



Consejo de Administración

346.ª reunión, Ginebra, octubre-noviembre de 2022

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Auditoría y Control

Fecha: 25 de octubre de 2022

Original: inglés

Séptimo punto del orden del día

Evaluaciones de alto nivel de las estrategias y de los Programas de Trabajo Decente por País

Finalidad del documento

En este documento se presenta un resumen de las constataciones y recomendaciones derivadas de dos evaluaciones independientes de alto nivel que se efectuaron en 2022. La parte I se refiere a la respuesta de la OIT a las repercusiones de la COVID-19 durante el periodo 2020-2022. La parte II se refiere al programa de trabajo de la OIT en Asia Central durante el periodo 2018-2022. Se invita al Consejo de Administración a que refrende las recomendaciones y solicite al Director General que tome las medidas necesarias para aplicarlas (véase el proyecto de decisión en el párrafo 125).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado más pertinente: Resultado funcional B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización.

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

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Dentro de las asignaciones presupuestarias existentes.

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

Unidad autora: Oficina de Evaluación (EVAL).

Documentos conexos: GB.346/PFA/6; Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo.

▶ Índice

	Página
Introducción.....	5
Parte I. Respuesta de la OIT a las repercusiones de la COVID-19 (2020-2022).....	5
Objeto y ámbito de aplicación	5
Respuesta institucional de la OIT: Constataciones de alto nivel	6
Las medidas estratégicas de la OIT durante la pandemia: Constataciones de la evaluación de alto nivel.....	10
Constataciones principales de cada criterio de evaluación	15
Evaluación global.....	22
Enseñanzas extraídas.....	22
Recomendaciones	23
Respuesta de la Oficina	28
Parte II. Programa de trabajo de la OIT en Asia Central (2018-2022)	30
Objetivo y ámbito de aplicación	30
Resumen de las constataciones	31
Evaluación global.....	35
Recomendaciones	36
Respuesta de la Oficina	38
Proyecto de decisión.....	40

► Introducción

1. En este documento se presenta un resumen de las constataciones derivadas de dos evaluaciones independientes de alto nivel realizadas por la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) en 2022. En el texto completo de los informes de evaluación se facilitan datos pormenorizados que sustentan las principales constataciones y conclusiones presentadas en el resumen¹. Las evaluaciones se llevaron a cabo atendiendo a los criterios de evaluación internacionalmente aceptados de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Los datos obtenidos mediante diferentes métodos (estudios documentales, estudios de síntesis de evaluaciones de proyectos conexos, entrevistas, encuestas en línea y estudios casuísticos) fueron triangulados para su coherencia y fiabilidad². A fin de complementar las constataciones se aplicó una escala de puntuación de 1 a 6 (según la cual 1 es «muy poco satisfactorio» y 6 «muy satisfactorio»). Las evaluaciones se llevaron a cabo durante la pandemia de COVID-19 utilizando métodos adaptados a la situación³.

► Parte I. Respuesta de la OIT a las repercusiones de la COVID-19 (2020-2022)

Objeto y ámbito de aplicación

2. La evaluación independiente de alto nivel que se efectuó de la respuesta de la OIT a las repercusiones de la COVID-19 (2020-2022) se refiere principalmente a dos aspectos de la respuesta de la OIT a la pandemia durante el periodo comprendido entre marzo de 2020 y marzo de 2022. En primer lugar, evalúa cuán satisfactoriamente la OIT se adaptó a nivel institucional para poder seguir cumpliendo con su mandato. En segundo lugar, mide cuán bien la Organización reorientó sus actividades programáticas para responder a la evolución de las necesidades de los mandantes durante la crisis.
3. La evaluación de alto nivel se realizó a partir de múltiples fuentes de datos, que se triangularon para ofrecer una descripción fiable de la respuesta de la OIT a la crisis en un contexto marcado por turbulencias sin precedentes y para formular conclusiones generales sobre el desempeño de la OIT atendiendo a los criterios de evaluación internacionalmente aceptados. Se recurrió a métodos mixtos y a varios procedimientos de análisis, como por ejemplo: un análisis documental; 354 entrevistas realizadas en Ginebra y las regiones con miembros del personal, mandantes y otras partes actoras, en particular miembros del personal de todos los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente y de la Oficina de la OIT para las Naciones Unidas en Nueva York, el Centro Internacional de Formación de la OIT (Centro de Turín) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional⁴; encuestas

¹ OIT, *Independent High-level Evaluation of ILO's COVID-19 response 2020-22*, 2022, y *High-level Independent Evaluation of the ILO's Decent Work Country Programme in Central Asia (2018-22)*, 2022.

² Los estudios casuísticos por países o por temas utilizados en las evaluaciones, así como otra documentación complementaria, pueden solicitarse a través de la siguiente dirección de correo electrónico: eval@ilo.org.

³ OIT, *Implications of COVID-19 on Evaluations in the ILO: Practical Tips on Adapting to the Situation*, 24 de abril de 2020.

⁴ El 47 por ciento de las 354 personas entrevistadas eran mujeres.

a los miembros del personal y los mandantes; ocho estudios casuísticos por países que desempeñaron un papel determinante (Argentina, Indonesia, Iraq, Madagascar, México, Sudáfrica, Tailandia y Viet Nam); seis estudios casuísticos de carácter temático, y un estudio de síntesis en tres fases ⁵ referente a 87 evaluaciones de proyectos pertinentes realizadas durante el periodo considerado.

Respuesta institucional de la OIT: Constataciones de alto nivel

A. Afrontar la crisis

4. Cuando se declaró la pandemia de COVID-19, en marzo de 2020, la OIT tenía ya experiencia reciente para responder a emergencias naturales, económicas y sanitarias mundiales, pero la magnitud y la naturaleza de la COVID-19 no tenían precedentes. Ninguno de los planes y procedimientos existentes en materia de gestión de riesgos y continuidad de las actividades indicaba una hoja de ruta que la dirección de la OIT pudiera utilizar para sobrellevar la crisis.
5. La dirección de la OIT se enfrentaba a un entorno operativo de incertidumbre y a cambios impredecibles. Nadie sabía cuánto duraría la crisis. Se volvió a convocar al Equipo de Gestión de Crisis existente, que se reunió casi a diario durante dos años bajo la presidencia del Director General. Tanto el Equipo de Dirección como el Equipo Global de Dirección se movilizaron para formular la respuesta institucional y estratégica, coordinarla y difundirla en toda la Organización. La campaña de comunicación titulada «Conexión OIT», en la que participaron la mayoría de los departamentos y oficinas, permitió adaptar todas las estructuras de la Organización a un nuevo entorno de funcionamiento híbrido.
6. La alta dirección adoptó una estrategia de gestión adaptativa que permitió introducir sin ajustes continuos a la luz de la información obtenida de las oficinas exteriores y mediante análisis de datos. Esta estrategia suponía la voluntad de ir reevaluando y reajustando las decisiones a la evolución de la situación. Así, un alto responsable declaró en cierta ocasión que la Organización «mostraba una capacidad de adaptación excepcional».

B. Gobernanza durante la crisis

7. Los sistemas de gobernanza de la OIT atravesaron dificultades sin precedentes durante la crisis, para lo cual necesitaron agilidad, adaptabilidad y nuevos procesos virtuales, sin dejar de preservar el diálogo social.
8. Para encauzar las primeras medidas de respuesta a la crisis que la OIT debía aplicar con carácter urgente, se definió un marco de políticas basado en cuatro pilares ⁶, que se presentó al Consejo de Administración en su 340.^a reunión (octubre-noviembre de 2020). Pese a algunos reparos expresados por el hecho de que los mandantes no lo hubieran refrendado previamente, el equipo de evaluación consideró que dicho marco se adecuaba a la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo y al Programa y Presupuesto para 2020-2021. Ante la necesidad de una intervención urgente, el marco puede considerarse más

⁵ OIT, *ILO's Response to the Impact of COVID-19 on the World of Work: Evaluative Lessons on How to Build a Better Future of Work after the Pandemic: A Synthesis Review of Evaluative Evidence*, 2022.

⁶ Los cuatro pilares son: estimular la economía y el empleo; apoyar a las empresas, los empleos y los ingresos; proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo, y recurrir al diálogo social para encontrar soluciones. OIT, *Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la COVID-19*, Nota de políticas de la OIT, mayo de 2020

como una respuesta que recontextualiza una dirección estratégica ya aprobada que como un cambio de rumbo.

9. Pese a las reservas expresadas respecto a la «virtualización» de los sistemas de gobernanza, los mandantes se mostraron convencidos de que la respuesta de la OIT era idónea y de que la Organización seguía comprometida con el diálogo social durante la crisis. La alta dirección demostró que su colaboración con los mandantes seguía intacta. De hecho, en julio de 2020 celebró la Cumbre Mundial sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo y durante muchos meses mantuvo negociaciones totalmente virtuales con mandantes de 187 Estados Miembros, las cuales desembocaron en la adopción del Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente en la 109.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2021), que también se celebró en un formato virtual.

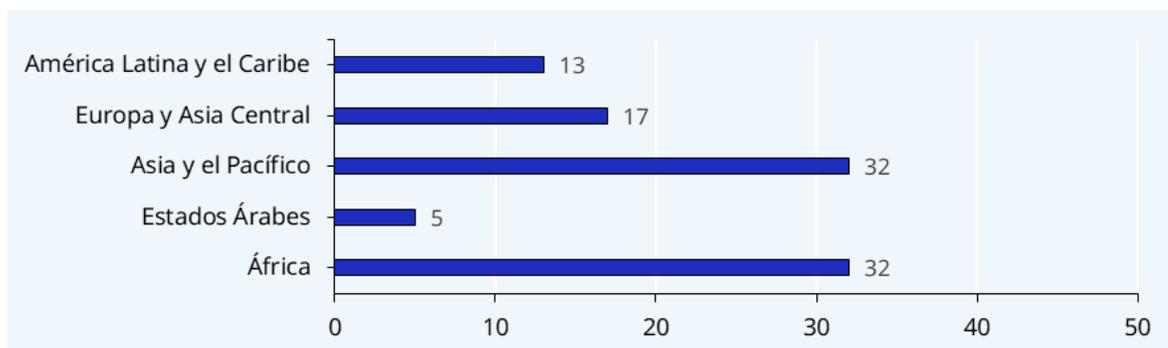
C. Movilización de recursos para dar respuesta a la crisis

10. La Organización comprendió la necesidad de obrar con flexibilidad presupuestaria e introdujo medidas innovadoras y proactivas para responder con agilidad en todos los planos, lo cual obligó en particular a introducir adaptaciones en el presupuesto ordinario y los fondos de cooperación para el desarrollo. La OIT contactó con sus asociados en la financiación para informarles de las medidas adoptadas por la OIT en respuesta a la COVID-19 y de la situación prevaleciente fuera de la sede, y para estudiar la manera de adaptar los proyectos en consecuencia.
11. Según los gastos que pudieron registrarse ⁷, la evaluación de alto nivel reveló que, durante el bienio 2020-2021, el gasto total realizado con recursos extrapresupuestarios para financiar medidas de respuesta a la COVID-19 ascendió a 180,7 millones de dólares de los Estados Unidos ⁸. La mayor parte de esta cuantía (162 millones de dólares de los Estados Unidos) se financió mediante contribuciones extrapresupuestarias destinadas a la cooperación para el desarrollo y con cargo a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario. También se consignó a estos efectos casi la mitad de todos los fondos de Cooperación Técnica con cargo al Presupuesto Ordinario.
12. África y Asia y el Pacífico son las regiones que notificaron el mayor gasto asociado a las medidas estratégicas adoptadas para responder a la COVID-19 (más de 58 millones de dólares de los Estados Unidos) (gráfico 1).

⁷ El volumen de gastos se refiere a los resultados de los programas por países, e incluye una presentación de los logros vinculados a la respuesta a la COVID-19. Los gastos cubren numerosas actividades, entre las cuales figuran aquellas dedicadas a responder a la COVID-19. Por lo tanto, los resultados son meramente indicativos de los gastos realizados por la OIT para responder a la COVID-19.

⁸ En 2020-2021, el volumen total de gastos de la OIT ascendió a 1 104,6 millones de dólares de los Estados Unidos. OIT, *Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021*, ILC.110/Informe I (A), 2022.

► **Gráfico 1. Desglose regional de los gastos rastreables asociados a las medidas estratégicas adoptadas en respuesta a la COVID-19, 2020-2021 (en porcentaje)**



13. Los proyectos se fueron adaptando a la nueva coyuntura, a menudo mediante métodos de intervención virtuales y una revisión del contenido de las formaciones, a fin de priorizar las respuestas a la COVID-19, en particular en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo (SST). Se observó que la OIT modificó considerablemente las estrategias y los servicios de programas para revisar la lista de beneficiarios, ampliar la cobertura geográfica o añadir nuevos productos o servicios. La Organización también recibió nuevas contribuciones voluntarias por un valor total de 672,5 millones de dólares de los Estados Unidos durante el periodo 2020-2021 (es decir, un 15 por ciento menos que durante el periodo 2018-2019).
14. La gestión de los recursos humanos fue un elemento capital para asegurar la continuidad de las operaciones. La OIT se adaptó con rapidez, instauró sistemas nuevos, dotó al personal con los equipos necesarios para permitirle trabajar a distancia y garantizó la seguridad en el lugar de trabajo. Sin embargo, las entrevistas y encuestas revelaron también cierta preocupación por el tiempo que la OIT tardó en intervenir en las oficinas exteriores para responder a la crisis. Las demoras en la aprobación de financiaciones y en el acceso a especialistas técnicos competentes para atender el aumento de la demanda causado por la COVID-19 plantearon dificultades, que en algunos casos debieron resolverse movilizand o conocimientos especializados inicialmente asignados a proyectos de cooperación para el desarrollo reorientados y que se hallaban en curso de ejecución o recién aprobados. Esta respuesta demorada impidió que se aprovecharan algunas oportunidades.

