



# Consejo de Administración

343.<sup>a</sup> reunión, Ginebra, noviembre de 2021

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Auditoría y Control

Fecha: 11 de octubre de 2021

Original: inglés

Décimo 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 de tres evaluaciones independientes de alto nivel efectuadas en 2021. La parte I se refiere a la estrategia y las actividades de la OIT para promover políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales durante el periodo 2016-2020. La parte II tiene que ver con los esfuerzos de la OIT relacionados con su política de igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género durante el periodo 2016-2021. La parte III se refiere al programa de trabajo de la OIT en Bangladesh, Nepal, Sri Lanka y el Pakistán, en particular a sus respectivos Programas de Trabajo Decente por País. Se invita al Consejo de Administración a que apruebe las recomendaciones y solicite al Director General que tome las medidas necesarias para su aplicación (véase el proyecto de decisión que figura en el párrafo 142).

**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:** Ninguna.

**Seguimiento requerido:** El curso dado a las recomendaciones será examinado por la Oficina de Evaluación (EVAL) y 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.343/PFA/9](#); [Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo](#).

## ▶ Índice

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| Introducción .....   | 5             |
| Parte I. Evaluación independiente de alto nivel de la estrategia y actividades de la OIT para promover políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales, 2016-2020 ..... | 5             |
| Finalidad y alcance .....  | 5             |
| Resumen de las constataciones .....  | 6             |
| Evaluación global.....   | 10            |
| Conclusiones y enseñanzas extraídas.....   | 11            |
| Recomendaciones .....  | 12            |
| Respuesta de la Oficina .....  | 15            |
| Parte II. Evaluación independiente de alto nivel de las actividades de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, 2016-2021 .....                     | 17            |
| Finalidad y alcance .....  | 17            |
| Resumen de las conclusiones.....   | 18            |
| Evaluación global.....   | 25            |
| Conclusiones y enseñanzas extraídas.....   | 26            |
| Recomendaciones .....  | 27            |
| Respuesta de la Oficina .....  | 30            |
| Parte III. Evaluación independiente de alto nivel del programa de trabajo de la OIT en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka, 2018-2021 .....   | 32            |
| Finalidad y alcance .....  | 32            |
| Resumen de las constataciones .....  | 32            |
| Evaluación global.....   | 38            |
| Recomendaciones .....  | 38            |
| Respuesta de la Oficina .....  | 41            |
| Proyecto de decisión .....   | 43            |

## ► Introducción

---

1. Este informe presenta un resumen de las constataciones de tres evaluaciones independientes de alto nivel realizadas por la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) en 2021<sup>1</sup>. Las evaluaciones se llevaron a cabo aplicando los criterios de evaluación internacionalmente aceptados de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Los datos obtenidos con diferentes métodos (estudios documentales, estudios de síntesis de evaluaciones de proyectos conexos, entrevistas, encuestas en línea y estudios de casos) fueron triangulados para asegurar su coherencia y fiabilidad<sup>2</sup>. Para complementar las constataciones se aplicó una escala de puntuación de 1 a 6 (puntuación 1 «muy poco satisfactorio» y puntuación 6 «muy satisfactorio»). Las evaluaciones se llevaron a cabo durante la pandemia de COVID-19 utilizando métodos adaptados<sup>3</sup>.

## ► Parte I. Evaluación independiente de alto nivel de la estrategia y actividades de la OIT para promover políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales, 2016-2020

---

### Finalidad y alcance

2. La evaluación examinó todos los esfuerzos realizados por la Oficina para cumplir su compromiso de promover políticas equitativas y eficaces en materia de migración y movilidad de la mano de obra. Abarca el periodo comprendido entre 2016 y 2020 y se centra principalmente en los esfuerzos para alcanzar el resultado 9 del Programa y Presupuesto para 2016-2017 y el Programa y Presupuesto para 2018-2019, así como el producto 7.5 sobre migración laboral del Programa y Presupuesto para 2020-2021. La evaluación se basa en los resultados de un estudio de síntesis de 22 informes de evaluación sobre migración laboral; un examen de la documentación de la OIT sobre esta cuestión; entrevistas a miembros del personal, mandantes de la OIT, donantes, asociados del sistema de las Naciones Unidas y otros asociados; seis estudios de casos (incluido un extenso estudio de caso sobre contratación equitativa); y una encuesta a miembros del personal, mandantes de la OIT, donantes y otros asociados<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> El texto completo de los informes de evaluación proporciona datos adicionales para fundamentar las principales constataciones y conclusiones que se presentan en los resúmenes. Estos informes pueden consultarse en el [sitio web de EVAL](#).

<sup>2</sup> Los estudios de casos por país o por tema utilizados en las evaluaciones, así como otra documentación complementaria, pueden solicitarse a través de la siguiente dirección de correo electrónico: [eval@ilo.org](mailto:eval@ilo.org).

<sup>3</sup> Véase OIT, *Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO: Practical tips on adapting to the situation*, 24 de abril de 2020.

<sup>4</sup> Se seleccionaron ocho países, entidades y regiones/corredores migratorios como objeto de estudios más detallados: Etiopía, Tailandia y Túnez; el proyecto «Apoyo a la libre circulación de las personas y la migración en el África Occidental»; el apoyo de la OIT a la celebración de una conferencia regional en América Central sobre migración laboral; y los corredores migratorios de Nepal y Jordania, Guatemala y México, y de Filipinas y Hong Kong, China. En total, se realizaron 64 entrevistas a miembros del personal, mandantes de la OIT, donantes, otros asociados de las

## Resumen de las constataciones

### A. Pertinencia

**Constatación principal 1.** La labor de la OIT a nivel mundial en el área de la migración laboral es única en su género, en particular debido a su capacidad de vincular a los migrantes con el mercado de trabajo. La OIT es el único organismo que aborda la migración laboral a través del diálogo social y el tripartismo, dos elementos que se perciben como su principal valor añadido con respecto a los demás.

**Constatación principal 2.** Todos los mandantes, incluidos los donantes y los propios trabajadores migrantes, consideraron que el tema de la migración laboral revestía gran importancia. Todos los mandantes coincidieron en que los programas de contratación equitativa eran importantes. En comparación con los mandantes a nivel nacional, como algunos sindicatos en los que a menudo predomina una actitud de «primero los nacionales», es más frecuente que los mandantes a nivel internacional o de las comunidades económicas regionales perciban la labor de la OIT como pertinente e importante.

**Constatación principal 3.** La labor de la OIT siguió siendo pertinente durante la pandemia de COVID-19, ya que la Organización logró adaptar sus actividades y hacer mayor énfasis en los repatriados y el acceso a protección social, las dos cuestiones más urgentes del momento. La OIT no había dado prioridad anteriormente a algunos de estos temas, por ejemplo al de los repatriados, lo que pone de manifiesto la flexibilidad de la Organización para cambiar sus ámbitos de actividad para abordar nuevas necesidades apremiantes.

3. Debido a la dimensión mundial de la migración laboral y a su importancia con respecto a ciertas cuestiones (por ejemplo, las remesas y salarios y el acceso al mercado laboral de trabajadores de todos los niveles de competencias), el tema de la migración laboral reviste mucha importancia para los mandantes, aunque los derechos interesan más a las organizaciones de trabajadores y las competencias a las organizaciones de empleadores. La OIT concilia diferentes intereses asegurando la participación de todos los mandantes en sus intervenciones.
4. Durante el periodo objeto de evaluación se integró con éxito en la labor de la OIT la petición formulada por los mandantes de prestar mayor atención a la contratación equitativa. La evaluación determinó que estaban en marcha diversas iniciativas y proyectos y que los mandantes consideraban muy pertinente la labor de la OIT.
5. La pandemia de COVID-19 acentuó la importancia de la labor de la OIT para proteger los derechos de los migrantes y refugiados en el mercado de trabajo. La protección social de los trabajadores migrantes y la integración de los repatriados fueron dos aspectos muy destacados de la agenda internacional, y la OIT procuró reajustar sus esfuerzos a fin de poder responder a esas demandas. Además, la pandemia realzó la importancia de la labor de la OIT contra el acoso y los estereotipos negativos sobre los trabajadores migrantes.

## B. Coherencia

**Constatación principal 4.** La OIT consiguió coordinar sus intervenciones con las intervenciones de otras organizaciones en el ámbito de la migración laboral y evitar así duplicaciones, aunque en algunos casos no pudieron evitarse.

**Constatación principal 5.** Aunque el valor añadido de la OIT es bien conocido, sus logros e intervenciones no siempre resultan claramente visibles para todas las partes interesadas. De hecho, varios interesados consideran que a veces la OIT se difumina entre la multitud de actores en el ámbito de la migración laboral.

**Constatación principal 6.** La labor de la OIT relacionada con la migración laboral es coherente con sus estrategias de igualdad de género, no discriminación y diálogo social, y cada vez presta mayor atención a la sostenibilidad ambiental. En las intervenciones de la OIT relacionadas con la migración laboral se encontraron muy pocas pruebas de integración de enfoques que tuvieran en cuenta la discapacidad.

6. La OIT trabaja y colabora activamente con varias organizaciones internacionales como el Banco Mundial, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y las distintas organizaciones de las Naciones Unidas. Ello permite la creación de sinergias y complementariedades con varias iniciativas distintas.
7. El hecho de que la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y la OIT trabajen en el ámbito de la migración laboral ha generado duplicaciones en la labor de ambas organizaciones, que se hicieron más patentes a causa de la creciente participación de la OIT en la crisis migratoria y tras el establecimiento de una unidad de migración laboral en la OIM. A pesar de las fricciones iniciales, las dos organizaciones están llegando a un entendimiento mutuo, como ponen de manifiesto las actividades de cooperación en curso y el memorando de entendimiento firmado recientemente. No obstante, los representantes de la OIT y de la OIM señalaron que la cooperación y colaboración todavía podían mejorarse, sobre todo a nivel de los países.
8. Los mandantes, asociados y donantes reconocen el valor añadido y las características únicas de la OIT, pero el gran número de actores en el ámbito de la migración puede reducir la visibilidad de la Organización y limitar su capacidad para garantizar que los impactos positivos se atribuyan a la labor que realiza en este ámbito. En relación con la Iniciativa para la equidad en la contratación de la OIT, algunos interesados han señalado que se están adoptando demasiadas medidas y que la labor de la OIT a veces se difumina.

## C. Eficacia

**Constatación principal 7.** En casi todos los casos la OIT cumplió las metas de su programa y presupuesto. Superó algunos de los resultados previstos en el marco del indicador 9.1 (2016-2017) al prestar apoyo a Estados Miembros e instituciones regionales o subregionales en el proceso de formulación y aplicación de políticas, legislación y acuerdos bilaterales y multilaterales, y, en el marco del indicador 9.3 (2018-2019), al prestar apoyo a Estados Miembros en el proceso de establecer o reforzar mecanismos institucionales para la aplicación y el seguimiento de los marcos de gobernanza en materia de migración laboral. El Programa y Presupuesto para 2016-2017 incorporó las resoluciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 104.ª reunión (2015) al incluir el compromiso de proteger a los trabajadores migrantes y abordar el impacto discriminatorio de las políticas salariales. Algunos aspectos de estas resoluciones también se reflejan en el Programa y Presupuesto para 2018-2019 y el Programa y Presupuesto para 2020-2021.

**Constatación principal 8.** El 66,4 por ciento de los encuestados coincidieron en que la OIT aplicaba un enfoque claro para promover políticas equitativas y eficaces en materia de migraciones laborales (puntuaciones 5 o 6). La Iniciativa para la equidad en la contratación, en concreto los *Principios generales y directrices para la contratación equitativa y Definición de las comisiones de contratación y los gastos conexos*, tienen un gran potencial para responder a las necesidades de los Estados Miembros y a sus respectivos sistemas jurídicos.

**Constatación principal 9.** Un resultado importante de muchas intervenciones de la OIT fue el aumento de la capacidad de los mandantes y el refuerzo del diálogo social en lo que respecta a la migración laboral.

**Constatación principal 10.** La labor transversal de la OIT en el ámbito de las normas internacionales del trabajo y la igualdad de género fue más eficaz. La promoción del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo incidió positivamente en el diálogo social y la inclusión de partes interesadas pertinentes. La sostenibilidad ambiental es una cuestión a la que se concede cada vez más importancia; no obstante, no es fácil evaluar la eficacia a este respecto ya que la reflexión actual sobre este tema es fragmentaria y no está integrada en marcos de seguimiento. No se encontró ninguna prueba de la eficacia de la labor de la OIT relacionada con la migración laboral de las personas con discapacidad.

**Constatación principal 11.** La labor de la OIT para mitigar los efectos de la pandemia de COVID-19, en particular el apoyo técnico que prestó a los Estados Miembros para proteger los derechos de los trabajadores migrantes y entablar negociaciones con otros países sobre el pago de los salarios, así como sus investigaciones sobre los efectos de la COVID-19 en la migración laboral, fueron percibidas como dos de las áreas de trabajo más eficaces de la Organización a lo largo del periodo de evaluación (57,3 por ciento de los encuestados).

9. El aumento de la capacidad es uno de los principales resultados de las intervenciones de la OIT, por ejemplo de la capacidad para emprender procesos de diálogo social, supervisar procesos de migración y participar en procesos de formulación de políticas sobre migración laboral. También aumentó la capacidad con respecto al conocimiento y la sensibilización sobre cuestiones relacionadas con la migración.
10. Otro resultado importante fue el fortalecimiento del diálogo social a nivel de los países y de las comunidades económicas regionales. Los proyectos sobre migración laboral de la OIT contribuyeron al establecimiento de mecanismos regionales de diálogo social tripartito y de organizaciones regionales de empleadores y de trabajadores, como la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo y la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo.
11. Los encuestados en general consideraron que la Iniciativa para la equidad en la contratación era eficaz y se mencionaron ejemplos de incorporación de los principios de contratación equitativa en políticas y legislaciones nacionales. Sin embargo, las entrevistas también pusieron de manifiesto que era necesario realizar mayores esfuerzos a este respecto, dado que solía ocurrir que estos principios solo se aplicaran parcialmente a nivel local, lo que dificultaba supervisar la contratación equitativa de los trabajadores migrantes.

