



## **Evaluación temática del desempeño**

---

**Sistemas de gestión electrónica de casos de administración laboral  
apoyados por ILAB del Departamento de Trabajo de los EE. UU. en  
Colombia, Honduras, Paraguay,  
Perú, Filipinas, Sri Lanka y Vietnam**

---

Equipo evaluador:

Sandra Wark

Ernesto Olivares

Presentado a:

Departamento de Trabajo de los EE. UU.  
Dirección de Asuntos Internacionales de Trabajo  
200 Constitution Ave, NW  
Washington, DC 20120



*Sistemas, Familia y Sociedad*  
Consultores Asociados

## RESUMEN

---

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL, por sus siglas en inglés), por conducto de su Oficina de Comercio y Asuntos Laborales (OTLA, por sus siglas en inglés) de la Dirección de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB, por sus siglas en inglés), contrató a Sistemas, Familia y Sociedad (SFS) para realizar la evaluación temática del desempeño de los componentes de los Sistemas de gestión electrónica de casos (ECMS, por sus siglas en inglés) de cinco proyectos financiados por la OTLA, en Colombia, Perú, Filipinas, Sri Lanka y Vietnam, y de dos proyectos financiados por la Oficina de Trabajo Infantil, Trabajo Forzoso y Trata de Personas de ILAB (OCFT, por sus siglas en inglés) en Honduras y Paraguay. En estos siete países, los proyectos anteriores y actuales respaldados por el USDOL colaboraron con las respectivas administraciones laborales para desarrollar y/o mejorar los ECMS para la operación y gestión de casos de inspección laboral. En la presente evaluación se sopesan los logros, los desafíos y la sostenibilidad hasta la fecha de los componentes de ECMS de los proyectos en estos siete países.

La metodología de investigación utilizada por el equipo evaluador comprendió un diseño cualitativo. Los resultados de la evaluación se basaron en información extraída de tres fuentes principales: análisis de documentos, entrevistas a informantes clave y entrevistas grupales. Debido a la pandemia de COVID-19 en curso, el equipo no logró realizar trabajo de campo en los países, por lo cual se recurrió en cambio a conferencias en línea y comunicaciones telefónicas con informantes clave.

En lugar de organizar los resultados de la evaluación conforme a los criterios de evaluación tradicionales de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, el equipo evaluador decidió adoptar el marco de Tecnología, Personas y Procesos. Dicho marco suele utilizarse en círculos de tecnología informática (TI) para planear, ejecutar y evaluar iniciativas organizacionales transformativas impulsadas por la TI, con aplicaciones en los sectores privado y público. La hipótesis que fundamenta el marco es que las iniciativas exitosas para mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional equilibran y alinean estas tres dimensiones del cambio organizacional.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### Estado de ECMS en los siete países

De los siete proyectos con un subcomponente de ECMS, cuatro se cerraron (Colombia, Perú, Filipinas y Sri Lanka) y tres aún estaban en curso. En los tres proyectos activos, dos de los tres ECMS (Honduras y Vietnam) aún se encuentran en la fase de desarrollo de software. En el caso de Paraguay, la implementación de la primera versión del ECMS fue interrumpida por la pandemia de COVID-19. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) puso en marcha cuatro proyectos y Partners of the Americas, el Programa Laboral de Desarrollo (PLADES) y World Vision cada uno implementó uno de los siete proyectos objeto de la evaluación.

Si bien los ECMS son una intervención compleja con numerosos desafíos, las inversiones en proyectos en este ámbito generan resultados positivos que en gran medida se mantienen en países con sistemas maduros. Entre los proyectos cerrados, tres de cuatro ECMS aún funcionan y evolucionan de maneras que seguramente incidirán en forma cada vez más positiva en la eficacia y la eficiencia de la inspección del trabajo (Colombia, Perú y Filipinas). Incluso en Sri Lanka donde el ECMS prácticamente ya no se usa debido a cuestiones técnicas y de aceptación de los usuarios, la administración laboral informó planes para rediseñar un sistema nuevo y aprovechar las lecciones aprendidas del proyecto financiado por el USDOL.

