



Primeras lecciones de las evaluaciones gubernamentales sobre las repuestas al COVID-19: una síntesis

21 de enero de 2022

Si bien la pandemia de COVID-19 ha afectado a los diferentes países en distinta intensidad, responder a la crisis se ha presentado como un desafío sin precedentes para la mayoría de los gobiernos. Bajo este contexto, las evaluaciones proveen de herramientas fundamentales para apoyar el intercambio de lecciones en tiempo real sobre lo que funciona, lo que no, lo que podría funcionar y para quién. El presente trabajo extrae lecciones de las evaluaciones que los gobiernos han llevado a cabo ellos mismos sobre sus respuestas al COVID-19. Proporciona una síntesis de la evidencia de 67 evaluaciones de este tipo producidas en los países de la OCDE durante los primeros 15 meses de la pandemia. Estas primeras evaluaciones muestran que muchos gobiernos llegaron a conclusiones similares, y nos permiten identificar ideas importantes que pueden contribuir a las respuestas de políticas que están en curso ante la crisis –así como aumentar la resiliencia en el futuro–.



Mensajes clave

Las evaluaciones proveen de herramientas fundamentales para apoyar el intercambio de lecciones en tiempo real sobre lo que funciona, lo que no, lo que podría funcionar y para quién. A pesar de las importantes limitaciones de tiempo y recursos que han afrontado durante el punto álgido de la crisis de COVID-19, los gobiernos comprendieron la necesidad de extraer lecciones sobre las respuestas de las políticas establecidas en la pandemia. Para abril 2021, en la muestra analizada en este trabajo, la mayoría de los países ya habían llevado a cabo evaluaciones en cada una de las fases clave del ciclo de manejo de riesgo: preparación, gestión de crisis, y medidas de respuesta y recuperación.

Estas primeras evaluaciones muestran que muchos gobiernos llegaron a conclusiones similares, y nos permiten identificar ideas importantes que pueden contribuir a las respuestas de políticas que están en curso ante la crisis –así como aumentar la resiliencia en el futuro. En particular, las evaluaciones analizadas en el presente trabajo enfatizan que:

- La preparación ante pandemias fue en general insuficiente, particularmente a la luz de los altos costos humanos y financieros asociados con las crisis mundiales de salud similares a la pandemia de COVID-19.
- Los gobiernos tomaron acciones rápidas y masivas para mitigar los efectos económicos y financieros de la pandemia, pero deben monitorear cuidadosamente los costos presupuestarios de estas medidas a largo plazo.
- La confianza requiere transparencia, no solamente a través de una comunicación frecuente y orientada a la crisis, pero, aún más importante, al involucrar a las partes interesadas y al público en la toma de decisiones relacionadas a los riesgos.

Sin embargo, prevalecen importantes brechas en la evidencia empírica disponible a la fecha que justificarían una mayor investigación:

- No hay evidencia suficiente sobre la preparación de los sectores clave ante las pandemias, mientras que las recientes evaluaciones sugieren que eran fundamentales para una respuesta efectiva a la crisis.
- La eficacia de las medidas y restricciones del confinamiento probablemente deberían evaluarse más a fondo, debido a su impacto en las libertades individuales.
- Merece la pena explorar el impacto del confinamiento en la violencia doméstica, el consumo de alcohol, la juventud y la salud mental.

Finalmente, las cuestiones relacionadas a la proporcionalidad y la coherencia de las políticas siguen siendo en gran medida poco exploradas por estas primeras evaluaciones, a pesar de su utilidad para el debate político, particularmente cuando los recursos son escasos y la coordinación intergubernamental es crucial.



Introducción

Si bien la pandemia de COVID-19 ha afectado a distintos países con una intensidad variable, responder a la crisis ha supuesto un reto sin precedentes para la mayoría de los gobiernos miembros de la OCDE – tanto en escala como en la intensidad de su impacto en la salud, la economía y el bienestar de los ciudadanos. Al mismo tiempo, la pandemia ha sacado a la luz problemas estructurales y sociales, como la erosión de la confianza pública en el gobierno y en el asesoramiento de los expertos, que se vio agravada por una oleada tanto de información errónea como faltante. Para responder a estos retos, los gobiernos de la OCDE han desplegado, con relativa rapidez, importantes recursos humanos, financieros y técnicos para gestionar y mitigar los efectos de la crisis.

Sin embargo, aún quedan muchos retos por superar para que los países de la OCDE logren recuperarse satisfactoriamente y reconstruyan de mejor manera. Compartir las lecciones en tiempo real es fundamental para la respuesta a la crisis en desarrollo, para los esfuerzos de recuperación y para aumentar la resiliencia de los gobiernos a largo plazo. En este contexto, las evaluaciones ayudan a comprender lo que está funcionando (o podría funcionar), lo que no, y para quien. También proporcionan a los ciudadanos y a las partes interesadas información sobre si los fondos públicos han alcanzado los objetivos previstos y si están produciendo los resultados esperados.

El presente trabajo responde a la petición de los miembros de la OCDE de extraer lecciones de las evaluaciones que los gobiernos han llevado a cabo durante el **primer año y medio sobre sus respuestas a la COVID-19. No es el objetivo de este documento evaluar las respuestas de los gobiernos a la COVID-19, sino de aportar aspectos clave útiles con la esperanza de que estos puedan contribuir a los esfuerzos políticos en curso y a la resiliencia en el futuro.**

Alcance, metodología y limitaciones

El presente trabajo sintetiza la evidencia disponible producida por las instituciones gubernamentales durante los primeros quince meses de respuesta a la pandemia.¹ La Secretaría de la OCDE solicitó a los países miembros que le compartieran las evaluaciones realizadas por sus instituciones gubernamentales sobre las respuestas a la COVID-19 y recibió más de 256 contribuciones de 31 países de la OCDE para mayo de 2021. Posteriormente, cada conjunto de datos e informe se evaluó en función de tres criterios principales: si se trataba de una evaluación, si estaba relacionado con la crisis de COVID-19 y si se ha publicado o está disponible para su lectura. Por lo tanto, los ejercicios no evaluativos, como las auditorías de cumplimiento o los informes de monitoreo, no se incluyeron en este análisis, dado que no proporcionan información sobre lo que ha funcionado y por qué. Al final, para este análisis, se seleccionaron 67 evaluaciones aportadas por 18 países de la OCDE.²

Para identificar las lecciones presentadas en este documento, la Secretaría de la OCDE llevó a cabo un análisis de contenido cualitativo asistido por software, donde se analizaron los temas recurrentes a partir de un ejercicio de codificación. Una revisión inicial de la evidencia disponible establece que la mayoría de las evaluaciones de la muestra examinan varios temas, pero que todas ellas pueden clasificarse en tres ámbitos políticos principales que constituyen la mayor parte de las respuestas a la COVID-19 de los países: preparación ante pandemias, gestión de crisis, y medidas de respuesta y recuperación.

