



## DUODECIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Comisión de Programa, Presupuesto  
y Administración****Evaluación del Programa InFocus sobre  
Respuesta a las Crisis y Reconstrucción****1. Introducción y antecedentes**

1. Se presenta a continuación la evaluación del Programa InFocus sobre Respuesta a las Crisis y Reconstrucción, de conformidad con la estrategia de evaluación de la OIT examinada por el Consejo de Administración en noviembre de 2002<sup>1</sup> y con las disposiciones del Programa y Presupuesto para 2002-2003, adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo. Se trata de una evaluación independiente basada en el acopio de informaciones transparentes y objetivas provenientes de diversas fuentes y realizada sin intervención del personal directivo del Programa.
2. En la presente evaluación, realizada por la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM) con la participación de un consultor externo, se analiza la planificación y el enfoque organizativo del IFP/CRISIS, las estrategias de aplicación y los resultados, y la gestión y la actuación general durante el período comprendido entre octubre de 1999 y junio de 2003. Tiene por objeto comprender más cabalmente la forma en que el Programa obtiene los resultados previstos y qué medidas podrían adoptarse para mejorar su aplicación.
3. En septiembre de 1999, la OIT creó el IFP/CRISIS teniendo en cuenta el deterioro de las condiciones de empleo y sociales que acompañan a las crisis de diversos tipos (conflictos armados, catástrofes naturales, deterioro de las finanzas o de la economía y transiciones políticas y sociales difíciles). La labor de la OIT en materia de preparación e intervención para casos de crisis es anterior a la creación de un programa especializado y de una unidad operacional. Se consideró que una unidad centralizada cuyo foco de atención fueran las crisis serviría para fortalecer la capacidad de la OIT a la hora de cumplir con su mandato y, concretamente, para dar respuestas más rápidas, coherentes y continuadas en casos de crisis. El IFP/CRISIS se diferencia de otros programas porque hace hincapié tanto en las

<sup>1</sup> Documento GB.285/PFA/10.

intervenciones rápidas y la acción integrada como en la competencia técnica en un área determinada.

4. La respuesta de la OIT para casos de crisis tiene la finalidad de facilitar la reintegración socioeconómica y la reducción de la pobreza de las personas afectadas. Entre las metas fundamentales del Programa cabe mencionar lograr una mayor sensibilización mediante la creación de asociaciones y con actividades de promoción relacionadas con los problemas de empleo y sociales ligados a las crisis y con la necesidad de incorporar esos aspectos a las respuestas para casos de crisis; y crear capacidad entre los mandantes y el personal de la OIT a fin de que participen en el control y la prevención. El IFP/CRISIS es un programa pequeño y cuenta con seis profesionales especializados en preparación e intervención para casos de crisis; tres de esos cargos se financiaron con recursos provenientes del presupuesto ordinario. Tanto en el período 2000-2001 como en 2002-2003, se destinaron aproximadamente 700.000 dólares de los Estados Unidos con cargo al presupuesto ordinario para financiar acciones rápidas, y alrededor de 1,4 millones de dólares provenientes de recursos extrapresupuestarios para financiar otros puestos de personal de la categoría de servicios orgánicos.
5. La evaluación supuso un examen documental inicial y series de entrevistas con miembros clave del personal del IFP/CRISIS, con los mandantes de la OIT, incluidos representantes de los trabajadores, los empleadores y los gobiernos, miembros del personal directivo y coordinadores de la sede y de diferentes oficinas regionales, miembros de unidades de la OIT que prestan colaboración y personas de contacto de organizaciones asociadas de las Naciones Unidas. Se recogieron experiencias y enseñanzas extraídas a lo largo de los últimos tres años en ocho estudios de casos realizados en el ámbito de los países, los cuales fueron complementados con visitas al terreno en Asia Meridional y América Central.