El uso del ECMS aceptado en forma más generalizada aún parece limitarse al registro de los resultados iniciales de las inspecciones laborales, en los siete países de la evaluación, pero la demanda por parte de los funcionarios laborales de funcionalidades y usos más avanzados creció con el tiempo. El aumento de la demanda para automatizar más las tareas administrativas, compartir datos entre el sector privado y otros sistemas de información, ofrecer servicios orientados al cliente y análisis de datos avanzados fue indicativo de un mayor entendimiento de los posibles beneficios de los ECMS por parte de los tomadores de decisiones. En realidad, el interés y la capacidad de las administraciones laborales para adaptar y mejorar en forma continua el ECMS es un factor clave para mantenerlo en uso, a la luz del cambio de las leyes, la evolución de los requisitos de las inspectorías y la necesidad de mantenimiento y actualizaciones al ECMS.

## Dificultades en la implementación de ECMS y caminos a seguir

Sobre la base de las experiencias en los siete países analizados en esta evaluación, no hay un proyecto de ECMS que atienda a todas las necesidades y que pueda repetirse en los países en los que se está implementando actualmente el ECMS o considerando para implementación a futuro. Los siete países evaluados enfrentaron dificultades iniciales y obstáculos según el contexto. Sin embargo, hubo algunos escollos comunes, así como buenas prácticas que sirvieron para mitigar o superar los desafíos y que cabe mencionar.

**Intervención de ECMS/diseño del software:** Las limitaciones de tiempo y conocimientos especializados de TI de la agencia implementadora y la administración laboral llevaron a que proveedores de servicios informáticos contratados por el proyecto asumieran responsabilidad considerable (en algunos casos excesiva) por el diseño y la implementación de ECMS. La tercerización amplia por parte de las agencias implementadoras del desarrollo de software, la implementación y estrategias de gestión de cambios (capacitación de usuarios, comunicación y promoción) para ECMS a contratistas de TI generó riesgos como la falta de supervisión efectiva, errores de diseño y retrasos debidos a la falta de conocimientos especializados por parte del equipo de desarrollo del software. así como dificultades para obtener aportes adecuados o cooperación de las partes interesadas en la administración laboral, entre otros. En las etapas iniciales de desarrollo de software, los funcionarios laborales solían no estar en condiciones de prever sus necesidades o realizar los aportes adecuados para el diseño del software, con lo cual se requería de cambios tras la concesión del contrato inicial para desarrollo del software y, en sistemas maduros, después de la finalización del contrato y el despliegue del ECMS. Además, los tomadores de decisión con frecuencia no comprendían completamente los beneficios potenciales de ECMS antes de su implementación, lo cual limitaba su motivación y capacidad para orientar a los contratistas de TI.

Algunas buenas prácticas emergentes para adelantarse a las necesidades de las administraciones laborales con mayor eficacia, destacar mejor los posibles beneficios de ECMS para los tomadores de decisión y evitar o mitigar la necesidad de cambios costosos al diseño que se observaron en los países evaluados comprendieron:

- Analizar las experiencias de otros países con el diseño y la implementación de ECMS mediante el estudio o el intercambio de documentos con países que cuenten con sistemas maduros, los cuales fundamentaron el entendimiento y la visión de los tomadores de decisión para el uso del ECMS. (Filipinas, Vietnam y Paraguay)
- Incluir a los especialistas en TI y al personal de planta de la agencia implementadora que cuenten con experiencia en la implementación de ECMS para que contribuyan al diseño y la implementación del ECMS. (Colombia, Filipinas y Vietnam)
- Realizar estudios de viabilidad y evaluación de las necesidades preliminares para fundamentar las decisiones sobre diseño. (Colombia y Vietnam)
- Desarrollar el ECMS en forma incremental (con el uso del método ágil (*Agile*) para el desarrollo de software), lo cual comprende procesos para obtener comentarios de los usuarios a intervalos regulares en el proceso de desarrollo a fin de corregir fallas y adaptar las funciones del software para satisfacer las necesidades de los usuarios. (Colombia y Vietnam)

**Dificultades de la digitalización:** En las etapas iniciales de implementación del ECMS los países se tropezaron con algunas dificultades comunes respecto de la disposición operativa de la administración laboral para la digitalización. La ausencia de la infraestructura adecuada de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) (equipos físicos, acceso a internet y ancho de banda), especialmente en las oficinas locales subnacionales, limitó el uso eficiente del sistema en todos los países. Además, las soluciones inadecuadas para el alojamiento de ECMS tuvieron como consecuencia velocidades bajas para la carga de datos e interrupciones frecuentes del sistema, las cuales ocasionaron frustración en los usuarios y limitaron la aceptación de ECMS, en especial por los inspectores laborales. Las limitaciones de los marcos legales para el gobierno digital, como el reconocimiento de firmas digitales y carpetas y archivos digitales, restringieron los posibles efectos de ECMS en la reducción de los trámites en papel y el aumento de la eficiencia de los inspectores debido la imposibilidad de abandonar los procesos manuales.