## D. Eficiencia

**Constatación principal 12.** Los mandantes y otras partes interesadas en general están satisfechos con la oportunidad, accesibilidad y disponibilidad de la labor de la OIT, a pesar de algunos retrasos ocasionales en la ejecución de los proyectos.

**Constatación principal 13.** Se tiene la impresión de que los recursos humanos de la OIT para cuestiones relacionadas con la migración laboral se están utilizando al límite de su capacidad a fin de hacer frente al volumen de proyectos y a la demanda sobre el terreno. Mientras que el número de puestos de personal principal con cargo al presupuesto ordinario se mantuvo relativamente estable en la sede en 2016-2020 (11 durante este periodo), durante el mismo periodo se añadieron sin embargo cinco puestos P.4 (uno en la sede y cuatro en las oficinas exteriores). La movilización de recursos aumentó considerablemente entre 2016-2017 y 2018-2019, pasando de 24,9 millones a 57,5 millones de dólares de los Estados Unidos.

**Constatación principal 14.** Los enfoques de seguimiento y evaluación que se aplican en la actualidad no siempre permiten realizar una evaluación eficaz del impacto de los proyectos sobre migración laboral; la causa de ello es la falta de datos sobre los resultados, la ausencia de criterios de referencia y marcos de seguimiento o la aplicación de marcos de seguimiento inadecuados. No obstante, ya se han tomado medidas para mejorar dichos enfoques.

**Constatación principal 15.** Los encuestados consideraban que la coordinación y la colaboración entre las unidades técnicas en la sede (82 por ciento) y entre la sede y las oficinas exteriores (74 por ciento) eran muy eficientes. Los resultados de las encuestas fueron respaldados por ejemplos de cooperación fructífera facilitados por los encuestados. Los proyectos sobre migración laboral suelen beneficiarse de las competencias y conocimientos especializados de diferentes servicios y departamentos (por ejemplo, del Servicio de Migraciones Laborales (MIGRANT) en conjunción con el Departamento de Protección Social (SOCPRO) o del Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS)), garantizando de este modo que la labor relacionada con la migración laboral tenga en cuenta diferentes dimensiones del mercado de trabajo.

12. Los mandantes y otras partes interesadas pertinentes tienen la impresión de que la labor de la OIT es oportuna, disponible y accesible con facilidad. La eficaz colaboración interna facilita la ejecución de proyectos de forma eficiente. La interacción entre la sede y las oficinas exteriores se intensificó aún más durante la pandemia de COVID-19 gracias a la celebración de más reuniones en línea que facilitaron el intercambio de mejores prácticas entre miembros del personal.
13. La mayoría de los miembros del personal de la OIT encuestados y entrevistados que se ocupan de cuestiones relacionadas con la migración laboral señalaron que los recursos humanos eran insuficientes. Si bien la presión sobre el personal se redujo en alguna medida con la contratación de más efectivos en 2018-2019, el número de puestos en la categoría de personal con conocimientos técnicos altamente especializados seguía siendo bajo, como se reflejaba en la estructura de grados.
14. Los donantes a menudo ponían límites a la proporción de fondos que pueden utilizarse para la contratación de personal. Los miembros del personal de la OIT entrevistados estaban convencidos de que, en algunos casos, los límites fijados habían reducido en lugar de aumentar los resultados de los proyectos. La causa de ello era que, ante la imposibilidad de contratar más personal, los directores de los proyectos recurrían a consultores, que necesitaban tiempo para familiarizarse con el contexto del país y del proyecto o simplemente eran incapaces de ejecutar algunas de las actividades del proyecto con el nivel de calidad requerido. Algunas organizaciones donantes indicaron su disposición a mostrar flexibilidad con respecto a las asignaciones presupuestarias.

15. La adecuación de los marcos de seguimiento y evaluación se consideró «completamente adecuada» en algunos países e «inadecuada» en otros, en concreto en los casos en que no fue posible rastrear la información esencial sobre las actividades previstas en el marco de los proyectos. La evaluación del impacto de iniciativas específicas había planteado muchos problemas debido a las dificultades para medir los resultados de la OIT y la gran cantidad de proyectos similares, lo que a su vez dificultó la atribución del impacto a una intervención en particular. La limitada capacidad de la OIT para determinar claramente su contribución al impacto también se tradujo en una escasa sensibilización y visibilidad de las actividades de la OIT relacionadas con la migración laboral.

## E. Posibilidades de impacto y sostenibilidad

**Constatación principal 16.** El impacto más visible y claro de la labor de la OIT es la adopción de legislación y políticas que facilitan la migración laboral equitativa. Los ejemplos de cambios jurídicos y en las políticas de los Estados Miembros se tuvieron en cuenta en todo el mundo, aunque la ratificación de convenios relacionados con los trabajadores migrantes avanzó a un ritmo muy lento.

**Constatación principal 17.** La adopción de marcos legislativos y de política es un elemento esencial para facilitar la sostenibilidad. Sin embargo, el impacto puede verse afectado por la falta de medidas de aplicación y por los obstáculos a la migración laboral introducidos por otros países.

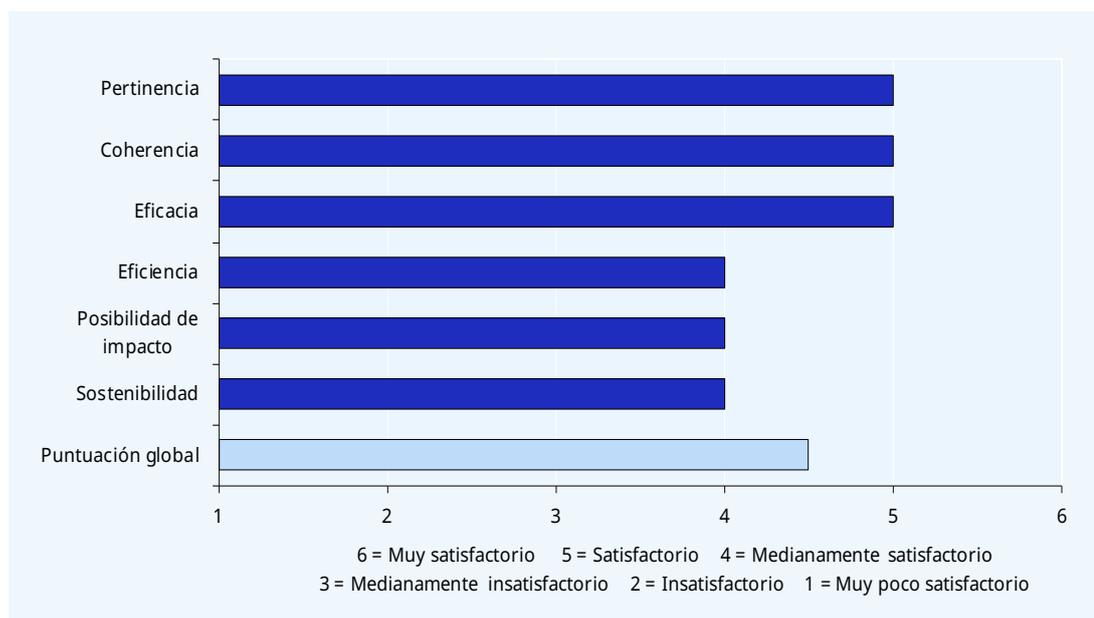
**Constatación principal 18.** Potenciar el impacto y facilitar la sostenibilidad son tareas en las que se plantean retos similares, en particular la evolución de los contextos políticos y la breve duración de los proyectos, que no permite prestar apoyo a la aplicación a largo plazo.

16. La Iniciativa para la equidad en la contratación es un buen ejemplo de cómo lograr un mayor impacto dando prioridad a los marcos normativos a nivel de los países. A juicio de los mandantes, la adopción de marcos legislativos y de política aplicables a todos los actores en el ámbito de la migración laboral potenciaría el impacto y la sostenibilidad de los logros alcanzados en materia de contratación equitativa en mayor medida que las intervenciones dirigidas solamente a los trabajadores migrantes y los empleadores.
17. Se señalaron varios ejemplos de mayor capacidad y responsabilización de los mandantes con respecto a los resultados (como cofinanciación y apropiación), que sirven de indicadores positivos de la posibilidad de impacto sostenible.
18. La falta de presencia sobre el terreno de la OIT en Estados Miembros en los que proporciona apoyo técnico le impide prestar servicios continuados, no solo durante la ejecución de un proyecto sino también con respecto al seguimiento para facilitar la aplicación de nuevas leyes y políticas.

## Evaluación global

19. En el gráfico 1 figuran las puntuaciones atribuidas a la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la labor de la OIT relativa a la migración laboral, teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, las puntuaciones del informe de síntesis, los resultados del programa y presupuesto (para la eficacia solamente) y la valoración del equipo de evaluación.

► **Gráfico 1. Evaluación de la labor de la OIT relativa a la migración laboral: puntuaciones por criterio**



## Conclusiones y enseñanzas extraídas

20. Durante el periodo objeto de examen, la OIT realizó importantes progresos en su labor general sobre migración laboral equitativa, sobre todo en el ámbito de la contratación equitativa. La Organización logró reforzar su posición frente a otros actores y organismos internacionales gracias a su singular mandato y conocimientos especializados en lo que respecta a las dimensiones del mercado de trabajo de la gobernanza de las migraciones.
21. Los proyectos más importantes a nivel regional, interregional y de los países incluyeron entre sus principales objetivos reformas jurídicas y de las políticas; en el ámbito de la migración laboral se han encontrado numerosos ejemplos de ello a escala mundial durante el periodo 2016-2020. Este ha sido un elemento clave para facilitar el impacto y la sostenibilidad de la labor de la OIT.
22. La labor de la OIT sobre migración laboral se consideró muy pertinente, útil y eficaz durante el periodo 2016-2020. A pesar de no haber podido alcanzar una de las metas en el bienio 2018-2019, la OIT superó las metas establecidas para 2016-2017 e hizo avances significativos en 2020. La labor de la OIT en el contexto de la pandemia de COVID-19 resultó particularmente pertinente y eficaz. Ahora bien, el impacto de la pandemia no va a desaparecer en los próximos años y seguirá incidiendo en la migración laboral. Por tal motivo los mandantes piden que la OIT haga esfuerzos adicionales y reforzados para abordar los problemas ocasionados por la pandemia en los países de origen y de destino.
23. La evaluación puso de relieve la existencia de múltiples factores relacionados con problemas internos y externos que dificultaban la labor de la OIT. La evolución del contexto político es un factor crucial que incide en la labor de la OIT. La labor de la OIT, sobre todo en el plano político, se consideró a la vez muy valiosa y extremadamente vulnerable en lo tocante al impacto y la sostenibilidad.
24. El enorme volumen de trabajo supone una carga considerable para el personal de la OIT y las intervenciones a menudo carecen de personal con suficientes competencias y

conocimientos técnicos. Los proyectos a corto plazo registran una mayor rotación de consultores, lo cual multiplica la labor necesaria para encontrar consultores y limita la gestión de los conocimientos en la Organización. Los proyectos a corto plazo también limitan la capacidad de proporcionar asistencia técnica a largo plazo, sobre todo con respecto a la aplicación de las nuevas leyes y políticas que se hayan adoptado.

- 25. Se señalaron deficiencias en la visibilidad de la OIT con respecto a su visión y actividades en general y a su posición frente a otros organismos. Ello guarda relación con el hecho de que la OIT no tenga presencia sobre el terreno en muchos países, dado que la presencia sobre el terreno facilitaría el compromiso continuado con las partes interesadas y potenciaría su visibilidad entre ellas.