D. Apoyo a los mandantes durante la crisis

15. Las actividades de la OIT destinadas a fortalecer las capacidades se reajustaron a las necesidades de las organizaciones empresariales y de empleadores para permitirles sobrevivir y ser útiles a sus miembros durante la crisis. Se utilizó una estrategia más centralizada, focalizada en la elaboración de productos genéricamente concebidos para combatir los efectos de la COVID-19 y adaptables a las necesidades propias de cada país, especialmente para promover políticas, para elaborar herramientas susceptibles de garantizar la continuidad de las operaciones y encuestas de ámbito local (así pudieron efectuarse 420 encuestas en 50 Estados Miembros), y para ofrecer formaciones en línea (por ejemplo, se sabe que organizaciones empresariales y de empleadores de 27 Estados Miembros intensificaron sus actividades de formación virtual). Se difundió información sobre las estrategias adoptadas en el mundo para combatir los efectos de la COVID-19 (en particular, por conducto del portal de la OIT sobre la COVID-19). Aunque los resultados del Programa y Presupuesto superaron las metas señaladas, los mandantes estimaron que se debía poner mayor empeño en incrementar el valor añadido que las organizaciones empresariales y de empleadores ofrecen a sus

miembros (por ejemplo, elaborando estrategias innovadoras para fidelizar a dichos miembros).

16. La OIT difundió buenas prácticas derivadas de las iniciativas adoptadas por los sindicatos del mundo entero para afrontar la crisis y preservar el diálogo social durante la pandemia. Organizó actividades de formación en línea y webinarios a todos los niveles. Creó una plataforma de difusión de vídeos para ofrecer a los sindicatos orientación sobre el diálogo social y la manera de ayudar a los trabajadores más afectados. Permitió que la Academia sobre diálogo social, que es un evento bienal, se reuniera de modo telemático. Elaboró un nuevo módulo para la Caja de Herramientas sobre Relaciones Laborales relativo al fortalecimiento de las relaciones laborales en tiempos de crisis. Finalmente, concibió nuevos servicios para ayudar a los trabajadores a hacer frente a los desafíos relacionados con la COVID-19, en particular mediante nuevas herramientas digitales y un aumento de su presencia en las redes digitales. La brecha digital fue uno de los factores que impidieron alcanzar las metas del Programa y Presupuesto, lo cual muestra la importancia de mantener la colaboración presencial con los trabajadores.
17. Mientras los Estados Miembros recababan asesoramiento sobre las estrategias y políticas adecuadas para afrontar la crisis, las necesidades de las instituciones de administración del trabajo y de diálogo social cambiaban. La OIT ayudó en el fortalecimiento de las capacidades del personal de administración del trabajo, la elaboración de políticas y protocolos para garantizar el cumplimiento de la legislación con miras a un retorno seguro al trabajo, y la formulación de políticas y orientaciones sobre las horas de trabajo y los principios y derechos fundamentales en el trabajo. También prestó apoyo a los Estados en otros muchos ámbitos de respuesta a la COVID-19.
18. El Centro de Turín desempeñó un papel esencial y mucho más amplio en el fortalecimiento de las capacidades de los mandantes para encontrar formas innovadoras de afrontar los muchos desafíos planteados por la pandemia y hasta entonces desconocidos. Durante la pandemia aceleró la reorientación estratégica de sus modalidades de intervención hacia un modelo virtual, lo cual le permitió triplicar el alcance de sus actividades de divulgación. Una evaluación realizada por el Centro de Turín en 2021 evidenció tasas de adquisición y aplicación de conocimientos similares e incluso superiores a las registradas en evaluaciones anteriores.

E. Contribución a la respuesta de las Naciones Unidas

19. Los conocimientos especializados, la función normativa y la capacidad de la OIT para generar datos fiables sobre el mercado de trabajo durante la pandemia mejoraron el perfil y la participación de la Organización en el sistema de las Naciones Unidas, y la OIT desempeñó un papel fundamental en la formulación del Marco de las Naciones Unidas para dar una respuesta socioeconómica a la COVID-19. Ello no generó, sin embargo, un aumento proporcional en el acceso a los fondos de las Naciones Unidas en respuesta a la COVID-19, especialmente en los países, donde se observó incluso que la OIT tenía a menudo dificultades para ser integrada en las propuestas y los enfoques de los equipos de las Naciones Unidas en los países. En los planos subregional y nacional, se señaló que la participación en proyectos ejecutados junto con diversos asociados del sistema de las Naciones Unidas dejaba a menudo que desear, toda vez que la financiación aportada era insuficiente para justificar la intervención de todo el personal necesario.
20. Al mejorar su visibilidad, la OIT pudo fraguar nuevas alianzas y contraer nuevos compromisos para extender sus actividades más allá de sus programas ordinarios, tanto en términos de alcance como de escala. Ello abre sin embargo interrogantes respecto a los recursos y la

capacidad de ejecución de la OIT, en particular en los países. Además, estos retos son aún mayores a la luz de la contribución extremadamente ambiciosa que implicarían las numerosas iniciativas más amplias de las Naciones Unidas, entre las que descuellan el Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa, del que la OIT es principal protagonista.

Las medidas estratégicas de la OIT durante la pandemia: Constataciones de la evaluación de alto nivel

21. La OIT empezó a contemplar respuestas estratégicas antes de que la pandemia se declarara de forma oficial y, para evitar los errores cometidos en las crisis anteriores, configuró su marco para promover una recuperación centrada en las personas ⁹.
22. El marco inicial de políticas de la OIT basado en cuatro pilares conformó la labor de la Organización durante las primeras fases de la pandemia. En la etapa siguiente, la OIT resolvió inspirar una iniciativa mundial cimentada en un acuerdo verdaderamente tripartito. Finalmente, después de celebrarse las preceptivas consultas con los mandantes, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó, en su 109.ª reunión (2021), el Llamamiento mundial a la acción.

A. Respuesta inmediata de la OIT: Conocimientos y orientaciones estratégicas

23. La OIT no tardó en elaborar productos de difusión de conocimientos para orientar a los mandantes. Durante los dieciocho primeros meses de la pandemia preparó más de 170 publicaciones relacionadas con la COVID-19, que se ajustaban al marco de políticas e incluían 20 notas sectoriales destinadas a ayudar a los mandantes en la evaluación de las repercusiones de la pandemia y ponían de relieve los instrumentos de la OIT existentes para apoyar a las empresas y proteger a los trabajadores. La OIT examinó detenidamente los programas disponibles, las intervenciones estratégicas y los informes y productos de información producidos por los países y otras organizaciones internacionales, y ello le ayudó a centrar sus productos de difusión de conocimientos en el apoyo a los mandantes.
24. Inicialmente se observó una falta de coordinación en la elaboración de los productos de difusión de conocimientos y se expresaron dudas respecto a la pertinencia de algunos productos. Los análisis de las páginas web y las encuestas realizadas entre los mandantes revelaron que algunos productos de difusión de conocimientos de la OIT habían suscitado gran interés, como por ejemplo la serie del Observatorio de la OIT dedicada a la COVID-19 y el mundo del trabajo (véase el gráfico 2). Se constató que el 20 por ciento de las publicaciones de la OIT relacionadas con la COVID-19 representaban el 70 por ciento de todas las descargas. Los mandantes que se expresaron en Europa y Asia Central, América Latina y el Caribe, y Asia y el Pacífico consideraron las orientaciones y herramientas preparadas por la OIT más útiles que los mandantes de las regiones de África y los Estados Árabes.

⁹ Los datos presentados en el estudio de síntesis indican que las actividades se adaptaron o reorientaron en aras de la recuperación de la pandemia en el 26 por ciento de los proyectos incluidos en la muestra.

► **Gráfico 2. Número de descargas de las publicaciones más consultadas**



25. Se prestó más atención a la coordinación de los productos de difusión de conocimientos después de que el Director General preconizara la adopción de un enfoque más centrado; se adoptó un proceso de examen en el que participaron la Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P), el Departamento de Comunicación e Información al Público y la Oficina del Director General. Algunas personas destacaron que este enfoque más centrado mejoraba la coherencia interna. También se pusieron de relieve métodos innovadores como la «previsión inmediata», cuyo mayor exponente es el Observatorio de la OIT.

B. Promoción de un crecimiento económico inclusivo y del empleo

26. Los graves efectos causados por la pandemia al empleo, las empresas y las competencias profesionales no se sintieron de igual manera en todo el mundo. La OIT debió adaptarse a esta diversidad.
27. Se efectuaron evaluaciones rápidas del impacto nacional de la COVID-19 en 47 países. Los resultados correspondientes tuvieron al parecer una incidencia directa en las políticas de empleo nacionales de varios países y los empleadores y organizaciones sindicales los utilizaron para informar a sus miembros y fundamentar su diálogo con los Gobiernos.
28. Una encuesta mundial reveló las repercusiones de la pandemia en los jóvenes, especialmente en términos de pérdidas de empleo, disminución del tiempo de trabajo y de las horas laborales, dificultades en la enseñanza y la formación, y deterioro de la salud mental. Este estudio suscitó un interés mundial.
29. Se elaboró una herramienta que se utilizó en 14 países para calibrar las necesidades de reconvertir y perfeccionar competencias profesionales en respuesta a la crisis de la COVID-19. Mediante el Centro de Turín y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional se impartieron en modo virtual cursos sobre el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones de enseñanza y formación técnica y profesional.

30. El riesgo de quiebra empresarial se consideró una cuestión prioritaria. La OIT examinó las mejores prácticas mundiales para apoyar a las empresas, distribuyó información actualizada cada semana, formuló recomendaciones para apoyar a los mandantes y elaboró productos de difusión de conocimientos para prestar apoyo directo a las empresas.
31. Los programas y servicios del Departamento de Empresas (ENTERPRISES) de la OIT contribuyeron a la respuesta de la Organización y se adaptaron para garantizar la continuidad de las operaciones. Por ejemplo, en el programa Promoción de Empresas Competitivas y Responsables (SCORE) se incluyeron nuevos módulos de planificación de la continuidad de las operaciones y SST. Se analizaron las cadenas de valor para ayudar a la recuperación. Se elaboró una herramienta de evaluación rápida para medir las repercusiones en la economía informal. Se aumentaron los recursos consignados para financiar la promoción de una conducta empresarial responsable en el contexto de la COVID-19, y en colaboración con la Oficina de Actividades para los Empleadores se elaboró un nuevo programa de formación titulado Empresas Sostenibles y Resilientes para conferir mayor resiliencia a las pequeñas empresas.

C. Medidas para promover la protección de todos los trabajadores

32. Fue capital promover las normas del trabajo para proteger los derechos de los trabajadores y la OIT realizó contribuciones significativas para fortalecer estos derechos alentando el diálogo social y coordinando las medidas encaminadas a fomentar la adhesión a las normas internacionales del trabajo.
33. La OIT respaldó firmemente la labor de los mandantes para promover la SST durante la pandemia, hasta que en su 110.ª reunión (2022) la Conferencia Internacional del Trabajo confirmó la SST como uno de los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Así se reforzó la autoridad de la OIT en el ámbito de la SST entre las partes actoras y los organismos de las Naciones Unidas, y la OIT facilitó la coordinación entre los ministerios de Trabajo y de Salud en el control de las enfermedades infecciosas.
34. Los programas de referencia de la OIT Better Work y «Seguridad + Salud para Todos» pudieron reorientarse a través del subprograma Fondo Visión Cero de manera que las medidas de seguridad y mitigación en el lugar de trabajo frente a la COVID-19 se hicieran extensivas a sectores como el vestido, la agricultura y la construcción.
35. La OIT contribuyó a la preparación de los informes que contenían estimaciones mundiales del trabajo infantil y el trabajo forzoso, y advirtió del retroceso de los avances logrados en la lucha contra el trabajo infantil en las poblaciones ya de por sí vulnerables, además de preconizar la instauración de una protección social universal para ayudar a poner fin al trabajo infantil. Los actuales programas de lucha contra el trabajo infantil prestaron un apoyo inmediato a las comunidades afectadas.
36. Se evaluó el impacto de la COVID-19 en los trabajadores de la economía informal en 15 países y se difundieron pautas de orientación para permitir también a los trabajadores informales beneficiarse de las medidas de seguridad contra la COVID-19. La OIT aprovechó la mayor atención prestada a esta cuestión para acelerar la aplicación de las políticas nacionales para la formalización de los trabajadores informales.
37. La OIT reorientó los servicios de apoyo a los trabajadores migrantes a fin de aumentar la seguridad y protección de los derechos humanos en los países de destino, y reforzó la ayuda para la reintegración de estos trabajadores, en particular mediante los programas que ejecuta en Asia y el Pacífico.

38. La OIT reunió información detallada sobre las repercusiones desproporcionadas de la pandemia de COVID-19 en las mujeres y los grupos vulnerables, por ejemplo, mediante investigaciones y estudios sobre la economía del cuidado, la violencia y el acoso, y la participación de diversos grupos en las medidas de atenuación contra la COVID-19. Sin embargo, los recursos consignados para mitigar el impacto de la pandemia en las mujeres trabajadoras y los grupos vulnerables a escala nacional no se movilizaron tanto mediante iniciativas nuevas, sino principalmente a través de programas existentes, como proyectos dedicados a la SST y al respeto de las normas del trabajo.

