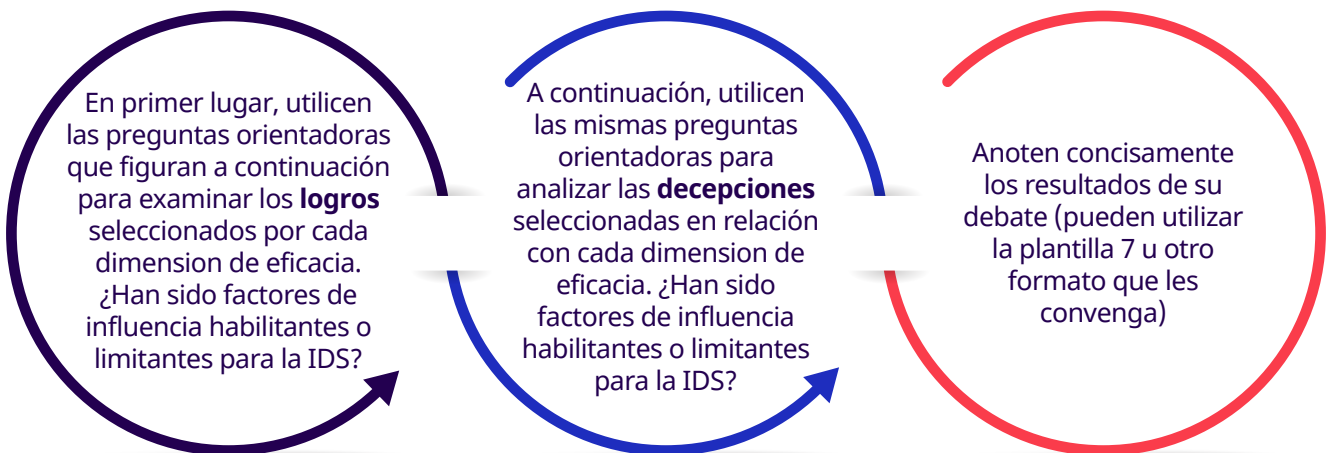
Dimensión de la eficacia: *Escriben aquí el nombre de la dimensión de eficacia que se está evaluando*

Logro(s) o decepción(es): *Anoten ejemplos específicos de logros o de decepciones*

	Factores de influencia externos	Factores de influencia internos
Factores habilitantes	<i>En estos cuadros, anoten los factores de influencia clave identificados por el equipo como habilitantes</i>	
Factores limitantes	<i>En estos cuadros, anoten los factores de influencia clave identificados por el equipo como limitantes</i>	

Durante sus conversaciones, es posible que ya empiecen a identificar dónde es necesario tomar acciones para abordar los factores de influencia y mejorar la eficacia de la IDS. Por ejemplo, pueden concluir que “se trata de una limitación seria que debemos abordar urgentemente”, o que “se trata de un punto fuerte importante que deberíamos aprovechar mejor”. Tomen nota de estas ideas, ya que serán útiles a la hora de fijar objetivos específicos y adoptar acciones en el subpaso 5.

3.4. Las preguntas orientadoras para evaluar las dimensiones sustantivas de la eficacia



► Dimensión 1: Eficacia de la agenda

▣ ¿La IDS debate cuestiones importantes de política laboral social y económica? ▣



Eficacia de la agenda	
Factores de influencia externos	Factores de influencia internos
a. ¿Hubo algún acontecimiento social, político o económico en particular (en los planos nacional, regional o internacional) que señalara la cuestión a la atención de la IDS?	a. ¿Actuó la IDS por iniciativa propia al presentar el tema o lo hizo en respuesta a una solicitud, por ejemplo, del gobierno, el parlamento o el público?
b. ¿Hubo influencias o presiones externas sobre la IDS para abordar o impedir que abordara la cuestión?	b. ¿Entraba la cuestión en el ámbito de competencia del mandato de la IDS?
c. ¿La participación de la IDS en el debate sobre la cuestión era obligatoria por ley?	c. ¿Participaron todos los miembros/ grupos integrantes de la IDS en igualdad de condiciones en la elaboración de la agenda?
d. ¿Era la IDS la única institución competente en este campo o compitió o colaboró con otras para abordar el tema?	d. ¿Pudo la IDS resolver algún desacuerdo interno sobre si presentar o no la cuestión?
e. ¿Disfrutó la IDS de un amplio reconocimiento y respeto en los círculos de formulación de políticas, o estaba percibida como un interlocutor marginal?	e. ¿Contaba la IDS con buenos procedimientos para elaborar su agenda con mucha antelación?
f. ¿Tenía la IDS algún “campeón” externo que apoyara su participación en los debates de las políticas y en la formulación de éstas?	f. ¿Tuvo la IDS flexibilidad para modificar su agenda/plan de trabajo en respuesta a las necesidades u oportunidades cambiantes?
g. ¿Intentó el gobierno o cualquier otro grupo pasar por alto a la IDS al abordar la cuestión?	g. ¿Tuvo la IDS acceso a la información, los datos, las instituciones y las personas necesarias para determinar si se trataba de una cuestión importante que requería su atención?
h. ¿Implicó el gobierno sistemáticamente a los interlocutores sociales de la IDS, al menos una vez al año, en las consultas efectivas sobre las cuestiones relacionadas con las normas internacionales del trabajo a del Convenio núm. 144?	h. ¿Fueron adecuados los recursos (humanos y financieros) de la IDS para abordar las prioridades políticas clave identificadas?

► Dimensión 2: Eficacia de la creación de consenso

► ¿La IDS crea consenso entre sus miembros sobre cuestiones de política, basándose en análisis rigurosos? ▲▲



Eficacia de la creación de consenso

Factores de influencia externos	Factores de influencia internos
a. ¿Era estable en ese momento el clima político y social nacional?	a. ¿Se pusieron de acuerdo los miembros de la IDS sobre el alcance del trabajo y el tipo de resultado que generaría?
b. ¿Era el tema técnica y políticamente sencillo, o inherentemente complejo, sensible o divisivo?	b. ¿Estableció la IDS una modalidad de trabajo eficaz y apropiada para abordar la cuestión (por ejemplo, a través de un comité o un grupo de trabajo)?
c. ¿Hubo presión externa sobre la IDS para completar el trabajo en un plazo específico?	c. ¿Tenía la IDS normas que regían sus métodos de trabajo, la toma de decisiones y la composición de la presidencia?
d. ¿Hubo alguna participación o interferencia externa en la labor de la IDS, por ejemplo, por parte de partidos políticos o grupos de la sociedad civil?	d. ¿El equipo que realizó el trabajo fue diverso e inclusivo? ¿estaba compuesto por personas con la combinación adecuada de perfiles, competencias y conocimientos?
e. ¿Tenía el tema un alto perfil público, recibía una atención prominente de los medios de comunicación y provocaba un sentido de urgencia?	e. ¿Confiaban las personas entre sí? ¿se trataba a todas por igual y con respeto?
f. ¿Colaboró la IDS con algún socio/a o institución externos?	f. ¿Se aplicaron técnicas para salvar las diferencias, buscar el compromiso y crear consenso?
g. ¿Recibieron los representantes en la IDS el apoyo y la orientación o las instrucciones adecuadas en relación con la posición de sus respectivas organizaciones sobre el tema que se estaba examinando?	g. ¿Se recurrió a expertos técnicos externos o a otro tipo de asesoramiento cuando fue necesario?
h. ¿Se disponía de datos e información fiables sobre la cuestión? ¿eran accesibles al público?	h. ¿Documentó el equipo adecuadamente sus progresos y desafíos y los comunicó eficazmente a los líderes y miembros de la IDS?

► Dimensión 3: Eficacia de la influencia de las políticas

▣ ¿La IDS incide en los procesos y los resultados de formulación de legislación y de política? ▣



Eficacia de la influencia de las políticas

Factores de influencia externos	Factores de influencia internos
a. ¿Había en el país estabilidad política y respeto por los principios de la democracia y el estado de derecho?	a. ¿La IDS emitió sus consejos o recomendaciones en el momento adecuado para que fueran de utilidad para los responsables de la formulación de políticas?
b. ¿Se comprometieron los políticos o los legisladores con la IDS en esta cuestión? ¿En caso afirmativo, era genuino el compromiso o se trataba simplemente de cumplir un requisito legal o de apoyar el diálogo social sólo con palabras?	b. ¿La IDS informó periódicamente a los responsables de la formulación de políticas sobre el progreso de su trabajo y los hizo conscientes de su próximo resultado o asesoramiento sobre políticas?
c. ¿Era obligatorio que el gobierno o el parlamento examinara la situación o actuara según las recomendaciones de la IDS, o que explicara sus razones para no hacerlo?	c. ¿Fue el resultado de la IDS sólido y equilibrado, reflejando el consenso entre los miembros?
d. ¿Hubo presión de alguna fuente externa para que el gobierno actuara sobre este tema con urgencia o de una manera particular?	d. ¿Los resultados de las políticas de la IDS se produjeron de una forma o formas apropiadas, persuasivas y accesibles, adaptadas a sus grupos destinatarios?
e. ¿Fue el resultado de la IDS legalmente vinculante por derecho propio?	e. ¿Divulgó la IDS sus resultados de forma efectiva a sus grupos destinatarios?
f. ¿Qué reputación tenía la IDS, basada en su historial o en cualquier otro factor?	f. ¿Hizo la IDS un seguimiento con los políticos o los legisladores después de la publicación de sus resultados?
g. ¿Cuestionaron algunos grupos, especialmente los no representados en la IDS, la credibilidad de sus análisis o recomendaciones?	g. ¿Supervisó la IDS (o la secretaría) si se siguieron sus consejos o recomendaciones y, si no fue así, trató de comprender las razones de ello?
h. ¿Ofreció alguna otra institución asesoramiento de apoyo o contrario sobre el mismo tema?	h. ¿Presionaron las organizaciones miembros de la IDS para la adopción y aplicación de sus sugerencias o recomendaciones o defendieron de alguna forma su adopción y aplicación?

► Dimensión 4: Eficacia de la paz social⁶⁴

► ¿La IDS contribuye al mantenimiento de la paz social? ◀



Eficacia de la paz social	
Factores de influencia externos	Factores de influencia internos
a. ¿Se respetaban en la legislación y en la práctica la libertad de asociación y la libertad sindical y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva?	a. ¿Se definió de manera más clara la función de la IDS en el mantenimiento de la paz social y/o en la prevención y solución de conflictos laborales?
b. ¿Se caracterizaba el país por un respeto generalizado del estado de derecho?	b. ¿Fue la IDS proactiva en su intento de mantener la paz social y evitar conflictos o esperó a que se le remitiera el cometido?
c. ¿Existía un marco jurídico adecuado en materia de trabajo y empleo? ¿Se aplicaba efectivamente?	c. ¿Tenía la IDS miembros o personal de la secretaría con las competencias y la experiencia para ocuparse de la prevención y la solución de conflictos? ¿Podía acceder a expertos externos en caso de necesidad?
d. ¿Influyeron la escala y el posible impacto del asunto o conflicto en cuestión en la forma en que respondió la IDS?	d. ¿Fueron eficientes los procedimientos internos de la IDS con respecto a la paz social y a la prevención y solución de conflictos, se adaptaron a las necesidades de los diversos clientes?
e. ¿Eran conscientes las organizaciones de empleadores y de trabajadores del papel que tenía la IDS en el mantenimiento de la paz social, los servicios disponibles y la forma de acceder a ellos?	e. ¿Se definieron claramente las funciones respectivas del gobierno y de los interlocutores sociales y fueron apropiadas para resolver con eficacia la cuestión o el conflicto?
f. ¿Disfrutó la IDS de la confianza y el respeto del gobierno y de los interlocutores sociales en igual medida?	f. ¿Adoptó la IDS enfoques basados en el consenso, haciendo hincapié en la prevención de los conflictos?

⁶⁴ Esta dimensión es pertinente principalmente para las IDS con un mandato que incluye una función de prevención y solución de conflictos. Se puede consultar una lista de comprobación detallada para la evaluación de la prevención y la solución de conflictos laborales en CIF-OIT (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*, Turin, págs. 39-50.