¹ Por gobierno se entiende en un sentido amplio, ya que se enviaron a las redes peticiones de contribuciones de los Centros de gobierno, de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, de las Oficinas Presupuestarias Parlamentarias y de las Instituciones Fiscales Independientes.

² Australia, Bélgica, Canadá, Colombia, Costa Rica, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Italia, Israel, Lituania, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, Suiza y Suecia.



Los resultados de este análisis fueron evaluados a continuación en términos de si había las evidencias suficientes y sólidas pruebas evolutivas para poder proporcionar lecciones interesantes y útiles. Por ello, en la medida de lo posible, se aportan perspectivas clave sobre la importancia, coherencia, eficiencia y efectividad de las respuestas gubernamentales a la crisis de COVID-19.³

A efecto de este análisis, las primeras lecciones describen tanto las “buenas prácticas” identificadas en una única evaluación o país, y los “aspectos clave”, que extraen evaluaciones consistentes y recomendaciones de diversas evaluaciones. Los aspectos clave se refieren tanto a los resultados positivos como a los negativos, es decir, lecciones sobre lo que funcionó (para quién, por qué, en qué circunstancias) así como lo que no funcionó, y así trazar una imagen equilibrada de la respuesta a la crisis. Los aspectos clave también indican lo que se podría haber hecho mejor según las evaluaciones.

Sin embargo, todos estos aspectos clave requieren más investigación. Las conclusiones presentadas deben considerarse preliminares, ya que la pandemia se encuentra en curso, los datos disponibles no reflejan plenamente los esfuerzos de recuperación de los países y los países continúan evaluando sus políticas de respuesta.

En el presente documento se identifican 14 aspectos clave extraídos de las 67 evaluaciones.

Figura 1. Aspectos clave de las evaluaciones de la respuestas a la COVID-19

1	En la mayoría de los países, la inversión en la preparación para los riesgos ha sido insuficiente para permitir una preparación adecuada para las pandemias
2	La cooperación interinstitucional requiere un compromiso de liderazgo, así como estructuras de gobernanza adecuadas con una misión clara
3	Para ser eficaz, la gestión de crisis debe basarse en mecanismos de comunicación y supervisión internos preestablecidos, lo que puede ser difícil entre niveles de gobierno
4	Los órganos consultivos científicos han proporcionado información útil para la toma de decisiones durante esta compleja crisis, pero podrían basarse en una variedad más amplia de disciplinas
5	Se necesita una comunicación más centrada, fundamentada y coherente para inspirar confianza
6	Los gobiernos podrían seguir haciendo participar a la sociedad civil, el sector privado y los agentes locales para aumentar la transparencia de la adopción de decisiones y facilitar la aplicación de medidas de gestión de crisis
7	Las medidas fiscales han desempeñado un papel decisivo a la hora de proporcionar apoyo financiero a los hogares y las empresas, pero no siempre han estado bien orientadas
8	Es posible que las medidas de apoyo a los balances de las empresas las hayan mantenido a flote en un principio, pero conllevan riesgos relacionados con su costo fiscal a largo plazo
9	En general, las medidas dirigidas a los hogares han tenido éxito a la hora de complementar la protección social existente
10	Los países se han apresurado a aplicar medidas de apoyo a las empresas, pero han tenido que ajustarlas con frecuencia, lo que ha obstaculizado su pertinencia y eficacia
11	Los países aprendieron de la crisis financiera mundial y han ayudado masivamente a los trabajadores autónomos
12	Para reducir el impacto social de la crisis, los países han tenido que implementar medidas en favor de las poblaciones más desfavorecidas
13	Los países se han enfrentado a importantes desafíos en la aplicación de medidas para mitigar las consecuencias sanitarias de la crisis
14	Los países cerraron rápidamente sus fronteras e impusieron restricciones de viaje, pero la coherencia de las medidas de contención y su cumplimiento fueron a veces problemáticas

Encuadre de las evaluaciones de las respuestas al COVID-19

La *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Gobernanza de los Riesgos Críticos* [OECD Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks] identifica varias fases principales de cualquier ciclo de gestión de riesgos (OECD, 2014_[1]) y recomienda que los gobiernos adopten estrategias

³ Las evaluaciones de impacto *ex post* no estuvieron disponibles en la muestra.



y desarrollen políticas en cada fase de este ciclo para aumentar su resiliencia a los riesgos. Para entender lo que se ha hecho bien –o no– en la preparación y respuesta a la pandemia de COVID-19, por lo tanto, las evaluaciones deben extraer lecciones sobre la importancia, coherencia, eficacia, eficiencia e impacto de las políticas establecidas en cada fase de este ciclo de gestión de riesgos.

El Marco para la Evaluación de las Respuestas al COVID-19 desarrollado para efectos de este análisis identifica tres principales tipos de políticas de respuesta que los gobiernos deben evaluar para comprender mejor lo que ha funcionado bien y lo que no en la gestión de la pandemia. Estas tres políticas de respuestas más importantes corresponden a las principales fases del ciclo de gestión de riesgos: preparación ante pandemias, gestión de crisis, y respuesta y recuperación (véase la Figura 2). La importancia empírica de este marco se ha probado en los países de la OCDE que han contribuido, y las evidencias demuestran que la mayoría de ellos (11 de 18) han realizado al menos una evaluación sobre cada uno de estos tipos principales de políticas de respuesta.