D. Medidas para promover una protección social universal

39. La pandemia reveló que era urgente instaurar sistemas de protección social universales, integrales, adecuados y sostenibles. Durante la pandemia de COVID-19, los Estados Miembros adoptaron medidas de protección social, muchas de las cuales fueron sin embargo temporales y resultaron insuficientes. El mayor relieve otorgado a la protección social en la agenda de los Gobiernos multiplicó el número de solicitudes de apoyo presentadas a la OIT. Antes de la pandemia, la Organización recibía cada año cinco solicitudes de ayuda al refuerzo de los regímenes de protección frente al desempleo; esta cifra pasó a 29 en 2020.
40. La OIT notificó 70 resultados en cumplimiento del resultado 8 durante el bienio 2020-2021. La mayoría de dichos resultados se obtuvieron en África, seguida de las regiones de Asia y el Pacífico y de las Américas. La eficacia de la respuesta de la OIT a la COVID-19 en el ámbito de la protección social fue mejor puntuada por los mandantes de Asia y el Pacífico que por los de las demás regiones. En noviembre de 2021, la OIT lanzó una estrategia regional para África con objeto de ayudar a sus mandantes a ampliar la cobertura de la protección social y de asegurar cuando menos una prestación de protección social al 40 por ciento de la población del continente a más tardar en 2025.
41. La OIT ayudó a los Estados Miembros a definir sus necesidades y lagunas, así como a realizar evaluaciones del impacto de la crisis en todas las regiones, a través del diálogo social y con arreglo al marco normativo de la OIT. Se adaptaron los programas existentes y se movilizaron nuevas medidas de apoyo para reflejar un cambio de prioridades con miras a la instauración de sistemas de protección social sólidos y capaces de responder ante situaciones de crisis.
42. La OIT participó en medidas de ayuda monetaria de emergencia y encontró así un punto de entrada para pilotar estrategias de creación de sistemas más sostenibles inspiradas en sus propios principios, incluido el diálogo social. La OIT desempeñó un papel central en la configuración de respuestas conjuntas de las Naciones Unidas a la COVID-19 que implicaron transferencias en efectivo y subvenciones salariales temporales en 20 Estados Miembros, aunque estos fondos solo se desembolsaron parcialmente en algunos países. Se señaló en ocasiones que esta labor requería una rapidez y una agilidad arraigadas en un propósito estratégico, un marco operativo y unas capacidades organizativas de los que la OIT podría carecer en la actualidad.
43. La OIT contribuyó a la formulación de estrategias y legislación nacionales sobre la protección social; promovió la integración de medidas contributivas y financiadas por la vía tributaria para ampliar la protección social; mejoró los sistemas de gestión de la información, y apoyó los controles de viabilidad financiera y los estudios de viabilidad sobre la ampliación de la cobertura, especialmente a los trabajadores de la economía informal. La crisis reveló que, en materia de protección social, es necesario considerar debidamente los riesgos que acechan a las comunidades en general y que, en tiempos normales, podrían socavar la capacidad de los Gobiernos para desarrollar la protección social.

44. La OIT apoyó las intervenciones destinadas a ofrecer una protección social a los grupos vulnerables, en particular a los trabajadores de la economía informal, los refugiados, los migrantes, las personas con discapacidad y aquellas que viven con el VIH. Más de la mitad de las intervenciones de la OIT relacionadas con la protección social y la COVID-19 contribuyeron también a promover la igualdad de género.

E. Armonización de la acción de la OIT con las respuestas de las Naciones Unidas y las iniciativas mundiales, en particular los Objetivos de Desarrollo Sostenible

45. Aunque las declaraciones en que se propugna el fortalecimiento de la colaboración multilateral impulsaron a buen seguro las alianzas sobre el terreno y los acuerdos de alto nivel, estos últimos han permitido movilizar tan solo una pequeña cuota de los fondos que las Naciones Unidas necesitan para asegurar la recuperación posterior a la pandemia de COVID-19.
46. La demanda de nuevos modelos de financiación del desarrollo reveló que la OIT disponía de una capacidad relativamente limitada en este ámbito. El Secretario General de las Naciones Unidas ha insistido en la necesidad de promover enfoques que movilicen la totalidad de las administraciones, es decir, no solo los ministerios encargados de las cuestiones sociales, del Medio Ambiente y del Trabajo, y que garanticen también la participación plena de los ministerios de Hacienda en la elaboración y aplicación de las medidas de reactivación. La OIT deberá desarrollar los conocimientos especializados necesarios para aplicar un enfoque «pangubernamental» en la planificación económica y financiera. Además, la OIT carece de los recursos humanos necesarios para gestionar la carga de trabajo derivada de los muchos acuerdos de cooperación y alianzas nuevos, sobre todo a nivel de los países.
47. Entre los acuerdos cabe citar el Marco de Acción entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la OIT, en el cual se establecen actividades prioritarias comunes a ambos asociados para aumentar las sinergias, así como otras alianzas mundiales y regionales con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia; la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres; la Organización Mundial de la Salud, y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Pese al nuevo impulso generado por la pandemia en favor de mayor colaboración y coherencia de las políticas entre los organismos multilaterales, persisten los obstáculos y los factores inhibitorios.
48. La OIT desempeñó un papel destacado en las reuniones de alto nivel del G7, el G20 y el grupo de los BRICS (Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica), así como en la redacción de la Declaración sobre Transición Justa, que fue avalada por más de 30 naciones en la 26.ª reunión de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, celebrada en Escocia en octubre-noviembre de 2021. En febrero de 2022, el Foro mundial para una recuperación centrada en las personas, de tres días de duración y organizado por la OIT, subrayó la necesidad de una coherencia de las políticas multilaterales, lo cual incitó a diversas entidades del sistema de las Naciones Unidas y del sistema multilateral a contraer nuevos compromisos.
49. A nivel de los países, la OIT parece haber influido en más de 120 planes en el contexto del Marco de las Naciones Unidas para la respuesta socioeconómica inmediata ante la COVID-19, aunque resulta difícil confirmar la validez de esta afirmación o estimar el grado de influencia logrado.

50. El Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa, que el Secretario General de las Naciones Unidas y la OIT pusieron en marcha, tiene por objetivo crear al menos 400 millones de puestos de trabajo y ampliar los pisos de protección social a los 4 000 millones de personas que actualmente carecen de esa cobertura. El ámbito y la escala de esta iniciativa tienen enormes repercusiones en la OIT y el sistema de las Naciones Unidas en términos de recursos.

Constataciones principales de cada criterio de evaluación

A. Pertinencia

Constatación principal 1. Los sistemas de gestión y gobernanza de la OIT se adaptaron satisfactoriamente a las circunstancias cambiantes y garantizaron que se mantuviera la participación y el apoyo de los mandantes, y se adoptaron nuevos sistemas para permitir que el personal siguiera trabajando.

Constatación principal 2. Inicialmente faltaba coordinación para elaborar orientaciones de política y productos de difusión de conocimientos, pero esa carencia se subsanó y algunas orientaciones y productos demostraron ser pertinentes a nivel mundial.

Constatación principal 3. En la fase de crisis, la OIT trabajó con sus mandantes para promover la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, creó diversos recursos para respaldar el empleo y la continuidad empresarial, e influyó en las medidas de protección social de emergencia, que también contribuyó a aplicar. Esta labor comprendió iniciativas específicamente relacionadas con cuestiones de género y de lucha contra la discriminación.

51. La respuesta institucional global de la OIT permitió a la Organización adaptarse a un panorama operativo que se había alterado drásticamente y reinventar la forma en que prestaba servicios a sus mandantes. La situación exigía decisiones de gestión rápidas, a menudo con información imperfecta, y la voluntad de cambiar de rumbo a medida que la situación evolucionaba. La participación de los mandantes siguió siendo la máxima prioridad y se mantuvo a través de reuniones y conferencias virtuales. Se adoptaron nuevos sistemas y procesos para garantizar que el personal de la OIT estuviera seguro y pudiera seguir trabajando. La OIT brindó un apoyo adecuado a las organizaciones de trabajadores y empleadores mientras estas lidiaban con la crisis, que incluyó, entre otros aspectos, cómo afrontar las cuestiones de SST, cómo mantener la continuidad de los servicios para sus miembros y cómo aumentar su utilidad mediante nuevas herramientas y recursos.
52. El marco de políticas basado en cuatro pilares estableció una lógica programática pertinente que se secuenció para facilitar en un principio la comprensión de los efectos inmediatos de la pandemia en el mundo del trabajo y hacerles frente y, a continuación, contribuir a una recuperación centrada en las personas que se sustentara en el diálogo social y las normas internacionales del trabajo.
53. Si bien hubo cierto exceso de entusiasmo en la creación de orientaciones de política y productos de difusión de conocimientos en las primeras etapas, la situación no tardó en corregirse. Algunas orientaciones y productos, especialmente el Observatorio de la OIT y los numerosos documentos sectoriales y de empleo, demostraron ser pertinentes a nivel mundial, al tiempo que se aplicaron a nivel nacional los recursos de SST relacionados con la COVID-19 y las directrices elaboradas para ayudar a los países a evaluar con rapidez los efectos de la pandemia.

54. Como mostró el estudio de síntesis, los proyectos de cooperación para el desarrollo existentes pudieron, por norma general, seguir siendo pertinentes. En las intervenciones y los programas mundiales fue más fácil ajustar los mecanismos de ejecución y responder a las nuevas prioridades que en los proyectos más pequeños y puntuales, en los que se hizo lo posible dentro de su alcance.
55. La OIT trabajó con sus mandantes para promover la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, creó diversos recursos para respaldar la continuidad empresarial e influyó en las medidas de protección social de emergencia, que también ayudó a aplicar. Con el objetivo de no dejar a nadie atrás, los principales programas, como los programas de referencia de la OIT Better Work y Seguridad + Salud para Todos, los programas para empresas (incluido el apoyo a las empresarias y las cooperativas) y la cartera de trabajadores migrantes, integraron enfoques específicos de género e iniciativas contra la discriminación. En algunos países, los proyectos de respuesta a la COVID-19 y las intervenciones de protección social respaldaron el empleo y el desarrollo de competencias profesionales de las mujeres, las personas con discapacidad, los refugiados, las personas que viven con el VIH y las comunidades indígenas.
56. Como demuestra el estudio de síntesis, las medidas de recuperación de la OIT se hallan en curso de aplicación. Evaluar su pertinencia es complicado debido a una serie de factores, es decir: la pandemia no ha terminado todavía, existen variaciones en las tasas de recuperación y la capacidad de respuesta de los países y el mundo se enfrenta a nuevas crisis, como guerras, perturbaciones de las cadenas de suministro y la escasez energética y alimentaria. En este contexto, las medidas de la OIT no deberán limitarse a responder a los daños causados por la pandemia, sino que también deberán ajustarse a cambios continuos e impredecibles.

B. Coherencia

Constatación principal 4. La pandemia mejoró la colaboración y la coherencia de las políticas en la OIT. Se establecieron estructuras colaborativas y equipos de trabajo multidisciplinarios que dieron buenos resultados, y el marco estructurado en cuatro pilares concentró los esfuerzos y creó sinergias.

Constatación principal 5. El trabajo interno en equipo y las interacciones más frecuentes entre la sede y las oficinas exteriores se vieron favorecidos por el aumento de las reuniones virtuales.

Constatación principal 6. Durante la pandemia, el trabajo siguió siendo coherente con los principios del diálogo social y con las normas internacionales del trabajo.

Constatación principal 7. Surgieron nuevas oportunidades de colaboración con distintos organismos de las Naciones Unidas y asociados multilaterales, pero se necesitan más trabajo y recursos para aprovechar su potencial. Fuera de la sede, los acuerdos de alto nivel no siempre contribuyeron a incrementar el protagonismo de la OIT.

57. En la evaluación de alto nivel se determinó que la pandemia había desempeñado un papel catalizador en la mejora de la colaboración interna y el aumento de la coherencia de las políticas. Según el estudio de síntesis, la pandemia había generado un nuevo imperativo: la Organización debía trabajar unida en la acción y colaborar de manera todavía más estrecha. Se percibió que, ante una crisis, la OIT tenía una capacidad intrínseca para salir de su compartimentación y aunar esfuerzos en torno a una causa común. Se mencionaron distintos ejemplos de este espíritu de equipo derivado de la crisis, como la labor de colaboración necesaria para crear el Observatorio de la OIT.
58. Ahora bien, esta colaboración no «surgió» espontáneamente en toda la Organización. Por ejemplo, la producción de documentos y orientaciones de política se coordinó mejor después de que el Director General exhortara a incrementar la coherencia y visibilidad en la cadena de

producción y a mejorar el enfoque y la utilidad de los productos de difusión de conocimientos. El proceso de examen *ad hoc* de los productos de difusión de conocimientos relacionados con la COVID-19 demostró ser eficaz en general, y se determinó que constituía una mejora con respecto al anterior proceso de examen de las publicaciones. Hubo quien lamentó que este proceso no se mantuviera e institucionalizara después de 2020.

59. Paradójicamente, el distanciamiento físico impuesto a consecuencia de la COVID-19 también pudo contribuir a un acercamiento dentro de la propia OIT. Las interacciones virtuales más frecuentes y propicias entre los especialistas de la sede y el personal y los mandantes fuera de la sede mejoró de manera similar la coherencia orgánica, aunque aumentó la carga de trabajo. Las reuniones virtuales de los equipos técnicos globales se mantuvieron con mayor frecuencia para analizar los efectos de la COVID-19 y formular respuestas colectivamente. ENTERPRISES incluso organizó, a través del Centro de Turín, una exposición virtual de empresas sostenibles para «liberar sinergias y obtener efectos de escala» en la labor del departamento y formular una nueva estrategia de política de alto nivel.
60. La OIT trabajó para garantizar que su gobernanza institucional y sus respuestas de política se basaran en el tripartismo y estuvieran respaldadas por las normas internacionales del trabajo, que se utilizaron como una «brújula del trabajo decente» en la respuesta de la OIT. A título ilustrativo cabe citar el apoyo a una respuesta tripartita coherente a la crisis que sufrieron los trabajadores marítimos y la actualización del Convenio sobre el trabajo marítimo, 2006, en su versión enmendada; el trabajo relacionado con la COVID-19 en los sectores de la salud y el turismo, y la adición de la SST como quinta categoría de principios y derechos fundamentales en el trabajo. Las medidas estratégicas se ajustaron a la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo y al Programa y Presupuesto, y se ciñeron en gran medida a los resultados de los programas por país y a los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).
61. Surgieron nuevos mecanismos para la coherencia y la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y asociados multilaterales, pero será necesario dedicar mucho trabajo y más recursos para obtener provecho de ellos. Se establecieron acuerdos de alto nivel y mecanismos de colaboración en el sistema de las Naciones Unidas pero, a nivel de los países, la OIT no siempre pudo desempeñar un papel tan destacado como hubiera deseado, aun cuando fuera el organismo que, por lógica y por su mandato, debería ocupar esa función. Se señaló que su relativa falta de recursos a nivel de los países, sobre todo en aquellos donde no es una organización residente, restringía el alcance de sus actividades. En el estudio de síntesis figuran varios ejemplos exitosos y enseñanzas extraídas de proyectos conjuntos de las Naciones Unidas vinculados al fondo fiduciario multipartito de las Naciones Unidas.

