

# INTERVENCIONES DE LA OIT EN MATERIA DE TRABAJO DECENTE EN LAS CADENAS MUNDIALES DE SUMINISTRO

Examen recapitulativo de las enseñanzas extraídas;  
qué funciona y por qué, 2010–2019

Resumen ejecutivo



Organización  
Internacional  
del Trabajo



Intervenciones de la OIT en materia de trabajo decente  
en las cadenas mundiales de suministro:  
Examen recapitulativo de las enseñanzas extraídas;  
qué funciona y por qué  
2010–2019

**Resumen ejecutivo**

Septiembre de 2019

---

**OFICINA DE EVALUACIÓN**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019  
Primera edición 2019

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

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

---

*Intervenciones de la OIT en materia de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro: Examen recapitulativo de las enseñanzas extraídas; qué funciona y por qué 2010–2019*

ISBN 978-92-2-133985-4 (web pdf)

*Datos de catalogación de la OIT*

---

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

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

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

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

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión  
y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT

*Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, preparación de manuscritos,  
lectura y corrección de pruebas, impresión, edición electrónica y distribución.*

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera  
durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: JMB-CORR-REPRO

## RECONOCIMIENTOS

---

Este informe se ha preparado antes de la 337ª reunión del Consejo de Administración, en la que se examinarán los progresos realizados en el Programa de Acción sobre el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro (GSC, por sus siglas en inglés). La Oficina de Evaluación (EVAL) de la Organización Internacional Trabajo (OIT) y la Oficina de la Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P) han colaborado en la preparación de este examen recapitulativo como contribución al documento del Consejo de Administración GB.337/INS/4, que responde a la solicitud de un examen estratégico de los programas de cooperación para el desarrollo de la OIT que se llevan a cabo en las cadenas mundiales de suministro como parte del examen a mitad de periodo del plan de trabajo.

Este estudio lo ha realizado Tony Powers, consultor independiente internacional de evaluación, y lo ha gestionado Patricia Vidal Hurtado, funcionaria de evaluación en EVAL. Guy Thijs, Director de EVAL, ha llevado a cabo una labor de supervisión a fin de garantizar la calidad y la independencia del estudio, y Wael Issa, Consejero Técnico Superior sobre cadenas mundiales de suministro (DDG/P) y Caitlin Helfrich, especialista en cadenas mundiales de suministro (DDG/P), han realizado aportaciones técnicas y han proporcionado apoyo y orientación durante todo el proceso.

El informe se ha beneficiado de las aportaciones de diversas unidades y personas de la OIT, y, por consiguiente, EVAL y la DDG/P quieren expresar su agradecimiento a: el Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo (INWORK) del Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad (WORKQUALITY); el Servicio de Desarrollo e Inversiones (DEVINVEST) del Departamento de Política de Empleo (EMPLOYMENT); la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas (SME) y la Unidad de Empresas Multinacionales (MULTI) del Departamento de Empresas (ENTERPRISES); el Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FUNDAMENTALS), el Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo (LABADMIN/OSH), y Better Work (BETTERWORK) del Departamento de Gobernanza y Tripartismo (GOVERNANCE); el Departamento de Políticas Sectoriales; el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV); la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP).

Cualquier error u omisión es responsabilidad de EVAL.



## RESUMEN EJECUTIVO<sup>1</sup>

---

Este examen recapitulativo de los informes de evaluación forma parte del *examen estratégico de los programas de cooperación para el desarrollo de la OIT existentes en las cadenas mundiales de suministro*, que se incluye como objetivo previsto en el programa de acción aprobado por el Consejo de Administración para el periodo 2017–2021. El examen lo encargaron conjuntamente la Oficina de Evaluación (EVAL) de la OIT y la Oficina de la Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P), y para realizarlo se utilizó la metodología establecida por EVAL para realizar estos exámenes recapitulativos, identificando y analizando una muestra de 40 intervenciones de la OIT en las cadenas mundiales de suministro durante el periodo 2010-2019.<sup>2</sup> El examen tiene por objetivo contribuir al informe intermedio de la Oficina sobre el programa de acción que será examinado en la 337ª reunión del Consejo de Administración. Para complementar el examen de los informes de evaluación, se realizaron entrevistas a algunos funcionarios clave de la sede de la OIT a fin de recabar más información contextual y de poner el examen en el contexto de las prácticas contemporáneas en las cadenas mundiales de suministro.

### PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL EXAMEN RECAPITULATIVO

**Las cadenas mundiales de suministro ofrecen una plataforma para que la OIT logre resultados en toda su labor. El potencial para mejorar las sinergias en toda la Organización a través del compromiso con las cadenas mundiales de suministro es significativo, pero su logro en la práctica requiere más esfuerzos. Las entrevistas sugieren que resulta necesario aclarar más el problema que la OIT está intentando resolver en las cadenas mundiales de suministro.**

Las cadenas mundiales de suministro son un “ámbito” o un contexto para la labor de la OIT en lugar de una discreta categoría de actividad. Por consiguiente, algunos o todos los objetivos estratégicos fundamentales del Programa de Trabajo Decente podrían intentar alcanzarse en el contexto de las cadenas mundiales de suministro. Esto no solo es cierto en lo que respecta a los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT sino también en relación con el trabajo de la OIT en términos más generales, incluidas las actividades financiadas a nivel de país con cargo a su presupuesto ordinario.

Los informes de evaluación examinados no abordan en general cuestiones relacionadas con las sinergias en la Organización. Los que sí lo hacen, señalan que la colaboración sobre las cadenas mundiales de suministro ha de reforzarse en los diferentes departamentos de la OIT. Durante las entrevistas se hizo hincapié en los avances recientes en el ámbito de la colaboración interna (en particular, el enfoque “Una OIT” que se utiliza en Etiopía), aunque en general los enfoques verdaderamente holísticos y estratégicos

---

<sup>1</sup> Resúmenes ejecutivos están disponibles en inglés y francés en la página web de OIT EVAL a través del siguiente enlace: <http://www.ilo.ch/eval/synthesis-and-meta/lang--en/index.htm>

<sup>2</sup> En el anexo 1 puede encontrarse información más detallada sobre la metodología.

no son habituales. Más bien se establecen asociaciones operativas para lograr los resultados específicos previstos en los proyectos.

En las entrevistas se señaló que el hecho de que la Organización no disponga de una estrategia para entrelazar las diferentes líneas de trabajo en un todo coherente y lógico posiblemente dificulte el logro de este enfoque holístico. Para algunos de los entrevistados no hay claridad en lo que respecta al problema exacto en materia de políticas que la OIT está intentando abordar en su labor en las cadenas mundiales de suministro y en relación a si es necesaria una respuesta separada a las otras acciones de la OIT en materia de promoción del trabajo decente.

**Si bien en la OIT no existen tipologías establecidas de intervenciones en las cadenas mundiales de suministro, los proyectos objeto de examen se clasificaron en cinco grandes categorías o tipos, que reflejan tanto los enfoques orientados hacia los déficits como los orientados hacia las oportunidades.**

- A. Introducir, ampliar o apoyar el programa de referencia Better Work – nueve de los 40 informes de evaluación examinados (22,5 por ciento del total).
- B. Mejorar el diálogo social en las empresas más grandes de sectores específicos que tienen relación con las cadenas mundiales de suministro (a través de un enfoque diferente al de Better Work) – tres informes (7,5 por ciento del total).
- C. Mejorar la eficacia y la productividad de las pymes y los pequeños productores y vincularlos a las cadenas mundiales de suministro – 10 informes (25 por ciento del total).
- D. Abordar los problemas específicos que tienen los sectores de las cadenas mundiales de suministro en materia de principios y derechos fundamentales en el trabajo (PDFT) y/o seguridad y salud en el trabajo (SST) – ocho informes (20 por ciento del total).
- E. Desarrollar las capacidades de los mandantes y de las instituciones públicas y mejorar los sistemas nacionales a fin de abordar los déficits de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro – 10 informes (25 por ciento del total).

