



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

**MA-IDS**

Folleto núm. 4: Paso 3



**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](mailto: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](http://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](http://ilo.org/publns).



## Acrónimos

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

## ► Iconos utilizados en el MA-IDS

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

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

\* El folleto núm. 7 comprende un paquete de plantillas interactivas como presentados en los folletos del MA-IDS. Las plantillas permiten de registrar electrónicamente y de forma continua los resultados de la autoevaluación. Las plantillas incluidas en los seis primeros folletos no son interactivos y no se pueden utilizar de esta forma.



### ► 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



## Paso 3: Evaluar la eficacia de la IDS

### Índice

---

Objetivo . . . . .	4
Resultados . . . . .	4
Presentar las dimensiones de la eficacia . . . . .	5
Proceso . . . . .	8
1. Revisar las dimensiones de la eficacia . . . . .	9
2. Identificar los resultados de la IDS para cada dimensión de la eficacia . . . . .	10
3. Evaluar las dimensiones sustantivas de la eficacia . . . . .	15
4. Evaluar la dimensión de la eficacia de las operaciones . . . . .	24
5. Formular los objetivos y las acciones para mejorar la eficacia de la IDS . . . . .	28

### ► Lista de gráficos

---

Gráfico 6 El trayecto del MA-IDS . . . . .	2
Gráfico 12 Subpasos del paso 3 . . . . .	8
Gráfico 13 El enfoque analítico del MA-IDS y la terminología SWOT . . . . .	16
Gráfico 14 Secuencia de la autoevaluación para cada dimensión sustantiva de la eficacia . . . . .	17
Gráfico 15 Proceso para determinar los objetivos y las prioridades de las acciones . . . . .	28

## 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.<sup>57</sup>

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.

---

<sup>57</sup> 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.<sup>58</sup> 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.<sup>59</sup>

### 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

---

<sup>58</sup> 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.

<sup>59</sup> 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.<sup>60</sup> 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.<sup>61</sup> 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.

---

<sup>60</sup> 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.

<sup>61</sup> 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

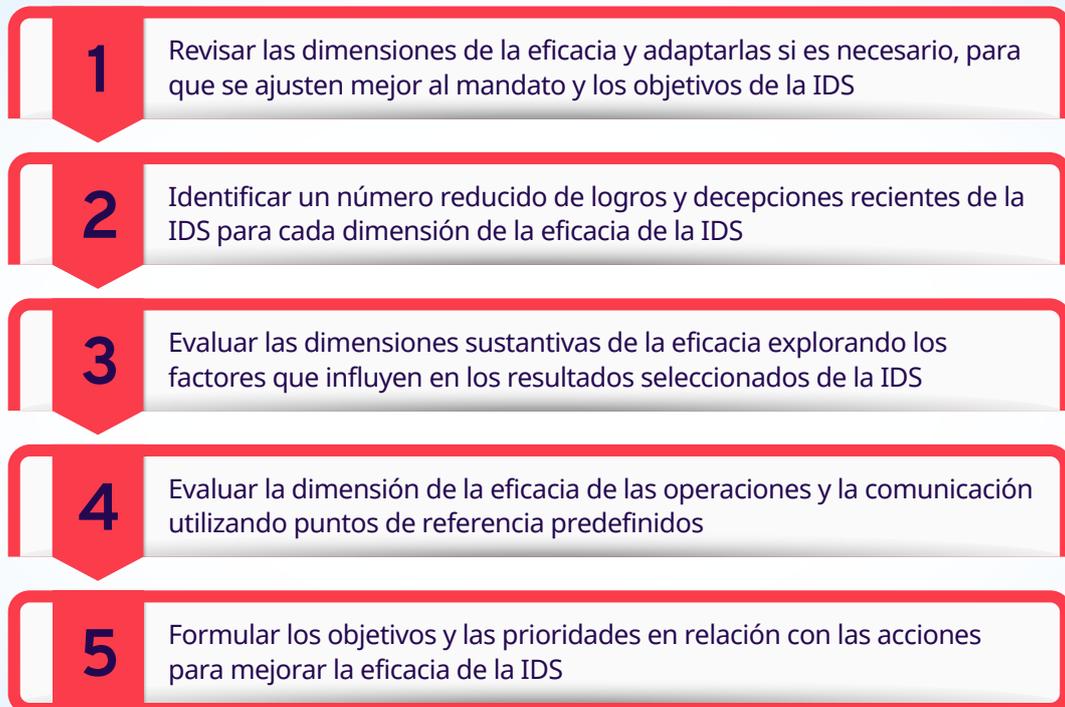
El paso 3 constituye la mayor parte del MA-IDS y es probable que sea el que lleve más tiempo. Pueden considerar diferentes opciones para organizar su trabajo, tales como:

- 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,<sup>62</sup> 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



<sup>62</sup> 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
▶ <b>Agenda</b>	<i>Escriben aquí los objetivos de la IDS que corresponden a cada dimensión de eficacia. Si no hay ninguno, déjelo en blanco.</i>
▶ <b>Creación de consenso</b>	
▶ <b>Influencia de las políticas</b>	
▶ <b>Paz social</b>	
▶ <b>Operaciones y comunicación</b>	
▶ <b>Otra/s dimensión/es</b> <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
▶ <b>Agenda</b>	<i>Junio de 2016</i>	<i>La IDS inició debates sobre la ampliación de la cobertura de la protección social a los trabajadores de la economía informal.</i>
	<i>Julio de 2018</i>	<i>La IDS estableció un grupo de trabajo para formular recomendaciones sobre la creación de un entorno propicio para las empresas sostenibles.</i>
▶ <b>Creación de consenso</b>	<i>Septiembre de 2017</i>	<i>La IDS formuló una serie de recomendaciones sobre la ampliación de la protección social a los trabajadores de la economía informal.</i>
	<i>Febrero de 2019</i>	<i>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.</i>
▶ <b>Influencia de las políticas</b>	<i>Mayo de 2019</i>	<i>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.</i>
	<i>Diciembre de 2018</i>	<i>El Parlamento nacional aprobó la ratificación del Convenio núm. 144 tras una recomendación formulada por la IDS.</i>
▶ <b>Paz social</b>	<i>Junio-septiembre de 2018</i>	<i>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.</i>
	<i>Enero-junio de 2016</i>	<i>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.</i>
▶ <b>Operaciones y comunicación</b>	<i>Enero-marzo de 2019</i>	<i>La secretaría de la IDS ideó e instituyó un procedimiento eficiente para seguir el progreso de los distintos puntos de la agenda.</i>
	<i>Abril de 2020</i>	<i>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.</i>

### 2.3 Seleccionen 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
▶ <b>Agenda</b>	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.
▶ <b>Creación de consenso</b>	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.
▶ <b>Influencia de las políticas</b>	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.
▶ <b>Paz social</b>	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.
▶ <b>Operaciones y comunicación</b>	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