C. Eficacia

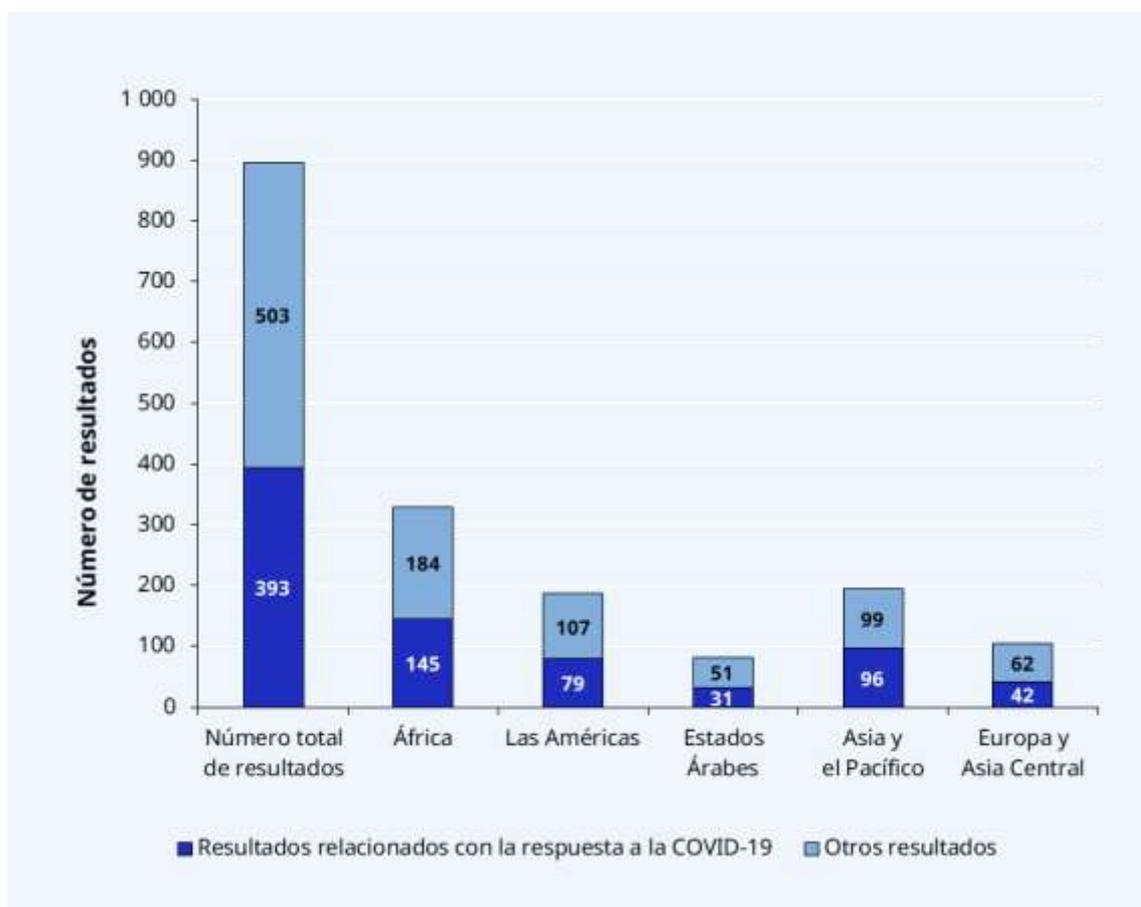
Constatación principal 8. Los sistemas de planificación y presentación de informes de la Oficina no permitieron rastrear adecuadamente la respuesta de esta a la COVID-19. Se introdujeron ajustes en esos sistemas, pero los resultados se comunicaron de manera deficiente.

Constatación principal 9. Se mencionó que los productos innovadores de difusión de conocimientos eran muy influyentes y habían realzado la importancia de la OIT como fuente de datos de referencia sobre el mercado de trabajo.

Constatación principal 10. Se señalaron buenos resultados en todos los principales ámbitos de política con respecto al apoyo prestado tanto en la formulación de políticas nacionales como en los programas y medidas para hacer frente a los efectos inmediatos de la crisis.

62. La OIT solo logró adaptar en parte sus sistemas de planificación y presentación de informes para rastrear su respuesta a la COVID-19 y medir su eficacia. Dar sentido a los informes de ejecución del Programa y Presupuesto en relación con la cobertura que brindaron a la respuesta a la COVID-19 fue especialmente difícil. Se introdujeron ajustes en los métodos de rastreo utilizados en el sistema de seguimiento y presentación de informes, pero la comunicación de los resultados fue a menudo deficiente. Al final, la OIT decidió mantener su enfoque actual y ajustó sus sistemas de planificación y presentación de informes para reflejar algunos pormenores relacionados con la COVID-19, pero en gran parte presentó información sobre los resultados del Programa y Presupuesto, como de costumbre. Este enfoque dio como resultado que en el informe sobre la *Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021* se determinara que el 45 por ciento de los proyectos habían contribuido a la respuesta a la COVID-19 (gráfico 3)¹⁰.

► **Gráfico 3. Contribución de los resultados a la respuesta a la COVID-19, total y por región**



63. La presentación de información cualitativa acerca de la respuesta de la OIT a la pandemia, tanto en el informe sobre la *Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021* como en los documentos presentados al Consejo de Administración, puso de manifiesto los aspectos más destacados de la labor de la OIT, pero apenas mencionaron las «sombras», esto es, los aspectos de esa labor que no fueron eficaces. Esas deficiencias en la presentación de información fueron reconocidas por el personal entrevistado, que a menudo destacó la importancia de corregirlas en la siguiente ocasión.

¹⁰ OIT, *Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021*.

64. Se actualizaron los procedimientos de evaluación y se elaboraron protocolos para garantizar la continuidad de la rendición de cuentas y la extracción de enseñanzas de las evaluaciones ¹¹. El estudio de síntesis se llevó a cabo en tres fases y se publicaron los resultados de cada fase para proporcionar aprendizaje en tiempo real sobre la eficacia de las operaciones de la OIT a la hora de responder a los efectos de la pandemia.
65. La OIT realizó grandes esfuerzos para apoyar a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a fin de que continuaran funcionando y prestando servicios a sus miembros durante la crisis. En los países donde se realizaron estudios casuísticos para proceder a la evaluación de alto nivel, los mandantes se mostraron positivos acerca de la eficacia de esos esfuerzos y destacaron, por ejemplo, el valor de la información compartida sobre las prácticas internacionales, las orientaciones para miembros sobre SST, teletrabajo y pagos en línea, y el apoyo para mejorar la promoción de políticas y el mantenimiento del diálogo social.
66. En la evaluación de alto nivel se encontraron ejemplos de medidas estratégicas eficaces. Los productos de difusión de conocimientos fueron uno de los enfoques iniciales y, si bien es difícil medir su eficacia, algunos de ellos fueron innovadores y se mencionaron como influyentes. La producción de conocimientos de la OIT realzó su importancia como fuente de datos de referencia sobre el mercado de trabajo, y su alcance, participación pública y cobertura mediática aumentaron sustancialmente.
67. La labor destinada a respaldar el crecimiento económico y el empleo inclusivos permitió comprender mejor los efectos de la pandemia en los mercados de trabajo nacionales, y se incorporaron distintas ideas a las políticas y programas nacionales de empleo, las estrategias de empleo juvenil, las medidas de apoyo empresarial, las respuestas sectoriales, los sistemas de competencias profesionales y el apoyo a los grupos vulnerables. Las actividades de apoyo a la protección de todos los trabajadores ayudaron a los mandantes a aplicar sus respuestas inmediatas frente a la COVID-19 en el ámbito de la SST, en particular en los sectores y las ocupaciones más afectados, con miras a paliar los efectos negativos de la pandemia en los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en la informalidad y en las mujeres y los trabajadores vulnerables. La protección social universal cobró mayor importancia, y la OIT utilizó sus conocimientos especializados en la elaboración de políticas para respaldar una nueva cobertura en varios países (incluidos los grupos vulnerables y las mujeres) y para situar adecuadamente a la Organización junto con las instituciones financieras internacionales y en el sistema de las Naciones Unidas a fin de ampliar aún más sus actividades. En las Naciones Unidas y el sistema multilateral, los resultados de las actividades de los proyectos colaborativos fueron desiguales, pero la OIT ha forjado nuevos acuerdos y alianzas que podrían mejorar los resultados a largo plazo.

¹¹ OIT, *Implications of COVID-19 on Evaluations in the ILO y OIT*, y *Protocol on Collecting Evaluative Evidence on the ILO's COVID-19 Response Measures through Project and Programme Evaluations*, 2020.

D. Eficiencia

Constatación principal 11. La OIT reinventó rápidamente su modelo de prestación de servicios y logró economías de escala en el apoyo a los mandantes, así como economías logísticas, financieras, ambientales y en la gestión del tiempo.

Constatación principal 12. La flexibilidad presupuestaria permitió adaptaciones manteniendo la rendición de cuentas, y los asociados en la financiación se mostraron dispuestos a introducir ajustes en los proyectos. Se informó de algunas ineficiencias en la velocidad de la movilización de recursos, en particular en materia de recursos humanos.

Constatación principal 13. En general fue más sencillo introducir ajustes en la ejecución de los programas principales (como el programa de referencia Better Work y el programa de Promoción de Empresas Competitivas y Responsables) que en los proyectos más pequeños y puntuales.

68. La OIT manejó la crisis de manera eficiente y oportuna, reinventando su modelo de prestación de servicios, definiendo un marco programático coherente y afirmando su posición como autoridad mundial sobre los efectos de la pandemia en el mundo del trabajo. Se aceleró la digitalización de sus servicios, lo cual le permitió lograr economías de escala en la prestación de apoyo a los mandantes, así como economías logísticas, financieras, ambientales y en la gestión del tiempo, gracias a la participación a distancia y al menor número de viajes. La OIT estableció nuevos sistemas que posibilitaron que el personal trabajara a distancia y garantizaron la seguridad en el lugar de trabajo. Se adoptaron nuevos modelos de intervención que agilizaron el apoyo a los mandantes (por ejemplo, la creación de productos de ámbito mundial que las organizaciones empresariales y de empleadores podían adaptar para su uso en los países). Deberá lograrse el equilibrio adecuado entre los servicios presenciales y a distancia a medida que se relajen las restricciones relacionadas con la pandemia, pero en general se acordó que la OIT no volvería a su modo de funcionamiento anterior a la pandemia. La respuesta de gestión de recursos humanos de la OIT contribuyó de manera fundamental a garantizar la continuidad de las operaciones, aunque en ocasiones el personal y los mandantes mencionaron los retrasos en la movilización del personal como un obstáculo para una respuesta oportuna.
69. Por lo que respecta a la gobernanza, la OIT pudo adaptar sus mecanismos para la toma de decisiones y la participación de los mandantes, y logró nuevas economías en términos de eficacia que podrían tener continuidad. Otras interacciones con los mandantes, como la Conferencia Internacional del Trabajo, también se mantuvieron de manera eficiente en línea, aunque algunos países notificaron dificultades para conectarse debido a los procedimientos de acceso de la OIT o al acceso inadecuado a internet en el país.
70. La OIT estableció procedimientos para favorecer la flexibilidad presupuestaria sin dejar de mantener la rendición de cuentas. Se informó a ese respecto a los asociados en la financiación, que demostraron estar abiertos a los cambios propuestos por la OIT. El personal de los proyectos en los países no siempre pudo adaptar sus proyectos a las nuevas circunstancias todo lo que hubiera deseado, pero en general pudo ajustar las modalidades de ejecución y algunos productos de manera eficiente y lograr un impacto aceptable.

E. Impacto y sostenibilidad

Constatación principal 14. Aunque tomará tiempo descubrir todos los efectos de la labor de respuesta de la OIT a la COVID-19, la Organización aprovechó el nuevo impulso imprimido a la reforma en algunos de los principales ámbitos para llevar adelante rápidamente su programa: la inclusión de un entorno de trabajo seguro y saludable en el marco de la OIT relativo a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Constatación principal 15. El Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa también podría tener efectos transformadores, pero estos dependerán de que se forjen alianzas sólidas y necesitarán una financiación considerable.