**El examen recapitulativo de los informes de evaluación ha puesto de relieve que la inversión total de los proyectos se concentra en gran medida en la región de Asia y el Pacífico y en el sector textil. En lo que respecta a la labor de la OIT en relación con las cadenas mundiales de suministro en sectores que no sean el textil o el agrícola, la muestra de informes principalmente ha dado como resultado ejemplos únicos. Debido a esto a través del examen se han podido extraer pocas conclusiones en lo que respecta a los sectores.**

En relación con los cinco tipos de enfoques sobre las cadenas mundiales de suministro descritos *supra*, el tipo E (desarrollar las capacidades y mejorar los sistemas nacionales) recibió el nivel más alto de inversiones, a saber 62,3 millones de dólares de los Estados Unidos (o el 38 por ciento del total), seguido del tipo A (programa *Better Work*), a saber 55,3 millones de dólares de los Estados Unidos (o el 34 por ciento del total).

Tres de los cinco tipos de proyectos que se han definido se enfocan básicamente en las cadenas mundiales de suministro. *Better Work* (tipo A) es por definición un programa centrado en el vestido y el calzado (a saber, 100 por ciento de sus proyectos y costos). Si bien el desarrollo de las capacidades y la mejora de los sistemas (tipo E) se centra en otros sectores, incluye varios proyectos de gran envergadura en el sector textil (tres de sus ocho proyectos, y el 56 por ciento de los costos). Dos de los tres proyectos de diálogo social (tipo B) también se centran en el sector textil y representan la mayor inversión en este tipo de proyectos (95 por ciento).

Una consecuencia de esta concentración sectorial es que lo más probable es que los trabajadores a los que se pretende beneficiar a través de esos proyectos trabajen en fábricas de las empresas más grandes del sector formal.

**Muchos de los informes ponen de relieve que los plazos cortos para llevar a cabo los proyectos no favorecen el logro de cambios sostenibles ni para los que forman parte de las cadenas mundiales de suministro ni para las instituciones de apoyo. Aunque en general se alcanzaron los objetivos inmediatos, cuando las evaluaciones se realizaron al final de los proyectos no pudo calcularse el impacto de los proyectos sobre los déficits de trabajo decente.**

Los informes de evaluación que se realizan al final de los proyectos con frecuencia abordan la “orientación del impacto” a fin de valorar la probabilidad de que se alcancen los objetivos de desarrollo de los proyectos. Generalmente esas conclusiones no son objeto de una valoración posterior a través de evaluaciones ex post como parte de la estrategia del proyecto. Las evaluaciones de alto nivel temáticas y sobre los logros representan las pocas excepciones que potencialmente pueden proporcionar un panorama general y la validación del impacto de las acciones de la OIT.

En la muestra de informes en relación con los proyectos de *Better Work* (tipo A) figuran pocas pruebas de que se haya producido un impacto. En un informe de 2018 se hizo referencia a los resultados de la investigación sobre el impacto en relación con el periodo 2011–17 llevada a cabo por la Universidad Tufts, que puso de relieve un impacto positivo sobre las condiciones de trabajo, los resultados de las empresas, las técnicas de supervisión y sobre los trabajadores más allá del lugar de trabajo.

Los informes que cubren los proyectos en materia de dialogo social (tipo B) se refieren a la probabilidad de que se produzca un impacto en la SST, la formalización de la situación laboral de los trabajadores migrantes y la resolución de conflictos laborales. En algunos lugares los resultados fueron escasos debido a que los proyectos se llevaron a cabo en entornos difíciles.