## Recomendaciones

### Recomendación 1

- 26. Aumentar la visibilidad de la OIT potenciando su capacidad de comunicación y fortaleciendo su participación en redes y grupos a escala mundial, regional y de los países. La OIT debería encabezar iniciativas, demostrar el impacto y establecer la agenda para promover políticas de migración laboral equitativas y eficaces, y abordar cuestiones de movilidad de la mano de obra relacionadas con la crisis, como el acceso al mercado de trabajo de los refugiados y las personas desplazadas por la fuerza.
- 27. Las actividades de promoción a escala mundial, como la elaboración de materiales de orientación y otras iniciativas para dar a conocer los valores y ventajas de la OIT a asociados internacionales, han sido de suma importancia. También es muy importante garantizar la visibilidad de los logros de la OIT, en especial para demostrar el impacto. Ahora bien, la evaluación de alto nivel ha mostrado que los logros y la función de la OIT no siempre son suficientemente visibles, en particular para otros actores internacionales.

| Unidad responsable  | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos                               |
|---|-----------|-------|--|
| MIGRANT, Departamento de Comunicación e Información al Público, oficinas regionales, equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente (ETD) | Alta      | Largo | Bajas-medianas (difusión)<br>Medianas (presencia sobre el terreno) |

### Recomendación 2

- 28. La OIT debería continuar y reforzar su labor relacionada con los corredores migratorios y las comunidades económicas regionales mediante actividades de desarrollo de capacidades y el intercambio de mejores prácticas con mandantes y comunidades económicas regionales.
- 29. Continuar y fortalecer la cooperación con comunidades económicas regionales puede tener un impacto significativo en varios factores que inciden en la migración laboral. Aunque la eficacia de este enfoque ya es patente en algunos casos, la cooperación con otras comunidades económicas regionales todavía debe reforzarse antes de lograr algún impacto.

| Unidad responsable  | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|-------|--------------------------------------|
| MIGRANT, Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE), oficinas regionales, ETD, Centro Internacional de Formación de la OIT | Media     | Largo | Medianas                             |

### Recomendación 3

- 30.** La OIT debería cerciorarse de que su labor de cooperación para el desarrollo incluya explícitamente un plan de sostenibilidad y un marco de seguimiento, y prevea un mayor apoyo técnico a nivel nacional a fin de promover la aplicación y el cumplimiento de convenios ratificados, políticas y leyes pertinentes, así como de sus directrices y recomendaciones de alcance mundial.
- 31.** La OIT logró un impacto positivo a través de la formulación y adopción de políticas y legislación sobre migración laboral. Ahora bien, reforzar los mecanismos de aplicación y supervisión constituirá una necesidad apremiante en el futuro. La considerable carga de trabajo y la escasez de recursos sobre el terreno plantean dificultades importantes a este respecto. Los documentos no vinculantes de la OIT (directrices y recomendaciones) requieren una amplia labor de seguimiento y promoción a fin de garantizar su aplicación.

| Unidad responsable  | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|-------|--------------------------------------|
| MIGRANT, Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), Departamento de Normas Internacionales del Trabajo (NORMES), oficinas regionales, ETD, Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM) | Alta      | Largo | Altas                                |

## Recomendación 4

- 32.** La OIT debería reforzar sus marcos de seguimiento y evaluación de la migración laboral a escala mundial, regional y de los países.
- 33.** En varios informes se señaló que el impacto no podía evaluarse debido a la falta de datos sobre los resultados, la ausencia de criterios de referencia y marcos de seguimiento o la aplicación de marcos de seguimiento inadecuados. Se señaló un problema similar en relación con las cuestiones transversales que se abordan mediante proyectos sobre migración laboral. Las deficiencias en el marco de seguimiento y evaluación se traducen en la falta de datos sobre los logros de la OIT y el impacto en los trabajadores migrantes que pueda atribuirse a la labor de la Organización.

| Unidad responsable                      | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|---------|--------------------------------------|
| MIGRANT, PARDEV, PROGRAM, apoyo de EVAL | Alta      | Mediano | Medianas                             |

## Recomendación 5

- 34.** La OIT debería seguir reforzando su labor en torno a la contratación equitativa, en particular para adaptar mejor a nivel nacional los productos de alcance mundial y mejorar las sinergias entre sus proyectos y entre sus iniciativas sobre contratación equitativa y las de otras organizaciones.
- 35.** La labor de la OIT sobre contratación equitativa se consideró muy pertinente y eficaz pero los reglamentos y los mecanismos de control de la aplicación en esta área siguen siendo insuficientes, lo que podría obedecer a la naturaleza no vinculante de las directrices y a la necesidad de un mayor grado de sensibilización acerca del potencial de este instrumento para prestar apoyo a los Gobiernos y los mandantes. Habría que prestar mayor atención a la incorporación de los principios y directrices sobre contratación equitativa en los marcos jurídicos nacionales.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|-------|--------------------------------------|
| MIGRANT conjuntamente con NORMES, y Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FUNDAMENTALS) | Alta      | Largo | Mediana                              |

## Recomendación 6

- 36.** La OIT debería multiplicar sus esfuerzos para abordar las repercusiones de la COVID-19 en la protección social de los trabajadores migrantes y la integración de los refugiados en el mercado de trabajo, así como mejorar su colaboración con los países de origen y de destino en temas concretos como las oportunidades de trabajo decente y el reconocimiento y preservación de las competencias a corto y largo plazo.
- 37.** La OIT ya ha realizado una importante labor en torno a estas cuestiones. Sin embargo, algunas partes interesadas señalan que la Organización todavía podría hacer mayores esfuerzos y que las cuestiones que tienen que ver con la COVID-19 y la migración laboral

están aún muy lejos de resolverse. Para volver a poner en marcha la migración laboral y garantizar la protección de los derechos de los trabajadores migrantes es necesario desplegar esfuerzos renovados y a mayor escala en todo el mundo que permitan responder a los retos planteados o potenciados por la COVID-19.

| Unidad responsable  | Prioridad     | Plazo            | Repercusiones en materia de recursos |
|---|---------------|------------------|--------------------------------------|
| MIGRANT, SOCPRO, GOVERNANCE, Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P), Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas (DDG/FOP), ETD | Alta<br>Media | Corto<br>Mediano | Medianas                             |

## Respuesta de la Oficina

38. La Oficina acoge con satisfacción los resultados de la evaluación de alto nivel, que reconoce los importantes avances realizados por la Organización en su labor relativa a la gobernanza equitativa y eficaz de la migración laboral incluido en lo que atañe a la contratación equitativa, así como la peculiaridad de su mandato y conocimientos técnicos especializados en este ámbito.

### Recomendación 1

39. En líneas generales, la Oficina está de acuerdo con la recomendación de reforzar la visibilidad de la labor de la OIT sobre migración laboral. La Oficina continuará intensificando sus esfuerzos de comunicación con los mandantes en colaboración con los organismos de las Naciones Unidas y otras partes interesadas, reafirmando al mismo tiempo su liderazgo en redes nacionales y regionales de migración. En el marco de la Iniciativa para la equidad en la contratación se pondrá en funcionamiento un polo de conocimientos que seguirá potenciando la visibilidad y el alcance de la labor de la OIT.
40. La Oficina observa que la OIT es un miembro activo del Comité Ejecutivo de la Red de las Naciones Unidas sobre la Migración y colabora activamente en 26 subredes nacionales e internacionales. La OIT encabeza 15 de estas subredes en calidad de copresidente o de miembro del comité ejecutivo. La capacidad de participación de la OIT en estos grupos puede verse limitada por falta de presencia sobre el terreno en los países.

### Recomendación 2

41. La Oficina está de acuerdo con la recomendación de seguir mejorando el desarrollo de capacidades en este ámbito, entre otras cosas mediante la movilización de recursos. La OIT seguirá reforzando su colaboración con el Centro Internacional de Formación a fin de llevar a cabo actividades de formación específicas.

### Recomendación 3

42. La Oficina está de acuerdo con la recomendación y con la constatación de que, debido al aumento de la carga de trabajo, los recursos de personal quizás resulten insuficientes para responder a la demanda creciente. Un plan de sostenibilidad puede facilitar el seguimiento y la evaluación, pero tal vez no sea la solución al problema que plantea el

déficit de personal. Si bien un importante aumento de los fondos destinados a la cooperación para el desarrollo puede contribuir a mantener personal con cargo al presupuesto ordinario en algunos países, una multiplicidad de proyectos de cooperación para el desarrollo también puede suscitar mayores expectativas de supervisión técnica y, por tal motivo, suponer una carga de trabajo suplementaria para este personal. A fin de reducir el déficit de personal y apoyar la aplicación de las normas internacionales del trabajo y las herramientas y directrices de la OIT, los servicios técnicos pertinentes y los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente podrían estudiar la posibilidad de establecer prioridades estratégicas en la asignación de recursos a nivel de la sede y las oficinas exteriores.

#### Recomendación 4

43. La Oficina está de acuerdo con la recomendación. Según se indicó en el Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 y en el Programa y Presupuesto para 2022-2023, la OIT seguirá mejorando sus sistemas de medición, seguimiento y presentación de informes a fin de reforzar la gestión basada en los resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.

#### Recomendación 5

44. La Oficina está de acuerdo con la recomendación de seguir reforzando la labor en el ámbito de la contratación equitativa. La Oficina también reconoce que la labor de la OIT en este ámbito ha tenido hasta ahora un impacto considerable y arrojado resultados concretos a escala nacional, regional e internacional, incluidas reformas normativas y de políticas. La adopción de la nueva Iniciativa para la equidad en la contratación (Estrategia 2021-2025) y la puesta en marcha del polo de conocimiento que la complementa aumentarán aún más la capacidad de los mandantes para aplicar las normas y directrices de la OIT.
45. La prueba de hasta qué punto los Gobiernos y los interlocutores sociales reconocen la importancia de las directrices de la OIT sobre contratación equitativa es su inclusión en el Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular aprobado por 152 países, así como en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en concreto en el indicador 10.7.1 del que la OIT es el organismo responsable.
46. Con respecto a la recomendación de reforzar las sinergias con las iniciativas sobre contratación equitativa de otras organizaciones, convendría que la OIT y la OIM acordaran un reparto apropiado de responsabilidades a fin de garantizar el respeto del mandato institucional de cada organización y asegurarse de que la colaboración contribuya a potenciar el impacto, no a la emulación ni a la duplicación de tareas.

#### Recomendación 6

47. La Oficina está de acuerdo con la recomendación y seguirá intensificando sus esfuerzos para responder a los retos planteados por la COVID-19.

## ► Parte II. Evaluación independiente de alto nivel de las actividades de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, 2016-2021

---

### Finalidad y alcance

48. En la evaluación se analizan los logros y los resultados de las actividades de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género a nivel institucional y de los programas durante el periodo comprendido entre 2016 y 2021. En ella se efectúa además una revisión de los avances logrados y las deficiencias detectadas en la aplicación del *Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2016-2017* (Plan de Acción 2016-2017) y del *Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021* (Plan de Acción 2018-2021), en respuesta a la petición formulada por el Consejo de Administración de que se llevara a cabo una evaluación de los planes de acción que sirviera de base para la elaboración de uno nuevo <sup>5</sup>. El Consejo de Administración pidió además que se prestara especial atención al posicionamiento de una OIT con mayor perspectiva de género en el Sistema de las Naciones Unidas <sup>6</sup>. La evaluación se centra en las estrategias, enfoques, resultados, logros, lagunas y enseñanzas extraídas relacionados con la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género, con fines sumativos y formativos <sup>7</sup>.
49. La evaluación se efectúa con respecto a toda la Oficina, y abarca los resultados de los programas externos (resultados en materia de políticas) así como los cambios institucionales internos, y en ella se examina la forma en que dichos resultados se complementan entre sí. Se elaboró una teoría del cambio reconstruida y en el gráfico 2 se resumen los principales componentes programáticos e institucionales de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género a fin de sustentar la evaluación.

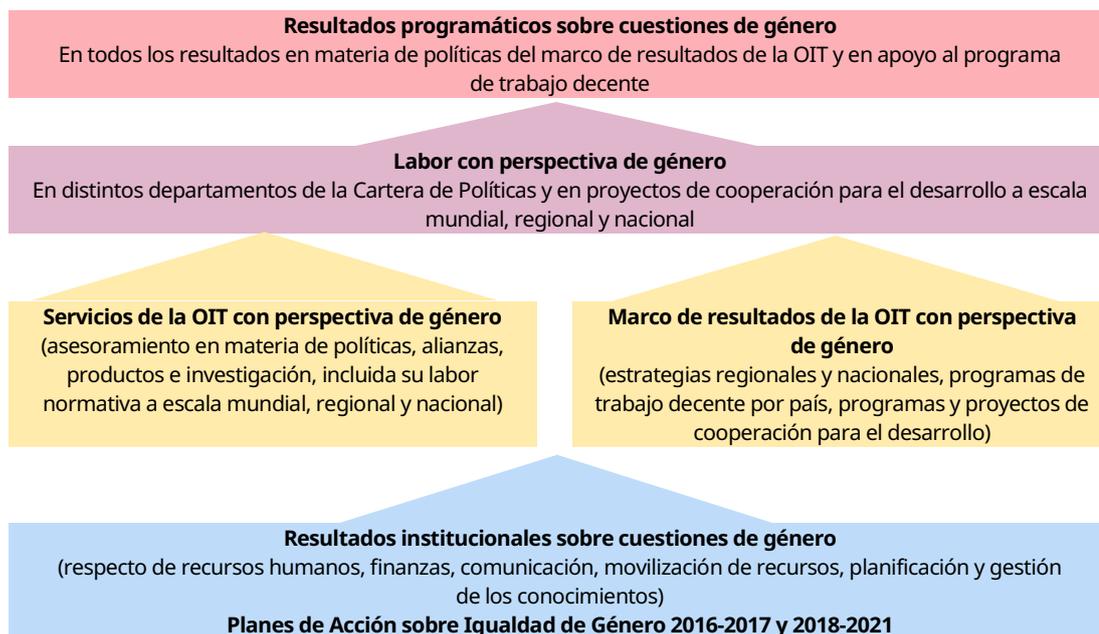
---

<sup>5</sup> GB.338/INS/7.

<sup>6</sup> Por «perspectiva de género» (o enfoque con perspectiva de género) se entiende emplear intencionadamente consideraciones de género que incidan en el diseño, elaboración, aplicación y resultados de programas y estrategias, políticas, leyes, reglamentos y convenios colectivos.

<sup>7</sup> En total se llevaron a cabo seis estudios de caso sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género: estudios de caso de resultados programáticos con respecto a: 1) resultados en materia de políticas, y 2) Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y resultados de los programas por país, más los estudios de caso de resultados institucionales sobre: 3) prestación de apoyo institucional a la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la OIT; 4) desempeño en materia de igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género en determinados departamentos; 5) planes de acción sobre cuestiones de género basados en los resultados, y 6) alianzas relativas a la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género. También se llevaron a cabo encuestas en línea dirigidas a los mandantes (150 encuestados) y al personal de la OIT (448 encuestados), incluidos los equipos técnicos globales de la Red de Género de la OIT.

► **Gráfico 2. Componentes de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la OIT**



## Resumen de las conclusiones

### A. Pertinencia

**Constatación principal 1.** La Política de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género \* y los planes de acción de la OIT sobre igualdad de género son muy pertinentes para el mandato de justicia social y el programa normativo de la OIT a la hora de abordar las cuestiones de igualdad de género y no discriminación.