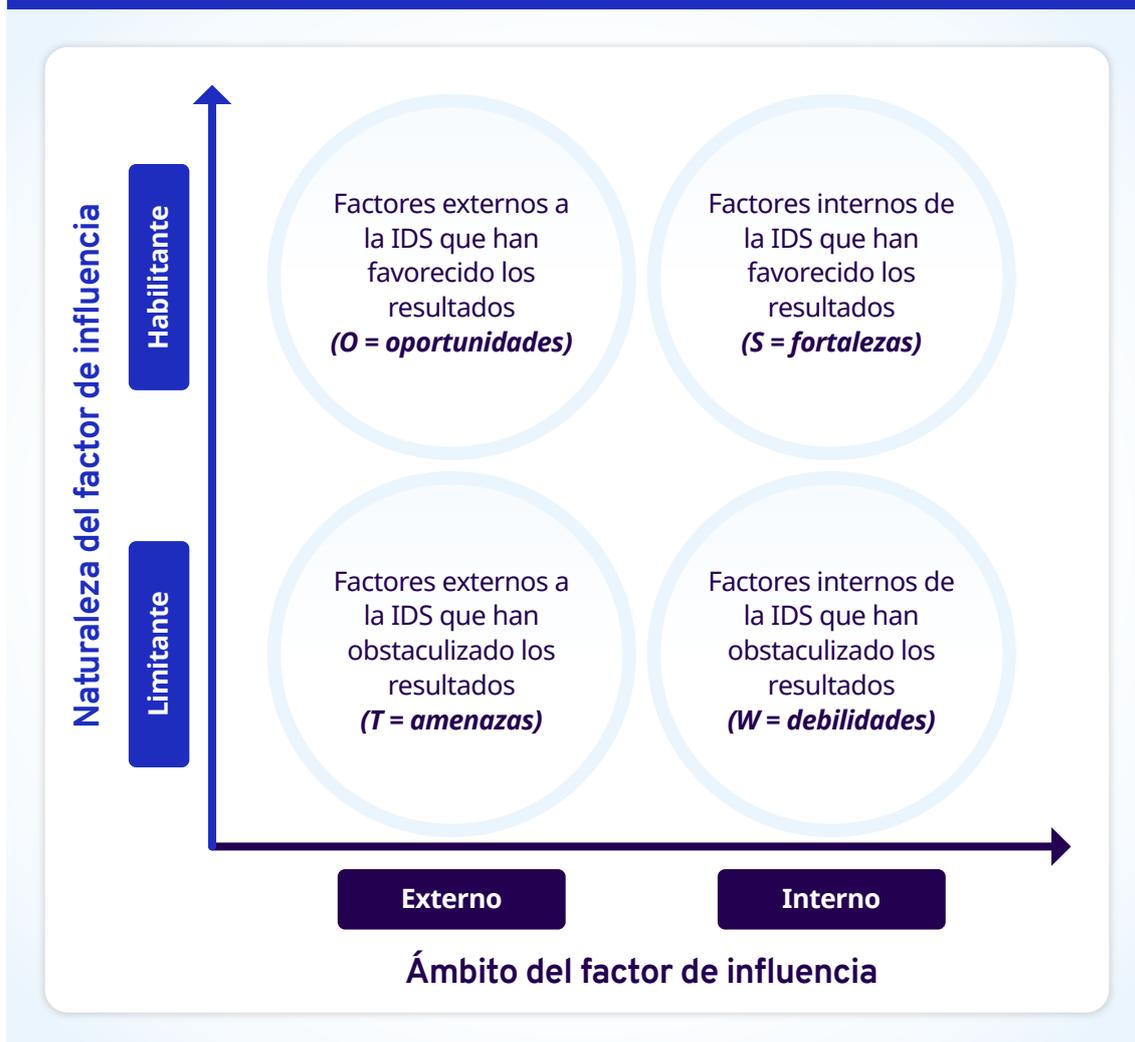
<b>"Ámbito" del factor de influencia</b>	<b>Externo</b>	Los <i>factores de influencia de ámbito externo</i> operan en el entorno más amplio de la IDS. Es probable que la IDS tenga un control limitado o tal vez no tenga ningún control en absoluto sobre estos factores, que pueden incluir, por ejemplo, el contexto político y económico nacional, las actividades de otras instituciones o la fuerza de las organizaciones de los interlocutores sociales.
	<b>Interno</b>	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.
<b>"Naturaleza" del factor de influencia</b>	<b>Habilitante</b>	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.
	<b>Limitante</b>	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.<sup>63</sup> 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.