- g.** Si existían instituciones especializadas en la prevención y la solución de conflictos laborales (además de la IDS), ¿estaban sus funciones y responsabilidades respectivas claramente especificadas? ¿Se respetaban estas funciones y responsabilidades? ¿Fue adecuada la cooperación entre las instituciones?

► Otras dimensiones sustantivas de la eficacia

Las cuatro dimensiones anteriores de la eficacia son las sugeridas por el MA-IDS.

¿Han identificado alguna otra dimensión sustantiva de la eficacia de la IDS en el subpaso 1? Si es así, pasen a evaluar esa dimensión o dimensiones, analizando los factores de influencia que han contribuido a los logros y decepciones seleccionados. Pueden recurrir a las mismas preguntas orientadoras que para las dimensiones anteriores o formular preguntas nuevas que se adapten mejor a la dimensión o dimensiones recién identificadas que se están evaluando.

Una vez que hayan completado su evaluación, anoten los resultados del debate y pasen al subpaso 4.

► 4. Evaluar la dimensión de la eficacia de las operaciones

► ¿Cuenta la IDS con procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos eficientes, y comunica eficazmente su labor a sus grupos destinatarios? ▲▲

La dimensión final de la eficacia sustenta las cuatro anteriores y se refiere a la eficacia y eficiencia con que las operaciones internas de la IDS apoyan su labor sustantiva. El método de evaluación de la dimensión de las operaciones y la comunicación difiere del utilizado para las demás dimensiones de la eficacia. Esto se debe a que esta dimensión se relaciona con el funcionamiento de la IDS, mientras que las cuatro primeras dimensiones se relacionan con lo que la IDS ha logrado (sus resultados en relación con su agenda, la creación de consenso, etc.).

Las cuestiones se presentan como “puntos de referencia” que captan aspectos clave de la dimensión, enmarcados como declaraciones positivas con las que se evaluará la IDS.⁶⁵ Los puntos de referencia se enuncian en tiempo presente para reflejar el hecho de que la evaluación se refiere a las operaciones actuales de la IDS, y no a sus resultados pasados (como en el caso de las dimensiones anteriores). No obstante, puede seguir siendo útil durante sus deliberaciones tener en cuenta los ejemplos concretos de logros y decepciones identificados en el subpaso 2, ya que pueden ayudarles a identificar las fortalezas y debilidades operativas clave de la IDS que contribuyeron a esos resultados.

⁶⁵ Este es el mismo enfoque utilizado para la evaluación de la inclusividad en el paso 2.

El objetivo del ejercicio es estimular el debate dentro del equipo sobre los puntos fuertes y los puntos débiles de la IDS con respecto a la eficacia de las operaciones y la comunicación. Esta dimensión se divide en dos subdimensiones: la primera se ocupa de los procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos y la segunda, más específicamente de la comunicación.



Escala para valorar la IDS tomando en consideración los puntos de referencia

Valoración	Significado
n. a.	Este punto de referencia no es aplicable o relevante para la IDS. ⁶⁶
1	La IDS registra un desempeño deficiente en relación con este punto de referencia.
2	La IDS registra un desempeño moderado en relación con este punto de referencia.
3	La IDS registra un desempeño bueno en relación con este punto de referencia.

Para cada punto de referencia, discutan en qué medida creen que la IDS obtiene buenos resultados en relación con cada punto. Traten de llegar a un consenso dentro del equipo sobre su respuesta o, si esto no es posible, anoten cualquier diferencia de opinión. Pueden aplicar el método de valoración propuesto a continuación para cuantificar su respuesta. Al final de la discusión de cada subdimensión, anoten los resultados de su discusión, en particular los puntos que, a su juicio, son los principales puntos fuertes y débiles de la IDS.



La IDS cuenta con procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos eficientes

n. a. o valoración del 1 al 3

a.	La IDS cuenta con una secretaría permanente dotada de un número suficiente de personal que posee los conocimientos y la experiencia necesarios para hacer su trabajo con eficacia.	
b.	Las tareas de la secretaría están claramente especificadas y su ejecución satisface plenamente las necesidades de la IDS.	
c.	Las prácticas de recursos humanos de la secretaría son justas y transparentes (por ejemplo, en lo que respecta a la contratación, la promoción de las perspectivas de carrera, la remuneración, etc.). Las cuestiones relacionadas con la diversidad y la inclusión se tienen en cuenta en las decisiones relativas a la dotación de personal.	
d.	La IDS y la secretaría han redactado procedimientos y normas claras y eficaces que rigen sus métodos de trabajo y que se respetan en la práctica.	

⁶⁶ "No aplicable" (n. a.) sería el caso, por ejemplo, de los puntos de referencia que se refieren a la secretaría en una IDS que no tenga secretaría.

<p>e. La IDS tiene modalidades de trabajo que se adaptan a los diferentes elementos de trabajo de su agenda (por ejemplo, subcomités o grupos de trabajo).</p>	
<p>f. La IDS cuenta con instalaciones y equipos adecuados, como oficinas y salas de reuniones, mobiliario, computadoras e impresoras, documentación/biblioteca, bases de datos, consumibles (papel, bolígrafos, etc.), conexión a Internet, teléfonos móviles, transporte, etc.</p>	
<p>g. El presupuesto de la IDS, incluido el de la secretaría, es adecuado para que la IDS pueda cumplir su mandato, los fondos se desembolsan a tiempo y se siguen procedimientos sólidos de gestión financiera, contabilidad y presentación de informes.</p>	
<p>h. La dirección de la IDS goza de autonomía e independencia en lo que respecta a la adopción de decisiones, inclusive en relación con la asignación de recursos financieros y humanos. El gobierno y los interlocutores sociales tienen una voz equivalente en esa toma de decisiones.</p>	
<p>i. La IDS mantiene alianzas productivas con instituciones externas, inclusive para acceder a estudios y datos.</p>	
<p>j. La IDS tiene un plan de trabajo anual u otro marco de planificación para orientar su labor, con indicadores de rendimiento que se supervisan y ajustan periódicamente.</p>	
<p>k. La IDS innova para aumentar la eficiencia de sus operaciones.</p>	
<p>l. La IDS responde bien a las circunstancias cambiantes (como las creadas por la pandemia de COVID-19) y ajusta sus métodos de trabajo en consecuencia, incluido el uso de formas de trabajo a distancia.</p>	

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS con respecto a sus procedimientos internos, métodos de trabajo y herramientas?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS con respecto a sus procedimientos internos, métodos de trabajo y herramientas?

Anoten los principales resultados de su debate



La IDS comunica con eficacia su labor a sus grupos destinatarios	n. a. o valoración del 1 al 3
a. La IDS tiene un buen conocimiento de sus grupos destinatarios y de sus respectivas necesidades de información.	
b. La IDS difunde sistemáticamente información sobre sus resultados y logros, utilizando diversos medios de comunicación adaptados a sus grupos destinatarios.	
c. La IDS tiene una estrategia de comunicación que abarca tanto la comunicación interna como la externa.	
d. La secretaría cuenta con personal con conocimientos y experiencia específicos en materia de comunicación.	
e. La IDS se compromete de forma proactiva con los medios de comunicación para promover una cobertura justa y equilibrada de la labor que lleva a cabo.	
f. La IDS / secretaría mantiene un sitio web fácil de usar y actualizado.	
g. La IDS está bien vinculada a redes de personas encargadas de la formulación de las políticas y personas influyentes, y utiliza sistemáticamente esos canales para la comunicación y el intercambio de información.	
h. En el país existe una cultura de apertura y libertad de expresión.	
i. La infraestructura nacional de comunicaciones es extensa y fiable, incluida la radio, la televisión, Internet y la telefonía móvil, en las zonas rurales y urbanas.	
j. La IDS se ha forjado o una reputación de organismo neutral e imparcial.	

¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la IDS en lo que respecta a la comunicación?

Anoten los principales resultados de su debate

¿Cuáles son los principales puntos débiles de la IDS en lo que respecta a la comunicación?

Anoten los principales resultados de su debate

Una vez que haya completado la evaluación de esta dimensión, recopile los resultados usando la plantilla 8.



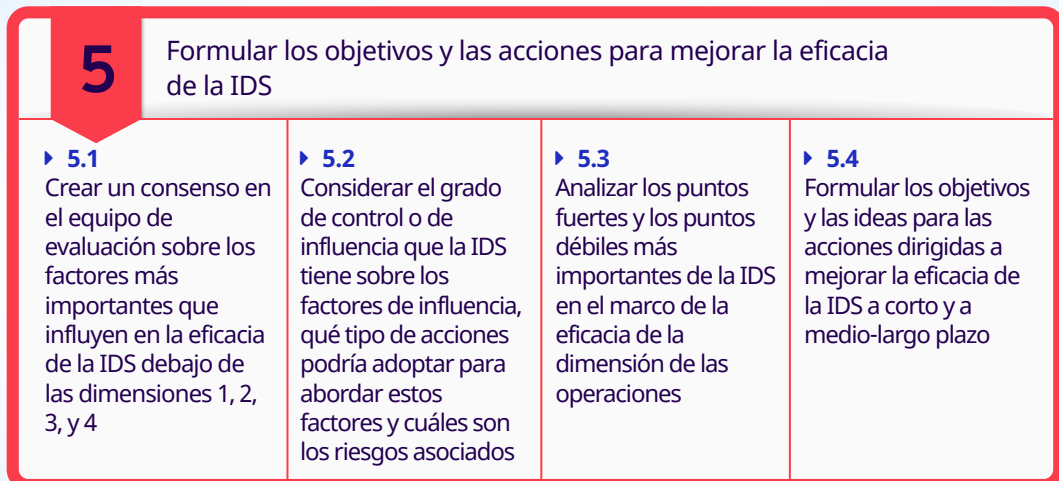
Plantilla 8: Resultados obtenidos de la evaluación de la dimensión de la eficacia de las operaciones y la comunicación.

Subdimensión	Valoraciones (si proceden)	Puntos fuertes principales	Puntos débiles principales
Procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos			
Comunicación			

► **5. Formular los objetivos y las acciones para mejorar la eficacia de la IDS**

El objetivo del subpaso 5 es trazar las líneas generales de un plan de acción para aumentar la eficacia de la IDS, basándose en el análisis de los factores de influencia realizado en los subpasos 3 y 4. El gráfico 15 resume el proceso que debe seguirse.

► **Gráfico 15: Proceso para determinar los objetivos y las prioridades de las acciones**



5.1 Priorizar los factores de influencia

En el subpaso 3 es probable que hayan identificado muchos factores habilitantes y limitantes que influyen en la IDS, muchos más de lo que sería factible o deseable tratar de abordar. Es prácticamente seguro que no todos los factores tienen la misma importancia en cuanto a su impacto en la eficacia de la IDS. Por consiguiente, es necesario establecer prioridades entre ellos para centrar la atención en los factores clave sobre los que la adopción de acciones puede ser más beneficiosa y productiva.

En primer lugar, reúnan toda la información obtenida de la evaluación de las cuatro primeras dimensiones en el subpaso 3, para ello podrán utilizar la plantilla 9 (columnas (i) y (ii) etiquetadas como “factores de influencia externos” y “factores de influencia internos”). Al recopilar la información sobre los factores de influencia, pueden eliminar cualquier duplicación de factores en las diferentes dimensiones de la eficacia. Sin embargo, si un factor en particular se menciona con mucha frecuencia, ello puede indicar la importancia que tienen para la IDS.

En segundo lugar, discutan y acuerden los factores más significativos que afectan a la eficacia de la IDS para cada dimensión. Éstos pueden anotarse también en la plantilla 9 (en la columna (iii)), etiquetada como “factores más significativos”). Dejen de lado los factores que se consideran de menor importancia. En esta etapa es aconsejable evitar la tentación de descartar factores importantes simplemente porque piensan que no se puede hacer nada al respecto.