**Constatación principal 2.** La igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la OIT son pertinentes para las necesidades y demandas de los mandantes, lo cual se refleja en las intervenciones transformadoras en cuestiones de género encaminadas a producir los cambios estructurales e institucionales necesarios en el mundo del trabajo.

**Constatación principal 3.** No hay duda de la pertinencia de los indicadores sobre igualdad de género para los resultados en materia de políticas, los resultados de los programas por país y los proyectos de cooperación para el desarrollo. Sin embargo, la inclusión de objetivos específicos en materia de género es desigual.

\* Dicha política se anunció en 1999 y se comunicó en su forma actualizada al Equipo de Dirección en 2016. Puede consultarse en: OIT, *Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género 2018-2021*, Ginebra, 2018, anexo II.

50. El Plan Estratégico de Transición para 2016-2017, el Plan Estratégico para 2018-2021 y los documentos relativos al programa y presupuesto correspondientes son pertinentes para responder a las necesidades sobre igualdad de género en el mundo del trabajo, dado que prestan cada vez más atención a la incorporación de las cuestiones de igualdad de género en el plano estratégico. En cuanto que eje de política transversal, la igualdad de género se ha incorporado en 17 de los 35 indicadores del Programa y Presupuesto para 2016-2017 y en 18 de los 36 indicadores del Programa y Presupuesto para 2018-2019. En el Programa y Presupuesto para 2020-2021, la igualdad de género y la no discriminación se consideran un resultado específico en materia de políticas, con 8 indicadores, y otros 16 indicadores adicionales en todos los demás resultados en

materia de políticas, lo que garantiza la continuidad de las anteriores estrategias sobre igualdad de género.

51. En la mayoría de los documentos de la OIT en materia de políticas, las cuestiones de género se consideran desde una perspectiva coherente con el mandato de la Oficina y con el marco sobre igualdad de género e inclusión social <sup>8</sup>. En el bienio 2016-2017, nueve de cada diez resultados en materia de políticas registraron al menos una intervención transformadora en cuestiones de género, proporción que en el bienio 2018-2019 fue de ocho de cada diez, y de siete de cada ocho en el bienio 2020-2021. Los enfoques con capacidad de transformación en cuestiones de género son programas e intervenciones que crean oportunidades para cuestionar de forma activa, y a título individual, las normas en materia de género, fomentan la representación de las mujeres en puestos de influencia social y política y abordan los desequilibrios de poder entre hombres y mujeres.
52. La pertinencia estratégica de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en el programa sobre el futuro del trabajo quedó demostrada mediante la puesta en marcha de la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo, que contribuyó a la adopción del Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190); la inclusión, en la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo, de un programa transformador en el ámbito de la igualdad de género, y la adopción en 2021 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. La persistente demanda de formación y reseñas de políticas sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género confirma la pertinencia del programa de la OIT a este respecto.

## B. Coherencia

**Constatación principal 4.** A nivel de los resultados en materia de políticas, la OIT ha mantenido un alto grado de coherencia entre sus planes estratégicos y sus actividades sobre igualdad de género, en particular en el marco de la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo.

**Constatación principal 5.** El Programa de Trabajo Decente de la OIT y los documentos estratégicos coinciden en que la igualdad de género constituye uno de sus objetivos transversales y un eje de políticas de los resultados en materia de políticas del programa y presupuesto de la Organización.

**Constatación principal 6.** Las estrategias y los enfoques de la OIT en materia de igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género guardan conformidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**Constatación principal 7.** Los planes de acción de la OIT sobre igualdad de género guardan plena conformidad con el segundo Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP 2.0).

53. A nivel del marco de políticas, se observa un alto grado de coherencia entre los diferentes planes estratégicos de la OIT y sus iniciativas, como se refleja, por ejemplo,

<sup>4</sup> El marco sobre igualdad de género e inclusión social evalúa las intervenciones en materia de género y determina la medida en que los programas abordan las desigualdades de género y la exclusión social en un espectro que varía desde «prácticas sin perspectiva de género y de explotación» hasta «prácticas con perspectiva de género, de empoderamiento y transformadoras».

en la coherencia entre el Plan Estratégico para 2018-2021 y la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo. La coherencia también se garantiza dando continuidad a las cuestiones transversales en materia de políticas sobre género que figuran en el Plan Estratégico de Transición para 2016-2017 y en el Plan Estratégico para 2018-2021.

54. El Programa y Presupuesto para los bienios 2016-2017, 2018-2019 y 2020-2021 incluía resultados y sinergias significativos para alcanzar resultados con perspectiva de género coherentes en los planos nacional, regional y mundial. Dichos resultados comprendían medidas precisas y resultados cuantificables dentro del marco institucional previsto en la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo y en consonancia con otras actividades, como las relativas al trabajo decente para los trabajadores domésticos.
55. Los planes de acción sobre igualdad de género examinados guardan la necesaria conformidad con el Plan de Acción ONU-SWAP y ONU-SWAP 2.0, incluida la Estrategia de paridad de género para el Sistema de las Naciones Unidas.
56. Las estrategias y los enfoques sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género presentan coherencia con los ODS 5, 8 y 1 merced a los indicadores sobre igualdad y de las medidas con perspectiva de género en el marco de los resultados en materia de políticas; no debe ignorarse a este respecto el papel que la OIT cumple en cuanto que organismo responsable del ODS 13, en particular, la meta 5.5<sup>9</sup>.

## C. Eficacia

### Nivel de los resultados de los programas

**Constatación principal 8.** Los programas por país de la OIT registran una presencia constante, aunque variada, de resultados con perspectiva de género en cada resultado en materia de políticas, pero no hay una actividad sistemática de seguimiento y presentación de informes sobre objetivos específicos de los programas de género.

**Constatación principal 9.** Los avances y resultados dispares sobre igualdad de género en los presupuestos y programas y en los planes de acción sobre igualdad de género obtenidos durante el periodo ponen de manifiesto la complejidad que supone lograr un cambio programático en los resultados con perspectiva de género.

**Constatación principal 10.** El desempeño de la OIT en el marco del Plan de Acción ONU-SWAP 2.0 indica que los logros han sido desiguales.

**Constatación principal 11.** Las alianzas han contribuido a mejorar la ejecución de las actividades sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, desde la formulación de políticas hasta los proyectos de cooperación para el desarrollo.

### Nivel de los resultados institucionales

**Constatación principal 12.** La OIT ha mejorado su marco de apoyo a las actividades institucionales sobre igualdad de género e incorporación de las cuestiones de género en procesos institucionales fundamentales, pero aún puede hacer más.

57. Un análisis general de los resultados de los programas por país de la OIT revela una presencia constante, aunque variable, de importantes logros en lo tocante a la dimensión de género en cada resultado en materia de políticas. En el periodo comprendido entre 2016 y 2019, en el marco de los resultados de los programas por país vinculados con todos los resultados en materia de políticas se notificó al menos un

<sup>9</sup> Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

importante resultado con respecto a las actividades con perspectiva de género, aunque existe una considerable variación entre los diferentes resultados en materia de políticas. Los resultados de los programas por país más eficaces han sido los relacionados con la formalización de la economía informal y con el fomento de políticas equitativas y eficaces en materia de migración laboral. Los resultados de los programas por país relacionados con la ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo han registrado la frecuencia más baja de resultados que atiendan a las consideraciones de género. Muchos de dichos resultados de los programas por país se consiguieron mediante proyectos de cooperación para el desarrollo e iniciativas de colaboración con diversos asociados.

58. En el cuadro 1 se presentan los resultados en materia de trabajo decente <sup>10</sup> en los bienios 2016-2017 y 2018-2019, en que la igualdad de género y la no discriminación solo eran un eje transversal de política. En términos de avances realizados, los datos más reveladores son el incremento de los resultados de los programas por país en que las actividades sobre igualdad de género han supuesto una contribución importante: del 39 por ciento en 2016-2017 al 48 por ciento en 2018-2019.

► **Cuadro 1. Igualdad de género y no discriminación: distribución de los resultados sobre trabajo decente**

| Bienio    | Contribución del resultado de los programas por país a las cuestiones de género |               |                    |
|-----------|---|---------------|--------------------|
|           | Limitada  | Significativa | Objetivo principal |
| 2016-2017 | 54 %  | 39 %          | 7 %                |
| 2018-2019 | 47 %  | 48 %          | 5 %                |

Nota: los datos del bienio 2020-2021 no eran lo suficientemente completos como para proporcionar datos comparables.

59. En los informes de situación sobre los resultados obtenidos en 2020-2021, que empezaron a ser más rigurosos con la introducción del marcador de género, se observa que muchos de los resultados de los programas por país están contribuyendo a la igualdad de género o que en ellos las cuestiones de género constituyen el principal objetivo; así, un 20 por ciento de los resultados de los programas por país carece de marcador con respecto a los resultados en cuestiones de género. Los resultados de los programas por país en el marco de los resultados en materia de políticas sobre igualdad de género y no discriminación muestran un desempeño algo menor en algunos indicadores de sensibilidad a las cuestiones de género, pero esa disminución se contrarrestó mediante la incorporación de la igualdad de género en todos los resultados en materia de políticas, en particular, en las relativas al empleo, las empresas sostenibles y la protección social.
60. En el cuadro 2 se muestra el desempeño general del Plan de Acción para 2016-2017 y el Plan de Acción para 2018-2021 <sup>11</sup>. Aunque ambos planes incluyen algunos indicadores y objetivos similares, la mayoría de estos son diferentes debido a la armonización con

<sup>10</sup> En el análisis se utilizó el marcador sobre género y no discriminación asignado durante el diseño del programa para reflejar el grado en que se considera que se ha tenido en cuenta la dimensión de género. Se hicieron esfuerzos razonables para prever la expansión de las tendencias debida a la autoasignación del marcador.

<sup>11</sup> En el sitio web de la OIT puede consultarse un [examen detallado de los logros de los planes de acción para 2016-2017 y 2018-2021](#).

distintas versiones del Plan de Acción ONU-SWAP, lo que dificulta su comparación y determinar si los esfuerzos están produciendo el impacto deseado durante todo el periodo de la evaluación.

► **Cuadro 2. Desempeño del Plan de Acción para 2016-2017 y del Plan de Acción para 2018-2021**

| Ámbito de resultados                     | Resultados (indicadores cumplidos/superados con respecto al total de indicadores) |                               |
|--|---|-------------------------------|
|  | Plan de Acción para 2016-2017   | Plan de Acción para 2018-2021 |
| Gestión basada en los resultados         | 1 de 3 (33,3 %)   | 7 de 12 (58 %)                |
| Rendición de cuentas                     | 4 de 6 (66,6 %)   | 3 de 10 (30 %)                |
| Control                                  | 5 de 10 (50 %)  | 4 de 7 (57 %)                 |
| Recursos humanos y financieros           | 5 de 5 (100 %)  | 8 de 14 (57 %)                |
| Capacidad                                | 2 de 3 (66,6 %)   | 3 de 7 (43 %)                 |
| Conocimientos, comunicación y coherencia | 5 de 6 (83,3 %)   | 4 de 7 (57 %)                 |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>19 de 33 (57,5 %)</b>  | <b>29 de 57 (51 %)</b>        |

Nota: los datos relativos al bienio 2018-2021 se basan en los últimos datos disponibles en junio de 2021; los resultados podrían variar tras la presentación de los informes de final del año.

61. En el seguimiento de las recomendaciones formuladas en la evaluación <sup>12</sup> de 2016 del Plan de Acción 2010-2015 se aplicó un proceso estructurado. La mayoría de las recomendaciones han sido aplicadas, a excepción de las que se consideraron menos importantes y de aquellas cuyas circunstancias cambiaron y cuya aplicación se vio afectada por la escasez de recursos.
62. Durante el periodo examinado la OIT mejoró el marco de apoyo para institucionalizar la incorporación de las consideraciones de género en procesos fundamentales <sup>13</sup>. Dicho marco engloba la función y las responsabilidades cada vez más importantes del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), el procedimiento reformado de evaluación de los proyectos de cooperación para el desarrollo y las actividades del personal que se ocupa específicamente de las cuestiones de género en los departamentos para apoyar las labores con perspectiva de género.

<sup>12</sup> OIT, *Evaluación temática independiente del Plan de Acción sobre Igualdad de Género, 2010-2015*, 9 de febrero de 2016; resumida en OIT, *GB.332/INS/6*, 2018.

<sup>13</sup> Se asignaron responsables en diferentes departamentos para las distintas metas de los planes de acción a fin de distribuir responsabilidades y promover la identificación y la rendición de cuentas.

## D. Eficiencia

### Nivel de los resultados de los programas

**Constatación principal 13.** La ejecución eficaz de actividades incluyentes y con perspectiva de género queda demostrada mediante la creciente movilización de recursos para fomentar y hacer realidad la igualdad de género en el mundo del trabajo sin un aumento de la capacidad del personal.

### Nivel de los resultados institucionales

**Constatación principal 14.** La capacidad institucional de la OIT en materia de género e incorporación de las consideraciones de género es desigual en las diferentes actividades de la OIT, para los mandantes y en particular para el personal.

**Constatación principal 15.** Las estructuras de apoyo de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, incluidas las que se basan en el Servicio de Género, Igualdad, Diversidad e Inclusión (GEDI), no son suficientes con respecto a las responsabilidades. La asignación general de recursos (recursos humanos y de otra índole) para la aplicación de dos planes ambiciosos como el Plan de Acción para 2016-2017 y el Plan de Acción para 2018-2021 parece insuficiente.

**Constatación principal 16.** Pueden obtenerse más recursos para las actividades de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género creando más oportunidades y aprovechando el interés del personal de la OIT por la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género y su compromiso con esta cuestión, por ejemplo a través de iniciativas de colaboración en red y colaboración basada en equipos.