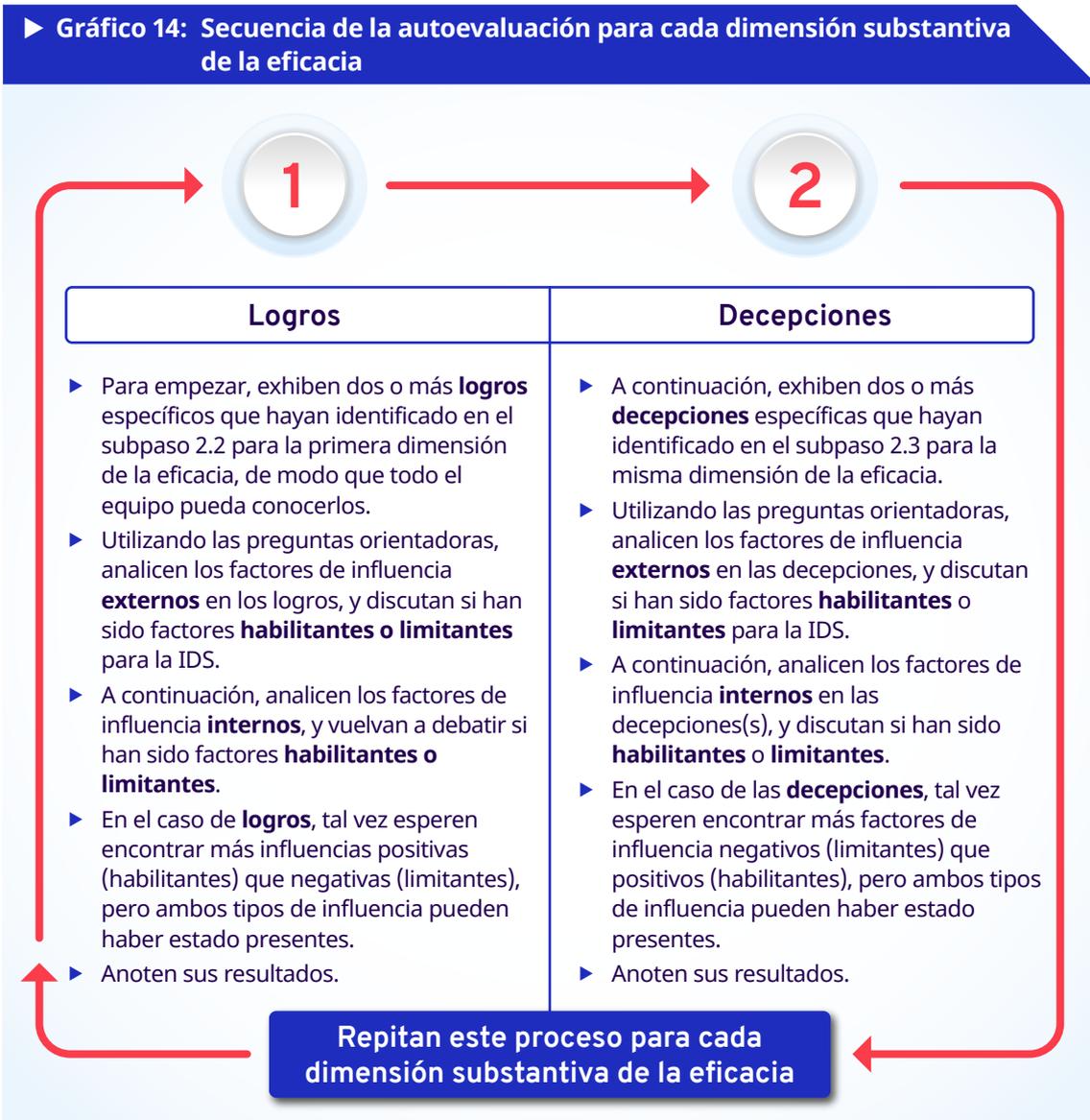
► Gráfico 13: El enfoque analítico del MA-IDS y la terminología SWOT