Figura 2. Marco para evaluar las respuestas a la COVID-19



Fuente: Autores

La **preparación ante pandemias**: se refiere a la capacidad de los gobiernos para prever una pandemia antes de que se materialice y prepararse para una emergencia de salud pública mundial, desarrollando los conocimientos y capacidades adecuados (OECD, 2015^[2]). De hecho, la comprensión de los peligros y las amenazas, y el desarrollo de capacidades de previsión y evaluación de riesgos, permiten a los países orientar mejor las políticas de prevención y los programas de mitigación para reducir su vulnerabilidad a los riesgos (OECD, 2015^[2]). Adicionalmente, los protocolos de gestión de riesgos deben crearse para establecer procedimientos operativos estándar y planes predefinidos para afrontar las pandemias (OECD, 2015^[2]). Los sectores clave tales como la industria farmacéutica y los prestadores de servicios de salud, también tiene un papel clave que desempeñar para mejorar la resiliencia de los países a las pandemias. Para entender hasta qué punto los países estaban preparados para la pandemia, el presente documento examina cómo valúan las evaluaciones la capacidad de los gobiernos para la previsión de pandemias y los protocolos de emergencia sanitaria, así como la preparación de los sectores clave.



La siguiente fase importante del ciclo de riesgo donde las evaluaciones pueden extraer lecciones es la **gestión de crisis**, es decir, las políticas y medidas que los gobiernos aplicaron para hacer frente a la crisis una vez que esta se materializó. La gestión de crisis implica responder adecuadamente, en el momento oportuno y de forma coordinada en todo el gobierno (OECD, 2015^[2]). En efecto, la evidencia de la OCDE muestra que la gestión de crisis modernas y complejas como lo es una pandemia implica muchos factores más allá de los servicios de emergencia. Esto exige de una coordinación y plantea problemas de gobernanza ya que las operaciones de gestión de crisis suelen ser dirigidas y gestionadas por los centros de gobierno, pero se llevan a cabo a nivel subnacional (OECD, 2015^[2]). La gestión de la crisis también requiere de una comunicación clara con el público y de transparencia en la toma de decisiones, sobre todo porque las crisis a gran escala pueden tener un impacto crítico en la confianza que tiene de la gente en el gobierno (OECD, 2015^[2]). El presente documento examina las conclusiones de las evaluaciones sobre las estrategias de comunicación durante la crisis de los gobiernos, los mecanismos de gobernanza que han establecido para la gestión de la crisis, y las medidas que han desplegado para coordinar una respuesta de toda la sociedad.

Por último, las **políticas de respuesta y recuperación** se dirigen, en primer lugar, a mitigar los efectos de la pandemia y la crisis económica en los ciudadanos y las empresas, posteriormente, apoyando a la recuperación económica y reduciendo la pérdida de bienestar. Estas políticas incluyen medidas de confinamiento y de restricciones adoptadas con el objetivo de limitar la propagación del virus; el apoyo económico y financiero a los hogares, las empresas y los mercados para atenuar el impacto de la recesión económica; las medidas sanitarias destinadas a proteger y tratar a la población; y las políticas sociales destinadas a la protección de las regiones más vulnerables.

La siguiente sección expone la evidencia existente sobre estos tres tipos de política de respuesta. El resto del documento ofrece una visión general de las principales conclusiones de las evaluaciones.

¿Dónde necesitamos más evidencias?

La mayoría de los países que respondieron (11/18, véase el Anexo Tabla 1.A.1 en el Anexo 1.A) han realizado al menos una evaluación de cada uno de estos tipos de políticas de respuesta. Sin embargo, los países no los habían analizado (todavía) en la misma medida y de la misma manera. En primer lugar, hay menos evaluaciones en la muestra que se refieran a las fases críticas de la crisis, específicamente saber la preparación para la pandemia (28 evaluaciones) y la gestión de la respuesta a la crisis (34), que evaluaciones relacionadas con las medidas de respuesta y recuperación (62). Esto se debe a que se desplegaron con mayor variedad medidas en la fase de respuesta y recuperación.

Un análisis más detallado de las evaluaciones de la muestra, determinan que los países podrían examinar más a fondo los diversos tipos de políticas de respuesta (véase la Tabla 1):

- Hay menos evidencia sobre la **preparación de los sectores clave**, en concreto en el sector sanitario (11 evaluaciones). Sería útil disponer de más información, esto debido a que la crisis ha demostrado lo crucial que es el sector sanitario para la resiliencia de los países ante las pandemias. Dado que los sistemas sanitarios aún se encuentran en estado de crisis, es posible que las evaluaciones lleguen cuando los tiempos sean más tranquilos.
- No se han analizado lo suficiente las medidas desplegadas para coordinar las **respuestas de toda la sociedad**, tal como lo son los mecanismos de cooperación entre los distintos niveles de gobierno o para implicar a las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones clave (16 evaluaciones analizan este tema). En particular, es posible que los países deseen extraer más lecciones sobre cómo trabajar con los gobiernos subnacionales y los agentes locales, y sobre lo bien que se adaptan sus modelos de descentralización a la gestión de impactos importantes como la pandemia de COVID-19.