## 2. Conclusiones y recomendaciones

### 2.1. La función y la posición de la OIT en la labor relativa a las crisis

6. *Determinar un enfoque viable para la labor de la OIT dentro de las redes que existen en relación con las crisis ha constituido un importante reto. Basándose en la experiencia de esas redes, el IFP/CRISIS ha propiciado el establecimiento y la comunicación de forma más decisiva por parte de la OIT del nivel y la forma de compromiso que puede asumir entre los organismos nacionales y del sistema de las Naciones Unidas que se ocupan de las cuestiones relativas a las crisis.*
7. El IFP/CRISIS comenzó a funcionar sin una posición demasiado definida, sin embargo, a lo largo de los últimos tres años ha logrado determinar y establecer mejor un lugar para la OIT más acorde con los procesos interinstitucionales y sus propios recursos financieros y técnicos. El IFP/CRISIS ha facilitado lazos más fuertes entre las redes de la OIT establecidas en los países, mediante la participación en procedimientos de llamamientos unificados a nivel de los países y en los equipos encargados de la gestión de actividades de socorro de las Naciones Unidas en casos de desastre, y las iniciativas mundiales. La colaboración con organismos como la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) está evolucionando de forma más apropiada en relación con la ventaja comparativa de la OIT en la labor en materia de crisis. Parece estar surgiendo un enfoque equilibrado, aunque todavía no está totalmente en

marcha. Supone un compromiso de la OIT respecto de una función previsible, si bien limitada, dentro de la comunidad de las Naciones Unidas.

8. A pesar de este éxito, se necesitan esfuerzos continuados para ajustar más la labor de la OIT relativa a las crisis en función de las necesidades prioritarias dentro del marco del trabajo decente. Tanto dentro como fuera de la Organización, se sigue considerando que la labor de la OIT en materia de crisis se refiere fundamentalmente al empleo. Sin bien el empleo proporciona una base necesaria para el programa más amplio de la OIT, un objetivo razonable para la próxima fase del programa podría ser el de cambiar la idea que se tiene en la OIT a fin de que se aprecie más plenamente la naturaleza interdisciplinaria de la respuesta a las crisis.
9. El IFP/CRISIS tendrá que continuar trabajando para superar los problemas debidos a la falta de oficinas de la OIT en algunos países que atraviesan crisis, así como a las limitaciones de tiempo de los miembros del personal sobre el terreno llamados a participar en los procesos de los equipos encargados de la gestión de actividades de socorro en casos de desastre de las Naciones Unidas (UNDMT). En general, también será necesario conceder una atención constante a la gestión de las expectativas de los interlocutores clave y a la determinación de los métodos más eficaces para participar en los comités interinstitucionales (como el Comité Interinstitucional Permanente de las Naciones Unidas que coordina las respuestas en casos de emergencias y las relaciones con los donantes).

## Conclusiones

10. La OIT cuenta ahora con suficiente experiencia para precisar adecuadamente cuál puede ser su contribución específica en el marco de una respuesta para casos de crisis coordinada entre diversos organismos de las Naciones Unidas. El IFP/CRISIS debería consolidar más su labor de promoción con los principales organismos asociados a fin de lograr una colaboración continua y eficaz.
11. En muchos casos, es el personal directivo quien adopta la decisión de intervenir en una situación de crisis. Debe mejorarse la coordinación entre el IFP/CRISIS y los niveles más altos de toma de decisiones de la Oficina, particularmente cuando se trate consideraciones de política importantes y sea preciso adoptar decisiones rápidas.
12. El IFP/CRISIS debería desarrollar un programa de trabajo más equilibrado, basado en un énfasis continuo en la naturaleza interdisciplinaria de la respuesta en los casos de crisis. Ello puede servir para hacerla más visible entre sus asociados internacionales y para reforzar a la vez el carácter integrado y orientado hacia el terreno del programa de la OIT para casos de crisis.

## 2.2. Ejecución de la respuesta a las crisis

13. *La OIT tiene que decidir el orden de prioridad de las opciones y limitar el número y el grado de las intervenciones en casos de crisis a aquellas que revistan suma importancia y la Oficina pueda gestionar. No cuenta todavía con un proceso eficaz desde el punto de vista operacional para hacerlo, pero es evidente que se está avanzando hacia su institucionalización.*
14. Los problemas para gestionar bien el nivel y la composición de la labor para casos de crisis dentro de la OIT giran en torno a tres aspectos: i) seleccionar y utilizar criterios para decidir cuándo, dónde y cómo intervenir; ii) permitir respuestas oportunas, continuas y fiables para casos de crisis, y iii) conseguir que las estrategias internas y externas aborden adecuadamente las cuestiones relacionadas con la labor en materia de crisis.