63. Se han aumentado las asignaciones financieras para las actividades con perspectiva de género en todos los resultados en materia de políticas que tengan por objetivo los puestos de trabajo y el empleo, la migración laboral, el cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo y la inspección del trabajo y la protección de los grupos vulnerables. En 2020-2021, las actividades con perspectiva de género se concentraron en suministrar protección adecuada y eficaz para todos y en el fomento del acceso al empleo y la adquisición de competencias.
64. Muchos resultados en materia de políticas comprenden el fortalecimiento de capacidades de los mandantes mediante actividades de formación sobre igualdad de género, lo cual ha producido mejoras en ámbitos como los servicios de empleo, los mercados de trabajo activos, los programas sobre competencias y empleabilidad, la gestión de desastres y las iniciativas de migración y contratación equitativa.
65. Los planes de acción no presentan marcos o planes anuales de fortalecimiento de capacidades. Por ejemplo, actualmente, la formación sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género se imparte en función de la demanda o cuando se considere necesario. La formación está limitada por la disponibilidad de recursos, los diversos niveles de conocimientos especializados entre el personal y la información sobre qué materiales de formación están disponibles.
66. En los planes de acción se han utilizado eficazmente los recursos, pero no ha sido suficiente para reforzar la capacidad institucional sobre igualdad de género en todos los niveles. El enfoque actual presupone que un equipo reducido puede encargarse de una parte considerable de la coordinación y el apoyo a la aplicación. No obstante, no se dispone de recursos suficientes para aplicar un enfoque más estratégico y sistémico, por ejemplo apoyo sistémico en ámbitos fundamentales y creación de un espacio propicio al diálogo estructurado sobre cómo avanzar en la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en varios departamentos y resultados en materia de políticas.

## E. Posibilidades de impacto y sostenibilidad

### La igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la labor programática

**Constatación principal 17.** La labor programática de la OIT está teniendo cierto impacto en las cuestiones de género que no siempre es visible; tampoco se realiza un seguimiento claro ni se facilita información clara al respecto.

**Constatación principal 18.** La labor programática de la OIT sobre igualdad de género carece, en parte, de una estrategia general, de una identidad particular basada en una propuesta de valor precisa, así como de estrategias, metas y herramientas para optimizar la repercusión de las actividades de la OIT y su posicionamiento en cuestiones de género, en particular, en el sistema de las Naciones Unidas.

**Constatación principal 19.** La OIT ha recurrido a alianzas en ámbitos con perspectiva de género con buenos resultados, lo cual ha generado mayor visibilidad y repercusión, aunque tales casos suelen ser de carácter más circunstancial.

**Constatación principal 20.** Está aumentando la financiación para fomentar la igualdad de género y las actividades con perspectiva de género, pero se puede y es necesario hacer más para obtener financiación a fin de acelerar el ritmo de los avances y obtener resultados.

### Igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género en el nivel institucional

**Constatación principal 21.** La OIT ha fortalecido la capacidad institucional sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género para supervisar diversas actividades relacionadas con el género que han tenido impacto y buenos resultados; sin embargo, el impacto en la institución se ve limitado por los retos que plantea un desarrollo de capacidades sostenible e integrado que tenga en cuenta esta dimensión.

**Constatación principal 22.** La sostenibilidad de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la Organización es variable. Aunque se han logrado algunos avances con respecto a su institucionalización, la sostenibilidad debe integrarse más explícitamente en las estrategias y la planificación de las actividades sobre cuestiones de género a fin de aumentar las perspectivas de sostenibilidad y acelerar el cambio.

- 67.** En algunas esferas de política se está produciendo un impacto con una clara dimensión de género, pero es posible que no se esté reflejando plenamente. Los indicadores de los proyectos con perspectiva de género son deficientes y las prácticas de seguimiento y presentación de informes son inadecuadas. La creación de un resultado en materia de políticas previsto específicamente para las cuestiones de género ha tenido buena acogida, pero se tiene la impresión de que dicha medida no ha ido acompañada de una incorporación visible de las consideraciones de género ni de programas específicamente destinados a las cuestiones de género en los demás resultados en materia de políticas. Aunque ha mejorado considerablemente la visibilidad de las publicaciones derivadas de las investigaciones de alcance mundial, los productos de referencia y los productos globales con perspectiva de género o centrados en esa materia, no se dispone aún de una evaluación fiable del impacto de estas iniciativas de divulgación de conocimientos.
- 68.** La estrategia y propuesta de valor de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género en la labor programática carece de un marco claro, tanto en lo que respecta a la articulación como a la comunicación de resultados, en parte como consecuencia de combinar los resultados del cambio institucional (a nivel interno) y los relativos a los resultados de los programas (mediante las actividades y servicios de

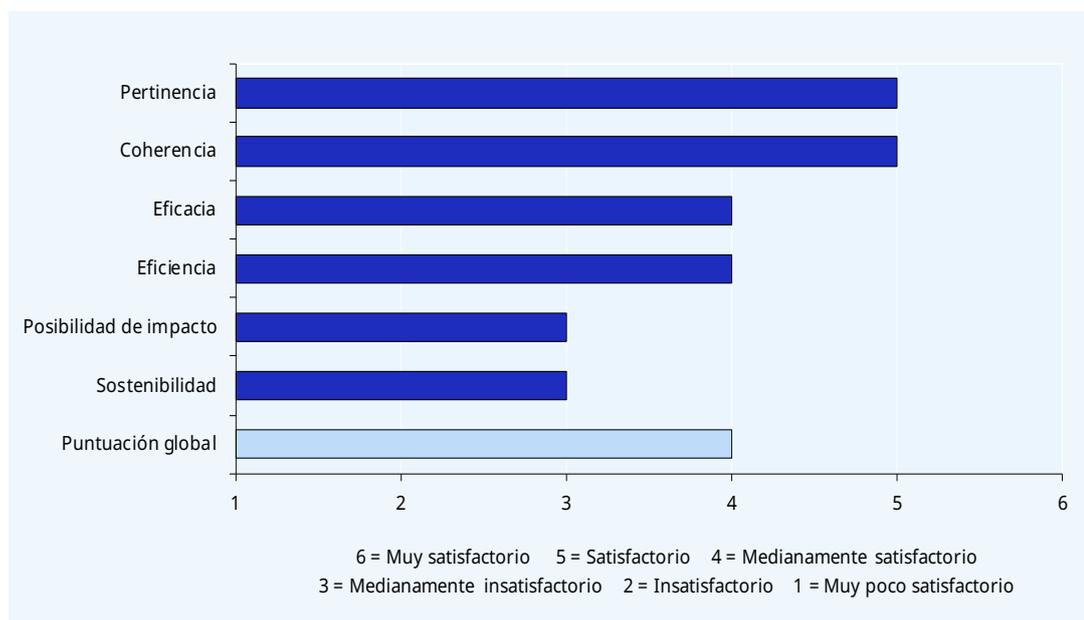
la OIT) en los mismos planes de acción y de políticas sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género. Al no existir un marco común de la OIT sobre igualdad de género aplicable a la labor programática de la Organización, las entrevistas con el personal no revelan una interpretación clara o uniforme de lo que constituye la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la OIT en el contexto de la cooperación para el desarrollo. Los sistemas relacionados con la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género, así como el apoyo para potenciar el impacto de la perspectiva de género, tienen un carácter más puntual que integral.

- 69.** Los departamentos de la Cartera de Políticas, las regiones, los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente y las oficinas por país de la OIT cuentan con interesantes experiencias, activos y herramientas que podrían contribuir a la propuesta de valor de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, pero hay pocos datos al respecto. Es necesario elaborar un marco bien articulado para establecer una cartera de intervenciones y tipologías con perspectiva de género que reflejen las necesidades específicas de apoyo para alcanzar la igualdad de género en los países. Análogamente, una reflexión estructurada —y un proceso de evaluación— sobre las actividades de igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género con respecto a otros actores (por ejemplo, otras organizaciones el sistema de las Naciones Unidas), en términos de innovación, valor añadido y cómo aplicar la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género, serían de utilidad para generar nuevas fuentes de financiación y oportunidades de aplicación.
- 70.** Existen buenos ejemplos de alianzas con perspectiva de género, como la Coalición Internacional en favor de la Igualdad de Remuneración, pero la colaboración con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres no es siempre sistemática, con frecuencia se establece caso por caso y es menos eficaz de lo deseable. La OIT tiene áreas específicas de competencias fundamentales, pero es reacia a asumir riesgos y las competencias del personal en materia de género son desiguales. Todavía hay margen para aplicar un enfoque más activo con respecto a las alianzas y las oportunidades de financiación.

## Evaluación global

- 71.** El gráfico 3 presenta una evaluación global de los niveles de desempeño determinados en relación con las actividades sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género.

► **Gráfico 3. Evaluación de las actividades de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género: puntuaciones por criterio**



## Conclusiones y enseñanzas extraídas

- 72.** La Política de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las cuestiones de género y sus planes de acción sobre igualdad de género son pertinentes para su marco de políticas y su marco de resultados, incluidos sus planes estratégicos y programas y presupuestos conexos, y para el cumplimiento de los ODS.
- 73.** La estrategia y los enfoques de la OIT sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género son coherentes con el marco interno de la Organización y con sus programas de cooperación para el desarrollo. Sus actividades sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género han aumentado los niveles de coherencia entre sus políticas, planes y convenios. Sus planes de acción guardan plena conformidad con el Plan de Acción ONU-SWAP 2.0.
- 74.** Los programas por país de la OIT registran una presencia coherente, aunque variable, de resultados con perspectiva de género en cada resultado en materia de políticas, pero el seguimiento y la presentación de informes sobre objetivos específicos de los programas de género no son sistemáticos. También es desigual el apoyo a los resultados de los programas sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, y deben revisarse los supuestos relativos a la consecución de los resultados sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género. En el plano institucional, aunque se ha logrado avanzar en el fomento de la incorporación de las consideraciones de género en los procesos institucionales centrales, todavía puede hacerse más.
- 75.** La labor programática de la OIT está generando cierto impacto y visibilidad relacionados con el género en las declaraciones de política, la actividad normativa y las publicaciones de divulgación de conocimientos e investigaciones de alcance mundial. También están generando impacto relacionado con el género en los programas por país y la labor desarrollada en el marco de los proyectos, aunque atenuado por la falta de estrategias

y herramientas para lograr un impacto óptimo, en particular un seguimiento sistemático del impacto que sirva de base para la formulación de estrategias.

76. La falta de un marco estratégico sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género claramente articulado, así como de una propuesta de valor en relación con los resultados programáticos, que reflejen las características distintivas de la OIT y su ventaja comparativa actual o potencial son factores que limitan la innovación, la contribución del personal y la elaboración de productos en el ámbito de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género. Este problema a su vez limita las posibilidades de impacto y, en particular, de un enfoque más sistemático de la colaboración para potenciar el impacto y la sostenibilidad (incluida la sostenibilidad financiera mediante nuevas fuentes de financiación relacionadas con la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género).
77. La sostenibilidad de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en el nivel institucional debe tenerse en cuenta más explícitamente en la elaboración de estrategias, haciendo mayor hincapié en el diálogo a nivel estratégico y de gestión en torno a la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género, y potenciando el empoderamiento y la responsabilización del personal.

## Recomendaciones

78. Las siguientes recomendaciones son complementarias y deberían tenerse en cuenta para incluirlas en el nuevo plan de acción <sup>14</sup>. En el nuevo plan de acción deberían considerarse asimismo las metas de los planes de acción anteriores que no se han alcanzado pero siguen siendo válidas.

### Recomendaciones relativas a la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en los programas de la OIT

#### Recomendación 1

79. Elaborar una propuesta de valor sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género en la OIT para facilitar el posicionamiento estratégico de la OIT y potenciar la visibilidad y el impacto de sus resultados programáticos.
80. La propuesta de valor sobre el valor añadido y la contribución de la OIT en el ámbito de la igualdad de género debería incluir prioridades para un plazo medio de cinco años, así como una cartera de intervenciones con perspectiva de género en las esferas de política y para una tipología de países. También debería comprender una labor de inventario realizada por asociados, la documentación de la ventaja comparativa de la OIT y la identificación de modalidades para las herramientas, innovaciones, estrategias, alianzas de colaboración y el uso de estadísticas. Los programas sobre género y que tengan en cuenta la perspectiva de género podrían generar nuevas oportunidades de financiación y aumentar la ventaja comparativa de la OIT.