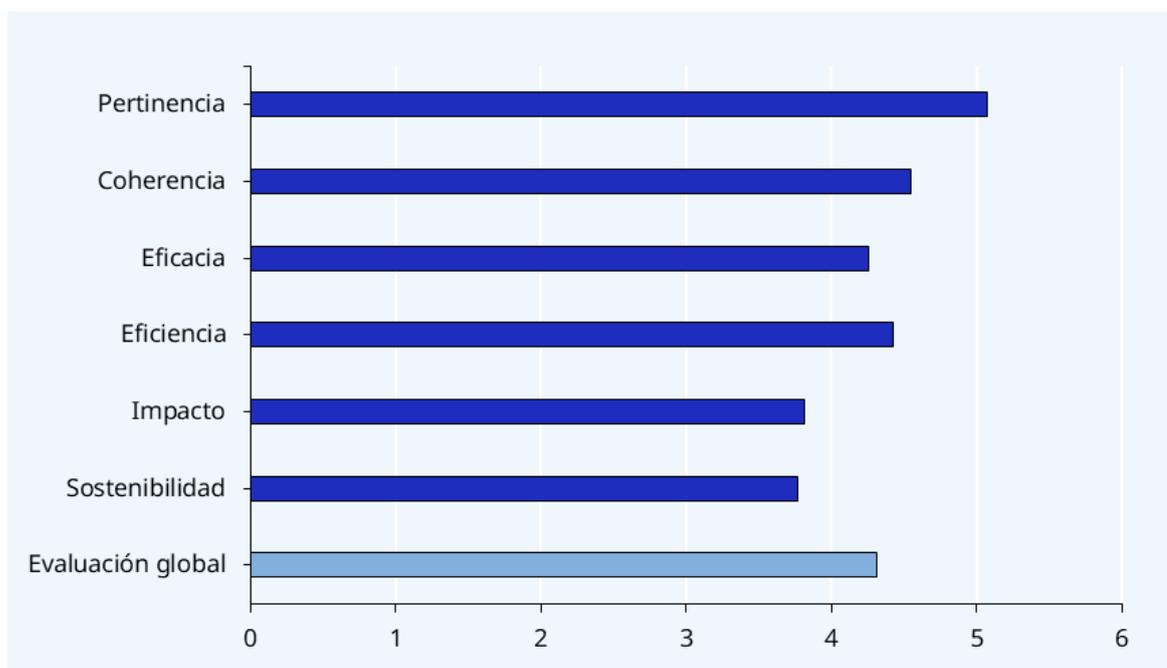
Constatación principal 16. Debe mantenerse la apertura de miras con respecto al enfoque de gestión adaptativo utilizado durante la pandemia, sobre todo, aunque no exclusivamente, en situaciones de crisis.

71. Se necesitará más tiempo para medir el impacto y la sostenibilidad de las medidas estratégicas de la OIT. Ahora bien, tras haber recibido una «llamada de atención» sobre distintos aspectos del Programa de Trabajo Decente, muchos países son ahora más conscientes de la necesidad de actuar. Los avances relacionados con los impactos ya son evidentes en algunos ámbitos en que la pandemia ha puesto de relieve la labor de promoción en curso de la OIT. Buen ejemplo de ello es la inclusión, en la 110.^a reunión (2022) de la Conferencia Internacional del Trabajo, de un entorno de trabajo seguro y saludable como quinta categoría de derechos en el marco de la OIT relativo a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
72. También ha cobrado un nuevo impulso la cooperación entre la OIT y otros organismos de las Naciones Unidas, asociados multilaterales e instituciones financieras internacionales que podrían posibilitar que se amplíe el alcance y la escala de las actividades de la OIT en esos ámbitos. El Foro mundial para una recuperación centrada en las personas, celebrado en febrero de 2022, se sumó a ese impulso. La OIT ha llevado a cabo un trabajo preliminar sustancial en relación con el Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa, que puede tener una enorme repercusión en el desarrollo de los sistemas de protección social y el empleo. Sin embargo, aún está en una fase incipiente y, dadas las limitaciones de recursos y los continuos obstáculos a la colaboración, es posible que esa repercusión no se materialice. Según se ha observado en algunos ámbitos programáticos, como el consistente en garantizar una transición justa, puede haber una brecha importante entre los objetivos estratégicos declarados y lo que realmente se puede plasmar en los hechos.
73. La OIT ha salido de la fase de crisis inicial de la pandemia con experiencia en la adaptación rápida de sus operaciones. La transferibilidad de esa experiencia nunca es segura, puesto que cada perturbación importante conlleva retos únicos. Lo que puede y debe mantenerse es una apertura de miras al enfoque adaptativo que la OIT ha empleado durante la pandemia de COVID-19. Ese enfoque no estaba garantizado de ninguna manera, y fácilmente se podría haber adoptado una respuesta más conservadora que consistiera en una actitud de espera exactamente en el momento en que la OIT tenía que dar un paso adelante. Como afirmó un Director de Departamento: «Tuvimos la suerte de tener un buen liderazgo, pero ahora debemos formalizar este enfoque. Necesitamos una declaración en la que proclamar lo que hacemos, en lugar de esperar sencillamente a que suceda lo mejor».

Evaluación global

74. En el gráfico 4 se refleja la evaluación general del equipo de evaluación de la respuesta de la OIT a las consecuencias de la COVID-19 (2020-2022).

► **Gráfico 4. Evaluación de la respuesta de la OIT a las consecuencias de la COVID-19, 2020-2022: puntuaciones por criterio**



6 = Muy satisfactorio, 5 = Satisfactorio, 4 = Medianamente satisfactorio, 3 = Medianamente insatisfactorio, 2 = Insatisfactorio, 1 = Muy poco satisfactorio.

Nota: Basado en varios criterios. EVAL facilita la hoja de puntuación específica si se solicita.

Enseñanzas extraídas

75. Las nuevas prácticas laborales pueden mejorar la interacción de la sede con las oficinas exteriores y su comprensión de la experiencia vivida por los mandantes y los beneficiarios del programa. Ello puede dar lugar a un enfoque más práctico y menos teórico que aumente la pertinencia, la eficacia y las posibles repercusiones.
76. La pandemia obligó a la OIT a generar respuestas ágiles e innovadoras en la prestación de sus servicios. Ahora, la Organización está mejor situada para alentar una cultura de mejora continua que aplique este enfoque.
77. La respuesta a la crisis demostró que el liderazgo y la implantación de las estructuras de colaboración adecuadas pueden aumentar la coherencia orgánica y suprimir la compartimentación. Los avances logrados en el desarrollo de la capacidad tecnológica de la OIT pueden contribuir a esa finalidad.
78. La prestación digital de los servicios de la OIT ofrece la oportunidad de ampliar el alcance y la escala, pero existe una brecha digital, especialmente en los países de bajos ingresos, y debe tenerse en cuenta la accesibilidad de estos servicios.

- 79. Deben mejorarse el seguimiento y la notificación de las medidas de respuesta a las crisis, que por naturaleza se conciben y ejecutan rápidamente y fuera de los plazos normales de planificación.
- 80. La pandemia tendrá un efecto duradero en el enfoque de prestación de servicios de la OIT, de modo que se reducirán los viajes y será posible un contacto más asiduo y directo con los mandantes a través de medios en línea. Sin embargo, las misiones presenciales todavía llevan aparejados muchos beneficios que complementan los que se logran con los contactos en línea.
- 81. Antes de la pandemia, la SST se asociaba principalmente a la seguridad e higiene industrial, como la prevención de accidentes del trabajo. La pandemia ha puesto de relieve otros aspectos, como la salud mental en el lugar de trabajo, que no han recibido suficiente atención.

Recomendaciones

Recomendaciones sobre la respuesta institucional a la COVID-19

Recomendación 1

- 82. **Seguir fomentando la capacidad de los mandantes tripartitos para mejorar y adaptar sus servicios a fin de contribuir a la elaboración de unas políticas y medidas de recuperación después de la pandemia de escala mundial, regional y nacional que sean eficaces.**

Adaptar la estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional a fin de satisfacer las necesidades de los mandantes en un mundo posterior a la pandemia de manera que estos dispongan de la mayor capacidad posible para elaborar respuestas de política y ofrecer servicios innovadores en relación con las tendencias que la COVID-19 ha acelerado. Podría prestarse especial atención, por ejemplo, a formalizar la utilización de las herramientas digitales; elaborar políticas y guías de teletrabajo (en particular, fomentar la capacidad para incidir en la legislación y participar en los procesos de negociación colectiva a este respecto); desarrollar sistemas de gestión de riesgos y de crisis; preservar y mejorar las oportunidades de empleo en favor de los grupos vulnerables; fomentar la ventaja económica de las inversiones intensivas en empleo, en particular, en las economías del cuidado, digitales y verdes; adoptar medidas de recuperación por sector; mejorar la productividad y fomentar la innovación en las empresas, y, por último, frenar la expansión de la economía informal. La Oficina debería tratar de establecer el equilibrio adecuado entre las metodologías de fortalecimiento de capacidades organizadas en modo presencial o telemático comparando sus efectos y los obstáculos que cada uno plantea a la formación digital.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas (DDG/FOP), Oficina de Actividades para los Trabajadores, Oficina de Actividades para los Empleadores, DDG/P, Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), Centro de Turín	Alta	Corto plazo	Medias

Recomendación 2

83. Elaborar una estrategia de respuesta a las crisis para toda la Organización, que abarque tanto la sede como las oficinas exteriores.

Además de aplicar sus actuales planes para la gestión de riesgos y la continuidad de las operaciones, la OIT debería utilizar la experiencia acumulada durante la pandemia de COVID-19 para elaborar una estrategia de respuesta a las crisis para toda la Organización que permita afrontar toda catástrofe mundial que pudiera producirse en el futuro, y que pueda tener unas consecuencias de largo alcance y sostenibles en la prestación de servicios. Debería prestarse atención a la importancia que reviste la flexibilidad en los principios de gestión y a la posible necesidad de dejar de aplicar temporalmente los procedimientos habituales (y los riesgos conexos) y diseñar un plan o una estrategia de movilización de recursos (que incluya recursos humanos) para afrontar las situaciones de crisis y facilitar a las oficinas de país y a los mandantes nacionales la adopción de respuestas rápidas. La OIT debería asimismo instar a las oficinas regionales y de país a que examinen y adapten sus planes de contingencia y de continuidad de las operaciones a la luz de las enseñanzas extraídas a escala local en lo que respecta a la capacidad de respuesta (que ha sido desigual) a la crisis de COVID-19.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Equipo de Dirección, DDG/MR, Departamento de Gestión y Programación Estratégicas (PROGRAM), DDG/P, DDG/FOP, Tesorero y Contralor de Finanzas	Alta	Corto plazo	Altas

Recomendación 3

84. Ampliar e integrar de forma más general el enfoque aplicado al trabajo en equipo entre departamentos que se adoptó durante la pandemia y mantener las prácticas de gestión y gobernanza eficientes y efectivas que se introdujeron.

Aprovechar el buen funcionamiento de los modelos de colaboración introducidos durante la pandemia; establecer mecanismos más estructurados, dirigidos por el Director General y el Equipo de Dirección, para impulsar la coherencia en las políticas y la sinergia institucional (por ejemplo, equipos de trabajo entre departamentos e interacciones más frecuentes y estructuradas entre los directores de la cartera de políticas y los directores regionales). La OIT debería fomentar asimismo la creación de equipos técnicos globales en calidad de comunidades de intercambio de prácticas, así como el apoyo mutuo. Esa focalización en la coherencia de las políticas estaría en sintonía con las orientaciones institucionales sobre el próximo Programa y Presupuesto. De manera más general, la OIT debería revisar y mejorar la eficiencia y la eficacia que dimana de las modalidades de gestión y de gobernanza introducidas durante la pandemia, a fin de formalizar su aplicación continua después de la pandemia.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Equipo de Dirección, PROGRAM	Alta	Corto plazo	Medias

Recomendación 4

- 85. Mejorar la capacidad de la OIT para dar seguimiento a las medidas de respuesta a las situaciones de crisis, que se elaboran y aplican al margen de los ciclos de programación habituales, así como efectuar los correspondientes informes y evaluaciones.**

Respecto al rastreo de los avances logrados en la recuperación centrada en las personas, el Consejo de Administración ha señalado la necesidad de «producir evaluaciones basadas en datos empíricos sobre la dimensión, la calidad y la capacidad de inclusión social de la recuperación a escala nacional y examinar cómo pueden mejorarse las estrategias de recuperación»¹². No obstante, en esta evaluación de alto nivel se concluyó que el rastreo efectuado por la OIT de sus propias medidas de respuesta a la crisis de COVID-19 era deficiente. La OIT debe elaborar un proceso para adaptar adecuadamente los planes cuando el funcionamiento de la Organización se vea gravemente perjudicado (por ejemplo, revisando la teoría del cambio, tomando en consideración la posibilidad de que existan importantes riesgos de perturbación del funcionamiento). En los informes deben describirse con precisión las medidas adoptadas y sus efectos para dar una respuesta inmediata y para prever la recuperación o el cambio estructural. En los procesos de evaluación y su financiación deben asimismo recogerse las consecuencias de las medidas de recuperación de la crisis mediante la adopción de un enfoque de más largo plazo que permita efectuar valoraciones a dos o tres años vista, y no únicamente cuando se concluyen los proyectos.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
DDG/MR, DDG/FOP, PROGRAM, PARDEV, Departamento de Investigaciones, EVAL	Alta	Medio plazo	Medias

Recomendaciones sobre las medidas estratégicas adoptadas por la OIT durante la pandemia

Recomendación 5

- 86. Fortalecer la capacidad institucional de los Gobiernos para dar respuesta a las crisis sistémicas mediante la protección social universal.**

El Consejo de Administración debería volver a subrayar la importancia de la función de dirección de la OIT para garantizar la protección social universal habida cuenta de la actual crisis y de otras futuras, y prestar apoyo a los Estados Miembros en la aplicación de la Recomendación sobre los pisos de protección social, 2012 (núm. 202) y la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (núm. 205). Dicha labor puede efectuarse, entre otros medios, mediante el fortalecimiento de capacidades para prepararse y dar respuesta a las crisis y catástrofes sistémicas y mediante la aplicación de medidas de protección social dirigidas a grupos vulnerables y a los trabajadores del sector informal, entre otros. La Oficina debería aclarar la forma en que el Programa de referencia mundial sobre el establecimiento de pisos de protección social para todos puede contribuir a adaptar los sistemas de protección social a los nuevos retos y nuevos problemas. También debería suministrar información detallada de la situación y las modalidades estratégicas en

¹² GB.343/INS/3/2.

cuyo marco deberían ofrecer al menos unas garantías de ingresos básicos y protección adecuada de la salud para todos, incluidas las mujeres y los grupos vulnerables.