**Crterios de decisin para intervenir**

15. El criterio que aplica el IFP/CRISIS para decidir en qu casos de crisis intervenir combina actualmente la clasificacin de las crisis por tipo, y el anlisis correspondiente mediante criterios relativos a las repercusiones en el empleo, los ingresos y los convenios fundamentales, as como las capacidades con las que cuenta el pas, las solicitudes de los mandantes, la disponibilidad de personal pertinente, el grado de participacin de las Naciones Unidas y la posibilidad de un efecto sostenido de la intervencin de la OIT. En la prctica, si bien estos mtodos de anlisis parecen eficaces, se ha constatado que es difcil lograr que se apliquen de forma sistemtica; ambos merecen un examen a fin de hacerlos ms eficaces.
16. Los criterios de decisin para intervenir dependen de una variedad de factores, muchos de los cuales han sido precisados claramente por el IFP/CRISIS. Sin embargo, a pesar de que los criterios vigentes siguen siendo pertinentes, su aplicacin depende bsicamente del punto de vista del personal del IFP/CRISIS, y las decisiones pueden depender del volumen de trabajo que ste tiene en un momento determinado (incluido el nmero de crisis de las que se estn ocupando y las dems responsabilidades laborales que tengan). En muchos casos, la decisin de intervenir respecto de una crisis puede quedar en manos de unidades cercanas a la crisis, tanto tcnica como geogrficamente, y que estn en condiciones de garantizar una respuesta sostenida.
17. Habida cuenta de que el apoyo a una respuesta inmediata y el posterior seguimiento supondr un compromiso de tiempo y recursos de las oficinas exteriores, la toma de una decisin fundada acerca de si hay que intervenir y cmo hacerlo ha de requerir la participacin del personal sobre el terreno, cuando no dejarse en manos de ste. Tambin es evidente la necesidad de realizar una evaluacin adicional de la capacidad ms amplia de la OIT para intervenir tanto en el momento inicial como a largo plazo. Por ltimo, si bien el aspecto poltico de las decisiones relativas a la respuesta para casos de crisis es inevitable, dichas decisiones pueden gestionarse ms eficazmente con una mayor transparencia y dilogo durante el proceso de planificacin.

**Respuestas oportunas y fiables para casos de crisis**

18. La OIT se enfrenta con importantes desafos cuando se trata de poner en marcha una respuesta rpida. Trabajando con estas limitaciones, el IFP/CRISIS ha logrado a menudo respuestas rpidas procediendo caso por caso, pero slo mediante un esfuerzo concertado para trabajar en medio de limitaciones institucionales. Se necesitan prcticas organizativas simplificadas a fin de garantizar una respuesta eficaz y oportuna para casos de crisis. Esto incluye mejorar los mtodos de financiacin de la labor de respuesta, facilitar una solucin expeditiva de los procedimientos administrativos y movilizar rpidamente equipos eficientes para garantizar la participacin de las personas indicadas y la continuidad de la misma.
19. Se ha demostrado que el Fondo de Accin Rpida creado por el IFP/CRISIS, que actualmente se financia completamente con cargo al presupuesto ordinario de la OIT, constituye un mtodo de respuesta decisivo; sin embargo, es preciso encontrar financiacin adicional para este fin. Una solucin que ha resultado viable en algunos casos es la de compartir los gastos con las regiones y las unidades tcnicas. Asimismo, se necesita financiacin extrapresupuestaria para respaldar las tareas iniciales de respuesta.
20. El nivel general de los recursos asignados en la Oficina para casos de crisis deber ajustarse a las asignaciones existentes. Habida cuenta de las limitaciones presupuestarias de la Oficina, el nivel de financiacin que las regiones y subregiones desean asignar a las intervenciones para casos de crisis puede indicar la importancia relativa que atribuyen a

esta labor. Sería deseable que se realizara un análisis detallado del funcionamiento del Fondo de Acción Rápida y de los fondos del superávit que administran las regiones para casos de crisis.