---

<sup>14</sup> En la [sección 6](#) del informe de evaluación principal se proporciona una explicación más detallada de estas recomendaciones.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|---------|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (Oficina del Director General) (CABINET), DDG/P (departamentos de políticas), DDG/FOP (Regiones de la OIT), Director General Adjunto de Gestión y Reforma (DDG/MR), PROGRAM | Alta      | Mediano | Bajas                                |

### Recomendación 2

81. Elaborar un programa de apoyo específico y exhaustivo de la labor programática con perspectiva de género a fin de prestar apoyo a los mandantes y aumentar su capacidad en aras de lograr la igualdad de género en el mundo del trabajo.
82. Ello va a requerir una mayor colaboración entre la sede y las regiones, de modo que las estrategias y los programas de desarrollo de la capacidad con perspectiva de género pertinentes para las regiones puedan satisfacer las necesidades de los mandantes de la OIT, prestando especial atención a la recuperación de la pandemia de COVID-19.

| Unidad responsable  | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|---------|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (CABINET), DDG/P (departamentos de políticas), DDG/FOP (Regiones de la OIT), DDG/MR, Centro Internacional de Formación de la OIT, ACTRAV y ACT/EMP | Alta      | Mediano | Bajas                                |

### Recomendación 3

83. Fortalecer el marco de la OIT relativo a la creación de alianzas sobre igualdad de género.
84. Un marco más estructurado (marco de gestión de las alianzas) para abordar la colaboración en cuestiones de género debería complementar la propuesta de valor de la OIT sobre igualdad de género con respecto a su labor programática y en el sistema de las Naciones Unidas. Dicho marco tendría que basarse en la cartera de intervenciones para tipologías de países mencionada en la recomendación 1 y contribuir a una mayor adecuación de las alianzas.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|-------|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (CABINET), DDG/P, DDG/FOP, Departamento de Cooperación Multilateral, (MULTILATERALS) PARDEV, DDG/MR | Media     | Largo | Medianas                             |

## Recomendaciones relativas a los resultados en el nivel institucional y de los programas

### Recomendación 4

- 85. Elaborar un sistema de prestación de servicios más sistémico y con un enfoque basado en programas para actividades de formación y desarrollo de la capacidad en la OIT relacionadas con la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género.
- 86. Dicha labor debería comprender una estructuración exhaustiva de las necesidades en materia de competencias sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género; para ello habría que utilizar un marco específico que describa cómo está previsto gestionar, aplicar y dar seguimiento al desarrollo de la capacidad; cómo está previsto institucionalizarlo en procesos fundamentales de la OIT y cómo va a integrarse en las herramientas y servicios de asistencia generales sobre igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, de modo que faciliten el logro de un impacto óptimo. A este respecto, podría resultar útil efectuar auditorías sistemáticas en materia de género basadas en experiencias anteriores.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo  | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|--|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, HRD, DDG/FOP (Regiones de la OIT) Centro Internacional de Formación de la OIT, ACTRAV y ACT/EMP | Alta      | Corto (marco cronológico para la formulación del nuevo plan de acción) | Bajas                                |

## Recomendaciones relativas a las actividades sobre igualdad de género e incorporación de consideraciones de género en el ámbito institucional

### Recomendación 5

- 87. Elaborar una estrategia a mediano plazo para incorporar la igualdad de género en la OIT.
- 88. Fortalecer la consolidación y el apoyo al plan de acción de la OIT sobre igualdad de género en los procesos institucionales de la OIT, incluido un proceso claro de elaboración de estrategias para estructurar y orientar la elaboración del plan de acción. Dicha labor comprenderá un marco estratégico más explícito, un mecanismo especial de control estratégico y orientación de la gestión, la potenciación del liderazgo de la OIT, servicios de asesoramiento externo en función de las necesidades y una mayor

participación de los departamentos y el personal de la OIT para aumentar la responsabilización ascendente y la sostenibilidad del plan de acción.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo  | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|--|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, DDG/FOP (todos los departamentos; responsables actuales y futuros en el plan de acción) | Alta      | Corto (marco cronológico para la formulación del nuevo plan de acción) | Bajas                                |

### Recomendación 6

89. Seguir desarrollando los procesos y las herramientas de apoyo a la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género en la OIT.
90. El nuevo plan de acción de la OIT sobre igualdad de género debería incluir procesos y herramientas de apoyo más sólidos para lograr la institucionalización de la igualdad de género y la incorporación de las consideraciones de género, basándose para ello en un enfoque sistémico del desarrollo de la capacidad del personal de la OIT sobre la materia. También debería incluir el fortalecimiento de la Red de Género de la OIT; una labor más colaborativa basada en proyectos y equipos; más oportunidades para el personal de la OIT de asumir responsabilidades en ámbitos específicos, más intercambios de conocimientos sobre buenas prácticas y mayor divulgación de experiencias que hayan arrojado buenos resultados.

| Unidad responsable   | Prioridad | Plazo  | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|--|--------------------------------------|
| Alta dirección de la OIT (CABINET), DDG/P, GEDI, DDG/MR, DDG/FOP (todos los departamentos; responsables actuales y futuros en el plan de acción) | Alta      | Corto (marco cronológico para la formulación del nuevo plan de acción) | Bajas                                |

## Respuesta de la Oficina

### Recomendación 1

91. La Oficina está elaborando y llevará a la práctica una teoría del cambio para toda la Oficina sobre igualdad de género basada en la estructura tripartita y el mandato normativo de la OIT. La teoría del cambio se fundamentará en las realidades en los países y las necesidades de los mandantes, en el programa transformador sobre igualdad de género que se señala en la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo y en el 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, así como en otros documentos y declaraciones de política de alto nivel pertinentes que hayan sido aprobados por el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo.

## Recomendación 2

92. La Oficina proseguirá y ampliará sus labores de apoyo a los mandantes en la aplicación de los programas y estrategias con perspectiva de género. La potenciación de la Red Mundial de Género de la OIT puede contribuir a su función de catalizador y de comunidad de intercambio de prácticas para el diseño de proyectos, iniciativas e intervenciones innovadores. A tal efecto, la Oficina mejorará las capacidades técnicas en las oficinas exteriores y estrechará la coordinación entre todos los departamentos de la Cartera de Políticas y entre ACT/EMP y ACTRAV, así como en la programación del Centro Internacional de Formación de la OIT.

## Recomendación 3

93. Basándose en las experiencias y enseñanzas extraídas de alianzas anteriores y en vigor a nivel mundial y de las oficinas exteriores, así como de los actuales marcos relacionados con el sistema de las Naciones Unidas a nivel de las oficinas exteriores, la Oficina seguirá reforzando su colaboración estratégica sobre igualdad de género en el marco de las Naciones Unidas y en el contexto más amplio del sistema multilateral. La teoría del cambio para toda la Oficina sobre igualdad de género mencionada anteriormente contribuirá a aportar los motivos precisos para seguir desarrollando las alianzas en los planos mundial, regional y nacional.

## Recomendación 4

94. Actualmente está en curso de ejecución la estrategia para toda la Oficina de fortalecimiento de capacidades en igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género, como se prevé en el Plan de Acción de la OIT sobre Igualdad de Género. Se están diseñando planes para elaborar un enfoque más exhaustivo de la ejecución de los programas, como se describe en el programa y presupuesto y en el plan estratégico cuadrienal.

## Recomendación 5

95. Mejorar la armonización e integración de la aplicación del plan de acción sobre igualdad de género con la aplicación del plan estratégico de alto nivel y el programa y presupuesto proporcionará el marco estratégico necesario, al tiempo que fortalecerá el liderazgo y la rendición de cuentas en igualdad de género e incorporación de las consideraciones de género. La Oficina velará por que en la elaboración del próximo plan de acción para 2022-2025 se adopte este enfoque.

## Recomendación 6

96. La Oficina velará por que en el plan de acción para 2022-2025 se tengan plenamente en cuenta los siguientes aspectos: el continuo desarrollo de la capacidad del personal; una clara determinación de las funciones de los puntos focales para las cuestiones de género; las herramientas prácticas y guías actualizadas para la programación y el diseño de proyectos de cooperación para el desarrollo; el fortalecimiento de la Red Mundial de Género de la OIT, y un mayor intercambio de experiencias y enseñanzas extraídas.

## ► Parte III. Evaluación independiente de alto nivel del programa de trabajo de la OIT en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka, 2018-2021

---

### Finalidad y alcance

97. La Evaluación independiente de alto nivel del programa de trabajo de la OIT en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka examinó en qué medida los programas de la OIT habían sido eficaces para poner en práctica el Programa de Trabajo Decente en los cuatro países seleccionados de Asia Meridional durante los dos últimos bienios presupuestarios de la OIT comprendidos entre 2018-2019 y 2020-2021. A raíz de la pandemia de COVID-19 en 2020, la evaluación incluye un examen del apoyo de la OIT a los países para hacer frente a los nuevos desafíos en materia de trabajo decente. En consonancia con las buenas prácticas de las Naciones Unidas, la Evaluación examinó la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de los programas.

### Resumen de las constataciones

#### A. Pertinencia

**Constatación principal 1.** A partir de los comentarios de los mandantes nacionales, varias evaluaciones y otras valoraciones se estableció que, durante el periodo objeto de examen, los Programas de Trabajo Decente por País de la OIT (PTDP) en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka se habían ajustado en gran medida al mandato de la OIT y a las prioridades de los mandantes.

**Constatación principal 2.** El personal, los mandantes de la OIT y otros asociados a nivel de los países en general valoraron positivamente las actividades de desarrollo de la capacidad de la OIT destinadas a las contrapartes gubernamentales nacionales. Sin embargo, muchos de estos mismos encuestados también señalaron que las necesidades de desarrollo de la capacidad de los interlocutores sociales y de los representantes de los gobiernos subnacionales y las instituciones del mercado de trabajo requerían más atención.

**Constatación principal 3.** Aunque, según las informaciones, la OIT había llevado a cabo consultas frecuentes con los mandantes y otras partes interesadas y utilizado metodologías participativas para determinar las necesidades y fijar las prioridades, muchos miembros del personal de los proyectos y de las oficinas de país de la OIT y varios mandantes de los cuatro países estimaban que las consultas sobre el diseño de los proyectos hubieran podido ser más amplias y proactivas.

**Constatación principal 4.** A partir de un examen de la documentación se estableció que la OIT, en colaboración con asociados nacionales, había elaborado una gran cantidad de datos e investigaciones para fundamentar sus propias decisiones y las decisiones de otras instituciones. Sin embargo, tanto el personal de la OIT como los interlocutores nacionales subrayaron que en algunas áreas persistían las deficiencias en materia de conocimientos y calidad de la información, que los datos podrían publicarse de forma más oportuna y que podrían mejorarse el intercambio de información entre los proyectos y con los interesados externos.

**Constatación principal 5.** Según información facilitada por miembros del personal, mandantes de la OIT y otros asociados a nivel de los países, y sobre la base de un examen de la documentación, se estableció que la OIT había prestado varios tipos de asistencia para ayudar a los interlocutores nacionales a responder a los efectos de la COVID-19, incluida la movilización de recursos para los esfuerzos de recuperación en

algunos países. Sin embargo, la capacidad de respuesta a las necesidades inmediatas de los mandantes se había visto limitada por la escasez de recursos, la limitada flexibilidad de los mecanismos financieros y administrativos propios y de los donantes, y la naturaleza de sus conocimientos especializados. Los mandantes notificaron necesidades a mediano y largo plazo que están en consonancia con los actuales flujos de trabajo de la OIT.

98. La programación de la OIT con respecto a las necesidades de los mandantes nacionales en los cuatro países objeto de evaluación fue pertinente en general, aunque con algunas lagunas. Los programas de la OIT tendieron a invertir la mayor parte del tiempo y los recursos de los PTDP en actividades para reforzar la capacidad de las instituciones de los Gobiernos nacionales; aunque ello fue de utilidad en la labor relacionada con las políticas y para fortalecer los servicios gubernamentales, la Organización prestó menos atención a las necesidades y expectativas en materia de desarrollo de la capacidad de otros interesados de suma importancia. En concreto, los representantes de los gobiernos subnacionales y de las instituciones del mercado de trabajo hubieran necesitado más asistencia para fortalecer su capacidad de aplicar leyes y políticas, y las organizaciones de empleadores y de trabajadores más apoyo para defender y promover los intereses de sus miembros.
99. Las aportaciones de la OIT a la creación de conocimientos, sus marcos normativos reconocidos a escala internacional y su participación activa en organismos de las Naciones Unidas y otros organismos de coordinación permitieron orientar las actividades de manera que permitieran incrementar la pertinencia global de los programas de empleo, formación profesional, migración, protección social y de asistencia para el desarrollo orientados al empleo.
100. La respuesta de la OIT a la COVID-19 incluyó varias intervenciones oportunas y selectivas <sup>15</sup> para ayudar a los mandantes a hacer frente a los retos inmediatos planteados por la COVID-19. En vista de las necesidades a mediano y largo plazo para la recuperación de los países, las cuestiones relacionadas con el trabajo decente que puso de relieve la COVID-19 corroboraron la pertinencia de la labor que la OIT lleva a cabo actualmente en varias esferas programáticas en vigor <sup>16</sup>.

## B. Coherencia

**Constatación principal 6.** A partir de los comentarios de los mandantes y otros asociados, y sobre la base de un examen de la documentación, se determinó que las intervenciones, estrategias y recomendaciones en materia de políticas habían tenido en cuenta las políticas nacionales y los marcos normativos y de desarrollo internacionales, incluidos los ODS. Los cuatro PTDP y los programas de trabajo conexos de la OIT también se habían ajustado en general al marco de programación estratégica de la Organización. El personal y los mandantes de la OIT hicieron hincapié en el importante efecto de las prioridades de los donantes en la disponibilidad de recursos para actividades relacionadas con diferentes PTDP y resultados de

<sup>15</sup> Estas intervenciones incluyeron evaluaciones de las necesidades, protocolos COVID-19 de seguridad en el lugar de trabajo y asistencia para la recuperación económica para las microempresas y pequeñas empresas (Sri Lanka); programas de reconocimiento de las competencias (Bangladesh, Nepal y Sri Lanka); asistencia para la repatriación de trabajadores migrantes (Nepal), y diálogo social sobre cómo compartir los costos para hacer frente a la pandemia de COVID-19 (Bangladesh, Nepal y Pakistán).

<sup>16</sup> Por ejemplo la seguridad y salud en el trabajo, la formalización del sector informal, la protección social, los sistemas de calificación y de formación técnica y profesional, y las estrategias de empleo orientadas hacia el futuro.

programa por país; la consecuencia fue que no se prestara la misma atención a algunas de las prioridades.

**Constatación principal 7.** Sobre la base del análisis del equipo de evaluación y de informes de partes interesadas se estableció que los cuatro países habían aplicado los principios de la gestión basada en los resultados y formulado PTDP con prioridades y resultados claros. Sin embargo, algunos marcos de seguimiento eran excesivamente complicados, y la recopilación de datos y la presentación de informes sobre los indicadores de los PTDP eran limitados en los cuatro países, lo que dificultaba la evaluación de los progresos basada en los resultados. A partir de los estudios de síntesis se estableció que muchos diseños de proyectos de los cuatro países solían tener marcos de seguimiento y evaluación inadecuados.