La OIT debería aclarar cuál es su función en las situaciones de emergencia en ese ámbito y considerar la importancia de poder participar en la toma de decisiones cuando estalla una crisis. El sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas debería fomentar la singular ventaja comparativa de la OIT, la cual debería colaborar con las organizaciones asociadas del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones financieras internacionales para configurar un entendimiento y una visión comunes de los sistemas de protección social con capacidad de respuesta ante emergencias en intervenciones sistémicas y que constituyan un agente catalizador. La OIT debería seguir reforzando su función de liderazgo en mecanismos como el Acelerador mundial de empleo y la protección social para una transición justa, con el empeño de, entre otras medidas: contribuir a la movilización de recursos específicos; ampliar sus redes de mandantes, el sistema de las Naciones Unidas y organizaciones asociadas mediante la creación de plataformas de protección social como la Junta Interinstitucional de Cooperación en materia de Protección Social, y fortalecer las alianzas con las instituciones financieras internacionales y los ministerios de finanzas.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Departamento de Protección Social (SOCPRO), DDG/P, Equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente (ETD) y oficinas de país (OP), DDG/FOP	Alta	Largo plazo	Medias

Recomendación 6

- 87. Seguir fortaleciendo la capacidad de los mandantes para apoyar las normas internacionales del trabajo y los principios y derechos fundamentales en el trabajo en favor de los trabajadores, también en situaciones de crisis, y elaborar políticas incluyentes y con perspectiva de género para dar protección a los trabajadores en formas de trabajo inseguras.**

Las consecuencias de la crisis para los trabajadores en el ámbito de la salud y del cuidado, y para los trabajadores transnacionales en los sectores del transporte y marítimo, ha puesto de manifiesto deficiencias en la forma de entender las normas internacionales del trabajo aplicables en estos sectores tan expuestos. Junto con sus interlocutores sociales, la OIT debería trabajar con sus Estados Miembros para aplicar, desde un enfoque que abarque a todas las instancias gubernamentales, una interpretación de las obligaciones previstas en los convenios aplicables y apoyar las políticas conexas que sean aplicables en todo momento, y en particular en situaciones de crisis, que se basen en derechos y tengan un enfoque transversal a fin de proteger a los trabajadores esenciales.

En respuesta a la urgente necesidad de conferir protección en las diversas formas de trabajo que están apareciendo, la OIT debe acelerar el apoyo a los sistemas de administración del trabajo y la legislación nacional con perspectiva de género con respecto a la protección de los salarios, el tiempo de trabajo, las responsabilidades del cuidado, la seguridad y la salud, la eliminación de la violencia y el acoso y el acceso incluyente a la protección social. La OIT debería colaborar con otros asociados para el desarrollo en los niveles mundial y nacional para afrontar

los déficits de trabajo decente, prestando especial atención a los grupos que se han vuelto especialmente vulnerables tras la crisis.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
Departamento de Normas Internacionales del Trabajo (NORMES), Departamento de Políticas Sectoriales, Departamento de Gobernanza y Tripartismo, SOCPRO, OP, Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad, DDG/P	Alta	De medio a largo plazo	Medias

Recomendación 7

- 88. La OIT debería integrar más claramente los procesos de transición justa en sus estrategias y medidas posteriores a la pandemia de empleo y desarrollo de las competencias profesionales y aplicar su experiencia y conocimientos técnicos en la adopción de enfoques con la mayor capacidad de incidencia posible. Debería tratar de establecer alianzas de financiación y producción de resultados con organizaciones con recursos, a fin de contribuir a facilitar la generalización de una transición justa.**

El proceso de transición justa debe incorporarse en un espectro más amplio de estrategias y medidas de la OIT de empleo y desarrollo de competencias profesionales en el marco de la recuperación después de la pandemia (en particular, en favor de los jóvenes, las mujeres y los grupos vulnerables). Aunque los acuerdos de alto nivel, las guías de transición, los manuales y los cursos de formación elaborados son todos ellos necesarios, no son en ningún caso suficientes. Los países que están contemplando los procesos de transición justa han constatado que la OIT ha suministrado muy pocos recursos a ese respecto, y que el personal disponible no será suficiente para ocuparse del complejo proceso de diálogo social necesario para generar apoyo a un cambio fundamental. En las encuestas efectuadas como parte de la evaluación de alto nivel se comprueba que en general se piensa que el desempeño de la OIT está siendo insuficiente en esta importante esfera. Habida cuenta de la insuficiente presencia física de la OIT en los países, parece probable que otras instancias decidan participar en el proceso, pero con una perspectiva limitada, sin un mandato tripartito ni la experiencia adecuada.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
DDG/P, ENTERPRISES, Departamento de Política de Empleo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo, Departamento de Cooperación Multilateral (MULTILATERALS), SOCPRO	Alta	Largo plazo	Altas

Recomendación 8

- 89. La OIT debería examinar su capacidad actual para aplicar un enfoque que abarque a todas las instancias gubernamentales y los nuevos modelos de financiación del desarrollo, prestando especial atención al volumen y la distribución de la carga de trabajo que entrañan los acuerdos contraídos como parte de la respuesta de las Naciones Unidas a la COVID-19 (tanto con organizaciones del sistema multilateral de las Naciones Unidas como otras organizaciones multilaterales), y diseñar un plan específico y en el que se establezcan las prioridades para cumplir los requisitos en materia de recursos, en particular, en el nivel de los países.**

Las peticiones para que se establezcan nuevos modelos y mayores niveles de financiación para el desarrollo han puesto de manifiesto la relativa limitada capacidad de la OIT en ese ámbito, en particular, con los bancos y fondos internacionales para el desarrollo. El Secretario General de las Naciones Unidas ha señalado la necesidad de avanzar en la aplicación de enfoques que abarquen a todas las instancias gubernamentales, de manera que no solo se logre concitar la participación de los ministros encargados de los ámbitos social, laboral y medioambiental, sino que se logre también que los ministros de finanzas participen plenamente en el proceso de recuperación. Para alcanzar esos ambiciosos objetivos, la OIT deberá recabar más conocimientos financieros.

Por otra parte, actualmente la OIT es deficitaria en recursos de personal que se encarguen de gestionar la carga de trabajo asociada a los diversos y nuevos acuerdos y alianzas, especialmente en cada país. Para que el cumplimiento de tales acuerdos produzca los resultados de desarrollo previstos, la OIT necesitará intensificar sus actividades y presencia, en particular en los países. No parece probable que dicho objetivo pueda lograrse eficazmente mediante la contratación generalizada de personal con contratos de corta duración o de consultores.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
MULTILATERALS, PARDEV, PROGRAM, DDG/P, DDG/FOP, Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos	Alta	De medio a largo plazo	Altas

Respuesta de la Oficina

Recomendación 1

- 90.** La Oficina toma nota de la recomendación. En la actual estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional se tienen en cuenta los mecanismos de acción que se sugieren en la evaluación. Se aplicará un enfoque que abarque a toda la Oficina a fin de seguir trabajando para fortalecer la capacidad organizativa, técnica e institucional de los mandantes tripartitos, de conformidad con esa estrategia y en función de sus necesidades, y de conformidad con los cometidos establecidos en el Programa y Presupuesto y otras estrategias pertinentes, incluida la Estrategia de la OIT de Cooperación para el Desarrollo 2020-2025.

Recomendación 2

91. La Oficina acoge favorablemente la recomendación y tiene previsto examinar cómo puede organizar sus recursos (humanos y financieros) para responder rápidamente a las situaciones de crisis y elaborar un sistema de gestión de respuestas, institucional y de alto nivel, con un órgano de control permanente con capacidad para afrontar tanto crisis nacionales como mundiales. Dicho sistema será global; operará tanto con personal de la sede como de las oficinas exteriores; abarcará cuestiones tanto operacionales como de programas y políticas, y su función se centrará en la prestación de apoyo a los mandantes tripartitos en lo que respecta a la preparación, respuesta y recuperación de las situaciones de crisis.

Recomendación 3

92. La Oficina acoge con agrado la recomendación. Se ha puesto en marcha la labor de fomentar la coherencia política en las áreas técnicas y temáticas con miras a la elaboración de las propuestas de Programa y Presupuesto de 2024-2025. La Oficina tiene previsto examinar los actuales mecanismos institucionales de carácter global, como los equipos técnicos globales, a fin de mejorar al máximo la gobernanza interna en lo que respecta a pertinencia y eficiencia.

Recomendación 4

93. La Oficina acoge favorablemente esta recomendación. El Programa y Presupuesto para el bienio 2022-2023 se elaboró como el marco global de la recuperación de la pandemia centrada en las personas. Sobre la base de la aplicación del programa durante el bienio actual, la OIT examinará mecanismos para seguir mejorando la programación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación, de carácter flexible, de las medidas adoptadas para dar respuesta a crisis repentinas que puedan obstaculizar el funcionamiento habitual de la Organización, con objeto de incorporarlos en las propuestas de Programa y Presupuesto de 2024-2025.

Recomendación 5

94. La Oficina acoge favorablemente la recomendación, que guarda conformidad con la resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre la protección social (seguridad social), adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 109.^a reunión (2021). El Programa mundial de referencia sobre el establecimiento de pisos de protección social para todos comprende un área temática sobre la adaptación de los sistemas de protección social a los nuevos retos y nuevos problemas, el cual: servirá de marco para seguir generando conocimientos sobre la aplicación de la Recomendación núm. 202 en situaciones de emergencia; prestará asistencia técnica a los mandantes en la aplicación de la Recomendación núm. 205, y facilitará la colaboración de la OIT con los interlocutores, incluidos los interlocutores en el sistema de las Naciones Unidas e instituciones financieras internacionales.

Recomendación 6

95. La Oficina acoge con agrado esta recomendación, señalando la importancia de contribuir a que los funcionarios de los ministerios gubernamentales conozcan mejor las normas internacionales del trabajo, entre otros mecanismos, mediante los equipos de las Naciones Unidas en los países y los programas de referencia de la OIT, y teniendo en cuenta que el ámbito de la respuesta requerida rebasa la competencia de los ministerios de trabajo. La Oficina seguirá colaborando con los mandantes de la OIT y los ministerios competentes, así como con diversos organismos y redes del sistema multilateral, aplicando mecanismos como

el Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa y la Coalición Internacional para la Igualdad Salarial, a fin de establecer sistemas de protección social universal y mejorar la inversión en infraestructuras y servicios de cuidados para mejorar las condiciones de los trabajadores vulnerables en la economía informal y proporcionar orientación sobre protección laboral y social para los trabajadores de plataformas. La Oficina fomentará la aplicación de las normas internacionales del trabajo correspondientes y otras normas, guías y herramientas específicas de cada sector, en particular, en sectores fundamentales como la enseñanza, la salud, el sector marítimo y el del transporte.

Recomendación 7

96. La Oficina acoge con agrado la recomendación de intensificar el apoyo operacional y en el nivel de país de la OIT en aras de una transición justa de las empresas, los trabajadores y las comunidades. La OIT dispone del mandato, los marcos de política y las herramientas y sistemas necesarios para prestar apoyo a los países que estén considerando la formulación de políticas, medidas y procesos para favorecer una transición justa que originen trabajo decente, en particular, empleo juvenil. La OIT incrementará su capacidad interna y seguirá ampliando sus alianzas con otras organizaciones de las Naciones Unidas, bancos regionales y entidades locales en favor del desarrollo y seguirá tratando de recabar financiación para el clima mediante el Fondo Verde para el Clima, a fin de lograr un mayor impacto.

Recomendación 8

97. La Oficina toma nota de esta recomendación y señala que la considerará como un dato para la elaboración de la Coalición Mundial por la Justicia Social en la aplicación del Acelerador mundial del empleo y la protección social para una transición justa y en la formulación de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2024-2025.

► Parte II. Programa de trabajo de la OIT en Asia Central (2018-2022)

Objetivo y ámbito de aplicación

98. Mediante la evaluación independiente de alto nivel del programa de trabajo de la OIT en Asia Central se examinó la medida en que los programas de la OIT en Asia Central resultan eficaces para cumplir el Programa de Trabajo Decente de la Organización. El equipo de evaluación entrevistó a 68 personas (26 mujeres y 42 hombres) de varios grupos de partes actoras. Sus miembros radicados en Tayikistán y Uzbekistán animaron discusiones de grupo especiales con 17 beneficiarios de programas de formación de la OIT. Elaboró breves encuestas destinadas a recabar más datos cualitativos y cuantitativos de dos grupos de partes en la evaluación, a saber: el personal de la OIT participante en los programas llevados a cabo en Asia Central y los mandantes tripartitos de cada país considerado.

Resumen de las constataciones

A. Pertinencia

Constatación principal 1. En general, los mandantes de Asia Central consideraron que la asistencia de la OIT se ajustaba a sus prioridades. En particular, se mostraron muy satisfechos con la rapidez, flexibilidad y capacidad de adaptación de la OIT para satisfacer las necesidades imprevistas derivadas de la pandemia de COVID-19.

Constatación principal 2. La OIT adaptó eficazmente su asistencia a las restricciones en materia de trabajo decente señaladas por los mandantes durante las consultas y el diálogo sobre las medidas pertinentes. Se observaron algunas lagunas en los programas de asistencia de la OIT, como una falta de progresos en la lucha contra el trabajo forzoso en Turkmenistán en el tratamiento de las cuestiones referentes a la migración laboral en condiciones seguras, a la iniciativa empresarial y al desarrollo de las empresas en general.