Los procedimientos mal definidos o no estandarizados de las administraciones laborales también constituyeron una dificultad para los diseñadores de ECMS, cuya tarea con

---

Sistemas, Familias y Sociedad (SFS) Evaluación temática de ECMS

frecuencia iba más allá de la digitalización a la estandarización de los procedimientos mismos. Asimismo, las deficiencias en algunos procesos de inspección laboral vigentes generaron cuestionamientos si los diseñadores de ECMS debían sincronizar con dichos procesos y cómo hacerlo, e indicaron la necesidad de asistencia técnica más amplia para reformas de la administración laboral a fin de complementar la intervención de ECMS.

Algunas medidas útiles emprendidas por las agencias implementadoras o por la administración laboral para mitigar las limitaciones de la digitalización comprendieron:

- En colaboración con los departamentos de TI de la administración laboral, determinaron las necesidades de TIC en un inicio de la implementación de ECMS y acordaron con el donante, la agencia implementadora y la administración laboral cual de las partes sería la responsable de adquirir el equipo físico, el software y otra infraestructura necesaria, lo cual en algunos casos se documentó formalmente en memorandos de entendimiento. (Colombia, Honduras, Paraguay, Filipinas y Sri Lanka)
- Actualización de los servidores de los centros de datos de la administración laboral, aumento de la banda ancha y mejora del mantenimiento de servidores o subcontratación/outsourcing de alojamiento de software a proveedores de servicios profesionales para superar problemas de carga lenta de datos e inactividad de los servidores. (Colombia y Filipinas)
- Capacitación de los equipos de TI de la administración laboral sobre mantenimiento de ECMS e infraestructura conexas. (Filipinas y Sri Lanka)
- Documentación de las leyes y normativa del país sobre sanciones por infracciones respecto de inspecciones y el trabajo para guiar el desarrollo de software de ECMS de manera que responda a los requisitos legales y los plazos específicos de cada país.
- Mapeo y armonización de prácticas y flujos de trabajo de las oficinas de inspecciones de trabajo.

- Formulación de módulos de ECMS específicos para la gestión de procesos relacionados con una industria, un sector o ámbito de la inspección de trabajo (por ejemplo, seguridad en el trabajo).

**Adopción y aceptación de ECMS por los usuarios:** En todos los países evaluados, la aceptación de ECMS por parte de los inspectores laborales fue un reto importante. Los motivos comunes de reticencia de los inspectores laborales fueron los efectos negativos reales o percibidos del sistema en sus cargas de trabajo y rutinas, fallas técnicas y desconocimiento del equipo físico o el software de ECMS; factores que fueron especialmente importantes al inicio de la implementación de ECMS. El temor a un mayor control por parte de los supervisores y los posibles efectos adversos en su evaluación del desempeño también obstaculizaron la aceptación y el uso del sistema electrónico por parte de algunos inspectores laborales.

En mayor o menor grado, los proyectos se adelantaron e implementaron estrategias para propiciar la aceptación de los inspectores laborales. Algunas estrategias efectivas comprendieron:

- Involucrar a los inspectores del trabajo y a otros usuarios a nivel subnacional en las etapas de desarrollo y prueba del software.
- Respaldar la adquisición de conocimiento sobre TI y los programas de capacitación para usar el sistema.
- Brindar soporte al usuario a través de mecanismos de apoyo entre pares y central de ayuda.
- Implementar actividades de comunicación específicas para resaltar los beneficios de ECMS y disipar mitos.
- Requerir a los inspectores del trabajo que usen ECMS a través de órdenes administrativas o incluir el requisito en las descripciones de trabajo.
- Realizar el seguimiento de los indicadores clave de desempeño de la administración laboral en informes y tableros de ECMS y usar incentivos para recompensar a los inspectores o unidades de inspección que cumplan con sus objetivos.