### **Estrategias de salida y cooperación técnica**

21. Las estrategias de salida son necesarias a fin de garantizar que la respuesta en un caso de crisis conduce a una acción sostenible a largo plazo. Esto significa que se reemplaza una respuesta rápida con proyectos administrados por otras unidades. El caso fundamental es el de la transferencia de responsabilidades a la administración en el terreno. No ha sido fácil idear estrategias de salida. En ocasiones, las unidades sobre el terreno y las unidades técnicas han tardado en determinarlas, y no se han examinado debidamente los imprevistos.
22. El IFP/CRISIS depende en gran medida de las unidades técnicas de la sede y del personal sobre el terreno para elaborar propuestas y poner en práctica los proyectos consiguientes. La experiencia adquirida hasta el presente indica que valdría la pena perfeccionar la planificación conjunta y prestar atención a las capacidades y a los temas prioritarios. Las aportaciones del personal indican que es necesario revisar los procedimientos de transferencia de responsabilidades en lo relativo al apoyo técnico a las unidades sobre el terreno y a las unidades técnicas. En unos pocos casos, el IFP/CRISIS ha conservado la responsabilidad del apoyo técnico de proyectos financiados con recursos extrapresupuestarios, situación que está causando cierta confusión entre otras unidades técnicas de la sede.
23. Las respuestas de la OIT para casos de crisis suelen depender de financiación extrapresupuestaria para lograr resultados satisfactorios. La recaudación de fondos para la cooperación técnica relacionada con situaciones de crisis no ha sido fácil, sin embargo, la OIT ha logrado algunos aciertos gracias a las enseñanzas extraídas. Los procedimientos vigentes en la OIT han resultado ser difíciles, pues los donantes tradicionales no son necesariamente donantes para respuestas en casos de crisis. Existe la posibilidad de recurrir a donantes no tradicionales de la OIT, y ésta se está estudiando mediante la colaboración entre el Departamento de Cooperación para el Desarrollo (CODEV) y el IFP/CRISIS.
24. Las respuestas rápidas y eficaces para casos de crisis también dependen de que el personal sobre el terreno se dé cuenta plenamente de cuáles deben ser su función y sus responsabilidades y de cómo debería trabajar con otras unidades o servicios de la OIT y otros organismos internacionales. Tanto el personal sobre el terreno como el personal de la sede cuentan con un nivel de información muy desigual acerca de las limitaciones con que se enfrenta el equipo del IFP/CRISIS y viceversa. Con sus recursos limitados, el IFP/CRISIS ha invertido en la formación del personal en materia de respuesta a las crisis.

### **Conclusiones**

25. El IFP/CRISIS debería hacer mayor hincapié en la responsabilización del terreno en relación con las respuestas a las crisis. Habida cuenta de que la propia disponibilidad del IFP/CRISIS es cada vez menos segura debido al creciente volumen de trabajo, las unidades sobre el terreno y de la sede deberían preparar planes para situaciones imprevistas a efectos de gestionar el trabajo en materia de crisis, con inclusión de listas de consultores técnicos.
26. Las regiones y las unidades técnicas pueden ocuparse hasta cierto punto del problema de la escasez de fondos para respuestas rápidas, pero se requiere un esfuerzo específico para conseguir financiación extrapresupuestaria. Los mecanismos de financiación deberían ir acompañados de directrices adecuadas para acceder a fondos.

27. Se deberían determinar con más cuidado las estrategias de salida, y se las debería someter a discusión por parte de las oficinas exteriores, los mandantes de la OIT y los organismos asociados del sistema de las Naciones Unidas.
28. Para lograr el éxito a largo plazo es importante contar con una mayor financiación extrapresupuestaria. No obstante, una estrategia de crecimiento sostenible debe abordar cuestiones relacionadas con la capacidad, particularmente en el terreno, y abrir simultáneamente nuevos accesos dentro de los organismos donantes a fin de preservar la financiación de la labor en curso de la OIT.

### **2.3. Incorporación de la cuestión de las crisis en el conjunto de la labor de la OIT**

29. *El IFP/CRISIS ha fortalecido las capacidades de la OIT para intervenir en situaciones de crisis. Las limitaciones internas en materia de finanzas y organización, combinadas con un programa demasiado ambicioso, han inhibido su eficacia.*