Si bien muchos de los proyectos en relación con las pymes y los pequeños productores (tipo C) buscaban vincular las pymes con las cadenas mundiales de suministro, con frecuencia las evidencias presentadas sobre los cambios a este respecto han sido muy escasas o poco claras. En algunos casos se han descrito mejoras de la productividad y de los ingresos, y el establecimiento de una producción cooperativa y de acuerdos de comercialización. En otros casos se ha descrito el proceso de creación de capacidades, pero no se ha hecho referencia al impacto. Cabe señalar que solo dos evaluaciones tempranas del programa SCORE, quizá el principal programa de este tipo, formaron parte de este examen.

Se ha indicado que a través de los proyectos PDFT/SST en sectores específicos (tipo D), que con frecuencia se centran en cuestiones como el trabajo infantil y el trabajo forzoso, se ha logrado, entre otras cosas, proporcionar trabajos decentes a trabajadores liberados, retirar a niños del trabajo y prevenir el trabajo infantil, aumentar las capacidades de los interlocutores sociales y del personal de las empresas multinacionales, y ejecutar planes y políticas nacionales.

Las evaluaciones de los proyectos de creación de capacidades/sistemas nacionales (tipo E) registraron un impacto sobre un acuerdo innovador de negociación colectiva en materia de salario mínimo en el sector textil de Camboya. También registraron contribuciones (realizadas junto con otros muchos actores) a la inspección de la seguridad y la reparación en 3,000 fábricas de Bangladesh, un aumento de la capacidad de la inspección del trabajo y una mejora de la capacidad para llevar a cabo evaluaciones de los riesgos sociales de una institución de financiación para el desarrollo.

**En los informes se indica que algunos de los principales factores que influyen en los resultados de los proyectos que se centran tanto en los déficits como en las oportunidades que ofrecen las cadenas mundiales de suministro son: la participación activa de las marcas, los compradores internacionales y las empresas multinacionales en la ejecución de los proyectos; la participación de los interlocutores sociales en la promoción del trabajo decente a todos los niveles de las cadenas de suministro, y la continuidad de los esfuerzos más allá del tiempo del que se dispone habitualmente para los proyectos a corto plazo. Se considera beneficiosa la presencia durante un tiempo más prolongado en los países en los que se llevan a cabo los proyectos, tal como se ha comprobado a través del programa *Better Work* (tipo A).**



En los informes se señala repetidamente el papel fundamental que desempeñan los compradores internacionales, las marcas y los minoristas a favor de la participación en los diferentes tipos de proyectos de la OIT centrados en las cadenas mundiales de suministro – incluidos tanto los proyectos a fin de acabar con los déficits de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro como los proyectos de apoyo a las pymes para que puedan acceder mejor a las oportunidades que ofrecen las cadenas mundiales de suministro.

En última instancia, los gobiernos establecen el marco de políticas para lograr progresos en sus países en relación con el Programa de Trabajo Decente y sus organismos e instituciones desempeñan un papel fundamental para el cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo. Los informes que se han examinado incluyen muchos ejemplos de la manera en que la OIT ha colaborado con los gobiernos, incluidos los ministerios de trabajo y otros ministerios con responsabilidades sectoriales y en materia de comercio, para desarrollar esas políticas y capacidades, en particular en la inspección del trabajo y la gobernanza del mercado de trabajo.

Las organizaciones de trabajadores y de empleadores también desempeñan un papel fundamental en lo que respecta a apoyar el cumplimiento de la legislación nacional y las normas internacionales del trabajo a través del diálogo social y unas relaciones laborales sólidas. En los informes figuran ejemplos de esto, así como de la manera en que los interlocutores sociales desempeñan una función en materia de sensibilización y de intercambio de conocimientos entre las empresas y sectores, y participan en comités y grupos de trabajo nacionales, regionales y sectoriales que tienen por objetivo la eliminación o la prevención del trabajo infantil y el trabajo forzoso, así como de otras infracciones de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