<sup>63</sup> 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
<b>Factores habilitantes</b>	<i>En estos cuadros, anoten los factores de influencia clave identificados por el equipo como habilitantes</i>	
<b>Factores limitantes</b>	<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
<b>a.</b> ¿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?	<b>a.</b> ¿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>b.</b> ¿Hubo influencias o presiones externas sobre la IDS para abordar o impedir que abordara la cuestión?	<b>b.</b> ¿Entraba la cuestión en el ámbito de competencia del mandato de la IDS?
<b>c.</b> ¿La participación de la IDS en el debate sobre la cuestión era obligatoria por ley?	<b>c.</b> ¿Participaron todos los miembros/ grupos integrantes de la IDS en igualdad de condiciones en la elaboración de la agenda?
<b>d.</b> ¿Era la IDS la única institución competente en este campo o compitió o colaboró con otras para abordar el tema?	<b>d.</b> ¿Pudo la IDS resolver algún desacuerdo interno sobre si presentar o no la cuestión?
<b>e.</b> ¿Disfrutó la IDS de un amplio reconocimiento y respeto en los círculos de formulación de políticas, o estaba percibida como un interlocutor marginal?	<b>e.</b> ¿Contaba la IDS con buenos procedimientos para elaborar su agenda con mucha antelación?
<b>f.</b> ¿Tenía la IDS algún “campeón” externo que apoyara su participación en los debates de las políticas y en la formulación de éstas?	<b>f.</b> ¿Tuvo la IDS flexibilidad para modificar su agenda/plan de trabajo en respuesta a las necesidades u oportunidades cambiantes?
<b>g.</b> ¿Intentó el gobierno o cualquier otro grupo pasar por alto a la IDS al abordar la cuestión?	<b>g.</b> ¿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?
<b>h.</b> ¿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?	<b>h.</b> ¿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
<b>a.</b> ¿Era estable en ese momento el clima político y social nacional?	<b>a.</b> ¿Se pusieron de acuerdo los miembros de la IDS sobre el alcance del trabajo y el tipo de resultado que generaría?
<b>b.</b> ¿Era el tema técnica y políticamente sencillo, o inherentemente complejo, sensible o divisivo?	<b>b.</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)?
<b>c.</b> ¿Hubo presión externa sobre la IDS para completar el trabajo en un plazo específico?	<b>c.</b> ¿Tenía la IDS normas que regían sus métodos de trabajo, la toma de decisiones y la composición de la presidencia?
<b>d.</b> ¿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?	<b>d.</b> ¿El equipo que realizó el trabajo fue diverso e inclusivo? ¿estaba compuesto por personas con la combinación adecuada de perfiles, competencias y conocimientos?
<b>e.</b> ¿Tenía el tema un alto perfil público, recibía una atención prominente de los medios de comunicación y provocaba un sentido de urgencia?	<b>e.</b> ¿Confiaban las personas entre sí? ¿se trataba a todas por igual y con respeto?
<b>f.</b> ¿Colaboró la IDS con algún socio/a o institución externos?	<b>f.</b> ¿Se aplicaron técnicas para salvar las diferencias, buscar el compromiso y crear consenso?
<b>g.</b> ¿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?	<b>g.</b> ¿Se recurrió a expertos técnicos externos o a otro tipo de asesoramiento cuando fue necesario?
<b>h.</b> ¿Se disponía de datos e información fiables sobre la cuestión? ¿eran accesibles al público?	<b>h.</b> ¿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
<p><b>a.</b> ¿Había en el país estabilidad política y respeto por los principios de la democracia y el estado de derecho?</p>	<p><b>a.</b> ¿La IDS emitió sus consejos o recomendaciones en el momento adecuado para que fueran de utilidad para los responsables de la formulación de políticas?</p>
<p><b>b.</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?</p>	<p><b>b.</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?</p>
<p><b>c.</b> ¿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?</p>	<p><b>c.</b> ¿Fue el resultado de la IDS sólido y equilibrado, reflejando el consenso entre los miembros?</p>
<p><b>d.</b> ¿Hubo presión de alguna fuente externa para que el gobierno actuara sobre este tema con urgencia o de una manera particular?</p>	<p><b>d.</b> ¿Los resultados de las políticas de la IDS se produjeron de una forma o formas apropiadas, persuasivas y accesibles, adaptadas a sus grupos destinatarios?</p>
<p><b>e.</b> ¿Fue el resultado de la IDS legalmente vinculante por derecho propio?</p>	<p><b>e.</b> ¿Divulgó la IDS sus resultados de forma efectiva a sus grupos destinatarios?</p>
<p><b>f.</b> ¿Qué reputación tenía la IDS, basada en su historial o en cualquier otro factor?</p>	<p><b>f.</b> ¿Hizo la IDS un seguimiento con los políticos o los legisladores después de la publicación de sus resultados?</p>
<p><b>g.</b> ¿Cuestionaron algunos grupos, especialmente los no representados en la IDS, la credibilidad de sus análisis o recomendaciones?</p>	<p><b>g.</b> ¿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?</p>
<p><b>h.</b> ¿Ofreció alguna otra institución asesoramiento de apoyo o contrario sobre el mismo tema?</p>	<p><b>h.</b> ¿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?</p>

## ► Dimensión 4: Eficacia de la paz social<sup>64</sup>

### ► ¿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?

<sup>64</sup> 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.<sup>65</sup> 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.