5.2 Determinar los factores sobre los que puede actuar la IDS

Es aconsejable clasificar los factores de influencia más importantes, tanto los habilitantes como los limitantes, en tres categorías que reflejen el grado de control o influencia que la IDS puede tener sobre ellos:

- i. factores sobre los que la IDS tiene un control directo o cierto grado de control,
- ii. factores sobre los que la IDS no tiene ningún control, pero en los que puede influir en cierta medida, y
- iii. factores que están fuera del control o la influencia de la IDS.

Al abordar cada categoría por separado, discutan si la IDS podría tomar acción para abordar cada factor de influencia, y el tipo de acción que puede ser posible adoptar. Si bien la acción puede ser más obvia en el caso de los factores comprendidos en las categorías i. y ii., puede incluso preverse en relación con los factores enumerados en el apartado iii., que están “más allá del control o la influencia” de la IDS. Por ejemplo, puede ser posible que la IDS planifique acciones para limitar los efectos negativos de los factores limitantes que están fuera de su control, o para aumentar los beneficios de los factores habilitantes en su entorno. Pueden utilizar la plantilla 10 para anotar los resultados de sus deliberaciones.



Plantilla 9: Recopilación de los factores de influencia y priorización en relación con la eficacia de la IDS

		Factores de influencia externos (i)	Factores de influencia internos (ii)	Factores más significativos (iii)
▶ Eficacia de la agenda	Habilitante			
	Limitante			
▶ Eficacia de la creación de consenso	Habilitante			
	Limitante			
▶ Eficacia de la influencia de las políticas	Habilitante			
	Limitante			
▶ Eficacia de la paz social	Habilitante			
	Limitante			
▶ Otras dimensiones de la eficacia propuestas por el equipo	Habilitante			
	Limitante			



Plantilla 10: Clasificación de los factores de influencia por grado de control o influencia ejercido por la IDS

Clasificación de los factores de influencia	Factores de influencia más significativos	Posibles acciones para abordar los factores de influencia
i. Factores que la IDS controla	<i>Registran aquí los factores de influencia más significativos</i>	<i>Escriben las acciones que la IDS podría potencialmente tomar para abordar los diversos factores</i>
ii. Factores en los que la IDS puede influir		
iii. Factores que están más allá del control o la influencia de la IDS		

Las siguientes preguntas orientadoras pueden ayudar a estructurar sus discusiones.



Acciones para abordar los factores que influyen en la eficacia de la IDS.

- a. ¿Qué acciones podría adoptar la IDS para aprovechar los factores habilitantes (tanto externos como internos) y los puntos fuertes del funcionamiento de la IDS?
- b. ¿Qué acciones podría adoptar la IDS para contrarrestar los factores limitantes (tanto externos como internos) y los puntos débiles del funcionamiento de la IDS?
- c. ¿Es probable que los beneficios de las acciones sean superiores a sus costos (en términos cualitativos generales y no en términos cuantitativos o financieros precisos)?
- d. ¿Existen riesgos asociados a la adopción de las acciones?
- e. ¿Existen riesgos asociados a la no adopción de las acciones?

Este debería ser un proceso iterativo, a través del cual el equipo de evaluación formule gradualmente un conjunto de ideas de alta prioridad y factibles para las acciones que se vayan a incluir en el plan de acción. En esta etapa también es importante analizar el riesgo, asociado tanto a la adopción de las acciones propuestas como a la no adopción de estas.

5.3 Analizar los resultados de la evaluación de la eficacia de las operaciones y la comunicación

Revisen los principales puntos fuertes y puntos débiles de la IDS que han identificado a través de la autoevaluación de esta dimensión (en el subpaso 4). Al igual que en el análisis de las dimensiones sustantivas, comiencen por considerar si se trata o no de factores sobre los que la IDS tiene alguna influencia o control. A continuación, piensen en las acciones que podrían adoptarse para corregir los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes con respecto a las funciones y el desempeño de las operaciones y la comunicación de la IDS.

5.4. Formular los objetivos y las propuestas de acciones⁶⁷

Basándose en las ideas generadas en los pasos anteriores, pueden trazar el esquema de un plan de acción para mejorar la eficacia de la IDS utilizando la plantilla 11 que figura a continuación. El esquema debe contener un número limitado de objetivos (el resultado final que desean obtener o el cambio deseado en la IDS), así como propuestas sobre acciones concretas que deben adoptarse, a corto y medio/largo plazo, para lograr cada objetivo. Identifiquen y anoten los principales riesgos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos deseados.



Plantilla 11: Esquema de un plan de acción para mejorar la eficacia de la IDS

	Acciones a corto plazo (durante los próximos 12 meses)	Acciones a medio- largo plazo (en 1-5 años)	Riesgos
Objetivo 1: <i>Registran aquí el objetivo</i>			
Objetivo 2:			
Objetivo 3:			

⁶⁷ En los pasos 2 y 4 se ofrecen más orientaciones sobre cómo formular un plan de acción.

Paso 4: Formular el plan de acción

Índice

Objetivo	101
Resultados	101
Proceso	101
1. Redactar un informe sobre las conclusiones de la autoevaluación	102
2. Elaborar el plan de acción	103
3. Celebrar un evento o proceso de consulta para reunir información sobre el proyecto de informe y el plan de acción	109
4. Finalizar y difundir el informe y el plan de acción de la autoevaluación	110
Otras lecturas y recursos.	111



▶ Paso 4: Formular el plan de acción

El paso 4 del MA-IDS conlleva la elaboración de un plan de acción completo a partir de los esquemas de planes formulados en los dos pasos anteriores. Al hacerlo, es importante encontrar el equilibrio entre ambición y realismo. Se necesita un nivel adecuado de ambición si se pretende que el plan marque una diferencia real en la IDS y mantenga a todo el mundo motivado y comprometido. Al mismo tiempo, el plan debe ser viable en el contexto nacional, o puede dar lugar a frustración y decepción. No tiene mucho sentido elaborar un plan de acción detallado que no pueda aplicarse la práctica.

▶ Objetivo

El objetivo del paso 4 es la elaboración de un plan de acción más detallado para fortalecer la inclusividad y la eficacia de la IDS.

▶ Resultados

El paso 4 tiene dos resultados:

- ▶ Un documento que resuma las conclusiones del proceso de autoevaluación y que incluya un plan de acción aprobado. El documento debe reflejar los comentarios de la mayor parte de los miembros de la IDS (y posiblemente de otras partes interesadas clave) y haber recibido el apoyo de sus líderes y/o del órgano de gobernanza.
- ▶ El compromiso y la motivación de los líderes, los miembros y la secretaría de la IDS con objeto de dar seguimiento a la autoevaluación mediante la asignación de recursos para la aplicación y el seguimiento del plan de acción.

▶ Proceso

El paso 4 del MA-IDS consiste, en primer lugar, en redactar un informe que resuma las principales conclusiones del proceso de autoevaluación y, en segundo lugar, en elaborar un plan de acción y asegurar el compromiso y la aceptación de las partes interesadas. Hay muchas fuentes de

información y orientación disponibles sobre la forma de elaborar un plan de acción, en particular en el contexto de la gestión de proyectos.⁶⁸

Un plan de acción es un documento vivo que irá modificándose durante su aplicación, a medida que las circunstancias cambien y con la aparición de nuevas oportunidades o limitaciones. No obstante, es importante empezar con un marco general que sirva de guía en la adopción de las acciones, con tantos detalles como sea posible. Esto ayudará en el proceso de aplicación y les mantendrá orientados para lograr sus objetivos.

El gráfico 16 presenta una visión general de los cuatro subpasos del paso 4.



▶ 1. Redactar un informe sobre las conclusiones de la autoevaluación

Llegado este punto es necesario reunir, de manera concisa, las conclusiones y los resultados de los diversos pasos de la autoevaluación que ya se han llevado a cabo. Estas conclusiones servirán de base para la formulación del plan de acción en el paso 4. El informe sobre la autoevaluación se compartirá con los líderes y los miembros de la IDS, así como con otras partes interesadas pertinentes, para que lo analicen y formulen observaciones, junto con el proyecto de plan de acción.

El equipo de evaluación debería haber ido tomando nota de sus conclusiones de manera continua durante todo el proceso de evaluación. Ahora es el momento de sintetizar estas

⁶⁸ El anexo 7 ofrece algunos ejemplos de herramientas en línea.

conclusiones de una manera clara, concisa y coherente. Es aconsejable nombrar a un solo miembro del equipo con buenas aptitudes de redacción para que se encargue de esta tarea.

En el [anexo 8](#) figura una propuesta de líneas generales para el informe. Este modelo puede adaptarse, según sea necesario, para adecuarse a las circunstancias nacionales y al proceso de evaluación que se haya seguido.

El informe debe incluir, como mínimo:

- ▶ una breve descripción de la metodología de autoevaluación, incluidas las personas y las instituciones que participan en ella,
- ▶ información de antecedentes sobre los objetivos de la IDS, su historia (línea del tiempo) y su entorno institucional,
- ▶ las principales conclusiones de la autoevaluación de la inclusividad y las prioridades de acción identificadas, y
- ▶ las principales conclusiones de la autoevaluación de la eficacia y las prioridades de acción identificadas.

▶ 2. Elaborar el plan de acción

Consideraciones iniciales

Antes de que el equipo comience a trabajar en la elaboración del plan de acción, la discusión de las siguientes preguntas orientadoras puede ser un primer paso útil para ayudar a determinar la mejor manera de proceder.



Consideraciones iniciales sobre la elaboración del plan de acción

- a. ¿Quién debe elaborar el plan de acción? ¿Debería hacerlo el equipo de evaluación o la secretaría de la IDS? ¿Debería invitarse a alguna otra persona a participar en el ejercicio?
- b. ¿Tiene el equipo/la IDS experiencia en la elaboración de un plan de acción? ¿Están el equipo o la IDS familiarizados con los términos y las técnicas, o sería útil o necesario contar con facilitación o experiencia externa?
- c. ¿Se han anotado los resultados del proceso de autoevaluación de forma clara y concisa y están listos para ser compartidos con cualquier persona nueva que participe en la elaboración del plan de acción?
- d. ¿Debería ser el plan de acción un documento independiente o debería integrarse en cualquiera de los otros marcos de planificación de la IDS (como su plan de trabajo anual)?
- e. ¿Qué recursos están disponibles para la aplicación del plan de acción? ¿De dónde y de qué manera podrían obtenerse recursos adicionales, si fuera necesario?
- f. ¿Cuáles son los principales riesgos o amenazas potenciales relacionados con la elaboración y la aplicación de un plan de acción? ¿Cómo podrían gestionarse y mitigarse esos riesgos?
- g. ¿Cómo se puede asegurar mejor el compromiso y el sentido de pertenencia en la relación con el plan de los líderes o los miembros de la IDS que no han participado directamente en el proceso de autoevaluación?
- h. ¿Quién debería aprobar o respaldar formalmente el plan de acción?

Los diferentes enfoques y métodos de planificación de las acciones tienden a utilizar una terminología diferente, lo que puede dar lugar a confusión. A continuación, encontrarán las definiciones de algunos términos clave, tal como se utilizan en el MA-IDS.



► Jerarquía de los términos utilizados en el proyecto y en la planificación de las acciones

La **meta** es el propósito general de una intervención o proyecto de desarrollo, es decir, el objetivo de orden superior al que contribuye (por ejemplo, la reducción de la desigualdad, el crecimiento económico o la reducción de la pobreza).

Un **objetivo** es el resultado (o cambio) que se quiere alcanzar con la intervención.

Un **resultado** es un producto o servicio específico que debe elaborarse o prestarse.

Las **actividades** son las acciones adoptadas o las tareas desempeñadas a fin de producir un resultado.

Las **fuentes** son los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para llevar a cabo una actividad.

2.1 Recopilar y analizar los objetivos del plan de acción

Recopilen y analicen juntos los objetivos que han formulado al final de los pasos 2 y 3 ¿Son específicos? ¿Son viables? ¿Es el número de objetivos realista? ¿Tienen todos la misma prioridad o algunos son más importantes o urgentes que otros? ¿Se complementan entre sí, o hay alguna incoherencia o superposición/duplicación entre ellos?