**Las fuentes documentales realizan pocas aportaciones sobre la ampliación del alcance de las intervenciones de la OIT en las cadenas mundiales de suministro. Better Work ya ha logrado tener un alcance significativo y tiene objetivos ambiciosos de expansión, pero para obtener estos objetivos resultaría necesario un enfoque nuevo que en gran medida aún no se ha puesto a prueba.**

Muchas de las intervenciones que figuran en la muestra eran proyectos puntuales, incluidos algunos proyectos que finalizaron sin seguimiento aparente hace ocho o nueve años. Habida cuenta del amplio alcance de la labor de la OIT en las cadenas mundiales de suministro, la muestra no fue lo suficientemente amplia para poder extraer conclusiones fiables acerca de sectores específicos (excepto en lo que respecta a Better Work). Esto ha impedido realizar un examen fiable de “lo que funciona” en diferentes lugares.

*Better Work* (tipo A) tiene previsto cuadruplicar su alcance para llegar a 8 millones de trabajadores y 21 millones de familias en los próximos años. En ninguno de los informes se examinaron los detalles de este plan, pero lograr un objetivo de este calibre puede requerir un modelo empresarial diferente. Se consideró que aprovechar mejor la importancia que las marcas internacionales tienen para sus cadenas de suministro es un enfoque prometedor, especialmente a través de la iniciativa “*Better Work Academy*”.

Los proyectos cuyo objetivo son las pymes (tipo C) se centran menos en reducir los déficits de calidad del trabajo en las cadenas mundiales de suministro y más en aprovechar las oportunidades de más trabajo e ingresos que ofrecen estas cadenas. Se han utilizado varios modelos que abordan diversas barreras que se considera que impiden la participación de las pymes en las cadenas mundiales de suministro. El impacto de muchos de estos proyectos resulta incierto y ninguno ha destacado como un claro ejemplo de proyecto que podría replicarse y ampliarse. Sin embargo, la amplia teoría del cambio es válida y resulta claro que el objetivo de vincular el desarrollo de las empresas al motor económico que representan las cadenas mundiales de suministro tiene que mantenerse.

## CONCLUSIONES

El examen de los informes de evaluación pone de relieve que **la labor de la OIT en el contexto de las cadenas mundiales de suministro es de largo alcance e incluye muchas contribuciones técnicas de toda la Organización**. Este trabajo a menudo tiene por objetivo reducir los déficits de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro, pero también comprende muchos proyectos que tienen por objetivo aprovechar la capacidad de las cadenas mundiales de suministro de crear empleos, mejorar los medios de vida y sacar a las personas de la pobreza.

La diversidad de actividades parece ofrecer posibilidades considerables para que la OIT trabaje de manera holística en las cadenas mundiales de suministro, aprovechando al máximo las sinergias operativas en toda la Organización y promoviendo muchos objetivos estratégicos en el proceso. Sin embargo, las entrevistas con los representantes de las principales partes interesadas de la OIT sugieren que, con algunas excepciones notables, **persiste la fragmentación de los esfuerzos** y el enfoque general del diseño de proyectos en relación con las cadenas mundiales de suministro no ha cambiado significativamente desde la discusión que se realizó en la CIT de 2016. Diversas unidades de la OIT se ocupan de diferentes partes de las cadenas mundiales de suministro y de diferentes cuestiones en el ámbito de estas. Hasta ahora la norma no ha sido hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades en diferentes cadenas mundiales de suministro de forma amplia e integrada y la perspectiva general se ha oscurecido.

La información recabada durante las entrevistas sugiere que esta aparente fragmentación es debida a muchas causas, y algunos de los entrevistados sugirieron que una de esas causas podría ser la **falta de una estrategia global para el trabajo de la OIT en las cadenas mundiales de suministro**. No parece que el programa de acción haya servido para que confluyan los diferentes ámbitos de este trabajo a fin de construir una teoría coherente del cambio. Se trata más de una “lista de tareas pendientes” que de un marco integrador. Resulta necesario aclarar lo que está intentando conseguir la OIT en las cadenas mundiales de suministro.