Constatación principal 3. La OIT respondió a las necesidades de sus interlocutores nacionales en términos de datos y asesoramiento programático en los cinco países de Asia Central. Valga destacar que el Equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT y Oficina de País de la OIT para Europa Oriental y Asia Central de Moscú (ETD/OP-Moscú) desarrolló rápidamente actividades de intercambio de conocimientos sobre la respuesta de emergencia a la COVID-19 y la recuperación tras la pandemia, y adaptaron la manera de cumplir sus programas a las restricciones derivadas de la COVID-19.

Constatación principal 4. La OIT también respondió con eficacia a las preocupaciones de salud pública relativas a la COVID-19 y a los efectos de la pandemia en los empleadores y los trabajadores. De hecho, facilitó una orientación valiosa en materia SST y brindó oportunidades de diálogo tripartito sobre la manera de paliar las consecuencias negativas de las restricciones de salud pública en los medios de vida de las poblaciones y la sostenibilidad de las empresas.

99. La OIT se mostró más o menos diligente, en función de los países y las cuestiones considerados, en el tratamiento de las restricciones en materia de trabajo decente observadas en Asia Central. La importancia otorgada en los programas nacionales a las normas internacionales del trabajo para dar respuesta a las numerosas observaciones de los órganos de control de la OIT demostró la pertinencia y la eficacia del proceso de determinación de las prioridades. Del mismo modo, la OIT respondió a las necesidades de los mandantes tripartitos derivadas de la pandemia de COVID-19 con rapidez y capacidad de adaptación a los imprevistos, lo cual es excepcional para una organización de grandes dimensiones.

B. Coherencia

Constatación principal 5. Las encuestas, los diagnósticos y los informes analíticos elaborados por la OIT sobre numerosos temas fundamentaron las recomendaciones formuladas por los expertos de la propia Organización y ayudaron a orientar la definición de las prioridades y políticas nacionales. La asistencia técnica de la OIT y el recurso a expertos locales también contribuyeron a incrementar el potencial de investigación de los interlocutores nacionales, aunque solo de manera un tanto limitada.

Constatación principal 6. En los dos países donde se ejecutan PTDP (Tayikistán y Uzbekistán), la OIT aprovechó la cooperación prestada anteriormente y los nuevos procesos de elaboración de programas para armonizar el Programa de Trabajo Decente con unos planes y políticas de desarrollo más amplios y para integrarlo en dichos planes y políticas. En Uzbekistán, las sinergias entre los PTDP y el ambicioso programa de reformas del país llevado a cabo desde 2018 han permitido reforzar el diálogo sobre las medidas pertinentes y la cooperación entre la OIT y las partes actoras nacionales. En los países que no se benefician de un PTDP, especialmente Kazajistán y Turkmenistán, la OIT pudo participar en diálogos y fortalecer las capacidades de los mandantes sobre las cuestiones prioritarias en materia de trabajo decente, aunque sobre menos cuestiones y en un ámbito más limitado.

Constatación principal 7. La proactividad de la OIT para sensibilizar a sus interlocutores sociales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al mandato de los organismos de las Naciones Unidas, así como para informar a los coordinadores residentes de las Naciones Unidas sobre la estructura tripartito y el mandato de la OIT, permitieron garantizar la integración de las preocupaciones sobre el trabajo decente en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) en la subregión. Mediante la coordinación y una serie de proyectos conjuntos, la OIT colaboró activamente con otros organismos de las Naciones Unidas y asociados en el desarrollo en el ámbito de la protección social, lo cual permitió incrementar la coherencia de los programas de asistencia, especialmente en materia de protección social.

100. La OIT utilizó eficazmente la formulación de los PTDP (aunque solo en Tayikistán y Uzbekistán), el diálogo sobre las medidas pertinentes, las actividades de investigación y las alianzas para ajustar su asistencia a las estrategias y prioridades de desarrollo nacionales, así como a las actividades de las Naciones Unidas y los demás asociados internacionales en el desarrollo. Las labores de investigación de la OIT permitieron subsanar eficazmente el déficit de datos y análisis sobre las cuestiones laborales características de la subregión, y contribuyeron a comprender mejor las restricciones en materia de trabajo decente, especialmente los efectos de la COVID-19 en el mercado laboral. A juzgar por la larga lista de políticas y legislaciones que se vieron influidas por las actividades de investigación de la OIT, la presente investigación ha revelado que los conocimientos especializados de la Organización acerca de las metodologías de investigación relativas al trabajo constituyen una ventaja comparativa importante. La OIT también brindó una contribución valiosa a las reformas de las Naciones Unidas para una cooperación más ajustada a los países mediante su participación activa en la elaboración de los MCNUDS y los grupos de coordinación temática, así como mediante proyectos conjuntos. Especial reconocimiento merece su dedicación al trabajo colaborativo destinado a fortalecer la protección social.

C. Eficacia

Constatación principal 8. La OIT contribuyó al logro de muchos resultados notables en Asia Central en los ámbitos de la lucha contra el trabajo infantil, el trabajo forzoso y la trata de personas; el fortalecimiento de la protección jurídica para la libertad sindical; la elaboración de políticas y planes de acción sobre empleo y protección social, y la adopción de metodologías mejoradas de evaluación, planificación y desarrollo de programas de formación profesional.

Constatación principal 9. La atención prestada por la OIT a sus ejes de políticas transversales dio lugar a la ratificación de diez convenios de la OIT por parte de países de Asia Central, al fortalecimiento de los mecanismos de diálogo social, así como a la integración en las políticas nacionales de medidas favorables a la igualdad de género y a la no discriminación. Sin embargo, los resultados relativos a la sostenibilidad ambiental fueron pocos y los progresos relativamente escasos.

Constatación principal 10. La OIT y los mandantes de la OIT determinaron muchos factores que reforzaban o reducían la eficacia de los programas por países. Entre los principales factores de éxito destacaron el acceso a los conocimientos técnicos y especializados de la OIT, la participación activa de los mandantes nacionales, una gestión sólida de la OIT, el uso eficaz de los estudios de la OIT y unas intervenciones bien concebidas. Entre las limitaciones advertidas se señalaron factores como la capacidad variable de las instituciones de los interlocutores sociales, una voluntad política inconstante a la hora de introducir reformas, la inestabilidad económica o política, y los retrasos relacionados con la COVID-19. La evaluación también puso de relieve muchos factores que contribuyeron de manera concreta al éxito de la OIT en Uzbekistán, como la relación de confianza establecida con los mandantes, incluidas las altas instancias de decisión gubernamentales, la armonización de los programas con un programa de reforma denso y las alianzas fraguadas con activistas de la sociedad civil.

Constatación principal 11. Los mandantes y los asociados nacionales apreciaron en grado sumo la labor de los especialistas de la OIT y los coordinadores nacionales. No obstante, los mandantes y algunos asociados, así como el personal de la OIT, atribuyeron los retrasos en la ejecución de los programas, el acceso limitado a los conocimientos especializados y la menor influencia de la OIT en el equipo de las Naciones Unidas en los países a la discreta presencia de la OIT en los territorios nacionales y a las correspondientes modalidades de gestión.

101. La OIT contribuyó de manera sustancial y eficaz a las reformas derivadas del Programa de Trabajo Decente en múltiples ámbitos de actividad. Sus labores en Uzbekistán, y en particular sus contribuciones a la consolidación de las actividades nacionales de lucha contra el trabajo infantil y el trabajo forzoso en el cultivo del algodón, destacan por su calado y eficacia generales. La OIT incorporó eficazmente a sus programas la mayoría de los ejes de políticas transversales, salvo en lo que respecta a la sostenibilidad ambiental. En sus actividades dedicadas a la protección social cuidó con especial rigor de integrar las consideraciones de igualdad de género y no discriminación.
102. Respecto a los factores de éxito, la OIT contribuyó a las reformas en aras del trabajo decente en Asia Central basándose esencialmente en sus dilatados y exhaustivos conocimientos técnicos, así como en la dedicación de su personal presente en el país. No obstante, los efectos positivos de estos conocimientos se vieron mermados en algunos casos por la pesada carga de trabajo concentrada en un número relativamente limitado de funcionarios y de representantes en el país.

D. Eficiencia

Constatación principal 12. Pese a la presencia relativamente limitada de la OIT en la mayoría de los países y, por tanto, a la estructura de gestión generalmente discreta de la Oficina, los mandantes consideraron que habían recibido asistencia técnica de alta calidad. El paso a modos de asistencia en línea a fin de orillar las restricciones vinculadas a la COVID-19 fue un factor positivo para facilitar el acceso a los conocimientos especializados de la OIT.

Constatación principal 13. De 2018 a 2021, las actividades de asistencia técnica y de cooperación de la OIT para el desarrollo en Asia Central arrojaron 48 resultados coincidentes con el programa y presupuesto y los resultados señalados en los programas por país. En general, las contribuciones de los países de Asia Central a la plena consecución de los resultados de los programas por país de la región fueron superiores a lo presupuestado. Beneficiaria de alrededor del 15 por ciento del presupuesto regional, Asia Central contribuyó a alrededor de un 25 por ciento de los resultados comunicados.

Constatación principal 14. Durante el periodo de evaluación, la ETD/OP-Moscú utilizó de manera estratégica los fondos de cooperación técnica de la OIT no asignados expresamente para atender las observaciones formuladas por los órganos de control acerca de las cuestiones fundamentales, especialmente en Kazajstán y Kirguistán. Los fondos de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario y los proyectos regionales y mundiales sobre los que la OIT tiene mayores facultades discrecionales también colmaron las lagunas observadas en la financiación de los donantes bilaterales para Kirguistán y Tayikistán.

103. La OIT logró resultados mensurables, pese a unos presupuestos relativamente reducidos en la mayoría de los países de Asia Central. Para ello centró sus recursos en las cuestiones altamente prioritarias, en los aspectos de los problemas relativos a las políticas y los conocimientos que correspondían a los recursos humanos de que disponía y en las esferas en que ella representaba un valor añadido. Los métodos de gestión basados en los resultados,

especialmente aquellos integrados en los PTDP, fueron un factor positivo para la planificación estratégica de la OIT. Sin embargo, la insuficiente supervisión de los avances en la ejecución de los PTDP limitó el uso de los datos sobre el desempeño en las tomas de decisiones posteriores.

E. Impacto

Constatación principal 15. La OIT contribuyó a numerosos resultados positivos de mayor nivel en cumplimiento del Programa de Trabajo Decente en Asia Central, a saber: una disminución en el recurso al trabajo infantil y al trabajo forzoso; el fortalecimiento de las respuestas nacionales a la trata de personas; una mejora en el crecimiento real y potencial de las exportaciones; mayor protección de los derechos laborales mediante la inspección y la representación de los trabajadores, y mejor protección de las poblaciones vulnerables durante las crisis y desaceleraciones económicas.

Constatación principal 16. Al definir claramente las prioridades y los resultados y productos deseados, los PTDP en Tayikistán y Uzbekistán fueron sumamente eficaces para promover el trabajo decente con resultados patentes. Sin embargo, la elección de los indicadores y la utilización de las metas, así como las actividades dedicadas a supervisar el logro de los resultados, dejaron relativamente que desear.

104. La OIT ha tomado nota de los numerosos resultados de alto nivel a los que ha contribuido en Asia Central en los últimos años. Esas contribuciones dieron lugar a mejoras mensurables y positivas en la vida de los trabajadores y en la eficacia de las instituciones del mercado laboral, así como a los beneficios económicos reales y potenciales para los países más diligentes a la hora de introducir reformas.
105. Los enfoques de gestión basados en los resultados, especialmente los integrados en los PTDP, fueron un factor de eficacia positivo. Sin embargo, la insuficiente supervisión de los progresos realizados en la ejecución de los PTDP limitó la definición y comprensión de los resultados.

F. Sostenibilidad

Constatación principal 17. Una de las principales estrategias utilizadas por la OIT para promover la sostenibilidad consistió en sensibilizar a los mandantes, en reforzar su capacidad y en recabar su adhesión a las reformas preconizadas en el Programa de Trabajo Decente. Las actividades de la OIT en materia de sensibilización y fortalecimiento de capacidades alcanzaron un público diverso y numeroso; permitieron en particular que los asociados tripartitos y otras partes comprendiesen mejor las normas internacionales del trabajo, que se instaurase un diálogo social tripartito más frecuente y eficaz, y que mejorara la capacidad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores para representar los intereses de sus miembros. La OIT utilizó muchas prácticas óptimas para incrementar la eficacia de sus actividades de formación para hacer evolucionar las políticas y prácticas de los participantes. A modo de ejemplo cabe citar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, los enfoques participativos y la práctica consistente en «aprender haciendo».

Constatación principal 18. La OIT también contribuyó a institucionalizar algunos de los resultados positivos de sus programas de cooperación técnica mediante la integración sistemática de las normas internacionales del trabajo en las políticas, los marcos jurídicos y los mandatos institucionales. Entre los ejemplos más notables cabe destacar las reformas de la legislación laboral; la elaboración de estrategias nacionales en materia de empleo, protección social y competencias profesionales, y los esfuerzos por institucionalizar la supervisión por terceros (Uzbekistán).