Llegado este punto, deberían tratar de racionalizar su conjunto inicial de objetivos propuestos con el fin de obtener un conjunto realista y cuidadosamente formulado de cambios/resultados de alta prioridad necesarios para mejorar la inclusividad y la eficacia de la IDS.



► Ejemplos de objetivos

- ▶ Ampliación del mandato de la IDS en la formulación de las políticas económicas.
- ▶ Mejoramiento de la representación de los grupos marginados en la composición de la IDS.
- ▶ Aumento de la conciencia pública del trabajo que lleva a cabo la IDS.
- ▶ Aumento de la eficiencia de los recursos de la IDS.

2.2 Formular los resultados y las actividades, elaborar un plan de trabajo y asignar las responsabilidades

Ahora es necesario formular los resultados necesarios para lograr cada objetivo del plan de acción, a partir de las ideas ya propuestas en los pasos 2 y 3. Normalmente, se necesitarán varios resultados que, juntos, puedan lograr un objetivo específico.

Una vez que se hayan decidido los resultados, el siguiente paso es identificar las actividades o tareas necesarias para alcanzarlos. Trabajen con los objetivos y los resultados, uno por uno.



▶ Ejemplos de resultados

- ▶ Un informe de posición que abogue por la ampliación del mandato de la IDS.
- ▶ Una consulta pública sobre la composición de la IDS.
- ▶ Un sitio web actualizado y fácil de usar.
- ▶ Un mecanismo eficaz de seguimiento y evaluación.

La plantilla 12 puede utilizarse para formular los objetivos, los resultados y las actividades. Incluye un ejemplo.



Plantilla 12: Objetivos, resultados y actividades

Objetivos	Resultados	Actividades
1. Mayor sensibilización pública sobre el trabajo que lleva a cabo la IDS	1.1 Sitio web actualizado y fácil de usar	1.1.1 Realizar una encuesta entre los usuarios del sitio web para determinar sus puntos fuertes y sus puntos débiles 1.1.2 Redactar un proyecto de informe que incluya las prioridades para mejorar el contenido y la presentación del sitio web 1.1.3 Elaborar unos términos de referencia, y contratación de un desarrollador de sitios web para actualizar el sitio web 1.1.4 Realizar una prueba de usuario del sitio web actualizado e incorporación de las opiniones de los usuarios 1.1.5 Formar a un miembro de la secretaría para ocuparse y llevar al día el sitio web 1.1.6 Presentar el sitio web
	1.2 evento anual público de concientización	
	1.3 etc.	

El siguiente paso es elaborar un plan de trabajo que programe las actividades a lo largo del tiempo, especificando una fecha de inicio y de fin de cada actividad, con la posible inclusión de hitos, eventos o logros intermedios. Depende de ustedes determinar el nivel de detalle que se debe incluir. En el ejemplo de un plan de trabajo (diagrama de Gantt) de la plantilla 13 se enumeran actividades y se asignan responsabilidades. Las actividades pueden desglosarse más adelante en subactividades y tareas. Este nivel adicional de detalle puede ayudar a mejorar la precisión de la planificación y las estimaciones de los costos, y facilita la supervisión de la aplicación del plan.



Plantilla 13: Gráfico de Gantt para la planificación del trabajo

Resultados	Actividades	Mes 1				Mes 2				¿Quién es responsable?
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
1. Sitio web actualizado	1.1. Realizar una encuesta	■	■							Jefe de comunicación (secretaría)
	1.2. Redactar el informe		■	■	■					Equipo de comunicación
	1.3. Contratar a un desarrollador de sitios web					■	■			Jefe de comunicación
	1.4. Ejecutar una prueba de usuario							■		Responsable de comunicación
	1.5. Formar a personal de la secretaría								■	Jefe de comunicación
	1.6. Presentar el sitio web								■	Consejo de administración de la IDS

2.3 Planificar un mecanismo de supervisión y evaluación: identificar los riesgos y las medidas de mitigación



► Supervisión y evaluación

La **supervisión** consiste en la recopilación, el análisis y la comunicación de información sobre los progresos realizados en la aplicación del plan de acción.

La **evaluación** comporta la valoración de la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad del plan de acción.

Supervisión

Un mecanismo de supervisión sólido permitirá a la IDS examinar los progresos realizados en la aplicación del plan de acción, identificar los obstáculos encontrados y planificar acciones

correctivas. La responsabilidad de la supervisión debe encomendarse a una persona o a un equipo dentro de la IDS, y deben asignarse los recursos necesarios.

Los indicadores proporcionan la base para la supervisión de los progresos a nivel de los objetivos, los resultados o las actividades que, en la medida de lo posible, deberían ser siempre “SMART” (inteligente).



▶ **Indicadores SMART**

Un indicador **SMART** (por sus siglas en inglés) es:

- S** **Específico (Specific):** establece con precisión qué información es necesaria
- M** **Medible (Measurable):** en términos de cantidad y/o calidad
- A** **Alcanzable (Achievable):** se puede lograr de manera realista
- R** **Relevante (Relevant):** para el resultado o la actividad prevista
- T** **De duración determinada (Time-bound):** especifica la fecha o período en que se espera el resultado



Ejemplos de indicadores a nivel de resultado

Resultado	Indicadores
Sitio web actualizado	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sitio web actualizado, lanzado en septiembre de 2020 ▶ contenido de 20 páginas web comprobado independientemente en octubre de 2020 ▶ 80 por ciento de respuestas positivas de los usuarios en la encuesta de usuarios de junio de 2021 (tanto de mujeres como de hombres) ▶ 50 por ciento de aumento de las visitas al sitio web de la IDS a diciembre de 2021

Los datos de la supervisión deben desglosarse por sexo, así como por otras características personales (por ejemplo, edad u origen étnico), según proceda. Por ejemplo, en el caso de un evento de promoción o una sesión de creación de capacidad organizada por la IDS, es esencial saber cuántos hombres y cuántas mujeres participaron. Esto permitirá a la IDS hacer un seguimiento de los progresos en relación con la inclusión de la perspectiva de género.

También es importante hacer un seguimiento de los recursos invertidos en la puesta en marcha de las diferentes actividades del plan de acción. Dado que el propósito de la supervisión es la adopción de acciones, los datos y la información sobre el progreso deben compartirse, a intervalos preestablecidos, con la persona o personas de la IDS que tienen la autoridad y la responsabilidad de actuar en función de los datos.

Evaluación y gestión de los riesgos

Sobre la base de las ideas ya expuestas en los pasos 2 y 3, identifiquen los principales riesgos que pueden afectar a la aplicación del plan de acción, evalúen su probabilidad y su posible impacto e identifiquen las acciones que la IDS podría adoptar para gestionarlos y mitigarlos.

Pueden incluirse acciones dirigidas a:

- ▶ evitar el riesgo
- ▶ controlar el riesgo
- ▶ compartir el riesgo
- ▶ aceptar el riesgo

Evaluación

La evaluación tiene por objeto abordar una serie de cuestiones relacionadas con la aplicación y los resultados de un proyecto u otra intervención, por lo general una vez se ha completado.⁶⁹ Entre otras cuestiones, el evaluador (normalmente una persona o grupo independiente de la IDS evaluada) valora si se han fijado los objetivos y se han adoptado las estrategias apropiados, si la intervención ha logrado los resultados y efectos deseados y si éstos son sostenibles, así como si los recursos se han utilizado de manera eficiente. Una evaluación final también sirve para identificar y documentar las enseñanzas y recomendaciones para futuras intervenciones. También se puede realizar una evaluación intermedia a mitad del período de aplicación para examinar los progresos realizados y poner de relieve las acciones necesarias para garantizar que el proyecto logre los resultados deseados.

Deberían asignarse recursos para la evaluación del plan de acción en el plan de recursos, y la(s) evaluación(es) debería(n) programarse en el plan de trabajo.

2.4 Elaborar un plan de recursos

La aplicación de cada componente del plan de acción tiene consecuencias en materia de recursos, que deben calcularse por adelantado. Entre ellas cabe mencionar la contratación de consultores, el costo de los equipos y los materiales, el alquiler de instalaciones para talleres de trabajo y los gastos de viaje y alojamiento de los participantes.

El plan de recursos sirve de base para la elaboración del presupuesto y la determinación de las fuentes de financiación y otros recursos necesarios.

⁶⁹ El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) ha elaborado un [conjunto de criterios para evaluar la ayuda al desarrollo](#) que constituye una norma mundial. Los criterios son los siguientes: *pertinencia*: ¿la intervención está haciendo lo correcto?; *coherencia*: ¿en qué medida encaja la intervención (con otras intervenciones en curso) ?; *eficacia*: ¿la intervención está logrando sus objetivos?; *eficiencia*: ¿hasta qué punto se están utilizando bien los recursos?; *impacto*: ¿qué supone la intervención en última instancia a largo plazo?, y *sostenibilidad*: ¿durarán los beneficios?



Plantilla 14: Plan de recursos y ejemplo

Resultados	Subactividades	Tipo de recurso	Número de unidades	Costo por unidad	Costo total (divisa)	Fuentes de financiación
1. Sitio web actualizado	Rediseñar el contenido del sitio web	Consultoría de comunicación	10 días	50	500	Presupuesto ordinario de la IDS
	Contratar a un desarrollador de sitios web	Consultoría de TI	1	1000	1000	
	Formar a personal de la secretaría	Empresa de formación en TI	5 días	50	250	
	Formular una estrategia de comunicación	Consultoría de comunicación	10 días	50	500	
	Presentación del sitio web	Alquiler de espacio con refrescos	1	250	250	
		Viaje de los participantes	50	5	250	
	Costo total del resultado 1					

► 3. Celebrar un evento o proceso de consulta para reunir información sobre el proyecto de informe y el plan de acción

Los resultados de la evaluación y del proyecto de plan de acción deben compartirse con un grupo más amplio de miembros y líderes de la IDS si, hasta la fecha, su participación en el proceso ha sido limitada.

El objetivo es solicitar y recoger los comentarios y las sugerencias de este grupo más amplio de personas, llegar a un consenso sobre el contenido del plan de acción definitivo y asegurar el compromiso de todos para llevar adelante el trabajo.

Hay muchas formas diferentes de organizar una consulta, por ejemplo, en un solo evento,⁷⁰ un proceso de consulta en línea, una serie de reuniones con los diferentes grupos de mandantes, una sesión plenaria especial de la IDS, o una combinación de métodos. Sea cual sea la opción elegida, es importante dejar tiempo y espacios suficientes para que los miembros de la IDS y otras partes interesadas clave, según se considere apropiado, puedan expresar sus opiniones de forma efectiva. El éxito del plan de acción dependerá en gran medida de su compromiso.

Pueden tomar en consideración las siguientes preguntas orientadoras para la preparación de la consulta.

⁷⁰ Las líneas directrices para la organización de un acto de consulta figuran en el anexo 6.



Proceso de consulta sobre el proyecto de informe y el plan de acción

- a. ¿Quién debería participar en el proceso de consulta? ¿Deberían participar sólo a los líderes y los miembros de la IDS, o también otros actores externos?
- b. ¿Cómo debería organizarse la consulta? ¿Quién asumirá la responsabilidad de la organización?
- c. ¿Existen tradiciones o prácticas locales específicas que deban tenerse en cuenta al planificar la consulta? ¿Cómo puede hacerse inclusiva de todos los grupos cuyas voces necesitan ser escuchadas?
- d. ¿Hay algún aspecto del informe de evaluación o del plan de acción que pueda crear tensión o reticencia a respaldarlos por parte de algunas partes? ¿Qué medidas podrían adoptarse para tratar de reducir tales tensiones y generar consenso?
- e. ¿Hay partes específicas del informe de evaluación o del plan de acción que podrían mejorarse o desarrollarse más a fondo a través de la consulta?
- f. ¿Cómo se registrarán los resultados de la consulta para su integración en el proyecto de informe y plan de acción?