Sin duda, para disponer de una teoría para el cambio lo primero que necesita la Organización es tener claro qué es lo que quiere cambiar, para lo cual **necesita datos de referencia** sobre la situación actual a escala mundial, regional, nacional y sectorial. Las personas entrevistadas sugirieron que a menudo se carece de estos datos o estos están dispersos en los diferentes departamentos y no resulta fácil acceder a ellos.

La falta de sistemas de seguimiento y de presentación de informes, incluidos datos de referencia, también puede explicar parcialmente otro resultado importante de este examen, a saber, que con la excepción de *Better Work*, **no se ha podido (y posiblemente no se podrá) determinar completamente el impacto que han tenido en los últimos nueve años muchos de los proyectos relacionados con las cadenas mundiales de suministro**. En los informes de evaluación de los proyectos figuran muchos ejemplos de buen trabajo en las cadenas mundiales de suministro, así como resultados validados obtenidos a través de los proyectos, y se han realizado las mejores estimaciones acerca del impacto futuro de lo que a menudo han sido intervenciones a corto plazo. Dos problemas a tener en cuenta son que durante la fase de elaboración del proyecto no se prestó la suficiente atención a la evaluación de los resultados más allá del corto plazo y la falta de datos de referencia sólidos. Sin esos datos, los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos analizan el rendimiento en lugar de los resultados. En muchos casos, esto significa que la respuesta sincera a la pregunta fundamental “¿qué cambio duradero se ha conseguido con el proyecto?” sería “no lo sabemos.”

Se plantean las siguientes recomendaciones para su consideración:

**Recomendación 1.** Conseguir más coherencia entre la amplia gama de actividades relacionadas con las cadenas mundiales de suministro que lleva a cabo la OIT; y **elaborar un documento de estrategia de alto nivel** que proporcione una definición más clara de cadenas mundiales de suministro y exponga los diversos resultados que se quieren alcanzar y la manera en que están relacionados, y cómo se evaluarán

los progresos y qué mecanismos o procesos institucionales pueden establecerse a fin de optimizar las sinergias en la Organización. Esto complementaría el programa de acción, facilitando la contextualización de sus intervenciones en un marco más amplio basado en los resultados, y ayudaría al personal a ver dónde puede encajar su trabajo en el contexto más amplio.

**Recomendación 2. Reforzar el diseño y la supervisión del proyecto sobre las cadenas mundiales de suministro** a fin de permitir la medición de los resultados. También deberían tenerse en cuenta las evaluaciones de la “evaluabilidad”.

**Recomendación 3. Documentar y evaluar el enfoque “Una OIT” que actualmente se está utilizando en Etiopia** a fin de saber si puede servir como modelo para la labor futura en relación con las cadenas mundiales de suministro y cuáles son las condiciones/circunstancias necesarias para su réplica (si tiene éxito), y de disponer de información acerca de las repercusiones que esto puede tener sobre otros procesos de la OIT, incluida la financiación (tanto de proyectos como el presupuesto ordinario).

**Recomendación 4.** Examinar si resulta **necesario realizar una evaluación más amplia y detallada de toda la labor de la OIT en relación con las cadenas mundiales de suministro**. Esto iría más allá de los proyectos de cooperación para el desarrollo e incluiría todo el trabajo realizado por la OIT en las cadenas mundiales de suministro, incluso en el terreno.