- De las 27 evaluaciones que analizan las **medidas de confinamiento y restricciones**, 23 analizan los efectos actuales (en lugar de los previstos). Las evaluaciones aportan algunas evidencias sobre la relevancia y coherencia de estas medidas y destacan la necesidad de disponer de más evidencias sobre su impacto, especialmente en ámbitos como la economía y el medio ambiente.
- Las medidas económicas y financieras son las más evaluadas de la muestra (45 evaluaciones en total). Estas evaluaciones se centran sobre todo en el proceso, la adecuación y los efectos intermedios y no miden los impactos.
- Las políticas sanitarias de los países se han analizado en 27 evaluaciones, sobre todo en lo que se refiere a cuestiones de procedimiento relacionadas con las medidas para controlar las infecciones y supervisar las capacidades de cuidados intensivos durante la fase aguda de la crisis. Varias de estas evaluaciones sugieren que se necesitan más evidencias sobre el **impacto de la pandemia en la salud**. Además, otras cuestiones sanitarias importantes no se mencionan en absoluto en la muestra de 67 evaluaciones: por ejemplo, el impacto de la pandemia en la salud mental, especialmente la de las **personas jóvenes**, quizás porque estos efectos pueden no ser evidentes hasta pasados varios años.
- Aunque 35 evaluaciones examinan las políticas sociales, contienen poca evidencia sobre los impactos sociales de la crisis, ya sea en los **niveles de pobreza o en la desigualdad**. En particular, es necesario profundizar en temas como el **impacto educativo del cierre de las escuelas** el cual es mencionado de manera superficial.

Tabla 1. Esquema de las evaluaciones existentes de las respuestas al COVID-19

Categoría de respuesta de política	Tipos de políticas	Evaluaciones totales	Evaluaciones <i>ex post</i> y <i>ex durante</i>
PREPARACIÓN ANTE EMERGENCIA	Anticipación y previsión del riesgo de desastres	31%	31%
	Protocolos de emergencia	33%	33%
	Preparación de los sectores clave	16%	16%
GESTIÓN DE RESPUESTA A LA CRISIS	Comunicación de la crisis	30%	30%
	Gobernanza de la respuesta a la crisis	33%	31%
	Respuesta de toda la sociedad	24%	24%
RESPUESTA Y RECUPERACIÓN	Confinamiento y restricciones	40%	34%
	Apoyo económico y financiero	67%	46%
	Políticas de salud	40%	33%
	Políticas sociales	52%	40%

Nota: n=67 evaluaciones, de las cuales 36 evaluaciones fueron *ex post* y 17 evaluaciones *ex durante*. Una celda roja en la columna de evaluación significa que menos del 25% de las 67 evaluaciones abordan este tema, por ejemplo, solo 16% de las evaluaciones abordaron el tema de la "Preparación de los Sectores Clave". Las celdas naranjas se refieren al intervalo entre 25-34%, amarillo de 35-44%, verde claro de 45-54% y verde oscuro por encima de 54% de las evaluaciones que abordan un tema respectivo.

Fuente: OCDE

Dado que los países aún se encuentran en las primeras fases de evaluación de sus políticas de respuesta a la COVID-19, es posible que en los próximos meses y años exista se disponga de más evidencias sobre estos temas. En las siguientes secciones se presentan las lecciones generales que se pueden extraerse de estas evaluaciones para cada una de las tres áreas de políticas.



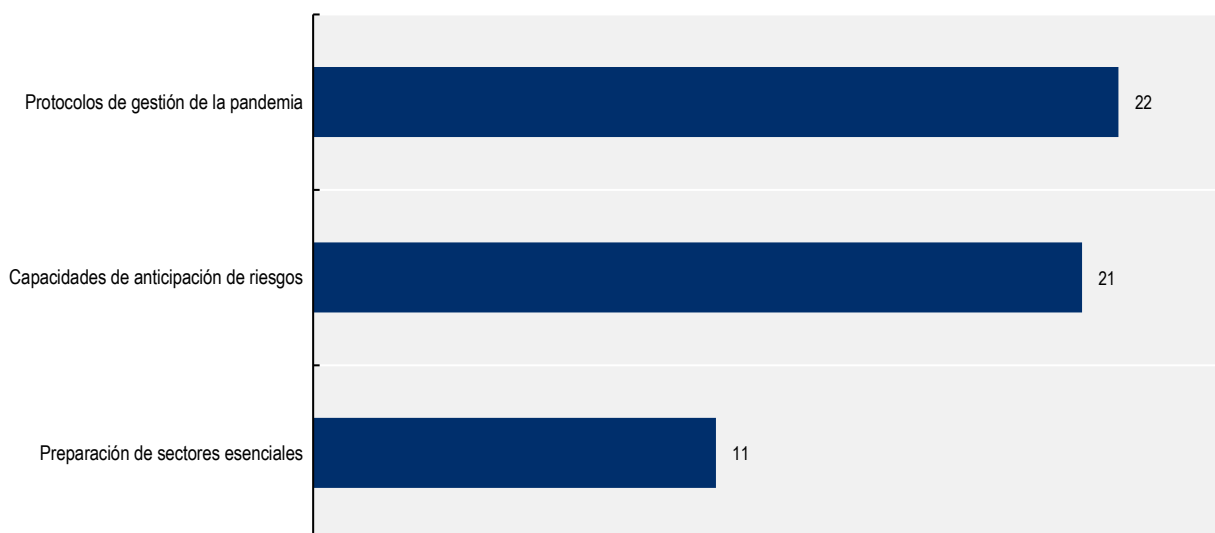
¿Qué lecciones podemos extraer de las evaluaciones de las respuestas al COVID-19?

Preparación ante pandemias

La mayoría de los países de la muestra (13 de 18) han examinado hasta que punto el gobierno se encontraba adecuadamente preparado para gestionar una conmoción mundial de este tipo. En concreto, las evaluaciones sobre este tema se enfocaron en tres tipos principales de políticas o medidas que contribuyen a las preparaciones ante pandemias:

- Protocolos de gestión de riesgos a seguir durante las pandemias (es decir, “protocolos de gestión de pandemias”);
- capacidad de los gobiernos para anticiparse a los riesgos, mediante la previsión y la evaluación de riesgos (es decir, las “capacidades de anticipación de riesgos”);
- preparación general de los sectores clave frente a las pandemias (es decir, la “preparación de los sectores clave”, véase la Figura 3).