<sup>65</sup> 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. <sup>66</sup>
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.	

<sup>66</sup> "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.

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).	
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.	
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.	
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.	
i. La IDS mantiene alianzas productivas con instituciones externas, inclusive para acceder a estudios y datos.	
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.	
k. La IDS innova para aumentar la eficiencia de sus operaciones.	
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.	

¿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.



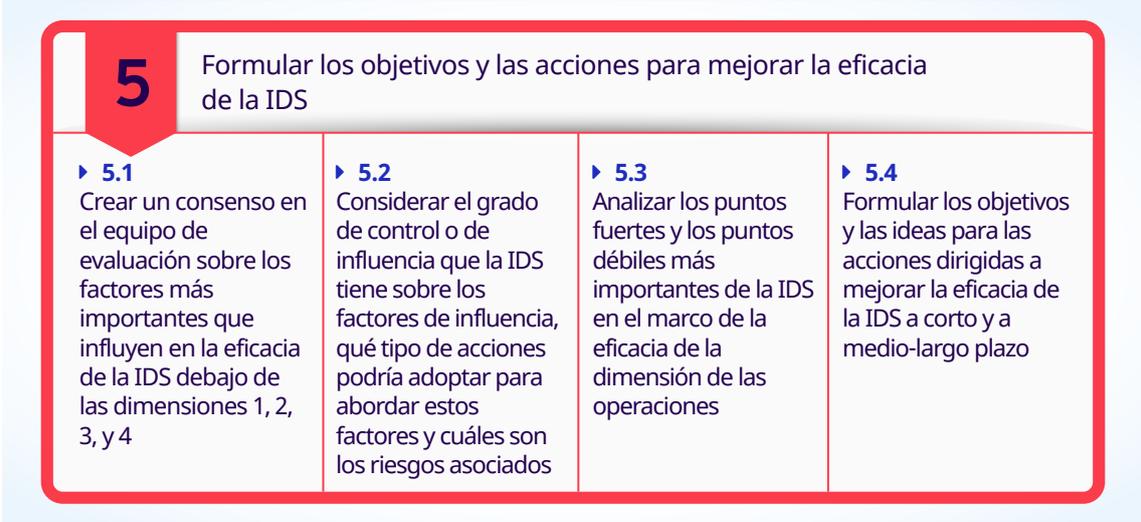
**Plantilla 8: Resultados obtenidos de la evaluación de la dimensión de la eficacia de las operaciones y la comunicación.**

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
<b>i. Factores que la IDS controla</b>	<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>
<b>ii. Factores en los que la IDS puede influir</b>		
<b>iii. Factores que están más allá del control o la influencia de la IDS</b>		

Las siguientes preguntas orientadoras pueden ayudar a estructurar sus discusiones.



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

- ¿Qué acciones podría adoptar la IDS para aprovechar los factores habilitantes (tanto externos como internos) y los puntos fuertes del funcionamiento de la IDS?
- ¿Qué acciones podría adoptar la IDS para contrarrestar los factores limitantes (tanto externos como internos) y los puntos débiles del funcionamiento de la IDS?
- ¿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)?
- ¿Existen riesgos asociados a la adopción de las acciones?
- ¿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 acciones<sup>67</sup>

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
<b>Objetivo 1:</b> <i>Registran aquí el objetivo</i>			
<b>Objetivo 2:</b>			
<b>Objetivo 3:</b>			

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



## 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.

El **folleto número 4** cubre el paso 3 del MA-IDS. En el paso 3, el equipo de autoevaluación lleva a cabo un examen a profundidad de la eficacia de la institución mediante la exploración de los factores subyacentes que influyen en cinco dimensiones de la eficacia. Basándose en este análisis, el equipo identifica los objetivos iniciales y las propuestas de acción provisionales para mejorar la eficacia de la IDS.

## ► 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](mailto:dialogue@ilo.org)

W: [ilo.org/socialdialogue](http://ilo.org/socialdialogue)