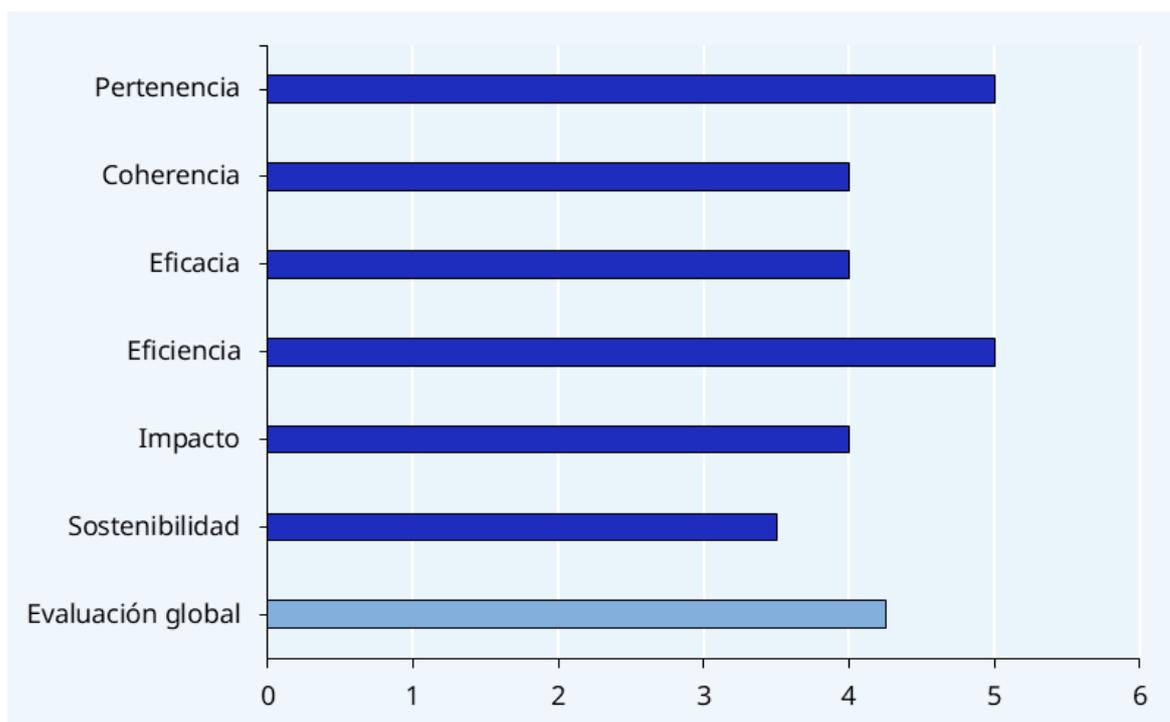
Constatación principal 19. Muchas de las intervenciones de la OIT se centraron principalmente en la formulación de políticas, con un apoyo directo relativamente limitado. Hasta la fecha, muchas políticas aún no han sido plenamente respaldadas por el Gobierno ni se ha iniciado su aplicación. Además, si bien los países pueden esperar razonablemente un apoyo continuo de los especialistas de la OIT, las perspectivas para mejorar la movilización de recursos no son todas halagüeñas.

- 106.** La OIT definió y aplicó con diligencia estrategias para promover la sostenibilidad de los resultados y el impacto de los programas por países. Logró, en particular, generar capacidad y adhesión respecto a las reformas derivadas del Programa de Trabajo Decente entre sus mandantes a escala nacional y que las reformas se introdujeran en las políticas y legislaciones nacionales. Pese a estos éxitos importantes, la importancia del papel que los Gobiernos de Asia Central desempeñan en la aplicación estratégica en contextos políticos a menudo cambiantes entraña un riesgo obvio. Además, el periodo relativamente breve durante el cual la OIT estuvo prestando apoyo, especialmente en los ámbitos de actividad más nuevos y complejos como la fijación de los salarios mínimos, el empleo, la protección social y los programas de desarrollo de competencias profesionales, amenaza considerablemente con socavar la sostenibilidad de los éxitos inicialmente logrados por la Organización, a falta de apoyo de seguimiento. En este contexto, la capacidad de la OIT para mantener y posiblemente ampliar la asistencia técnica a través de especialistas regionales y programas de cooperación técnica es una baza importante

Evaluación global

- 107.** En el gráfico 5 se ilustra la valoración global realizada por el equipo de evaluación del desempeño de la OIT sobre la ejecución de su programa de trabajo en Asia Central (2018-2022).

► **Gráfico 5. Evaluación del programa de trabajo de la OIT en Asia Central (2018-2022): Puntuación por criterios**



6 = Muy satisfactorio, 5 = Satisfactorio, 4 = Medianamente satisfactorio, 3 = Medianamente insatisfactorio, 2 = Insatisfactorio, 1 = Muy insatisfactorio.

Recomendaciones

Recomendación 1

- 108.** La OIT debería seguir consultando las conclusiones de los órganos de control para determinar las lagunas existentes en la integración o aplicación de los convenios a la hora de diseñar las actividades de cooperación técnica. Además, la solución de los problemas señalados por estos órganos debería ocupar un lugar destacado en la lista de prioridades de los programas de la OIT por países en Asia Central.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú (incluidos los especialistas trabajadores y empleadores), Oficina Regional para Europa y Asia Central (OR-Europa y Asia Central), NORMES	Alta	Plazo medio	Variables

Recomendación 2

- 109.** La OIT debe proseguir sus esfuerzos en todos los países de Asia Central para fortalecer la libertad sindical en la legislación y en la práctica. Debería intensificar su apoyo y cooperación con respecto a la migración laboral en condiciones seguras, la iniciativa empresarial y el desarrollo de las empresas en la subregión, inspirándose en sus experiencias y prácticas óptimas en otras regiones. La OIT no debe escatimar oportunidades para combatir el trabajo forzoso en la industria algodonera de Turkmenistán.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
EDT/OP-Moscú (incluidos los especialistas trabajadores y empleadores), OR-Europa y Asia Central, NORMES	Alta	Plazo medio	Medias

Recomendación 3

- 110.** La OIT debería intensificar sus esfuerzos para sensibilizar a los asociados acerca de la función y la importancia de las normas internacionales del trabajo en el desarrollo económico de Asia Central. Para ello, debería:

- seguir aprovechando su participación activa en los equipos de las Naciones Unidas en los países y en el proceso de desarrollo de los MCNUDS, así como en el diálogo con las instituciones financieras internacionales sobre la elaboración de políticas;
- continuar promoviendo la inclusión de los interlocutores sociales en las actividades de las Naciones Unidas a nivel de país para lograr los ODS, y
- documentar y poner de relieve los resultados fructuosos y los correlativos beneficios indirectos logrados en Uzbekistán, para alentar reformas en otros países de Asia Central y del resto del mundo.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú (incluidos los especialistas trabajadores y empleadores), OR-Europa y Asia Central, NORMES	Media	Plazo medio	Escasas

Recomendación 4

111. La OIT debería seguir participando en las investigaciones sobre los temas laborales. A fin de aumentar la adhesión y la capacidad de las instituciones y los expertos nacionales, debería fortalecer su colaboración con las instituciones y los expertos nacionales en Asia Central.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú, OR-Europa y Asia Central	Media	Plazo medio	Escasas

Recomendación 5

112. Con base en los resultados obtenidos hasta la fecha, la OIT debería procurar recabar recursos adicionales de los donantes para poder seguir prestando apoyo a sus interlocutores nacionales en Asia Central, especialmente en las esferas donde ha logrado prestar asesoramiento programático, pero se necesita apoyo para la aplicación. Aunque todas las decisiones relativas a la asignación de recursos deben basarse en los resultados de las consultas habidas con las partes actoras, ciertos ámbitos parecen requerir apoyo en términos de seguimiento, a saber: los mecanismos de fijación de salarios, la mejora de los servicios públicos de empleo, la protección social y el desarrollo de competencias profesionales. Para ello, la OIT debería:

- priorizar los ámbitos de actividad y los países donde los mandantes demuestren una adhesión a las reformas en aras del trabajo decente mediante la validación oficial de los documentos de política y los planes de acción respaldados por la OIT, la asignación de presupuestos nacionales y el inicio de la aplicación de las reformas, y
- perseverar en el desarrollo y la diversificación de sus alianzas en Asia Central en el marco de su estrategia de movilización de recursos.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú, OR-Europa y Asia Central, PARDEV	Alta	De corto y medio plazo	Variables

Recomendación 6

113. Al terminar el periodo de pandemia y atendiendo a las constataciones de las evaluaciones anterior y posterior a la pandemia, así como a otras enseñanzas relativas a su estructura exterior, la OIT debería:

- seguir utilizando las tecnologías digitales en los programas de fortalecimiento de capacidades, así como en la coordinación y el diálogo sobre las medidas pertinentes a nivel

de los países, y seguir invirtiendo ellas, utilizando criterios más selectivos antes de organizar misiones presenciales, que obligan a realizar viajes internacionales;

- reexaminar las evaluaciones y decisiones anteriores sobre adónde enviar especialistas financiados con cargo al presupuesto ordinario, en particular las ventajas y desventajas de basar a todos los especialistas de ETD en un mismo país; debería examinar cuestiones como la mejor manera de facilitar el acceso de los especialistas a los conocimientos y al trabajo de equipo, las diferencias en la voluntad política de introducir reformas en aras del trabajo decente en la subregión y las cuestiones logísticas de carácter práctico, y
- evaluar el modelo de gestión de los coordinadores nacionales, que parece haber dado buen resultado en Asia Central, a fin de hallar el modo de mejorarlo en los países donde ya se utiliza, y considerar si conviene reproducirlo y de qué manera en otros países, en las subregiones y en otros lugares donde la OIT tiene la condición de no residente

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú, OR-Europa y Asia Central, Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos	Alta	Corto plazo	Escasas

Recomendación 7

- 114.** Según las constataciones de la evaluación y de otras conclusiones similares derivadas de anteriores evaluaciones de alto nivel, la OIT debería fortalecer las actividades de supervisión de los PTDP en Tayikistán y Uzbekistán, mejorando la formulación y el seguimiento de los indicadores de los programas y las metas de sus indicadores. En Uzbekistán, la OIT debería ayudar a los mandantes tripartitos a instaurar un mecanismo de supervisión más formal para la ejecución del PTDP.

Unidades responsables	Prioridad	Plazo	Repercusiones en materia de recursos
ETD/OP-Moscú, EVAL, PROGRAM	Media	Corto plazo	Escasas

Respuesta de la Oficina

Recomendación 1

- 115.** La Oficina suscribe esta recomendación. Las observaciones de los órganos de control de la OIT siguen siendo prioritarias para la Oficina en términos de asistencia técnica y actuación en Turkmenistán (respecto al trabajo forzoso) y en Kazajstán (respecto a la libertad sindical). El apoyo destinado a otros ámbitos de actividad de la OIT depende de los progresos logrados en la consideración de los comentarios formulados por los órganos de control en esos países.

Recomendación 2

- 116.** La Oficina suscribe esta recomendación. La libertad sindical sigue siendo esencial para todos los países de Asia Central y es importante asegurar una financiación coherente a mediano y largo plazo para garantizar progresos regulares en ese sentido.

Recomendación 3

117. La Oficina suscribe esta recomendación. En Tayikistán y Uzbekistán se seguirá manteniendo un diálogo nacional sobre políticas con las instituciones financieras internacionales con miras a aumentar la coherencia programática entre esas instituciones y los convenios de la OIT sobre la inspección del trabajo. También se realizan esfuerzos a través de los coordinadores regionales de las Naciones Unidas y los socios donantes a nivel nacional para elaborar mensajes coherentes.
118. Se están llevando a cabo iniciativas para garantizar una participación más activa y sistemática de los interlocutores sociales en las actividades dirigidas a la consecución de los ODS, en particular en los procesos de planificación y programación de las Naciones Unidas en los países. Estas iniciativas se sustentan en realizar esfuerzos especiales dedicados en la región para dar entrada a los interlocutores sociales, informando a todos los coordinadores regionales sobre el especial valor añadido que la OIT representa en la labor de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

Recomendación 4

119. La OIT suscribe esta recomendación. La Oficina definirá los principales temas de estudio, en consulta con los mandantes tripartitos y con base en sus propios análisis.

Recomendación 5

120. La OIT suscribe esta recomendación. Seguirá concibiendo nuevas estrategias y modalidades para movilizar recursos y fraguar nuevas alianzas. Las alianzas de financiación voluntaria para fines específicos quedan subordinadas a la convergencia de prioridades y necesidades nacionales, a las agendas de desarrollo de los asociados en la financiación y a la capacidad de la OIT.

Recomendación 6

121. Se acoge favorablemente esta recomendación. Es verdad que la OIT sale de la crisis de la COVID-19 mejor preparada para compaginar las misiones presenciales con las actividades de apoyo virtual (por vía digital). Existen, sin embargo, ciertos tipos de eventos que exigen una presencia política de alto nivel y en los que se deben debatir y resolver cuestiones delicadas.
122. La posibilidad de trasladar, ya sea a partir de la sede o a partir de ETD, uno o algunos puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario a otros lugares de destino durante periodos determinados ha dado buenos resultados en coyunturas de crisis (por ejemplo, en la región de los Estados Árabes). Es obvio que la Oficina necesitará lograr un equilibrio entre las ventajas inherentes a esta fórmula y el riesgo de restar competencias técnicas a los ETD.
123. La figura del coordinador nacional ha resultado ser sumamente útil en los países donde la OIT no es residente. El coordinador nacional desempeña un cometido cada vez más relacionado con la interacción *in situ* con los equipos de las Naciones Unidas en los países, lo cual añade complejidad a sus funciones.

Recomendación 7

- 124.** La OIT suscribe la recomendación. En el caso de Uzbekistán, la OIT culminará el plan de ejecución del PTDP en colaboración con los mandantes. En Tayikistán, los resultados de la ejecución del PTDP se están examinando en la reunión anual de la Comisión Nacional Tripartita para el Trabajo Decente. La OIT procurará reforzar la capacidad de los mandantes para supervisar la ejecución del PTDP.

► Proyecto de decisión

- 125.** El Consejo de Administración solicita al Director General que tome en consideración las recomendaciones de las dos evaluaciones independientes de alto nivel presentadas en el documento GB.346/PFA/7 (Rev. 1) (párrafos 82 a 89 y 108 a 114) y vele por su adecuada aplicación.