► 4. Finalizar y difundir el informe y el plan de acción de la autoevaluación

Tras el proceso o evento de la consulta, el proyecto de informe sobre el proceso de autoevaluación y el plan de acción deberían ajustarse en consecuencia.

Una vez finalizado, el informe debería difundirse a todos los miembros de la IDS y a otras partes interesadas. Si no se han reflejado ciertos comentarios en el informe final, sería aconsejable, por razones de transparencia, explicar la razón.

La comunicación debe ser clara al indicar cómo y cuándo se espera iniciar la aplicación, e invitar a la participación plena y activa de los miembros de la IDS.

► Otras lecturas y recursos

OIT (sin fecha). “Basic principles of monitoring and evaluation”, Ginebra.

CIF-OIT (2010). *Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda*, CIF-OIT, Turín.

Este manual proporciona a las cooperativas y otros tipos de organizaciones de autoayuda orientaciones prácticas para que formulen propuestas de proyectos que sean viables desde los puntos de vista económico, social, político y ambiental. Comprende todos los pasos de la elaboración de un proyecto, desde la identificación del problema principal que es necesario abordar, hasta la planificación de la aplicación, el seguimiento y la evaluación del proyecto.

OIT (2015). *Development cooperation internal governance manual*, Ginebra.

Manual de la OIT para su uso en el diseño y la aplicación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Este manual está dirigido al personal de la OIT, pero los principios y las técnicas son de interés para todos los especialistas o planificadores de proyectos relacionados con el desarrollo.

OIT (2018). “Guide on measuring decent jobs for youth monitoring: Evaluation and learning in labour market programmes”, Note 3, Establishing a monitoring system, Ginebra.

Al final de esta Nota, los participantes sabrán:

- desarrollar un diagrama visual de la teoría del cambio y trasladarlo a una cadena de resultados que trace la lógica de la intervención desde las fuentes hasta las metas de nivel superior
- elegir indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada) que describan y expliquen el cambio
- seleccionar los instrumentos de medición apropiados y especificar la planificación y las responsabilidades en la recopilación de los datos
- desplegar un sistema de supervisión para agrupar y analizar los resultados, e informar sobre los mismos.

Association for Project Management (APM) (2018). “Project risk analysis and management”, Buckinghamshire.

Esta guía ofrece una introducción a los procesos que intervienen en el análisis y la gestión de riesgos de los proyectos y ofrece un marco sencillo, pero sólido y práctico, para ayudar a los nuevos profesionales. Describe algunas de las técnicas y métodos que suelen utilizarse. La guía completa de la APM incluye una lista y descripción más completas. El análisis y la gestión de riesgos de los proyectos pueden aplicarse a todos los proyectos, independientemente de la industria o el entorno, de los plazos o del presupuesto.

MindTools (2019). “Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks”.

Artículo y vídeo para aprender a utilizar el análisis de riesgos con el objetivo de identificar y gestionar los riesgos de forma eficaz.

OCDE (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, París.

South Med Social Dialogue (SOLiD) (2016). "What indicators to measure the efficiency of social dialogue?"

Esta guía, elaborada en el marco de un proyecto financiado por la Unión Europea denominado "SOLiD", puesto en práctica por la CSI, la Confederación Árabe de Sindicatos y otros asociados, describe un conjunto de posibles indicadores para medir la eficiencia del diálogo social.

PNUD (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, Nueva York.

Manual que reconoce que la planificación, la supervisión y la evaluación deben centrarse en las prioridades y los resultados de desarrollo de los países, y reflejar los principios rectores de la implicación nacional, el desarrollo de la capacidad y el desarrollo humano del país.

► **Notas**

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Paso 5: Aplicar el plan de acción

Índice

Objetivo	117
Consejos para una buena aplicación del plan de acción	117
La importancia del liderazgo	117
Comprensión de las funciones y las responsabilidades	118
Gestión adaptativa	118
La importancia de adoptar una actitud realista	118
Comunicar	118
Gestión y movilización de los recursos	118
Priorización de la calidad	119
Supervisión de los progresos y evaluación de los resultados	119
Repetir el proceso del MA-IDS	120
Otras lecturas y recursos.	121



► Paso 5: Aplicar el plan de acción

Ha llegado el momento de actuar en función de los resultados de todo el trabajo realizado hasta el momento, es decir, el momento de aplicar el plan de acción. Por supuesto, el proceso de aplicación dependerá enteramente de los objetivos y del contenido real del plan de acción que hayan elaborado. Por lo tanto, el paso 5 del MA-IDS incluye sólo orientaciones y consejos generales, basados en buenas prácticas, para ayudar a garantizar el éxito de la aplicación, la supervisión y la evaluación del plan de acción. No propone un método o proceso específico que deba seguirse, como en los pasos anteriores.

► Objetivo

El objetivo del paso 5 es la aplicación, supervisión y evaluación exitosas del plan de acción.

► Consejos para una buena aplicación del plan de acción

► La importancia del liderazgo

En el contexto del plan de acción, es importante establecer desde el principio quién es el responsable último que debe rendir cuentas de su ejecución. ¿Es, por ejemplo, el órgano de gobierno de la IDS? ¿Se considera que es responsabilidad del jefe del personal de la secretaría? ¿Se comparte la responsabilidad? ¿Tendrán los miembros del equipo de evaluación un papel continuo en la dirección de la aplicación del plan de acción? En el [paso 4](#) se abordó la cuestión de la asignación de la responsabilidad de la ejecución de los productos y las actividades individuales establecidos en el plan, pero no la responsabilidad general de la ejecución del plan y sus resultados.

Un liderazgo sólido significa proporcionar la orientación correcta para un proyecto, escuchando al mismo tiempo las ideas y las preocupaciones de los miembros del equipo y motivándolos para que logren las metas. Los buenos líderes fomentan un entorno de trabajo en el que la comunicación abierta y el respeto mutuo son valores fundamentales.

La persona o personas elegidas para dirigir la aplicación del plan de acción deben estar preparadas y ser capaces de invertir tiempo y esfuerzo en esta función, contar al mismo tiempo con la autonomía y la autoridad necesarias para tomar decisiones acerca de la asignación de

recursos humanos y financieros, y gozar del respeto y la confianza de todos los integrantes de la IDS.

► **Comprensión de las funciones y las responsabilidades**

Es importante que todas las partes interesadas de la IDS, y posiblemente otras que trabajen en instituciones asociadas externas, sean conscientes de su función y de su participación en la aplicación del plan de acción. Todos deben tener una comprensión común del plan, incluida su visión global, objetivos y resultados, y ser conscientes de cuándo y en qué capacidad se buscará su participación.

► **Gestión adaptativa**

Es esencial que la aplicación del plan de acción se examine regularmente y de forma continua. Estén preparados durante todo el período de aplicación para adaptarlo en respuesta a las circunstancias cambiantes. La *gestión adaptativa* es un método útil para supervisar y actualizar el plan de acuerdo con el entorno cambiante y puede ayudar a obtener resultados más cercanos a las necesidades de la IDS. A medida que avance la aplicación, pueden surgir nuevas oportunidades, y es importante, siempre que sea posible, tratar de aprovecharlas siendo flexibles en la aplicación del plan.

► **La importancia de adoptar una actitud realista**

El plan de acción se aplicará en paralelo a la actividad habitual de la IDS, sus líderes, sus miembros y la secretaría. Es importante escalonar las actividades a lo largo del tiempo de manera realista y no tratar de lograr demasiadas cosas de una sola vez o en un período de tiempo muy limitado. Esto podría dar lugar a confusión y fatiga entre los miembros de la IDS, lo que socavaría el compromiso con el plan de acción. Realizar las actividades a un ritmo razonable ayudará a mantener a todas las partes interesadas en el proyecto.

► **Comunicar**

El mantenimiento de una comunicación regular con las partes interesadas implicadas es la mejor manera de mantener el compromiso y gestionar las expectativas durante la aplicación. La comunicación ayuda a fomentar un entorno de trabajo respetuoso, a reunir información útil y a promover la generación y el flujo de ideas. La comunicación puede mantenerse de muy diversas maneras: a través de reuniones de la IDS, boletines informativos, sesiones informativas presenciales o escritas, vídeos o entrevistas publicadas en el sitio web de la IDS, medios de comunicación social u otros recursos. El hecho de compartir los resultados de los principales eventos o actividades, mostrando cómo están ayudando a aumentar la inclusividad y la eficacia de la IDS, ayudará a mantener la motivación de las partes implicadas para seguir aplicando el plan de acción.

► **Gestión y movilización de los recursos**

Es crucial controlar de cerca los gastos, comprobar la relación entre los recursos financieros invertidos y los resultados obtenidos, y asegurarse de que se respetan los presupuestos. Busquen oportunidades de reducir los costos, por ejemplo, identificando sinergias con otras

actividades planificadas de la IDS o de instituciones relacionadas. Busquen también formas de movilizar recursos adicionales para apoyar cualquier elemento no financiado del plan de acción, por ejemplo, mediante asociaciones con otras instituciones u organismos donantes.

► **Priorización de la calidad**

La realización de las actividades y la elaboración de los productos en la cantidad y en la fecha especificadas en el plan de trabajo no debe lograrse a costa de la calidad del trabajo y de los resultados. Es importante dejar tiempo suficiente para que cada actividad se planifique y ejecute adecuadamente. Diversas actividades de creación de capacidad para los miembros de la IDS o de la secretaría pueden muy bien formar parte del plan de acción, y contribuir por sí mismas a garantizar resultados de calidad de manera coherente.

► **Supervisión de los progresos y evaluación de los resultados**

Sigan rigurosamente el plan de supervisión, reuniendo la información necesaria sobre los indicadores en los intervalos especificados y comunicando claramente los resultados a los líderes y a los miembros de la IDS. La supervisión es decisiva para comprender los progresos en la aplicación del plan de acción y para identificar cualquier limitación u obstáculo. Proporciona la base para determinar dónde es necesario introducir cambios en el plan. Si se introducen modificaciones, puede ser necesario ajustar en consecuencia los indicadores y los calendarios de la supervisión.

Los datos de la supervisión también son esenciales para la evaluación intermedia y/o final como se discutió en el [paso 4](#) del MA-IDS. Las lecciones aprendidas a través de la evaluación independiente deberían contribuir a la revisión y renovación del plan de acción a lo largo del tiempo.

El debate sobre la supervisión en el contexto del MA-IDS se ha centrado en su importancia para la medición de los progresos en la aplicación del plan de acción. Sin embargo, no cabe duda de que es sumamente importante que la IDS se encargue del seguimiento de los resultados y del impacto del diálogo social que tiene lugar dentro de la institución. Esto guarda relación, en particular, con la dimensión de la eficacia de la “influencia de las políticas”. La aplicación del MA-IDS ofrece a la IDS la oportunidad de reflexionar también sobre la forma de supervisar esos resultados y repercusiones más amplios. Los líderes y los miembros de la IDS y su secretaría pueden considerar la posibilidad de elaborar una lista de posibles indicadores (si aún no existe) para ayudar a determinar si la IDS está logrando o no los objetivos o metas de “orden superior” establecidos en su documento fundacional. Un desafío común con los indicadores a este nivel es demostrar o no si los cambios observados pueden vincularse, directa o indirectamente, a la labor de la IDS.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores de impacto. Los ODS incluyen un amplio [conjunto de indicadores](#) para todas las metas, que pueden servir de fuente de inspiración. La base de datos de la OIT sobre estadísticas del trabajo, [ILOSTAT](#), incluye datos de series cronológicas nacionales sobre una extensa gama de indicadores relacionados con el trabajo y el empleo.