Si bien no guardan una relación directa con ECMS, problemas sistémicos como la corrupción y el avance lento del gobierno hacia la mejora de la situación y las condiciones laborales de los inspectores del trabajo, , también incidió en la voluntad para adoptar ECMS en varios países. Estas cuestiones escapaban en gran medida al control del proyecto, pero la promoción y el apoyo de algunas agencias implementadoras a reformas más amplias de la administración laboral generaron oportunidades de diálogo sobre los cambios necesarios.

### **Consecuencias de ECMS en el proceso decisorio, la gestión de casos de infracciones laborales, la aplicación de sanciones y la transparencia de las administraciones laborales**

En países con sistemas maduros, los ECMS apoyados por el USDOL repercutieron, en diferentes grados, en la toma de decisiones y la formulación de políticas, el seguimiento de las administraciones laborales a las infracciones laborales, y promovieron más transparencia en torno a cuestiones relacionadas con el cumplimiento de la legislación laboral. Perú se destacó por haber creado herramientas analíticas para usar datos indicativos de problemas de cumplimiento. Filipinas empleó datos de ECMS para la evaluación del desempeño y la determinación de las necesidades de capacitación, la planificación de inspecciones y la orientación de políticas laborales, entre otros usos. Si bien aún se requerían mejoras, los funcionarios laborales en países con ECMS maduros observaron que ECMS contribuyó a mejorar el seguimiento de casos de infracciones laborales. La mayoría de los países sostuvieron que habían compartido o que compartirían datos de ECMS con las partes interesadas fuera de la administración laboral, lo cual aumentaría la capacidad de las “partes externas” para ver y propiciar mejoras al cumplimiento. Por ejemplo, los entrevistados en Colombia y Filipinas indicaron que informar a los representantes de las organizaciones obreras y a los entes tripartitos sobre su derecho a solicitar informes generados por ECMS fue útil para fundamentar las actividades éstos que realizaban para la defensa de los derechos laborales y diálogo social.

A pesar del avance, la práctica de emplear datos para determinar las decisiones de planificación y política de la administración laboral aún se encontraba en etapas iniciales en la mayoría de los siete países evaluados, lo cual sugiere la necesidad de contar con mejores



herramientas para el análisis de datos, así como asistencia adicional por parte del proyecto para desarrollar la capacidad de las administraciones laborales de usar datos para la gestión del desempeño y la planificación estratégica. Por otra parte, los países con sistemas maduros destacaron que, si bien era útil contar con acceso a datos sobre infracciones laborales, la voluntad política, en lugar de los datos, suele ser determinante aún para decisiones sobre cumplimiento. De igual manera, a pesar de una mayor eficiencia en la gestión de datos, el enjuiciamiento de casos y la imposición de sanciones también se vieron obstaculizados por la limitada experiencia legal entre el personal laboral, así como los juzgados del trabajo, y otras limitaciones de los mecanismos para la resolución de controversias. Finalmente, los desafíos sistémicos (un número demasiado bajo de inspectores que además tenían capacitación y motivación deficientes, facultades restringidas de las inspectorías para imponer sanciones, y corrupción) incidieron negativamente en el seguimiento de la administración laboral de las infracciones laborales y en su eficacia para hacer cumplir las sanciones.

### **Sostenibilidad de ECMS en siete países de la evaluación**

En la actualidad, Colombia, Perú y Filipinas, dentro de ciertos límites, cuentan con la capacidad técnica adecuada en la administración laboral para mantener y mejorar su ECMS sin el apoyo considerable de donantes o de la agencia implementadora. Sus sistemas han estado en funcionamiento lo suficiente como para superar los problemas técnicos más importantes, así como demostrar a los tomadores de decisión los beneficios de contar con ellos. Los gobiernos han asignado personal y recursos de sus presupuestos ordinarios para cubrir los costos de mantenimiento y operación de ECMS (Colombia y Filipinas) y para actualizaciones futuras (Perú). En Paraguay y Vietnam, la asistencia suministrada por los proyectos se encuentra en su etapa final, quedando relativamente poco tiempo después de la implementación inicial de sus sistemas. Sobre la base de otras experiencias en los países de la evaluación, muchos problemas de diseño del software e imperfecciones técnicas, así como dificultades para la aceptación de los usuarios, surgen durante el primer año después de la implementación inicial. La finalización de la asistencia del proyecto demasiado pronto después de la implementación podría poner en peligro la sostenibilidad del sistema. El ECMS

en Honduras, donde el desarrollo del software está en curso, seguramente se beneficiará del tiempo adicional que confiere la prórroga de tres años del proyecto Futuros Brillantes.