Figura 3. Enfoque principal de las evaluaciones sobre la preparación ante una pandemia



Nota: n=67. Se realizaron 67 evaluaciones en 18 países. En 11 evaluaciones se examinó al menos un aspecto relacionado con la preparación de los sectores clave ante las pandemias, en particular, en lo relativo a la preparación del sector sanitario. 22 evaluaciones examinaron al menos un aspecto de las cuestiones relacionadas con los protocolos para la gestión de pandemias. 21 evaluaciones examinaron al menos una cuestión relacionada con la capacidad de anticipación de riesgos, ya sea la previsión y la evaluación, así como los sistemas de alerta temprana, o las evaluaciones de riesgos nacionales y sectoriales, y la planificación de emergencias.

Fuente: OCDE

Protocolos para la gestión de pandemias

Alrededor de un tercio de todas las evaluaciones (22) analizaron los protocolos de gestión de pandemias. Estas evaluaciones hacen hincapié en la existencia de procedimientos y directrices a seguir en caso de una pandemia (Recuadro 2). De hecho, como se señala en varias evaluaciones, tanto las responsabilidades claramente definidas –especialmente en términos de liderazgo– como los marcos de gestión de riesgos, son esenciales para prepararse ante grandes riesgos desconocidos e inesperados como las pandemias. De ahí que el Reglamento Sanitario Internacional de 2005, de la Organización Mundial de la Salud, obligue a los países a disponer de planes de preparación para las crisis de salud



pública y a evaluarlos y actualizarlos periódicamente. Los datos de la OCDE muestran que, en general, los protocolos de pandemias constituían el núcleo de la capacidad de respuesta de los gobiernos ante una pandemia (OECD, 2021^[3]). Por ejemplo, la Oficina del Auditor General de Canadá examina el papel de dichos protocolos en la preparación general de la Agencia de Salud Pública de Canadá ante las pandemias (véase el Recuadro 1).

Capacidades de anticipación de riesgos

Se realizaron 21 evaluaciones sobre las capacidades de los gobiernos para anticiparse a los riesgos, ya sea mediante sistemas de alerta temprana, ejercicios de evaluación de riesgos, previsión o creación de reservas de material clave (por ejemplo, equipos de protección personal). Aunque las pandemias ocuparon un lugar destacado en las evaluaciones nacionales de riesgos antes de 2020 (OECD, 2018^[4]), las lecciones preliminares muestran que, no obstante, los países tenían una capacidad insuficiente para anticiparse a impactos de esta magnitud. Esto se debe, en parte, a deficiencias en la recopilación de datos y en los conocimientos técnicos (véase el Recuadro 2).

Los datos del informe de la OCDE de 2018 sobre la Evaluación del Progreso Global en la Gobernanza de los Riesgos Críticos [*Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks*] sugieren que los sistemas de alerta temprana y otras herramientas de anticipación, aunque sean costosas, son fundamentales para la gestión de riesgos (OECD, 2018^[5]). Es posible que los países de la OCDE deseen seguir invirtiendo en la evaluación de este ámbito para mejorar las capacidades de anticipación de riesgos.

Preparación de los sectores clave

Por último, los datos de los países encuestados sugieren que aún faltan pruebas sólidas sobre la eficacia de la preparación de los sectores clave frente al riesgo (véase la Figura 3). A partir de 2011, la OCDE identificó la necesidad de que los países mejoraran sus infraestructuras nacionales clave en previsión de pandemias mundiales (OECD, 2011^[6]). Sin embargo, solo unos pocos países de la OCDE (7 de 34) consideraron el "sector de la atención sanitaria y la salud pública" como sectores de infraestructuras clave cuando se les encuestó en 2018 (OECD, 2018^[5]). No cabe duda de que aún quedan muchas lecciones por aprender de la pandemia de COVID-19 sobre esta cuestión.

Recuadro 1. Buenas prácticas: directrices y protocolos de respuesta ante una pandemia en Canadá

Evaluación realizada por la Oficina del Auditor General de Canadá

Un informe del Auditor General de Canadá evaluó la preparación general de la Agencia de Salud Pública de Canadá, que es la principal organización federal para planificar y coordinar la respuesta nacional ante las enfermedades infecciosas que suponen un riesgo para la salud pública. La evaluación reconoce cómo la agencia ha podido aprender de la pandemia de gripe H1N1 de 2009 al tomar medidas para desarrollar protocolos y orientaciones nacionales ante posibles pandemias. La evaluación anima a la Agencia de Salud Pública a continuar con la práctica de actualizar sus protocolos para prepararse ante futuras pandemias.

Fuente: (Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7])

Sin embargo, como lo resaltan varios países encuestados, los procedimientos operativos estándar de los planes de gestión de crisis no bastan para gestionar sucesos como las pandemias mundiales y deben complementarse a través de otras herramientas, como lo son los mecanismos de cooperación entre



organismos, préstamos de personal y/o formación o simulacros de emergencia (OECD, 2018^[5]) (OECD, 2015^[2]). En este sentido, el próximo trabajo de la OCDE sobre "Obtención de resultados entre organismos" puede ofrecer ideas sobre cómo los países han cooperado entre organismos para reforzar las capacidades de respuesta ante emergencias y han colaborado entre gobiernos.

Recuadro 2. Aspecto clave 1: La inversión en capacidades de anticipación de riesgos y en sectores clave fue insuficiente en la mayoría de los países para una preparación adecuada ante una pandemia

Contexto de política:

La pandemia de COVID-19 no fue un suceso inesperado, ya que la mayoría de los marcos nacionales de evaluación de riesgos habían previsto algún tipo de pandemia. Sin embargo, muchos países de la OCDE pasaron por alto las lecciones que podrían haberse extraído de anteriores brotes mundiales de virus, como el SARS o el H1N1, y, en consecuencia, no estaban adecuadamente preparados. La preparación ante una pandemia requiere anticipación y evaluación de riesgos, así como capacidades de prospectiva estratégica. Unos planes y procedimientos de emergencia bien desarrollados también permiten a los gobiernos prepararse y equipar a los sectores clave cuando se materializa un riesgo.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Varias evaluaciones señalan la necesidad de mejorar la **capacidad de previsión de riesgos y de realizar una exploración más sistemática del horizonte, para anticiparse mejor a impactos** de esta magnitud. Esto requiere, en particular, disponer de la infraestructura de datos necesaria para monitorear las tasas de infección y otros indicadores sanitarios clave, así como contar con la experiencia necesaria dentro del gobierno para revisar estos datos y asesorar a los responsables de la toma de decisiones (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]).
- Otro aspecto importante de la preparación ante una pandemia fue la **disponibilidad de equipo fundamental**, como los equipos de protección personal (EPP) o la capacidad para realizar pruebas. Las evaluaciones examinaron la relevancia de las existencias de mascarillas y la eficacia de la distribución, pero los resultados entre países son muy heterogéneos (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]) (UK National Audit Office, 2020^[13]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]) (Australian National Audit Office, 2020^[15]) (US Government Accountability Office, 2020^[16]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (US Government Accountability Office, 2020^[18]). Las recomendaciones relativas a los EPP incluyen la diversificación de las fuentes de suministro, la constitución de reservas basadas en evaluaciones de riesgos exhaustivas y la supervisión periódica de las capacidades de producción y las reservas nacionales (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (UK National Audit Office, 2020^[13]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]) (Australian National Audit Office, 2020^[15]).
- Los encuestados también destacan la falta general de **planificación y formación de los países en materia de respuesta de emergencia**, en particular en lo que se refiere a la respuesta pandémica (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis



management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]); (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]) (Australian NAO, 2020^[19]) (US Government Accountability Office, 2020^[16]). En Francia, por ejemplo, las evaluaciones de riesgos se habían enfocado sobre todo en los atentados terroristas y en los últimos años se habían realizado pocos simulacros de respuesta a pandemias (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). En general, los encuestados también destacan la necesidad de disponer de planes y procesos operativos detallados y actualizados que describan las funciones de los distintos participantes en la respuesta a las emergencias sanitarias nacionales. Las evaluaciones recomiendan que estos planes se elaboren en cooperación con las principales partes interesadas en la respuesta a las crisis (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]); (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan la evidencia y las primeras lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Los puntos resumidos en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Gestión de crisis

En 12 de los países de la muestra se ha analizado al menos un aspecto de la gestión gubernamental de la respuesta a la crisis de COVID-19. Estas evaluaciones se han enfocado en tres tipos principales de políticas o medidas:

- las disposiciones de gobernanza establecidas para gestionar la crisis (es decir, "disposiciones de gobernanza");
- estrategias y herramientas de comunicación de crisis (es decir, "comunicación de crisis");
- y mecanismos para promover una respuesta de toda la sociedad en la gestión de la pandemia, que abarque a las partes interesadas, los ciudadanos, los gobiernos subnacionales, el sector privado, etc. (es decir, "respuesta de toda la sociedad", véase la Figura 4).



Figura 4. Enfoque principal de las evaluaciones de las medidas de gestión de crisis

Nota: n=67. Se realizaron 67 evaluaciones en 18 países. En 11 evaluaciones se examinó al menos un aspecto enfocado a los mecanismos de gobernanza relacionados con la respuesta a la crisis. 20 evaluaciones examinaron al menos un aspecto de la comunicación de crisis. 16 sobre cuestiones relacionadas con la respuesta de toda la sociedad.

Fuente: OCDE

Disposiciones de Gobernanza

De la muestra, 22 evaluaciones analizaron cómo han organizado los gobiernos su gestión de la crisis, ya sea creando estructuras para cooperar entre organismos y reunir asesoramiento científico sobre la pandemia, o desplegando herramientas para facilitar la comunicación interna. En general, estas evaluaciones destacan la rapidez y agilidad con la que los gobiernos han puesto en marcha estos mecanismos. No obstante, hay margen para agilizar algunas de estas estructuras y herramientas y hacer que sus procesos de toma de decisiones sean más transparentes y responsables (para más detalles sobre los aspectos clave en estos temas véanse Recuadro 3, Recuadro 5, y Recuadro 6).

Los datos recopilados por la OCDE muestran que existen numerosas pruebas sobre la eficacia de la cooperación entre agencias en la gestión de una crisis (véase el Recuadro 3) (OECD, 2020^[20]). Muchas evaluaciones describen la forma en que los gobiernos crean organismos o comités específicos para dirigir la cooperación interinstitucional en la gestión de la crisis sobre temas políticos concretos.

Recuadro 3. Aspecto clave 2: La cooperación entre agencias requiere del compromiso de los líderes y estructuras de gobernanza adecuadas con mandatos claros.

Contexto de política:

Dado que las respuestas gubernamentales a la crisis han requerido de la movilización de recursos en prácticamente todos los ámbitos políticos y han implicado una gran variedad de actores en diferentes áreas políticas, la cooperación entre instituciones y organismos gubernamentales ha sido vital para garantizar una respuesta coherente. Los gobiernos establecieron, en los casos necesarios, estructuras y mecanismos para garantizar una respuesta coordinada (casi la mitad de los países de la OCDE establecieron nuevas disposiciones institucionales para gestionar la pandemia (OECD, 2021^[3])), y desarrollaron protocolos para determinar las responsabilidades de cada agente en la gestión de la respuesta a la crisis. En general, las estructuras utilizadas por los gobiernos para gestionar la pandemia



ilustran la complejidad de este impacto, en el que las autoridades tradicionales de gestión de crisis, como el centro de gobierno, deben lidiar con múltiples partes interesadas con responsabilidades potencialmente traslapadas (OECD, 2020^[20]).