▶ Ejemplos de indicadores de impacto

- ▶ Tasa de crecimiento anual del producto interior bruto (PIB) real por habitante.
- ▶ Desigualdad de los ingresos (según el coeficiente de Gini).
- ▶ Proporción de la población que vive por debajo del umbral de pobreza nacional (por sexo y por edad).
- ▶ Tasa de desempleo y subempleo (por sexo y por edad).
- ▶ Tasa de participación en la fuerza de trabajo (por sexo y por edad).
- ▶ Proporción del empleo informal en el empleo agrícola y no agrícola (por sexo).
- ▶ Proporción de la población que cree que la adopción de decisiones es inclusiva y receptiva (por sexo, edad, discapacidad, etc.).
- ▶ Número anual de huelgas y cierres patronales (por actividad económica).
- ▶ Días anuales no trabajados debido a huelgas y cierres patronales (por actividad económica).

▶ Repetir el proceso del MA-IDS

En lugar de ser un ejercicio único, la IDS podría aplicar el MA-IDS periódicamente. Repetir la autoevaluación, o realizar una reevaluación parcial a intervalos especificados, ayudaría a la IDS a trazar su progreso a lo largo del tiempo en relación con su inclusividad y su eficacia, y permitiría una actualización y renovación periódicas del plan de acción.

► Otras lecturas y recursos

Center for Progressive Reform (CPR) (2011). "Making good use of adaptive management", White Paper 1104, Washington DC.

Documento que tiene por objeto ayudar a los legisladores, al personal de los organismos y al público a comprender y utilizar mejor la gestión adaptativa.

Ladner, D. (2015). "Strategy testing: An innovative approach to monitoring highly flexible aid programs," The Asia Foundation, Working Politically in Practice Series, Case Study No. 3, San Francisco.

El documento describe un nuevo sistema de seguimiento desarrollado por The Asia Foundation. Los métodos de monitoreo tradicionales rastrean el progreso en proyectos lineales, en gran parte planificados previamente, donde el resultado y el camino para lograrlo se conocen desde el principio. Dichos métodos no se adaptan bien a contextos en los que los resultados surgen con el tiempo durante la implementación y en los que es necesario realizar un seguimiento de los cambios en la estrategia del programa. El documento proporciona una descripción detallada de un método de seguimiento diseñado para llenar este vacío.

Ripley, M. y S. Jaccard (2016). "The science in adaptive management", The Lab, OIT, Ginebra.

Breve ensayo sobre la gestión adaptativa que explica los principios que sustentan este enfoque de la gestión, derivado de la ciencia de los recursos naturales.



Anexos

Anexo 1

Glosario de términos clave125

Anexo 2

Instrumentos de la OIT especialmente pertinentes para el diálogo social tripartito.129

Anexo 3

Herramientas para la toma de decisiones y la creación de consenso .131

Anexo 4

Fuentes de información secundarias para la autoevaluación133

Anexo 5

Otras fuentes de información134

Anexo 6

Directrices para la organización de un evento de consulta135

Anexo 7

Actividades e instrumentos para facilitar un trabajo en equipo participativo y productivo137

Anexo 8

Propuesta de líneas generales para un informe sobre la autoevaluación139



▶ Anexo 1: Glosario de términos clave

▶ Consultas

La consulta es la práctica más extendida de diálogo social. Es el proceso mediante el cual los gobiernos y los interlocutores sociales no sólo comparten información sobre cuestiones de política, sino que también participan en un debate más profundo sobre ellas. Si bien la consulta por sí misma no conlleva poder decisorio, puede tener lugar como parte de un proceso de toma de decisiones. La consulta consiste en pedir a otros sus opiniones y hacerlos participar abiertamente en el debate.⁷¹ La Recomendación sobre la consulta (ramas de actividad económica y ámbito nacional), 1960 (núm. 113) insta a los Estados Miembros a adoptar medidas para promover de manera efectiva la consulta y la colaboración, entre los gobiernos y los interlocutores sociales, con el objetivo general del “fomento de la comprensión mutua y de las buenas relaciones entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como entre las propias organizaciones, a fin de desarrollar la economía en su conjunto o algunas de sus ramas, de mejorar las condiciones de trabajo y de elevar el nivel de vida” (párrafo 4).⁷²

▶ Diálogo social

Según la amplia definición de trabajo de la OIT, que refleja una diversa gama de prácticas que pueden encontrarse en todo el mundo, el diálogo social incluye todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre los representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores o entre representantes de los empleadores y de los trabajadores sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social. El diálogo social es a la vez un medio para alcanzar las metas sociales y económicas y un objetivo en sí mismo, ya que da a las personas voz y un papel participativo en sus respectivas sociedades y lugares de trabajo. Puede ser bipartito, entre empleadores y trabajadores, o tripartito, si incluye al gobierno. Puede tener lugar a distintos niveles, desde local a mundial. El diálogo social puede mejorar el diseño de las políticas públicas y puede contribuir a su aplicación efectiva y mejorar la calidad de los resultados.⁷³

▶ Eficiencia

La eficiencia es el cumplimiento de una tarea con un gasto mínimo en tiempo y esfuerzo.

▶ En pie de igualdad

La participación en el diálogo social tripartito del gobierno y los interlocutores sociales en pie de igualdad significa que las voces de las tres partes tienen el mismo peso en los debates.

⁷¹ OIT (2017a). op. cit.

⁷² OIT (2017b). op. cit.

⁷³ OIT (2017a). op. cit.

► Gobernanza

El modo en que el poder y la autoridad se ejercen tanto en los órganos públicos como privados. Abarca la gestión, el marco jurídico, la rendición de cuentas y la transparencia.⁷⁴

► Incorporación de la perspectiva de género

La incorporación de la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y las experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la formulación, puesta en marcha, supervisión y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos por igual y no se perpetúe la desigualdad. La meta final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros.⁷⁵

► Institución de diálogo social

En el contexto del MA-IDS, una IDS es toda institución, mecanismo o proceso a través del cual o en el seno del cual se produce un diálogo social entre el gobierno, las organizaciones de empleadores y las de trabajadores de manera institucionalizada, en lugar de hacerlo de manera puntual. El término abarca una amplia gama de instituciones de diversos tamaños y conocidas con diferentes nombres según el contexto nacional, a saber, consejo consultivo tripartito del trabajo, comité nacional tripartito, consejo económico y social o consejo nacional para el diálogo social.

► Interlocutores sociales

Los interlocutores sociales de la OIT son las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Son actores clave para la buena gobernanza del mercado de trabajo y para el desarrollo de unas relaciones laborales sólidas, lo que a su vez promueve la estabilidad, la justicia social y la paz.⁷⁶ Las organizaciones de empleadores y de trabajadores deberían ser representativas y defender los intereses de sus miembros, así como de los grupos de empleadores y de trabajadores más amplios. Los interlocutores sociales necesitan la capacidad técnica, las aptitudes y la confianza para poder participar con conocimiento de causa en el diálogo social para la consulta de políticas, para negociar entre sí y con el gobierno en pie de igualdad y para cumplir y aplicar los acuerdos concertados.⁷⁷

► Libertad de asociación y libertad sindical

La libertad de asociación y libertad sindical es el derecho de los trabajadores y los empleadores a constituir las organizaciones que estimen convenientes sin autorización previa.⁷⁸ El Convenio

⁷⁴ OIT (sin fecha). *Tesaurus de la OIT*.

⁷⁵ OIT (sin fecha). "Instrumentos para la igualdad de género".

⁷⁶ ILO (2017a). *op. cit.*

⁷⁷ *Ibíd.*

⁷⁸ OIT (sin fecha). *Tesaurus de la OIT*.

sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) es uno de los ocho convenios fundamentales de la OIT a los que se hace referencia en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, de 1998. El Convenio establece que los empleadores y los trabajadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de estas. Las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar este derecho o a entorpecer su ejercicio legal.

► Negociación

La negociación es la forma de diálogo social más formal y vinculante, que en la mayoría de los casos tiene lugar en instituciones formales. Si concluye con éxito, suele dar lugar a algún tipo de acuerdo formal vinculante para las partes en la negociación. Las negociaciones tripartitas tienen por objeto lograr acuerdos entre el gobierno y los interlocutores sociales.⁷⁹

► Negociación colectiva

La negociación colectiva es una forma de diálogo social en la que participan únicamente representantes de los empleadores y de los trabajadores. El Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154), define negociación colectiva como:

“todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de:

- a. fijar las condiciones de trabajo y empleo, o
- b. regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o
- c. regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores.” (artículo 2).

► Riesgo y amenaza

Un riesgo es la probabilidad de responsabilidad, pérdida o cualquier otro suceso negativo causado por vulnerabilidades externas o internas, y que puede evitarse mediante una acción preventiva. Una amenaza es un acontecimiento externo que probablemente cause daño, perjuicio o pérdida. Las amenazas no pueden eliminarse, pero se pueden adoptar medidas para minimizar o reducir sus efectos.

► Supervisión y evaluación

La supervisión incluye la compilación, el análisis, la comunicación y la utilización de la información sobre la aplicación en curso de un proyecto, un plan, un programa o una política. La evaluación es la valoración de la eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y pertinencia de un proyecto, habida cuenta de los objetivos fijados.

⁷⁹ OIT (2017a). op. cit.

▶ Trabajo decente

El trabajo decente es la meta primordial de política de la OIT. Significa trabajo que es productivo y que genera un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, libertad para que las personas expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y de trato para todos, mujeres y hombres.⁸⁰ Trabajo decente es dirigido tanto a las personas desempleadas como a superar el desempleo y el subempleo, y a promover los derechos laborales. Por consiguiente, la promoción del empleo, incluida la creación de un entorno propicio para el desarrollo de las empresas, es un objetivo central. El diálogo social es uno de los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente.

▶ Tripartismo

El tripartismo es un principio fundacional y un valor fundamental de la OIT. Se define como “la interacción del gobierno, empleadores y trabajadores (a través de sus representantes) como asociados iguales e independientes para buscar soluciones a asuntos de interés común” (*Tesaurus de la OIT*). El tripartismo exige que las opiniones de cada parte se tengan en cuenta por igual en cualquier foro, aunque no estén presentes en igual número de representantes. El tripartismo no implica que las responsabilidades de las tres partes sean las mismas, sino que cada una de ellas tiene un papel y una función específicos que cumplir.⁸¹

⁸⁰ OIT (sin fecha). “Trabajo decente”.

⁸¹ *Ibíd.*

► Anexo 2: Instrumentos de la OIT especialmente pertinentes para el diálogo social tripartito

Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87)

El Convenio núm. 87 establece el derecho de los trabajadores y los empleadores a constituir las organizaciones que estimen convenientes sin autorización previa, y de las organizaciones a constituir federaciones y confederaciones, y de toda organización, federación o confederación a afiliarse a organizaciones internacionales. Las organizaciones tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos administrativos, el de elegir libremente sus representantes, y el de elaborar su programa de acción sin la intervención de las autoridades públicas. Todo Estado Miembro que haya ratificado este Convenio se obliga a adoptar todas las medidas necesarias y apropiadas para garantizar a los trabajadores y a los empleadores el libre ejercicio del derecho de sindicación.⁸²

Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98)

El Convenio núm. 98 establece el derecho de los trabajadores a gozar de protección adecuada contra todo acto de discriminación por su empleador como resultado de su afiliación sindical o su participación en actividades sindicales. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores deberán gozar de protección adecuada contra todo acto de injerencia de unas respecto de las otras. Deberán adoptarse medidas adecuadas a las condiciones nacionales para estimular y fomentar entre los empleadores y las organizaciones de empleadores, por una parte, y las organizaciones de trabajadores, por otra, el pleno desarrollo y uso de procedimientos de negociación voluntaria, con objeto de reglamentar, por medio de contratos colectivos, las condiciones de empleo.

Convenio sobre la consulta tripartita (normas internacionales del trabajo), 1976 (núm. 144)

Los Estados Miembros se comprometen a poner en práctica procedimientos que aseguren consultas efectivas, entre los representantes del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores, sobre los asuntos relacionados con las actividades de la OIT (referidas en el artículo 5). La naturaleza y la forma de los procedimientos deberán determinarse en cada país de acuerdo con la práctica nacional, después de haber consultado a las organizaciones más representativas de empleadores y de trabajadores, que gocen del derecho a la libertad sindical.