Los desafíos que afectan a la sostenibilidad de ECMS incluyen el grado de aceptación para el uso del sistema por parte de los tomadores de decisión de la administración laboral, la capacidad de la administración laboral para apoyar y mantener el sistema, la disponibilidad de asignaciones presupuestarias estatales después del proyecto y la capacidad de TI para adaptar el software de ECMS a la evolución de las leyes, los reglamentos y los procedimientos. Los resultados de la evaluación sugieren que es difícil prever y resolver todos los riesgos de sostenibilidad del ECMS en un ciclo del proyecto. Colombia fue afortunada de beneficiarse de la asistencia adicional del USDOL a través de un proyecto subsiguiente para superar los desafíos técnicos del ECMS y alinear el software con los cambios procedimentales. De igual manera, Filipinas recibió la asistencia del USDOL para reconstruir su ECMS a fin de solucionar los desperfectos de su primer sistema y generar capacidad interna para actualizar el software. Por el contrario, el respaldo de la OIT y el USDOL al ECMS de Sri Lanka fue relativamente limitado después del proyecto, y si bien no es el único factor, fue ciertamente una razón importante para el colapso eventual del sistema.

La mayoría de los proyectos también financiaron garantías breves del software y capacitaron o planeaban capacitar al personal de la administración laboral para el mantenimiento del sistema, lo cual fue útil para propiciar la sostenibilidad, pero con limitaciones. En general, las agencias implementadoras subestimaron el tiempo y el nivel de experiencia en TI necesaria para resolver problemas en el diseño del software después de la implementación y mantener el software ECMS y la infraestructura conexas. Las partes interesadas en varios países con sistemas maduros (Colombia, Filipinas y Sri Lanka) indicaron que el apoyo a más largo plazo después de la implementación de los especialistas de TI que desarrollaron el sistema era importante, incluso cuando la administración laboral contaba con sus propios especialistas a nivel interno. Con frecuencia se requería del apoyo externo para corregir imperfecciones del software, abordar nuevos requisitos para los usuarios, actualizar formularios, así como realizar el mantenimiento sistemático del software y los servidores.

La mayoría de los proyectos lograron la participación de los tomadores de decisión de la administración laboral, e incluso obtuvieron su compromiso para mantener el ECMS con financiamiento del gobierno después del proyecto. Los cambios frecuentes en el nivel gerencial de las administraciones laborales, así como un alto grado de rotación de personal, afectaron en forma negativa el avance y presentaron riesgos para la sostenibilidad. Unos pocos proyectos documentaron compromisos de alto nivel en memorandos de entendimiento (Colombia y Paraguay), estrategia que ayudó a garantizar la memoria institucional y promover el compromiso ininterrumpido de los funcionarios de la administración laboral. Asimismo, fue útil incorporar la implementación de ECMS dentro de los compromisos asumidos en el marco de acuerdos de libre comercio para mantener la voluntad política (Colombia y Honduras).

## RECOMENDACIONES

- 1. Evaluar la disposición operativa antes de desarrollar el software ECMS:** Las agencias implementadoras, en colaboración con los funcionarios de la administración laboral, deben analizar la experiencia de terceros países y llevar a cabo estudios para evaluar la capacidad operativa para ECMS. En las evaluaciones se debe analizar una gama de cuestiones, como: disponibilidad de la infraestructura de TIC; normas gubernamentales para la TI y disposición operativa para el gobierno digital; conocimiento informático y aptitudes para las aplicaciones de tecnología entre el personal de la administración laboral; proceso de inspección laboral y requisitos legales; estructuras y limitaciones de recursos humanos; y sistemas informáticos en otros departamentos de la administración laboral así como en instituciones más allá de la administración laboral a fin de compartir potencialmente datos. Conforme a los resultados de las evaluaciones, las agencias implementadoras deben formular estrategias para aprovechar las buenas prácticas, abordar las brechas identificadas y mitigar los riesgos. El USDOL y las agencias implementadoras deben evaluar también la voluntad política para superar las dificultades y tomar las medidas necesarias según los resultados de la evaluación y, asumiendo que existe la voluntad del gobierno, celebrar memorandos de entendimiento claros en los que se esbocen las funciones y los compromisos del donante, la agencia implementadora y el gobierno.