#### **Formación y elaboración de herramientas**

30. La coordinación interinstitucional en las situaciones de crisis depende de estrategias en el ámbito de los países y de iniciativas para movilizar recursos. Las oficinas exteriores de la OIT están en mejores condiciones de evaluar las expectativas de los mandantes, los contextos políticos nacionales y la capacidad local para intervenir con rapidez.
31. El IFP/CRISIS ha ideado herramientas y planes de formación que permiten que los equipos sobre el terreno y los mandantes tengan más independencia para gestionar las respuestas a las crisis. El material con que se han desarrollado esos dos elementos ha permitido lograr una mayor sensibilización y ha orientado al personal y a los mandantes en la tarea de prevención, preparación e intervención en casos de crisis. La formación se ha centrado en conocimientos fundamentales sobre las respuestas a las crisis y en las capacidades clave para organizar una intervención, elegir a los asociados, trabajar con las instituciones donantes y efectuar evaluaciones rápidas de las necesidades. La información recogida indica que esa formación ha sido de alto nivel, que han participado en ella una amplia gama de expertos especializados y que ha arrojado resultados satisfactorios.
32. El IFP/CRISIS ha trabajado en estrecha colaboración con varias subregiones. Estas han logrado importantes progresos en cuanto a crear y mantener la capacidad local para abordar una crisis. El personal de estas zonas aprecia en sumo grado la labor del IFP/CRISIS y es capaz de describir los logros alcanzados.
33. Las medidas adoptadas por diferentes regiones ponen de manifiesto varias cuestiones subyacentes. En primer lugar, existen notables diferencias en el grado de importancia que se atribuye a la creación de capacidades en materia de respuestas a las crisis. Esto parece estar directamente relacionado con: i) la competencia con otras importantes prioridades en relación con los recursos; ii) la idea que se tiene del esfuerzo necesario para crear y mantener una capacidad de respuesta a las crisis, y iii) la posibilidad de que se produzcan crisis repetidas en la zona. En relación con los dos primeros puntos, los comentarios provenientes del terreno indican que se desea una formación más breve y basada de preferencia en módulos, que permita adaptar el contenido del curso, que tenga elementos optativos y que sea menos costosa.
34. Gracias a la asignación de fondos procedentes del superávit de 2000-2001, las regiones adquirieron mayor poder de decisión con respecto a la necesidad de intervenir en una

determinada situación de crisis o de emergencia, y cuándo y cómo hacerlo. Esto se ha traducido en solicitudes de formación técnica dirigidas al IFP/CRISIS. Por ejemplo, las oficinas exteriores en Africa y Asia están invirtiendo en la formación del personal, de consultores nacionales y de los mandantes. En Africa también se han llevado a cabo dos cursos específicamente diseñados para estos últimos (en Guinea y Zimbabwe, y está previsto impartir formación adicional destinada a los sindicatos). Esas solicitudes consolidan la función del IFP/CRISIS en el área de creación de capacidades.

### **Red de coordinadores**

35. El IFP/CRISIS concibió casi desde el comienzo una estrategia que permitiera combinar un pequeño equipo básico para el programa con coordinadores designados en el terreno y en las unidades técnicas, a fin de garantizar una respuesta multidisciplinaria unificada. La función que se asignó a los coordinadores consistía en ocuparse de la información y las redes relacionadas con las situaciones de crisis, ayudar a realizar evaluaciones rápidas de las necesidades y promover la incorporación de las respuestas a las crisis. En la práctica, este enfoque ha dado frutos, pero también ha tropezado con obstáculos.
36. La falta de tiempo del personal técnico y la escasez de fondos no permiten ampliar la red. Cuando se ha logrado una colaboración satisfactoria, la opinión que han dado los coordinadores es que el compromiso inicial en términos de tiempo y esfuerzo no será sostenible si el personal técnico y sobre el terreno no ve un objetivo común a más largo plazo y alguna forma de recuperar la inversión. Es preciso idear y administrar incentivos más eficazmente.