Los empleadores y los trabajadores estarán representados en pie de igualdad. Las organizaciones de empleadores y de trabajadores deben poder elegir libremente a sus propios representantes para participar en los procedimientos. Las consultas deberán celebrarse a intervalos apropiados fijados de común acuerdo y al menos una vez al año.

⁸² OIT (2014). *Guía sobre las normas internacionales del trabajo (2014)*, CIF-OIT, Turín.

Recomendación sobre la consulta tripartita (actividades de la Organización Internacional del Trabajo), 1976 (núm. 152)

Las consultas podrían llevarse a cabo, por ejemplo, por intermedio de una comisión específicamente establecida a tal efecto, por intermedio de un organismo con competencia general en el ámbito económico, social o laboral, por intermedio de varios organismos especialmente encargados de materias específicas, o por medio de comunicaciones escritas cuando los que participen en los procedimientos de consultas estimen que tales comunicaciones son apropiadas y suficientes.

La autoridad competente, después de consultar a las organizaciones representativas, debería determinar en qué medida habrían de utilizarse esos procedimientos para otros asuntos de interés común. También debería ser responsable de los servicios administrativos de apoyo y del financiamiento de los procedimientos de consulta, incluido el financiamiento de los programas de formación si fuere necesario.

Recomendación sobre la consulta (ramas de actividad económica y ámbito nacional), 1960 (núm. 113)

Se deberían adoptar medidas apropiadas para promover de manera efectiva la consulta y la colaboración, en las ramas de actividad económica y en el ámbito nacional, entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como entre las propias organizaciones, para la realización de determinados objetivos especificados y para otras cuestiones de interés común que pudieran ser determinadas por las partes.

La consulta y la colaboración deberían tener como objetivo general el fomento de la comprensión mutua y de las buenas relaciones entre las partes a fin de desarrollar la economía en su conjunto o algunas de sus ramas, de mejorar las condiciones de trabajo y de elevar el nivel de vida.

La consulta debería tener como objetivo particular llegar a soluciones aceptadas de común acuerdo entre las organizaciones de empleadores y de trabajadores en cuestiones de interés mutuo, y lograr que las autoridades públicas recaben en forma adecuada las opiniones de las organizaciones de empleadores y de trabajadores respecto de cuestiones tales como la legislación, los organismos nacionales, el empleo, la formación profesional, la protección social, y los planes de desarrollo económico y social.

▶ Anexo 3: Herramientas para la toma de decisiones y la creación de consenso

Esta serie de herramientas incluye diversos recursos para ayudar a explorar diferentes métodos de fomento de la confianza y la comunicación efectiva para la toma de decisiones y la creación de consenso de manera inclusiva.

▶ Enfoque de beneficios mutuos

El enfoque de beneficios mutuos utiliza cuatro pasos para negociar mejores resultados, lo que en este caso significa decidir si se realiza la autoevaluación y destacar los beneficios mutuos de un ejercicio de estas características. El enfoque se basa en la noción de que todas las partes en una negociación o una decisión común tienen intereses diferentes que pueden conciliarse mediante el fomento de la confianza, así como en un análisis meticuloso de los beneficios mutuos y los resultados finales que benefician a todas las partes.

El primer paso es comprender los intereses de todos los miembros. El segundo es crear valor analizando las opciones sin comprometerse y separando los intereses (necesidades) de las posiciones (exigencias o deseos). El tercer paso tiene como objetivo desarrollar opciones de las que todas las partes puedan beneficiarse. El cuarto paso es considerar los desafíos futuros y sus soluciones, imaginando los tipos de cuestiones que podrían desviar el resultado o producir un conflicto o incertidumbre futuros.

Lecturas

CBI (sin fecha). “Mutual Gains Approach to Negotiation”, Consensus Building Institute.

El enfoque de beneficios mutuos de la negociación es un modelo de proceso, basado en cientos de casos del mundo real y en hallazgos experimentales, que establece cuatro pasos para negociar mejores resultados a la vez que se protegen las relaciones y la reputación.

▶ Teoría del cambio

La teoría del cambio puede utilizarse para la planificación, la participación, la evaluación y la promoción del cambio social. La teoría se basa en metas a largo plazo y en el trazado de vínculos influyentes y condiciones previas para el éxito. Se trata de un método que podría aplicarse para ayudar a conceptualizar todo el proceso de autoevaluación y su resultado deseado. El desarrollo de una teoría del cambio conlleva una descripción y análisis exhaustivos de cómo y por qué se espera que se produzca un cambio deseado (en este caso, el aumento de la inclusividad y la eficacia de la IDS) en un contexto determinado.

La teoría del cambio contiene seis pasos para definir las condiciones necesarias y suficientes que se requieren para lograr un resultado establecido a largo plazo, como se indica a continuación:⁸³

1. Determinar la meta a largo plazo.
2. Realizar un ejercicio retrospectivo de mapeo para identificar las condiciones previas o los requisitos necesarios para alcanzar la meta.
3. Determinar los supuestos subyacentes.
4. Determinar las intervenciones para alcanzar el cambio deseado.
5. Elaborar indicadores para medir el progreso y el impacto de las intervenciones.
6. Redactar un texto para explicar la lógica de la iniciativa.

Lecturas

OIT (sin fecha). “[Theory of change](#)”, Guidance Note 1.

La teoría del cambio es la lógica subyacente que vincula las fuentes y las actividades de los programas con un conjunto de resultados. Es la articulación de la forma en que los planificadores de programas se proponen producir resultados, y puede basarse en investigaciones anteriores o crearse de forma inductiva mediante un proceso de consulta.

Center for Theory of Change. [Homepage](#).

El Centro tiene el objetivo de promover el cambio social en materia de derechos humanos, salud pública y educación, entre otros.

Stein, D. y Valters (2012). *Understanding theory of change in international development: A review of existing knowledge*, JSRP Paper 1, The Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation.

Documento en el que se examinan los conceptos y los debates comunes relacionados con el material de la teoría del cambio basado en un análisis detallado de los documentos de orientación de los organismos donantes y los expertos.

Taplin, D., H. Clark, E. Collins y D. C. Colby (2013). *Theory of Change, Technical papers*, ActKnowledge, Nueva York.

Una serie de documentos para apoyar el desarrollo de teorías del cambio basadas en la práctica sobre el terreno.

⁸³ Center for Theory of Change (sin fecha). “How does theory of change work?”

▶ Anexo 4: Fuentes de información secundarias para la autoevaluación

Hay varios tipos de documentos de antecedentes que pueden ser útiles para la autoevaluación, entre ellos:

- ▶ planes nacionales de desarrollo, datos económicos e informes y análisis económicos y sociales oficiales
- ▶ legislación laboral nacional y otras leyes pertinentes
- ▶ una lista de los convenios de la OIT ratificados y los comentarios de los órganos de control de la OIT sobre las normas más pertinentes, en particular los Convenios núms. 87, 98 y 144
- ▶ los documentos fundacionales de la IDS, como sus estatutos, constitución, acuerdos tripartitos, memorandos de entendimiento, reglamentos, términos de referencia, etc.
- ▶ informes anuales recientes de la IDS
- ▶ planes de trabajo recientes y actuales de la IDS
- ▶ presupuesto y gastos de la IDS para el año en curso y los años más recientes
- ▶ opiniones, recomendaciones, informes, acuerdos tripartitos y cualquier otro resultado de política de la IDS
- ▶ información sobre reformas políticas o jurídicas recientes u otras iniciativas en las que la IDS haya participado o haya tenido influencia (y otras en las que no la haya tenido)
- ▶ cobertura de los medios de comunicación u otro material de comunicación sobre la IDS o relacionado o con ella
- ▶ informes anuales de las organizaciones de interlocutores sociales
- ▶ datos de relaciones laborales nacionales sobre, por ejemplo, la densidad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, los conflictos laborales, etc.
- ▶ artículos académicos sobre diálogo social, relaciones laborales, cuestiones de desarrollo económico y social
- ▶ los datos de contacto de:
 - los actuales líderes y miembros de la IDS,
 - el personal de la secretaría de la IDS,
 - los antiguos líderes y miembros de la IDS, y
 - los parlamentarios, funcionarios del gobierno, académicos o consultores/expertos que tengan interés o hayan estado involucrados en el trabajo de la IDS.

► Anexo 5: Otras fuentes de información

Estudios documentales	Talleres y actividades en grupo	Entrevistas con actores clave
<p>El equipo puede acceder a información adicional útil procedente de fuentes secundarias, inclusive para colmar lagunas en los conocimientos o la experiencia de los miembros del equipo. Las fuentes pueden encontrarse a través de Internet, bibliotecas universitarias o públicas, archivos gubernamentales, recortes de prensa, contactos personales o de muchas otras maneras.</p>	<p>Tal vez les resulte útil probar diferentes actividades en grupo para que la labor del equipo de evaluación sea más interactiva, creativa y divertida. Las actividades pueden ayudar a estimular un debate y unos resultados mejores que los que se obtendrían mediante una conversación directa o una mesa redonda.</p>	<p>Pueden consultar a personas o instituciones más allá de las representadas en el equipo de evaluación. Si desean realizar entrevistas, es aconsejable preparar de antemano directrices flexibles o listas de comprobación.</p>
<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ legislación nacional y boletines oficiales ▶ sitios web de los gobiernos ▶ sitios web de las organizaciones de trabajadores ▶ sitios web de las organizaciones de empleadores ▶ revistas académicas nacionales e internacionales ▶ informes de las conferencias mundiales de la OIT-AICESIS ▶ NORMLEX (base de datos de la OIT sobre las normas internacionales del trabajo). ▶ NATLEX (base de datos de la OIT sobre legislaciones nacionales del trabajo, seguridad social y derechos humanos). ▶ Sitio web de la OIT 	<p>Actividades en grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cinco porqués ▶ Espacio abierto ▶ Turno rotatorio (Round Robin) ▶ 1-2-4-Todos ▶ Lluvia de ideas (Brainstorming) ▶ Técnicas de creatividad (Brainwriting) ▶ Café Mundial ▶ TRIZ ▶ Preguntas perversas 	<p>Actores clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ funcionarios de los ministerios de trabajo, finanzas, economía, planificación, etc. ▶ parlamentarios ▶ antiguos delegados de organizaciones de empleadores y de trabajadores ▶ antiguos miembros de la IDS ▶ miembros de otros organismos de diálogo social ▶ académicos o expertos en ámbitos técnicos específicos ▶ periodistas y analistas políticos ▶ funcionarios de organizaciones internacionales o regionales

► Anexo 6: Directrices para la organización de un evento de consulta

1. Determinar el formato de la consulta

En primer lugar, decidan cómo organizar el proceso de consulta para el análisis y la aprobación del informe de autoevaluación y el plan de acción por parte de los miembros de la IDS y otras partes interesadas. Se pueden utilizar diferentes métodos para fomentar una consulta colaborativa e inclusiva. La creación de consenso y el desarrollo de un sentido de pertenencia en relación con el plan son objetivos importantes del proceso.

A continuación, se proponen diversos métodos; elijan el enfoque que mejor se adapte al contexto.



► Posibles métodos de consulta

- taller de validación única
- varios talleres con diferentes grupos de mandantes
- consultas en línea
- sesión plenaria de la IDS
- reunión especial de la IDS

2. Determinar los principales puntos de discusión

Dado el profundo conocimiento que tiene el equipo de evaluación del proceso de autoevaluación y sus resultados, sus miembros deben determinar conjuntamente los puntos clave sobre los que se desean recibir información y aportaciones de los participantes en el proceso o el evento de consulta. Hagan una lista de las principales cuestiones no resueltas, preguntas, lagunas de información, etc. Preparen el programa de un evento o proceso que cumpla los objetivos de la consulta.

3. Planificar la consulta

Hagan una lista de los participantes que intervendrán en la consulta o serán invitados.

Si el/los evento(s) esta(son) presencial(es), piensen en elegir un lugar adecuado y accesible, y en los equipos técnicos y el material necesario, como micrófonos, proyectores y material de escritura. Planifiquen el viaje (según sea necesario) de los participantes y proporciónenles información sobre los objetivos, el programa y las disposiciones logísticas. Asegúrense de que los materiales y el lugar del evento se adaptan a la diversidad de los participantes.