**2. Utilizar enfoques de gestión más adaptables:** Con el apoyo de la agencia implementadora, las administraciones laborales deben desarrollar el software del ECMS en fases, teniendo en cuenta el tiempo que se requiere para solucionar errores de diseño del sistema, incorporar funcionalidades nuevas en respuesta a las necesidades emergentes, resolver las imperfecciones técnicas, capacitar a los usuarios y superar la resistencia a su uso. En el marco de este enfoque, las agencias implementadoras y las administraciones laborales deben realizar pruebas piloto del sistema antes de expandirlo en todo el país o crear todos los módulos de ECMS planificados, reconociendo los límites del ritmo al que la tecnología puede impulsar el desarrollo organizacional. Los proyectos podrían tener en cuenta los resultados de las evaluaciones previas a la implementación para identificar los procedimientos o las zonas geográficas en las que hay mayor disposición operativa a nivel institucional y comenzar allí. El éxito en un inicio, si bien a una escala limitada, seguramente propiciará la participación sostenida del gobierno más que los fracasos iniciales.

- El USDOL debe contemplar apoyo adicional (para superar los desperfectos técnicos del sistema, implantar estrategias para la gestión del cambio e incorporar funcionalidades nuevas, de ser necesario) para el desarrollo de ECMS en Vietnam después de la finalización del proyecto actual. Dependiendo del estado de avance al finalizar el proyecto, el USDOL debe considerar el apoyo necesario para intensificar el ECMS en Vietnam como parte de un proyecto futuro.
- El USDOL debe vigilar la implementación del ECMS en Paraguay después de la pandemia y considerar apoyo adicional (para abordar los desperfectos técnicos, implantar estrategias de gestión de cambios y potencialmente agregar funcionalidades nuevas de ser necesarias) durante la fase de redespiegue inicial.
- En la fase de extensión del proyecto, World Vision debe apoyar la implementación en fases del ECMS en Honduras (por lugar geográfico o por módulos del sistema) y brindar respaldo para corregir problemas antes de intentar la implementación en todo el país.

- 3. Abordar los requerimientos de equipos físicos, software y soluciones de alojamiento de software:** Para promover la utilización, los proyectos o las administraciones laborales deben asignar recursos suficientes con el fin de garantizar que la infraestructura de las TIC disponible para los usuarios sea adecuada. Esto significa cerciorarse de que los inspectores laborales tengan acceso a equipos informáticos (que pueden incluir teléfonos móviles, tabletas, computadoras portátiles o computadoras de escritorio en las oficinas del trabajo, dependiendo del contexto) y, cuando sea posible, acceso a internet de alta velocidad. Se debe prestar la atención adecuada a las soluciones de alojamiento del software de ECMS (velocidades de procesamiento de los servidores, memoria y ancho de banda y mantenimiento de servidores).
- 4. Tercerizar al menos parte del mantenimiento del software a la empresa de desarrollo de software después de la implementación:** Además de fortalecer la capacidad de los equipos de apoyo y mantenimiento de TI internos de un ministerio, los proyectos o las administraciones laborales deben celebrar contratos de mantenimiento de software después de la implementación del programa por un periodo de al menos dos a tres años (o más tiempo, dependiendo de la disponibilidad de conocimientos especializados y capacidad informática a nivel interno). Los contratos deben incluir convenios claros sobre nivel de servicio.<sup>1</sup>
- 5. Diseñar e implementar estrategias integrales para la gestión del cambio:** Estas incluyen la especificación clara en descripciones laborales y órdenes administrativas de los requisitos para el uso del ECMS, la capacitación de usuarios, la inclusión de los

---

<sup>1</sup> Los convenios deben describir los servicios cubiertos y los niveles de servicio, las métricas según las cuales se miden los servicios (como tiempos de respuesta), las obligaciones y las responsabilidades de cada parte (como los componentes del software que están cubiertos por quién, la frecuencia y el tipo de mantenimiento preventivo, acceso remoto al sistema), los recursos o las sanciones por incumplimiento y un protocolo para agregar o eliminar métricas. Los gerentes de proyectos tal vez deban consultar a expertos en TI de su organización para la elaboración de contrato de servicios.

inspectores laborales y de otros usuarios en procesos de “mejora continua” para identificar y corregir las imperfecciones del sistema e identificar otras mejoras necesarias, la creación de sistemas de apoyo para usuarios y la formulación de actividades de comunicación dirigidas a propiciar la aceptación y adopción de ECMS. La capacitación debe comprender conocimientos de TI básicos (de ser necesarios) y el uso del sistema y, para los tomadores de decisión, capacitación sobre el uso de los datos para el control del sistema de inspección laboral y la planificación estratégica<sup>2</sup>.