101. Los programas de la OIT en los cuatro países por lo general estuvieron en consonancia con los objetivos de los países y de la OIT y con los objetivos de desarrollo más amplios de las Naciones Unidas. En general, los directores de las oficinas de país de la OIT habían logrado que las intervenciones en los cuatro países se centraran en áreas en las que la Organización cuenta con un sólido mandato institucional y ventajas comparativas claras, y fueran incluidas en los marcos más amplios de desarrollo del país de las Naciones Unidas. Sin embargo, en la mayor parte de los países estudiados los recursos de la OIT no se repartieron de forma adecuada entre los PTDP y los resultados de los programas por país, lo que en gran medida pone de manifiesto las dificultades que existen para identificar donantes cuyas prioridades se ajusten estrechamente a las prioridades de la Organización y a las de los mandantes nacionales.
102. Aunque la formulación de un PTDP global fue muy útil para canalizar el apoyo que la OIT presta a los mandantes hacia resultados estratégicamente importantes y mutuamente acordados, los marcos de seguimiento de los PTDP no se formularon correctamente de forma sistemática ni se utilizaron para realizar un seguimiento periódico. Si bien la OIT hizo algunos esfuerzos encomiables para promover la participación de los mandantes tripartitos en el seguimiento del progreso general del PTDP, se consideró que hacían falta pruebas bien documentadas de los logros y lagunas, recopiladas por la OIT o por los interlocutores nacionales.

## C. Eficacia

**Constatación principal 8.** A partir de información facilitada por el personal, los mandantes de la OIT y otros asociados, y sobre la base de un examen de la documentación, se estableció que la OIT había hecho aportes importantes para el fortalecimiento de los marcos jurídicos y de políticas, la creación de capacidad institucional, la creación de conocimientos y la sensibilización en diversas áreas, como la administración del trabajo, las relaciones laborales, el empleo, la migración, la protección social y los principios y derechos fundamentales en el trabajo. La magnitud de los logros y las principales áreas en que se obtuvieron buenos resultados, así como las discrepancias entre los resultados previstos y los resultados obtenidos, fueron distintas en cada país.

**Constatación principal 9.** El personal de la OIT, los interlocutores nacionales y las evaluaciones anteriores coincidieron en que los conocimientos especializados de la OIT, las sólidas relaciones a nivel nacional, las inversiones relativamente a largo plazo en algunas esferas programáticas y los esfuerzos complementarios de partes interesadas externas (como marcas, compradores y socios comerciales) habían sido factores fundamentales para obtener buenos resultados. Sin embargo, en relación con los proyectos de cooperación para el desarrollo, diversos factores como las limitaciones de tiempo y financiación, la rotación del personal de contraparte y de los proyectos, los déficits persistentes de la capacidad de las instituciones de contraparte, las perturbaciones exteriores producidas por cambios políticos y la COVID-19, al

igual que las propias deficiencias de gestión interna de la OIT, a menudo se citaron como limitaciones.

**Constatación principal 10.** A partir de información facilitada por miembros del personal de la OIT y sobre la base de un examen de la documentación se estableció que los PTDP habían integrado normas internacionales del trabajo de carácter transversal, el diálogo social y la no discriminación y, en menor grado, consideraciones medioambientales.

**Constatación principal 11.** Muchos miembros del personal y mandantes de la OIT indicaron diversas maneras en que los expertos de la OIT habían contribuido positivamente a la eficacia de los PTDP pero señalaron que podía mejorarse su acceso a conocimientos especializados oportunos, pertinentes y de gran calidad. Los expertos del Equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT para Asia Meridional y Oficina de país de la OIT para la India informaron que el equipo había adoptado muchas estrategias para responder a la demanda de los PTDP y también señalaron que tal vez debían considerarse nuevas modalidades de asistencia técnica tras la pandemia.

**Constatación principal 12.** A partir de un examen de la documentación se estableció que los cuatro PTDP habían logrado en gran medida diversificar su base de financiación y aumentar su cartera de proyectos en el periodo comprendido entre 2018 y 2021, con algunas diferencias entre los países. Asimismo, los PTDP incluían varios ejemplos de programación conjunta con asociados estratégicos de la OIT, en particular con otros organismos de las Naciones Unidas.

- 103.** En los cuatro países la OIT contribuyó considerablemente a fortalecer la capacidad de las principales instituciones del mercado de trabajo en algunas áreas importantes (inspección del trabajo, formación profesional, administración de la seguridad social, servicios de empleo y servicios de información y facilitación de la migración laboral). Gracias a las contribuciones, en su mayor parte eficaces, del Equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente de la OIT para Asia Meridional y Oficina de país de la OIT para la India y de expertos de Ginebra, los cuatro PTDP ayudaron a mejorar los marcos jurídicos, normativos y de políticas nacionales en ámbitos de muy diversa índole <sup>17</sup>. El asesoramiento técnico, el apoyo a actividades de sensibilización, promoción y formación, así como las actividades de investigación de la OIT, aportaron datos, facilitaron el diálogo social y pusieron de relieve diversas maneras de mejorar las condiciones de trabajo y el acceso al empleo. Aunque en su mayoría a una escala reducida, las intervenciones de la OIT a nivel de empresas y comunidades mejoraron la vida y los medios de subsistencia de los trabajadores y, en algunos casos, dieron lugar a modelos de intervención redimensionables <sup>18</sup>. La utilización creciente por parte de la OIT de enfoques programáticos y regionales <sup>19</sup> aumentó el impacto potencial y las sinergias entre los proyectos y los PTDP, aunque con frecuencia la coordinación interna siguió siendo insuficiente.

<sup>17</sup> Entre otros: inspección del trabajo (Bangladesh y Pakistán); seguridad en materia de incendios industriales, instalaciones eléctricas y estructuras (Bangladesh); seguridad social (Bangladesh, Pakistán y Nepal); seguridad y salud en el trabajo (en los cuatro países); migración laboral (en los cuatro países); desarrollo de empresas rurales y creación de empleos rurales (en los cuatro países); y trabajo forzoso y trabajo infantil (en los cuatro países).

<sup>18</sup> Por ejemplo, con el apoyo del Banco Mundial Nepal mejoró los centros de empleo con un modelo desarrollado tras una intervención de la OIT.

<sup>19</sup> Como en el caso del enfoque de agrupación de varios proyectos, con intervenciones integradas para abordar las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro en Bangladesh y el Pakistán, y la unidad de migraciones para varios proyectos y los proyectos de generación de empleo en Sri Lanka.

- 104.** Los PTDP fueron medianamente eficaces para promover las prioridades transversales de la OIT relativas al diálogo social y las normas internacionales del trabajo <sup>20</sup>, con algunos logros notables y lagunas persistentes a un mismo tiempo. Aunque en diferentes grados, la programación de la OIT en cada país logró incluir en los proyectos intervenciones con perspectiva de género y centradas en el género; no obstante seguían existiendo deficiencias en el diseño y la aplicación <sup>21</sup>. Asimismo, las carteras de programas incluyeron de forma sistemática intervenciones centradas en las necesidades de grupos marginados <sup>22</sup>. Debido en gran medida a una orientación inadecuada sobre la forma de articular las cuestiones medioambientales en la programación tradicional de la OIT, los PTDP no obtuvieron resultados ni tuvieron impactos destacables en este ámbito.
- 105.** La OIT contribuyó eficazmente al proceso de reforma de las Naciones Unidas mediante su participación en grupos temáticos en calidad de organización directora o codirectora, su participación en la programación conjunta y sus esfuerzos cada vez mayores para establecer alianzas fructíferas con organismos homólogos del sistema de las Naciones Unidas <sup>23</sup>.

## D. Eficiencia

**Constatación principal 13.** El personal, los mandantes tripartitos y los asociados de la OIT, así como los evaluadores independientes de proyectos, con frecuencia hicieron hincapié en que los procedimientos y sistemas de gestión administrativa y financiera de la OIT eran innecesariamente complejos y rígidos, y a menudo causaban retrasos en la ejecución de los proyectos.

**Constatación principal 14.** Mientras que las partes interesadas internas y externas por lo general consideran que el personal de la OIT está bien calificado y adecuadamente supervisado, muchos miembros del personal de los proyectos y del personal de la oficina de país de la OIT consideraban que en la OIT hacía falta trayectorias profesionales claras, especialmente en el caso del personal nacional. El personal y los asociados de la OIT también se refirieron a lagunas en los conocimientos especializados de la oficina de país, y mencionaron ejemplos en los que podrían definirse más eficazmente las funciones de la oficina de país y el personal de los proyectos.

**Constatación principal 15.** Sobre la base de información facilitada por donantes, asociados y miembros del personal de la OIT se estableció que la Organización había hecho esfuerzos para promover sinergias en su cartera de proyectos mediante la agrupación de proyectos de una misma área temática o geográfica, el intercambio de recursos y la mejora de la coordinación entre los proyectos y con otros organismos de las Naciones Unidas.

---

<sup>20</sup> Muchos proyectos incluyeron estrategias para promover la ratificación y aplicación de convenios de la OIT. Para promover el diálogo social, los programas establecieron comités de dirección tripartitos y propiciaron negociaciones y la creación de grupos de trabajo de carácter bipartito y tripartito.

<sup>21</sup> Patentes en la programación del proyecto de la provincia del norte de Sri Lanka, en el programa Better Work Bangladesh, y en el apoyo del Pakistán y Nepal para la formalización de los trabajadores domésticos y trabajadores a domicilio.

<sup>22</sup> Por ejemplo los trabajadores del sector informal, las mujeres, los jóvenes, las personas con discapacidad, los trabajadores migrantes y los pueblos indígenas.

<sup>23</sup> Cabe citar por ejemplo la alianza con la OIM y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para proteger a los trabajadores migrantes y la alianza con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura para mejorar los medios de vida y las condiciones de trabajo de los trabajadores de las zonas rurales.

- 106.** La OIT decidió descentralizar cada vez más la gestión de los programas a las regiones y países pero las conclusiones de la evaluación indican que ni los sistemas administrativos, financieros y de gestión de los recursos humanos ni las instancias responsables de la toma de decisiones han evolucionado al mismo ritmo que los cambios en la gestión de programas. Además, la aplicación de la reforma en curso de las Naciones Unidas requiere una mayor capacidad y flexibilidad de los PTDP, de manera que la OIT pueda participar plenamente en procesos de planificación conjunta y ejecución de programas a nivel de los países y no quede al margen de los esfuerzos cada vez más importantes de movilización colectiva de recursos.
- 107.** Entre los factores que inciden negativamente en la eficiencia de los programas, las conclusiones de la evaluación indican inequívocamente que algunos de los procedimientos institucionales de la OIT habían dificultado la consecución de los resultados de los PTDP, por ejemplo trámites burocráticos excesivos y procedimientos de contratación y adquisición muy lentos. La insuficiente descentralización de las instancias responsables de la toma de decisiones, que se pone de manifiesto en la inadecuada distinción entre requisitos administrativos aplicables a proyectos o gastos de mayor y menor magnitud, así como unas facultades discrecionales limitadas en la toma de decisiones sobre recursos humanos, también se indicaron como obstáculos a la eficiencia. Dado que el talento y la capacidad de iniciativa de las personas son factores que en última instancia determinan el éxito de la labor de las organizaciones, corregir las deficiencias señaladas por los encuestados en la identificación, promoción y retención de personal calificado es de suma importancia para el éxito de la OIT en el futuro.

## E. Posibilidades de impacto y sostenibilidad

**Constatación principal 16.** El personal de la OIT y otras partes interesadas consideraban que las intervenciones de política y de desarrollo de la capacidad institucional de la OIT eran muy sostenibles pero señalaron que para obtener resultados en estas áreas eran indispensables inversiones a largo plazo. El examen de la documentación y los comentarios de las partes interesadas mostraron que la responsabilización nacional, la consolidación de instituciones, la elaboración de estrategias de salida y la documentación de buenas prácticas y enseñanzas extraídas contribuían positivamente a un impacto más duradero.

- 108.** La OIT contribuyó a un conjunto considerable de reformas jurídicas y normativas a escala nacional y subnacional, fortaleció instituciones y funciones fundamentales de las instituciones del mercado de trabajo e hizo aportaciones a las posiciones de los interlocutores sociales y otras organizaciones de la sociedad civil en la formulación y aplicación de políticas, todos ellos factores de suma importancia para promover la responsabilización nacional y obtener resultados sostenibles.
- 109.** El uso creciente por parte de la OIT de enfoques programáticos y regionales <sup>24</sup> aumentó las sinergias entre los proyectos, los PTDP y el impacto potencial, aunque la coordinación interna fue a menudo insuficiente.
- 110.** Las conclusiones de la Evaluación dan a entender que algunas de las estrategias importantes para obtener resultados sostenibles consisten en hacer un énfasis

---

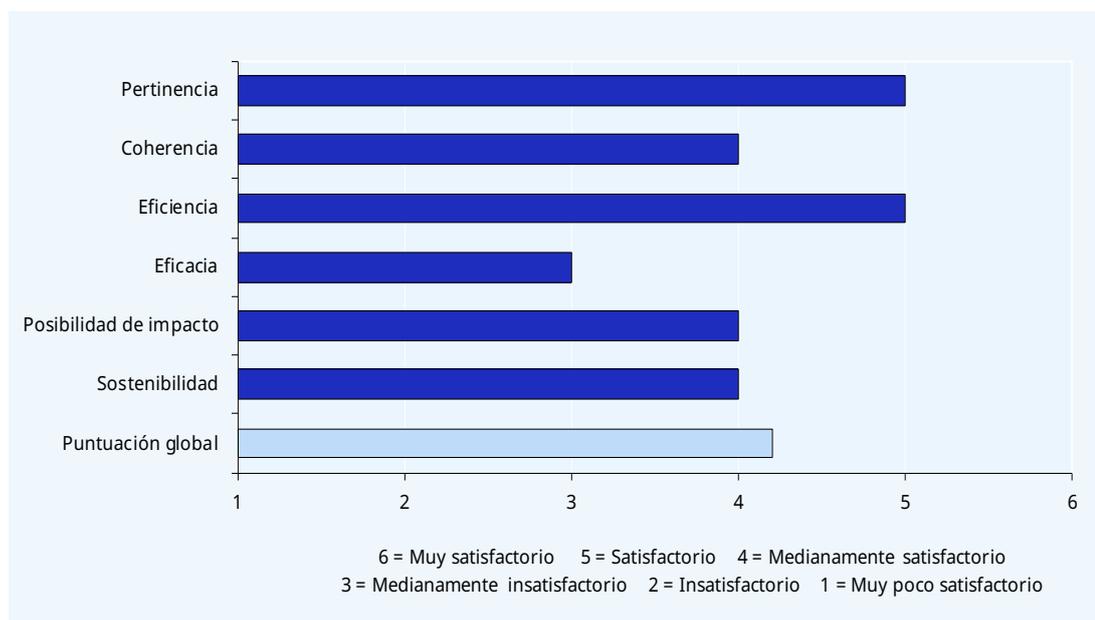
<sup>24</sup> Como en el caso del enfoque de agrupación de varios proyectos, con intervenciones integradas para abordar las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro en Bangladesh y el Pakistán, y la unidad de migraciones para varios proyectos y los proyectos de generación de empleo en Sri Lanka.

coherente y relativamente a más largo plazo en un número limitado de prioridades de los mandantes, prestar atención a diversas dimensiones de la capacidad institucional, incluir la formulación y aplicación de estrategias de salida, y documentar las intervenciones.