Si el/los evento(s) se realiza(n) en línea, asegúrense de que todos los participantes comprendan la modalidad técnica del proceso, cuenten con el equipo de las tecnologías de la información (TI) necesario y se sientan cómodos participando de este modo.

Compartan la agenda de antemano con los participantes, así como el proyecto de informe y del plan de acción.

Las siguientes preguntas orientadoras pueden ser útiles para planificar el proceso o el evento de consulta.



Planificar un evento de consulta

- a. ¿Cuáles son los objetivos del evento o eventos?
- b. ¿Cómo se estructurará la agenda/programa?
- c. ¿Quién hará los discursos de apertura y de clausura? ¿Quién presentará las conclusiones de la autoevaluación y el proyecto del plan de acción?
- d. ¿Cuánto cuesta el evento y quién proporcionará los fondos /otros recursos necesarios?
- e. ¿A quién se debería invitar a participar? ¿Debería invitarse a observadores?
- f. ¿Cómo puede garantizarse un equilibrio de género entre los participantes?
- g. ¿Quién debe facilitar el evento? Por ejemplo, ¿es necesario contratar a un facilitador profesional o a un experto externo?
- h. ¿Cómo pueden intervenir los participantes de manera interactiva y atractiva, por ejemplo, en grupo o sesiones de grupo, inclusive alentando la participación de grupos o personas que tal vez estén menos dispuestos o sean menos capaces de expresar sus opiniones?
- i. ¿Qué disposiciones logísticas deben adoptarse y quién es responsable? ¿Es necesario prever disposiciones especiales para los participantes con discapacidad o que tienen otras necesidades personales?
- j. ¿Cómo se tomará nota de los debates y se preparará el informe sobre los resultados del evento?

4. Celebrar el evento

A continuación, encontrarán algunos consejos para asegurar una consulta productiva, independientemente del/los método(s) elegido(s).

- ▶ Intenten crear un ambiente atractivo desde el principio.
- ▶ Si el evento es presencial, asegúrense de preparar el lugar de reunión adecuadamente.
- ▶ Presenten el enfoque o la metodología que se utilizará.
- ▶ Expliquen claramente los objetivos de la consulta.
- ▶ Expliquen las reglas básicas para participar en el evento, por ejemplo, todos los teléfonos móviles deben estar apagados; todos los participantes deben ser tratados con cortesía y respeto; el papel de los presidentes y facilitadores; la confidencialidad de los procedimientos, entre otras.
- ▶ Desarrollen actividades interesantes para fomentar la participación activa y alentar a todos a contribuir, independientemente de sus antecedentes o de su perfil.
- ▶ Asegúrense de que cada participante tenga acceso previo a la documentación. Tengan a mano copias adicionales del informe y del plan de acción.
- ▶ Asegúrense de que los debates, las recomendaciones y las conclusiones del evento se redacten de forma precisa y completa.

▶ Anexo 7: Actividades e instrumentos para facilitar un trabajo en equipo participativo y productivo

▶ Actividades

Muchos tipos de actividad pueden ayudar a crear una comunicación honesta, respetuosa y abierta, que contribuya a fomentar la confianza, hacer el trabajo más interactivo, productivo y agradable, y facilitar los debates. Puede encontrar más actividades en el [sitio web de The Compass \(La brújula\)](#).

En la lista figuran enlaces a diversas actividades que pueden ser útiles en las diferentes etapas del proceso del MA-IDS.

▶ Cinco porqués

Fórmula que ayuda a aclarar el objetivo del proyecto de un grupo o de la tarea de una persona.

▶ Oído, Visto, Respetado

Actividad que estimula la capacidad de los participantes para empatizar mediante tres sencillos pasos: escuchar, reconocer y responder. El arte de escuchar aumenta el nivel de confianza mutua, y los participantes se convierten en oyentes más conscientes y sensibles.

▶ Espacio abierto

Actividad que permite a los participantes impulsar la elaboración de una agenda que se ocupe de múltiples asuntos en torno a un tema central. Utiliza la capacidad de organizarse y la ingenuidad de los participantes para lograr objetivos de aprendizaje.

▶ Del propósito a la práctica (P2P)

Herramienta que se centra en una iniciativa en la que participa un gran número de partes interesadas definiendo y configurando todos los elementos que aplicarán. El grupo se centra en el propósito, los principios, los participantes, la estructura y las prácticas para promover unos buenos resultados.

▶ TRIZ

Actividad que plantea la pregunta provocadora de qué acciones pueden dar lugar a los peores resultados posibles. En un ambiente relajado y lúdico, los participantes reconocen las actividades y hábitos ineficaces, dejando espacio a las ideas de mejores prácticas.

▶ 15% Soluciones

Método centrado en extraer contribuciones, grandes y pequeñas, que un miembro del equipo puede hacer, para lograr un gran avance en un tema o un problema estancado.

▶ Matriz de acuerdos y certezas

En esta matriz, los desafíos se pueden clasificar en simples, complicados o complejos y se pueden combinar con un método de cambio apropiado. Se trata de un método que ayuda a etiquetar desafíos y relacionarlos con la solución correcta, optimizar esfuerzos y evitar incompatibilidades entre los desafíos y la solución.

▶ 25/10 Colaboración abierta de tareas (Crowd Sourcing)

Actividad de grupo en la que veinte minutos pueden ser suficientes para que un grupo numeroso genere y organice ideas grandes y valientes. Crea un ambiente lúdico y permite a los grupos pensar de manera dinámica y tomar decisiones audaces.

- ▶ **Rompecabezas**
Estrategia de aprendizaje cooperativo que anima a las personas a desarrollar su propia comprensión y a compartir posteriormente los conocimientos con todo el grupo.
- ▶ **Análisis después de la acción**
Herramienta de reflexión participativa para analizar y criticar acciones completadas, con el fin de mejorar el rendimiento y las soluciones en el futuro.
- ▶ **Turno rotatorio (Round Robin)**
El turno rotatorio sirve para una interacción rápida e intensa con el tema de que se trate. Los participantes abordan el tema por turnos en pequeños grupos.

▶ **Herramientas en línea**

Las herramientas en línea pueden ayudar a organizar el trabajo, a gestionar proyectos, a desarrollar y supervisar planes de trabajo y planes de acción, y a proporcionar espacios en línea para la colaboración entre los miembros del equipo. A continuación, se incluyen los enlaces de una selección de instrumentos.⁸⁴

- ▶ **Hojas de cálculo Google**
Herramienta para crear hojas de cálculo en línea y en colaboración.
- ▶ **Cómo hacer un diagrama Gantt en Excel**
Tutorial sobre la creación de un gráfico de Gantt con Excel
- ▶ **Documentos Google**
Plataforma para compartir documentos y trabajar en colaboración
- ▶ **Dropbox**
Plataforma para compartir documentos y trabajar en colaboración
- ▶ **Google Meet**
Plataforma para reuniones en línea
- ▶ **Webex**
Plataforma para reuniones en línea
- ▶ **Zoom**
Plataforma para reuniones en línea
- ▶ **TypeForm**
Plataforma para elaborar y aplicar encuestas
- ▶ **SurveyMonkey**
Plataforma para elaborar y aplicar encuestas
- ▶ **Formularios Google**
Plataforma para elaborar y aplicar encuestas

⁸⁴ La inclusión de un producto comercial en esta lista no implica su aprobación por la OIT.

► Anexo 8: Propuesta de líneas generales para un informe sobre la autoevaluación

A continuación, se presenta una propuesta de líneas generales para el informe de la autoevaluación. Pueden modificarse a la luz de las circunstancias nacionales y para reflejar la forma en que la IDS ha aplicado en la práctica el MA-IDS.

Resumen ejecutivo

1. Introducción

- i. Razones para la autoevaluación: ¿Cómo y por qué se tomó la decisión de aplicar el MA-IDS?
- ii. Composición del equipo de evaluación
- iii. Metodología: Cómo se aplicó el MA-IDS en la práctica, incluidas las principales fuentes secundarias de información utilizadas, las personas e instituciones consultadas, etc., y la evaluación crítica del método (incluidos los problemas encontrados y la forma de superarlos)
- iv. Resultados del cuestionario rápido sobre la situación actual de la IDS

2. Historia y contexto de la IDS

- i. Objetivos de la IDS
- ii. Historia/línea del tiempo de la IDS
- iii. Entorno institucional de la IDS

3. Evaluación de la inclusividad de la IDS

- i. Resumen de los resultados relativos a cada dimensión de la inclusividad que el equipo haya examinado, destacando los principales puntos fuertes y puntos débiles en relación con cada una de ellas:
 - ▶ composición
 - ▶ órganos decisorios
 - ▶ género, diversidad e inclusión
 - ▶ representatividad
 - ▶ cuestiones de interés
- ii. Prioridades iniciales y recomendaciones para la adopción de acciones dirigidas a mejorar la inclusividad (objetivos y posibles acciones a corto y medio/largo plazo), así como a abordar los riesgos.

4. Evaluación de la eficacia de la IDS

- i. Breve descripción del proceso de evaluación: por ejemplo, cuáles de las cinco dimensiones se mantuvieron (y por qué), las nuevas dimensiones que se añadieron, la lista de los resultados seleccionados de la IDS (logros y decepciones) que constituyeron la base de la evaluación, los miembros del equipo que participaron en cada subpaso, otras partes interesadas que no fueron consultadas

- ii. Informe resumido sobre los resultados relativos a cada dimensión *sustantiva* de la eficacia examinadas por el equipo, destacando los factores habilitantes y limitantes más importantes, externos e internos, con respecto a cada una de ellas:
 - ▶ eficacia de la agenda
 - ▶ eficacia de la creación de consenso
 - ▶ eficacia de la influencia de las políticas
 - ▶ eficacia de la paz social
 - ▶ cualquier otra dimensión o dimensiones sustantivas
- iii. Informe resumido de las conclusiones relativas a la dimensión de la eficacia de las *operaciones* y la *comunicación*, en el que se destacan los principales puntos fuertes y puntos débiles de la IDS:
 - ▶ procedimientos internos, métodos de trabajo e instrumentos
 - ▶ comunicación
- iv. Principales conclusiones relativas al establecimiento de prioridades entre los factores de influencia, y determinación de cuáles pueden ser objeto de acciones
- v. Prioridades iniciales y recomendaciones para la adopción de acciones dirigidas a mejorar la eficacia (objetivos y posibles acciones a corto y medio/largo plazo), así como a abordar los riesgos.

5. Plan de acción

El plan de acción completo, una vez que lo aprueben los miembros y los líderes de la IDS, deberá incluirse en el informe final de la autoevaluación.

▶ **Notas**

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

A series of 25 horizontal dotted lines for writing.

Producido con el apoyo de



Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente

La Organización Internacional del Trabajo es la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. Reunimos a gobiernos, empleadores y trabajadores a fin de mejorar las condiciones de trabajo de todas las personas, promoviendo un enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano a través de la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social.

El método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social

El método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social (MA-IDS) fue elaborado por la Organización Internacional del Trabajo para ayudar a los mandantes a analizar y a fortalecer la inclusividad y la eficacia de sus instituciones de diálogo social.

El método tiene por objeto ser aplicado por los actores del diálogo social en todas las partes del mundo y por instituciones de tamaños, composiciones y mandatos diversos y con diferentes niveles de recursos. Guía a los usuarios a través de una serie de pasos que van desde la toma de la decisión de emprender una autoevaluación, pasando por la evaluación de la inclusividad y la eficacia, hasta la elaboración, la aplicación y la supervisión de un plan de acción.

Se trata de un método flexible. Cada institución puede adaptarlo a sus circunstancias, necesidades y prioridades.

▶ Contacto

Unidad de Diálogo Social y Tripartismo
Departamento de Gobernanza y Tripartismo
Organización Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

T: +41 22 799 7035

E: dialogue@ilo.org

W: ilo.org/socialdialogue