- Las agencias implementadoras en Honduras, Vietnam y Paraguay deben ayudar a los ministerios a formular y poner en marcha una estrategia para la gestión del cambio que incluya consultas a los usuarios para definir la forma en que el software de ECMS se puede mejorar según las necesidades, identificar las imperfecciones del sistema, capacitación, sistemas de apoyo al usuario y actividades de comunicación específicas sobre los beneficios de ECMS.

**6. Promover y ayudar a superar problemas sistémicos que afectan a la eficacia de la administración laboral:** El personal del USDOL y la agencia implementadora, en la medida en que sean influyentes, deben propiciar y apoyar para que los funcionarios de la administración laboral para que aborden los problemas sistémicos que afectan a la eficacia de la inspección laboral en paralelo con el desarrollo del ECMS. Los problemas sistémicos comprenden el número limitado de inspectores del trabajo, la situación de la capacitación y el acceso a la misma, así como cuestiones más generales como el compromiso de los líderes nacionales para hacer cumplir las leyes laborales y luchar contra la corrupción. Los acuerdos de libre comercio, las actividades de incidencia y cooperación técnica del USDOL, la OIT y de otras partes interesadas internacionales y nacionales podrían utilizarse como mecanismos de influencia para resaltar áreas de

---

<sup>2</sup> Las variables por considerar al momento de evaluar las necesidades de capacitación y los presupuestos comprenden el número de inspectores laborales y las oficinas laborales, las competencias en TI de referencia de los usuarios, la complejidad del ECMS y la función de los usuarios, así como la estrategia de capacitación (ya sea si el proyecto utilizará un enfoque de capacitación de instructores o capacitará a usuarios finales directamente).

incumplimiento de las normas laborales internacionales por parte de los países, entre ellas el Convenio No. 81 sobre la inspección del trabajo.

- 7. Garantizar que los programadores de software estén dirigidos por especialistas en inspección laboral del gobierno y la agencia implementadora:** Los especialistas en inspección laboral y los funcionarios de la administración laboral del proyecto deben asignar el tiempo y los recursos humanos suficientes para acompañar a los programadores de software durante la fase de ingeniería de los procesos de gestión en el diseño y desarrollo del ECMS. El tiempo requerido y el nivel de acceso a conocimientos especializados técnicos dependerán del país según el nivel de elaboración y estandarización previas de los procesos y los procedimientos de inspección en la administración laboral y en las oficinas subregionales, y si estas reflejan las últimas reformas a la legislación laboral.
- 8. Adaptar los formularios de recolección de datos y las herramientas de notificación del ECMS para facilitar la medición de indicadores de desempeño clave de la inspección laboral y otras notificaciones que se requieran:** El desarrollo de ECMS debe considerar los planes estratégicos y los indicadores clave del desempeño de la administración laboral y adaptar las estructuras de la base de datos del sistema y las funcionalidades para la notificación de manera que, en la medida de lo posible, el ECMS produzca datos para medir el avance conforme a los indicadores. Ante la falta de indicadores clave del desempeño, los proyectos de cooperación deben considerar el ofrecimiento de servicios asesores técnicos y capacitación de los especialistas en inspección laboral sobre el desarrollo y el uso de indicadores clave de desempeño.
- 9. Aprovechar las lecciones aprendidas de las intervenciones anteriores de ECMS:** El USDOL y las agencias implementadoras que actualmente respaldan el desarrollo de ECMS en muchos países (OIT), o que podrían hacerlo a futuro, deben sistematizar y documentar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en apoyo al desarrollo de ECMS en formatos prácticos, como un kit de herramientas de ECMS, casos de negocios o guías de implementación. A la luz del conocimiento especializado y variado necesario para el desarrollo del ECMS, el USDOL o la agencia implementadora deben considerar la creación

de equipos multidisciplinarios que presten apoyo a intervenciones para la creación de ECMS en el futuro.