### **Conclusiones**

37. Las regiones y las unidades técnicas deberían tomar más iniciativas y asumir una mayor responsabilidad para planificar sus prioridades y vincularlas con estrategias de preparación y respuesta en casos de crisis. La participación de los mandantes debería propiciar un mecanismo para la formulación de estrategias regionales. El IFP/CRISIS puede prestar más atención a la elaboración y a la aplicación de materiales y herramientas que resulten fáciles de utilizar y sean eficaces en relación con los costos. Esto podría incluir la combinación flexible de componentes de diversos materiales para crear una herramienta que pueda adaptarse a las prioridades particulares de cada región.
38. La creación de capacidad es más eficaz cuando está orientada en función de la demanda de calificaciones para dar respuesta a las crisis. Esto debería estar ligado a los compromisos y planes subregionales y regionales (fondos de reserva y coordinadores). Es muy aconsejable que el IFP/CRISIS centre sus esfuerzos de creación de capacidad en aquellas subregiones más interesadas en crear y mantener capacidades relacionadas con las crisis que también podrían ser las más dispuestas a invertir recursos en la formación y en otro tipo de iniciativas.
39. Las unidades técnicas de la OIT deberían planificar las respuestas a las crisis y la creación de capacidad. Los coordinadores son los principales encargados de esta tarea. Esos planes pueden servir de base para las solicitudes de formación, apoyo técnico y coordinación dirigidas al IFP/CRISIS.

## **2.4. Función y actuación del IFP/CRISIS**

40. *El concepto inicial del IFP/CRISIS como catalizador para movilizar los conocimientos técnicos especializados de que dispone la OIT en materia de respuesta a las crisis sigue*

*siendo válido. Es preciso centrarse más en este modelo y examinar medios alternativos para abordar áreas de trabajo conexas.*

41. Desde su creación, el IFP/CRISIS ha realizado numerosas actividades; sus intervenciones han cosechado éxitos y fracasos. El equipo del IFP/CRISIS se ha basado en la experiencia acumulada para mejorar las actividades del programa. Como ha adquirido crecientes conocimientos técnicos especializados, el equipo está en mejores condiciones de organizar y situar la labor de la OIT en relación con las crisis. El IFP/CRISIS superó el considerable desafío inicial que significó trabajar con recursos muy limitados para crear herramientas, establecer prácticas adecuadas mediante demostraciones, crear capacidades internas y redes externas. La labor fundamental en estas áreas ha sido coronada por el éxito. El programa se enfrenta ahora al problema de perfeccionar su estrategia ante la creciente demanda y de utilizar sus recursos en coordinación con oficinas más activas en el terreno.
42. Al examinar su estrategia, el IFP/CRISIS puede explorar vías alternativas para llevar adelante algunas de sus actividades iniciales, que en resumen incluyen:
  - **Sistemas de alerta temprana.** Una contribución de la OIT a la capacidad establecida puede parecer limitada. Las oficinas exteriores con experiencia en materia de respuesta a las crisis y con cierta capacidad estadística podrían poner a prueba la idoneidad de uno o dos indicadores (por ejemplo, el de los precios al consumidor) en coordinación con las unidades de estadística de la OIT.
  - **Formación.** Habida cuenta de las intervenciones ampliadas basadas en el terreno, es aconsejable delegar más responsabilidad en Turín por lo que respecta a la creación de cursos de formación.
  - **Investigación, herramientas y orientación.** La evaluación reveló interés por que se realicen estudios en pequeña escala de las crisis, pero al mismo tiempo el deseo de que exista una producción continuada de orientaciones prácticas y documentación sobre estudios de casos y enseñanzas extraídas.
  - **Colaboración interna.** Varias áreas técnicas pueden beneficiarse de una mejor colaboración. Entre otras, las relativas a los niños soldados, a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, a la protección social y la migración, así como al diálogo social, en particular para reforzar la participación de los interlocutores sociales en las tareas interinstitucionales relacionadas con las situaciones de crisis.
  - **Gestión de la actuación profesional.** La repercusión total de las respuestas de la OIT a las crisis sólo puede lograrse en el terreno, y la obtención de buenos resultados dependerá de la actuación en el terreno. Las oficinas que respalden directamente las tareas de intervención a lo largo de períodos prolongados serán las más indicadas para realizar tareas de control e información a más largo plazo. El desempeño del IFP/CRISIS puede medirse como facilitador de esta labor, y se ha de prestar más atención al control de los efectos a corto plazo de su trabajo inicial, incluidas las evidencias de la idoneidad de la respuesta técnica, y la coherencia con las enseñanzas extraídas de las intervenciones en casos de crisis.

## Conclusiones

43. A pesar de lo breve de su historia, la experiencia acumulada hasta la fecha permite comprender más claramente la contribución concreta del IFP/CRISIS, que debería tenerse en cuenta al formular la planificación y los programas. Los objetivos a mediano plazo deberían reflejar lo que es viable dadas las capacidades disponibles, y deberían reforzar la responsabilidad conjunta con los asociados internos y los mandantes.