## Evaluación global

- 111.** Basándose en las constataciones y conclusiones indicadas *supra*, el equipo de evaluación valoró el desempeño global de la OIT en los cuatro países estudiados empleando el sistema de puntuación de EVAL de 1 a 6 (véase el gráfico 4)

► **Gráfico 4. Evaluación del programa de trabajo de la OIT en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka: puntuación por criterios**



## Recomendaciones

### Recomendación 1

- 112.** Diseñar nuevos proyectos, movilizar y asignar recursos para distribuir de forma más equilibrada la asistencia técnica y los recursos de la OIT entre los mandantes y los gobiernos a nivel nacional y subnacional, en consonancia con las prioridades de los PTDP, las necesidades y capacidades de los interlocutores sociales y los recursos disponibles de la Organización.
- 113.** Aumentar la cantidad y la calidad de las intervenciones en los PTDP que fortalecen la capacidad institucional de las organizaciones de empleadores y de trabajadores a fin de aumentar el número de sus afiliados, promover los derechos e intereses de sus miembros y proporcionarles servicios a la carta.

- 114.** Fortalecer la capacidad institucional de los mandantes tripartitos a nivel subnacional y sectorial sobre la base de las intervenciones existentes que han arrojado buenos resultados <sup>25</sup>.

| Unidades responsables  | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|---------|--------------------------------------|
| Oficinas de país, ETD, Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico (OR-Asia y el Pacífico), PARDEV, PROGRAM | Media     | Mediano | Medianas                             |

## Recomendación 2

- 115.** En algunos países, mejorar la supervisión de los progresos en los PTDP mediante la elaboración de planes de seguimiento del desempeño viables y prácticos y, en todos los países, supervisar los progresos realizados en los resultados de los PTDP y presentar informes al respecto con mayor regularidad.

| Unidades responsables   | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|---------|--------------------------------------|
| Oficinas de país, ETD OR-Asia y el Pacífico, PROGRAM, PTDP, comités de dirección nacionales | Alta      | Mediano | Bajas                                |

## Recomendación 3

- 116.** Los nuevos proyectos y las nuevas estrategias de los programas deberían dar prioridad a los flujos de trabajo que resulten cruciales para la recuperación socioeconómica a mediano plazo de la crisis de la COVID-19 y que contribuyan a mitigar los efectos duraderos en los grupos de población marginados.
- 117.** Ampliar el apoyo o introducir medidas de apoyo a las políticas y servicios que se requieren en el periodo de recuperación, por ejemplo incentivos y modelos de intervención que contribuyan a recuperar el empleo y restablecer las actividades de subsistencia de los trabajadores migrantes que hayan retornado recientemente a sus países de origen y de los trabajadores de los sectores, empresas y zonas geográficas más afectados.
- 118.** Seguir proporcionando el apoyo técnico y financiero que se presta actualmente con el objeto de reforzar los mecanismos de protección social, aprovechando el elevado nivel de voluntad política predominante en la actualidad.
- 119.** Seguir apoyando las actividades de recopilación de datos, investigación y diálogo social de los mandantes para evaluar las necesidades y orientar las inversiones a fin de garantizar una recuperación con objetivos bien definidos y centrada en las personas.

<sup>25</sup> Ello incluye, entre otras cosas, apoyo a políticas y planes de acción provinciales relacionados con el trabajo, instituciones de seguridad social y mecanismos de diálogo social tripartito (Nepal y Pakistán); colaboración con asociaciones del sector textil y de prendas de vestir (Bangladesh y Pakistán); y desarrollo de capacidades en materia de empleo en el extranjero y marcos de reconocimiento de las competencias (Nepal y Sri Lanka).

| Unidades responsables                                       | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|---------|--------------------------------------|
| Oficinas de país, ETD y las unidades pertinentes de la sede | Alta      | Mediano | Altas                                |

#### Recomendación 4

120. Basándose en las nuevas buenas prácticas de Bangladesh y Sri Lanka relativas a la agrupación de programas con criterios geográficos o temáticos, las oficinas de país de la OIT deberían diseñar las nuevas estrategias de intervención de forma que favorezcan las sinergias operativas y temáticas y faciliten el reparto de los recursos entre los proyectos de la OIT y con los organismos homólogos de las Naciones Unidas.
121. Elaborar teorías del cambio o modelos de intervención para programas temáticos o geográficos (por encima del nivel de los proyectos) y utilizarlos en actividades de movilización de recursos y planificación operativa.
122. Abogar por modalidades de financiación más flexibles basadas en el enfoque de la agrupación de proyectos.
123. Siempre que la OIT tenga un valor añadido claro y las ventajas estratégicas compensen los costos, participar en programas conjuntos con organismos de las Naciones Unidas.

| Unidades responsables                                | Prioridad | Plazo     | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|-----------|--------------------------------------|
| Oficinas de país, ETD, OR-Asia y el Pacífico, PARDEV | Alta      | Inmediato | Mediana                              |

#### Recomendación 5

124. Revisar las funciones técnicas y de supervisión del personal de programación de la oficina de país y establecer una clara estructura organizativa, definiendo las responsabilidades de los funcionarios encargados de las relaciones con los mandantes, la supervisión técnica de áreas temáticas, el seguimiento y evaluación, y las comunicaciones.

| Unidades responsables   | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|---------|--------------------------------------|
| Oficinas de país, ETD , OR-Asia y el Pacífico, DDG/FOP y las unidades pertinentes de la sede, HRD | Media     | Mediano | Mediana                              |

#### Recomendación 6

125. Proseguir la reforma de los sistemas de gestión administrativa, financiera y de recursos humanos de la OIT, teniendo en cuenta los criterios de descentralización y promoviendo la simplificación y una gestión más flexible y adaptativa.
126. Crear un mecanismo que permita a las oficinas de país efectuar una asignación flexible de recursos para actividades por debajo de un determinado umbral presupuestario.

- 127. Conceder a los directores de oficina de país mayores facultades discrecionales en las decisiones relacionadas con recursos humanos, teniendo en cuenta la evaluación del desempeño.
- 128. Simplificar la presentación de informes internos y otros trámites administrativos, estableciendo una distinción entre proyectos y gastos de mayor y menor magnitud.

| Unidades responsables   | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|---|-----------|-------|--------------------------------------|
| OR-Asia y el Pacífico, DDG/MR y las unidades pertinentes de la sede | Alta      | Largo | Moderadas                            |

### Recomendación 7

- 129. Con miras a una contribución más sostenible de los resultados de los PTDP, buscar fuentes de financiación de donantes y establecer alianzas con organismos de las Naciones Unidas a fin de aumentar la proporción de intervenciones de mayor duración y escala.

| Unidades responsables  | Prioridad | Plazo | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|-------|--------------------------------------|
| OR-Asia y el Pacífico, oficinas de país, DDG/FOP y las unidades pertinentes de la sede | Alta      | Corto | Bajas                                |

### Recomendación 8

- 130. Promover la transición desde los modelos subregionales existentes para la prestación de asistencia técnica especializada de la OIT hacia enfoques más descentralizados y flexibles.
- 131. Destacar más expertos en los países en lugar de equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente y oficinas regionales, en consonancia con la evaluación de las necesidades del país.
- 132. Basándose en las experiencias positivas acumuladas durante la pandemia de COVID-19, incrementar la utilización de plataformas de comunicación virtual para proporcionar asistencia técnica especializada.

| Unidades responsables  | Prioridad | Plazo   | Repercusiones en materia de recursos |
|--|-----------|---------|--------------------------------------|
| OR-Asia y el Pacífico, DWT, oficinas de país, DDG/FOP, DDG/P y las unidades pertinentes de la sede | Alta      | Mediano | Medianas                             |

### Respuesta de la Oficina

- 133. La Oficina toma nota del resultado de la evaluación global y se muestra satisfecha con los resultados relativos a la pertinencia y eficacia de los PTDP en Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka. La Oficina desea expresar su agradecimiento a los mandantes

tripartitos y a las principales partes interesadas de Bangladesh, Nepal, el Pakistán y Sri Lanka por su participación en esta evaluación y las contribuciones que han aportado.

### Recomendación 1

- 134.** La Oficina está parcialmente de acuerdo con esta recomendación, es decir ayudar a las oficinas de país a diseñar proyectos y movilizar recursos con miras a un reparto más equilibrado de los recursos de la OIT, a condición de que ello se haga teniendo en cuenta la capacidad de suministrar dichos recursos. La Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico va a prestar apoyo a las oficinas de país con el objeto de fortalecer la capacidad institucional de los mandantes tripartitos a nivel subnacional y sectorial, sobre la base de las intervenciones existentes que han arrojado buenos resultados.

### Recomendación 2

- 135.** La Oficina está de acuerdo con esta recomendación, y los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente en la región, al igual que la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico, seguirán colaborando con las oficinas de país a fin de mejorar el seguimiento y presentación de informes sobre los progresos en los resultados de los PTDP. La oficina regional seguirá reforzando la capacidad del personal de la OIT en las tareas de seguimiento y presentación de informes sobre los PTDP. A nivel de los países, se ha reconocido la función de los comités de dirección tripartitos nacionales en el seguimiento de los PTDP; además, la oficina regional, previa solicitud de las oficinas de país, seguirá prestándoles apoyo para fortalecer su capacidad de llevar a cabo un seguimiento eficaz.

### Recomendación 3

- 136.** La Oficina está parcialmente de acuerdo con esta recomendación. Las oficinas de país y los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente desempeñan funciones importantes en el diseño de nuevos proyectos y estrategias de los programas. Los expertos desempeñan importantes funciones de apoyo a los mandantes en las actividades de recopilación de datos, investigación y diálogo social para evaluar las necesidades y orientar las inversiones a fin de garantizar una recuperación con objetivos bien definidos y centrada en las personas.

### Recomendación 4

- 137.** La Oficina está parcialmente de acuerdo con esta recomendación. El reparto de recursos con organismos homólogos de las Naciones Unidas tiene un valor estratégico pero el procedimiento administrativo para llevarlo a cabo no ha sido definido claramente. Así pues, la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico apoyará este tipo de mecanismos sobre la base de una cuidadosa evaluación de las ventajas, desventajas y costos.

### Recomendación 5

- 138.** La Oficina está parcialmente de acuerdo con esta recomendación. Los cambios que se recomiendan son indispensables para mejorar la aplicación de los PTDP y la eficacia de los servicios técnicos que la OIT presta a los mandantes. Ahora bien, establecer una estructura organizativa a nivel de los países es una tarea que excede las competencias de los directores de oficina de país. Cualquier cambio, para que sea efectivo, debe apoyarse en las descripciones de puestos del personal y en la política de recursos humanos.

### Recomendación 6

139. La Oficina está de acuerdo con esta recomendación. Cabe señalar que dar curso a esta recomendación va a exigir reformas constantes de los sistemas de gestión administrativa, financiera y de recursos humanos de la OIT, así como un mayor grado de descentralización de las funciones de los departamentos de la sede en favor de las oficinas exteriores.

### Recomendación 7

140. La Oficina está parcialmente de acuerdo con esta recomendación. La movilización de recursos para intervenciones de mayor duración y escala va a exigir un considerable apoyo técnico a las oficinas de país por parte de PARDEV. Ello a su vez tal vez exija elaborar herramientas para la estimación de los costos de los PTDP, de forma que la búsqueda de fondos procedentes de donantes pueda comenzar antes y con actitud proactiva.

### Recomendación 8

141. La Oficina acoge favorablemente esta recomendación, cuya aplicación va a exigir la colaboración de la Oficina Regional de la OIT para Asia y el Pacífico con PROGRAM y HRD. La oficina regional procederá a examinar las ventajas y desventajas de destacar especialistas técnicos en los países, y va a facilitar el diálogo para definir el mejor modelo de prestación de servicios.

## ▶ Proyecto de decisión

---

142. **El Consejo de Administración solicita al Director General que tome en consideración las recomendaciones de las tres evaluaciones independientes de alto nivel presentadas en el documento GB.343/PFA/10 (párrafos 26-37, 78-90 y 112-132) y adopte medidas para asegurar su adecuada aplicación.**