## ANEXO 1: METODOLOGÍA DETALLADA

---

A los efectos del examen recapitulativo se ha utilizado la metodología de EVAL de la OIT para los exámenes recapitulativos, que garantiza un análisis riguroso y sistemático y una valoración de las evaluaciones existentes. Los elementos principales de este enfoque son:

- La elaboración de preguntas de investigación claramente definidas, basadas en las cuestiones clave esbozadas en el mandato y en consulta con el equipo DDG/P que se encarga de las cadenas mundiales de suministro, y con otras partes interesadas;
- La definición de estrategia de búsqueda (incluida la definición de principales fuentes), de protocolo de búsqueda y de criterios de inclusión, como la fecha de publicación, el alcance geográfico, el idioma, el tipo de evaluación y la pregunta de investigación;
- El examen de los informes siguiendo un conjunto de parámetros definidos en relación con la calidad de las evidencias. Entre los criterios a tener en cuenta figuran la importancia que tiene el estudio con respecto a las cuestiones y la solidez de los métodos de investigación que se utilizan (incluido el examen de los tamaños de las muestras y los métodos experimentales y quasi-experimentales);
- Una evaluación, un análisis y una síntesis de la información detallados, utilizando una hoja de en la que puedan registrarse los detalles, antes de resumir la base empírica consolidada.

La criba inicial de los informes se realizó sacando informes de evaluación de *i-eval* Discovery utilizando los siguientes criterios: plazo (2010–2019), tema catalogado del informe e idioma. Se envió una solicitud a los departamentos técnicos para que presentaran los informes de evaluación pertinentes para complementar esta búsqueda. Se encontraron un total de 439 informes, incluidas evaluaciones finales, intermedias, independientes e internas.

Se realizó un análisis inicial del contenido a fin de determinar la frecuencia con la que aparecen los términos clave (en los tres idiomas oficiales de la OIT). Además, se pidió a los departamentos técnicos pertinentes que indicaran cuáles son los términos clave a fin de permitir una búsqueda más amplia. Los documentos se clasificaron según el nivel de aparición de los términos (elevado, medio y bajo). Se seleccionaron un total de 80 informes a los que se aplicaron criterios de inclusión y de exclusión para obtener una muestra estratificada que garantizara una representación equitativa de las intervenciones en las cadenas mundiales de suministro. Para evitar cualquier riesgo potencial de no seleccionar informes que tuvieran un contenido importante en lo que respecta a las cadenas mundiales de suministro, el consultor aplicó los criterios de exclusión e inclusión a una muestra de 10 informes que formaban parte de la categoría de baja aparición. En el informe inicial se incluyó información detallada sobre la selección de esta muestra, que fue aprobada por EVAL.

El mandato exigía que el consultor encargado del examen desarrollara y aplicara criterios de inclusión/exclusión para seleccionar una muestra final estratificada de 40 informes de evaluación que fueran representativos del trabajo de la OIT en las cadenas mundiales de suministro. En principio, estos criterios incluían:

- plazo (los 80 informes se realizaron entre 2010–2019, aunque algunos se iniciaron antes de ese periodo);
- idioma (78 de los 80 informes seleccionados se redactaron en inglés y dos en español);
- área de trabajo (a saber, intervención relacionada con las cadenas mundiales de suministro y ámbito de resultados en materia de políticas de la OIT);
- evaluación intermedia o final (50 de los 80 informes seleccionados eran evaluaciones finales);
- lugar (de los informes seleccionados, 39 eran sobre Asia y el Pacífico, 23 sobre África, seis sobre América, dos sobre los Estados Árabes, dos sobre Europa, y ocho eran globales o sobre varias regiones);
- resultados de la evaluación de la calidad (se evaluaron 20 informes seleccionados, cuatro de los cuales se consideraron insatisfactorios).

Un examen inicial de los 80 informes seleccionados puso de relieve que una serie de proyectos podía excluirse debido a que tenían poco que ver con las cadenas mundiales de suministro o en las descripciones sobre la aplicación del proyecto o los resultados no se exponía ningún vínculo con dichas cadenas. Por ejemplo, términos de búsqueda como “cadena de valor” remiten a algunos proyectos relacionados con actividades de nivel muy básico para generar actividades económicas locales y medios de vida. Estas con frecuencia se centran en actividades empresariales en las comunidades locales que, al menos cuando se llevaron a cabo los proyectos, estaban muy alejadas del tipo de “organización transfronteriza de actividades para producir bienes y servicios” que se asocia a las cadenas mundiales de suministro.