### 3. Conclusiones generales y recomendaciones

44. La corta pero rica experiencia del IFP/CRISIS desde su creación ha demostrado la validez de una contribución de la OIT a los esfuerzos de reconstrucción posteriores a una crisis. Se han adquirido y consolidado experiencia y conocimientos sobre el empleo y la protección social en la reconstrucción y la rehabilitación posteriores a las crisis. Del mismo modo, se ha aprendido mucho colaborando con organismos de las Naciones Unidas y otros organismos y unidades especializados en materia de respuesta a las crisis. La evaluación ha permitido constatar que el IFP/CRISIS había extraído enseñanzas continuamente y había adaptado las modalidades de sus intervenciones. No obstante, también se constató que se han seguido repitiendo situaciones que ya habían indicado la necesidad de adaptar más y tal vez volver a examinar las modalidades actuales.
45. Cada crisis es intrínsecamente singular, incluso dentro de una misma categoría amplia. Las enseñanzas extraídas deberían permitir que la OIT limitara y aplicara los criterios que se utilizan para determinar si una intervención suya se justifica o no. La decisión final de intervenir debería tomarse junto con quienes posiblemente participarán más directamente en la gestión de la respuesta. Esto debería dar lugar a un mayor protagonismo de las regiones. El IFP/CRISIS debe continuar desempeñando su función de catalizador, proporcionando una capacidad centralizada que sirva de base para una respuesta eficaz.
46. El IFP/CRISIS debe funcionar como un grupo de trabajo, y ser capaz de coordinar una respuesta a escala de toda la OIT para casos de crisis. Las regiones deben participar más directamente en ese tipo de respuestas, incluso cuando se evalúa la decisión de intervenir o no. Es necesario recalcar más el perfil multidisciplinario de las respuestas a las crisis y las responsabilidades consiguientes del IFP/CRISIS.
47. Las situaciones de crisis requieren respuestas urgentes. Si bien el IFP/CRISIS ya ha introducido varios procedimientos para facilitar decisiones rápidas, es preciso consolidarlos. Se necesita una acción más rápida en la toma de decisiones y en los procedimientos relativos a los recursos, tanto en la sede como en las regiones. Se deberían adoptar procedimientos que permitan que el personal sobre el terreno y de las unidades técnicas pueda asignarse temporalmente a las tareas que han de llevarse a cabo para responder a una crisis.
48. La colaboración y las alianzas sostenidas son fundamentales en relación con la respuesta a las crisis, que depende en gran medida de una coordinación rápida. En este sentido, el IFP/CRISIS ha adquirido una sólida experiencia junto a organismos de las Naciones Unidas y otros organismos especializados. Sin embargo, debería clarificarse el compromiso de la OIT en la esfera de las crisis, preferiblemente con un grado adecuado de representación en los mecanismos de coordinación existentes.
49. Será preciso definir claramente las prioridades y los objetivos en las respuestas de la OIT a las crisis. La OIT puede mejorar la eficacia si simplifica las prácticas y mejora la claridad y la flexibilidad de las funciones y responsabilidades a nivel regional. Se debería alentar una utilización más flexible de los fondos regionales y de la sede a fin de que las respuestas a las crisis sean más rápidas y eficaces. Estos cambios deberán introducirse dentro del marco de los recursos existentes.
50. La OIT cuenta con una ventaja comparativa en cuanto a integrar los principios del trabajo decente en la recuperación posterior a una crisis, pero su eficacia se ve limitada debido a una financiación externa insuficiente. Es preciso intensificar el diálogo con los donantes a fin de mejorar la base de recursos de la OIT para poner en marcha respuestas a las crisis que sean fiables y basadas en prioridades. Se necesitan esfuerzos especiales para captar donantes con experiencia en materia de intervenciones para casos de crisis.

**51. *La Comisión tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que solicite al Director General que tenga en cuenta las conclusiones antes mencionadas, así como las deliberaciones de la Comisión, en la aplicación futura del Programa InFocus sobre Respuesta a las Crisis y Reconstrucción.***

Ginebra, 3 de octubre de 2003.

*Punto que requiere decisión:* párrafo 51.