En el otro extremo del espectro, se consideró que 32 informes seleccionados (en relación con 28 proyectos o fases de proyectos) podían incluirse en el examen porque se referían a proyectos que, de una forma u otra, tenían una clara relación con las cadenas mundiales de suministro. Incluían proyectos en los que las cadenas mundiales de suministro estaban en el núcleo de la lógica del programa, en los que los compradores multinacionales participaban de alguna forma en la ejecución del proyecto, y en los que los documentos del proyecto indicaban la intención de apoyar las conexiones con las cadenas mundiales de suministro, los compradores internacionales y los mercados. Podría considerarse que el resto de los informes seleccionados se encontraban en algún punto intermedio entre esos dos grupos, a saber, incluían proyectos que abordaban cuestiones que son pertinentes para el trabajo de la OIT en materia de cadenas mundiales de suministro (por ejemplo, la SST, la eliminación del trabajo infantil y el cumplimiento de la legislación laboral) pero no podían vincularse explícitamente con las cadenas mundiales de suministro. Si bien el mandato preveía que en el examen se examinarían actividades que “no se dirigían a las cadenas mundiales de suministro, pero tenían un importante componente de cadena mundial de valor” esto sigue estando abierto a la interpretación.

Sobre la base tanto de los criterios provisionales establecidos en el mandato como del examen inicial, se propusieron los siguientes criterios de inclusión/exclusión:

#### **Grupo A – Centrado directamente en las cadenas mundiales de suministro – 32 evaluaciones**

- Incluir en este grupo evaluaciones seleccionadas que:
  - A. Tienen relación con programas y estrategias globales de la OIT que se centran en los déficits de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro – incluidos *Better Work* y *SCORE*; y/o
  - B. Incluyen a los compradores multinacionales del sector privado, tanto a través de alianzas público-privadas como a través de cualquier otra función desempeñada en la aplicación de los proyectos; y/o

- C. Se centran explícitamente en los déficits de trabajo decente en sectores específicos de las cadenas mundiales de suministro; y/o
- D. Tratan de conectar a los beneficiarios de los proyectos (incluidas las pymes) con los compradores internacionales en las cadenas mundiales de suministro.

#### **Grupo B – Sinergias con otras labores de la OIT – 8 evaluaciones**

- Incluir en este grupo evaluaciones seleccionadas que:
  - E. No se centran específicamente en las cadenas mundiales de suministro, pero pueden ilustrar sinergias positivas entre las intervenciones de la OIT en las cadenas mundiales de suministro y otros ámbitos de trabajo de la OIT; y/o
  - F. Pueden proporcionar aportes adicionales para el examen de todos los sectores y/o lugares que no estén bien representados en el grupo A.

#### **Grupo C – Grupo excluido – 40 evaluaciones**

- Excluye evaluaciones seleccionadas que:
  - G. No pasaron la evaluación de calidad de EVAL; y/o
  - H. Se centraban en intervenciones relacionadas principalmente con ayudar a los individuos a ganarse la vida a través de actividades económicas locales; y/o
  - I. Tenían poca relación con las cadenas mundiales de suministro y aportaban poco, o nada, a la labor de la OIT en este ámbito.

Cabe señalar que solo se utilizó un criterio de inclusión o exclusión para cada evaluación, aunque hubiera más de uno.

PARA MÁS INFORMACIÓN:

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)  
OTICINA DE EVALUACIÓN (EVAL)  
4, ROUTE DES MORILLONS  
CH-1211 GINEBRA 22  
SUIZA

TEL: (+41 22) 799 6440  
FAX: (+41 22) 799 6219  
E-MAIL: [EVAL@ILO.ORG](mailto:EVAL@ILO.ORG)  
[WWW.ILO.ORG/EVALUATION](http://WWW.ILO.ORG/EVALUATION)

ISBN: 978-92-2-133985-4  
(WEB PDF)