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Las instituciones encuestadas destacan la **flexibilidad y rapidez** mostradas por muchos gobiernos a la hora de activar y establecer mecanismos de gobernanza para facilitar la cooperación interinstitucional en la gestión de la crisis. Estos comités, equipos y grupos de trabajo eran a menudo multidisciplinarios y representaban a varios ministerios, pero pueden haberse centrado en un aspecto de la respuesta a la crisis, como las medidas sanitarias o económicas (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]).
- Además de los mecanismos de gestión de crisis existentes, muchos países crearon **estructuras ad hoc que desempeñaban una función de coordinación sobre temas específicos**. La multiplicidad de estructuras significaba que podía haber un traslape en el personal que asistía a cada reunión, lo que mejoraba la comunicación entre los diferentes grupos/comités (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]) (Australian National Audit Office, 2020^[22]) (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]). Por otra parte, este traslape significaba que la división del trabajo y las cadenas de mando no siempre estaban claras para las principales partes implicadas (Australian National Audit Office, 2020^[22]).
- En consecuencia, las evaluaciones destacan la importancia de **aclarar desde el principio las responsabilidades y mandatos** de cada uno de estos grupos de gestión de crisis. Esto incluye dejar claros los procesos de toma de decisiones de estos grupos, así como sus jerarquías relativas (quién tiene la última palabra y quién es responsable de las decisiones) y sus organigramas (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (US Government Accountability Office, 2021^[23]).
- Varias evaluaciones destacan la necesidad de **enviar funcionarios de alto nivel y altos cargos a estos grupos de gestión de crisis**, para garantizar que sus ministerios participan en la toma de decisiones (Australian National Audit Office, 2020^[24]) (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]). Las estructuras de gestión de crisis se benefician de un liderazgo fuerte. Contar con un alto nivel de experiencia ayuda a dar más peso a los debates, garantiza una rendición de cuentas más sólida y facilita una toma de decisiones más rápida (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan la evidencia y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Los aspectos resumidos en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Estas evaluaciones muestran resultados diversos en cuanto a la eficacia de estas medidas (véase el Recuadro 4). En su mayoría, las evaluaciones destacan la necesidad de racionalizar estas estructuras para evitar el traslape de funciones y garantizar un alto nivel de representación de los organismos pertinentes para dar mayor autoridad a sus decisiones. Estas recomendaciones están muy de acuerdo con la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Gobernanza de los Riesgos Críticos, que recomienda a los países miembros:



"asignar liderazgo a nivel nacional para impulsar la implementación de políticas, conectar las agendas políticas y alinear las prioridades que compiten entre los ministerios y entre el gobierno central y local a través del establecimiento de enfoques multidisciplinarios e interinstitucionales (por ejemplo, plataformas nacionales de coordinación) que fomenten la integración de la seguridad pública en todos los ministerios y niveles de gobierno (OECD, 2018, p. 125^[5]).

Recuadro 4. Buenas prácticas: se enfoca en la cooperación interinstitucional en Australia, Bélgica y Francia durante la crisis de COVID-19

Australia: Apoyarse de grupos de trabajo flexibles para aumentar las reservas médicas nacionales

En Australia, el Ministerio de Industria, Ciencia, Energía y Recursos y el Ministerio de Sanidad cooperaron para gestionar un aumento de las reservas médicas nacionales. Los departamentos utilizaron un enfoque de grupo de trabajo flexible para gestionar la adquisición e implicar a la dirección ejecutiva en la toma de decisiones. Establecieron un proceso para gestionar los conflictos de intereses en ambos departamentos, que la Oficina Nacional de Auditoría australiana consideró adecuado a su finalidad.

Francia: Tener una representación con el nivel de experiencia adecuado

El gobierno francés creó una Unidad de Crisis Interministerial en marzo de 2020 para coordinar las acciones de varios ministerios en su respuesta colectiva a la pandemia. A pesar de su naturaleza interministerial, la Unidad fue percibida como si estuviera bajo la tutela del Ministerio del Interior. Como consecuencia de ello, muchos ministerios no participaron en las reuniones de la Unidad u optaron por enviar a colegas "subalternos" que no podían asumir compromisos en nombre de sus ministerios.

La evaluación de la "Misión sobre el control de calidad de la gestión de la crisis sanitaria" recomendó que todos los ministerios participaran con un nivel adecuado de experiencia para permitir una mejor cooperación interinstitucional en el seno de la Unidad Interministerial de Crisis.

Bélgica: Evaluación de la gestión de la capacidad de refuerzo de los hospitales en la primera oleada de la pandemia de COVID-19

En Bélgica, el comité del "Hospital & Transport Surge Capacity" se creó en marzo de 2020. Como grupo de trabajo *ad hoc* del Grupo de Gestión de Riesgos (GGR), su misión era "supervisar el número y el tipo de pacientes COVID-19 ingresados de gravedad en hospitales [...] y proponer decisiones al GGR sobre la organización de una atención hospitalaria adecuada" (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]). Como parte de su misión, el comité interactuó intensamente con otros organismos y grupos de trabajo implicados en la gestión de la crisis de COVID-19.

Según la evaluación realizada por el Centro Belga de Conocimientos Sanitarios, varios factores contribuyeron al buen funcionamiento del comité: respeto de las normas de confidencialidad por parte de los participantes, liderazgo sólido, acuerdo sobre lo que se comunicaba y el respeto de estos acuerdos.

Fuente: (Australian National Audit Office, 2020^[15]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]); (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21])

Otra importante cuestión política evaluada por los países e instituciones encuestados es la de **la comunicación interna entre organismos y distintos niveles de gobierno** (véase el Recuadro 5).



Recuadro 5. Aspecto clave 3: La gestión adaptativa de las crisis depende de los procesos de comunicación e información internos predefinidos y eficaces, lo que puede suponer un reto entre los distintos niveles de gobierno

Contexto de política:

La comunicación interna eficaz es un componente clave para el éxito de la cooperación entre organismos. Esto incluye la comunicación entre los agentes que pueden no estar acostumbrados a trabajar juntos durante los periodos normales. Durante la crisis de COVID-19, los organismos gubernamentales tuvieron que trabajar con muchas entidades públicas o cuasi públicas diferentes para construir una respuesta coherente a la pandemia.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- En general, **la comunicación entre las agencias nacionales y los agentes** se valoró positivamente en el caso de aquellos que tenían experiencia previa en el trabajo en conjunto. No obstante, varias evaluaciones señalaron que esta comunicación a veces se basaba más en las relaciones personales que en los canales de comunicación establecidos (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]).
- Sin embargo, los evaluadores informaron que **transmitir la información pertinente a tiempo al nivel local o regional y al personal de primera línea fue uno de los principales retos** a los que se enfrentaron los gobiernos en su respuesta a la crisis (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]) (UK National Audit Office, 2020^[13]). De hecho, la gestión de la crisis exigió que los gobiernos nacionales se coordinaran con diversos agentes nacionales, regionales y locales que tienen mandatos diferentes y no suelen colaborar. Algunos países, como Francia (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]), adoptaron un enfoque descentralizado a la hora de transmitir información e instrucciones sanitarias clave a los gobiernos locales y a los agentes sanitarios. El resultado fue la pérdida de información y retrasos considerables. Esta evaluación concreta apunta a la necesidad de simplificar los canales de información y las cadenas de mando en tiempos de crisis haciendo que el gobierno nacional hable directamente con el nivel local. Los datos de la OCDE sugieren que, en general, las formas dinámicas e interactivas de información interna son las más eficaces. De hecho, aunque es importante "difundir información" a través de, por ejemplo, correos electrónicos o sitios web internos, el uso de plataformas digitales tanto tradicionales como nuevas para la comunicación interna, puede dar lugar a una mayor aceptación por parte de las partes interesadas (OECD, 2021^[25]).
- Varias evaluaciones destacaron los importantes retos a los que se enfrentaron los gobiernos nacionales a la hora de **recopilar datos de los múltiples actores sanitarios implicados en la respuesta a la crisis** (agencias nacionales, gobiernos subnacionales, hospitales). Retos como la falta de normas claras y procesos homogéneos para comunicar los datos al gobierno nacional, la variedad de sistemas de tecnología de la información utilizados por estos diferentes actores y el hecho de que las encuestas no reflejaban las realidades sobre el terreno (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]).
- Los informes mostraron el valor de crear **normas y procesos de datos junto con los agentes sanitarios locales**, para asegurarse de que son comprendidos por todas las partes interesadas pertinentes y adaptados a las realidades operativas. Por ejemplo, la GAO recomendó que el Departamento de Salud y Servicios Humanos estableciera un comité de expertos formado por



profesionales sanitarios y organismos públicos para revisar e informar sobre la recopilación de datos y las normas de notificación de indicadores sanitarios clave (US Government Accountability Office, 2021^[9]). Disponer de un punto de contacto claro en la administración nacional para las preguntas sobre normas de datos (por ejemplo, para entender la definición de disponibilidad de camas en la UCI) también se recomendó en varias evaluaciones. Estas conclusiones están de acuerdo con la Recomendación de la OCDE de 2021 sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos, que recomienda promover la representación incluyente y la participación de las partes interesadas pertinentes en el ecosistema de datos.

- Los participantes del estudio también hicieron hincapié en la **interoperabilidad de los sistemas de las Tecnologías de la Información** entre los agentes sanitarios, o entre los agentes de respuesta a crisis de emergencia a nivel nacional y local, como una cuestión importante que debe seguir investigándose (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). El informe de la Cancillería Federal suiza sobre "Gestión de crisis durante la pandemia COVID-19" mencionaba que dichos sistemas de TI deberían crearse de modo que pudieran utilizarse para la gestión interna y no solo para la elaboración de informes (esto es especialmente importante dadas las limitaciones de tiempo durante las crisis).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

El último tema relacionado con la gobernanza de las respuestas de gestión de crisis examinado en las evaluaciones es el papel de los expertos y los organismos científicos a la hora de asesorar a los gobiernos durante el periodo de "toma de decisiones", cuando la información y el asesoramiento científicos se incorporan al proceso de toma de decisiones (OECD, 2020^[20]; OECD, 2018^[5]). En la muestra de evaluaciones analizada, 13 evaluaciones de 8 países estudiaron el asesoramiento científico, en particular de expertos en salud pública, durante la fase de respuesta a la crisis COVID-19. Según la misión nacional francesa de control de la calidad de la gestión de la crisis de COVID-19, por ejemplo, la dispersión de la experiencia científica entre los organismos de salud pública puede haber dificultado aunar los conocimientos y competencias. La evaluación también sugiere que la creación de un consejo científico ágil y receptivo compensaría las rigideces institucionales existentes (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]). En general, las evaluaciones señalaron que los comités científicos y de expertos proporcionaban un importante asesoramiento a los gobiernos sobre cuestiones complejas, pero que en estos órganos podría reflejarse una gama más amplia de conocimientos especializados –en particular los de los profesionales y la sociedad civil– (véase el Recuadro 6).



Recuadro 6. Aspecto clave 4: Los órganos de asesoramiento científico aportaron evidencia valiosa para la toma de decisiones durante esta compleja crisis, pero podrían recurrir a más diversas fuentes expertas

Contexto de política:

La crisis ha puesto a los gobiernos en una situación difícil, en la que tenían que garantizar procesos de toma de decisiones claros, fiables y legítimos, basados en las mejores pruebas disponibles, al tiempo que había muchas "incógnitas desconocidas" y muy poco tiempo para dialogar y recabar la información. Los gobiernos también se enfrentaron a la necesidad de revisar y sintetizar la información procedente de múltiples fuentes, y de utilizarla para complementar las respuestas de los gobiernos a la crisis de COVID-19. En muchos casos, la creación de estructuras *ad hoc* para recabar asesoramiento científico se consideró el mejor enfoque dado el alto nivel de incertidumbre (OECD, 2020^[20]).

Principales evaluaciones y representación:

- Muchos de los países que respondieron, crearon **comités científicos *ad hoc*** para asesorar al gobierno sobre la gestión de la pandemia de COVID-19, en algunos casos, a partir de enero de 2020 (New Zealand Parliament, 2021^[26]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]; Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]). En general, las evaluaciones consideran que este enfoque ha mejorado la toma de decisiones gubernamentales sobre cuestiones complejas. En algunos casos, estos comités también han cubierto una brecha de conocimientos y análisis en las instituciones gubernamentales (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). Sin embargo, varias evaluaciones señalan que estos comités o grupos científicos tuvieron dificultades para acceder a datos o información (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]) (New Zealand Parliament, 2021^[26]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]). Por otra parte, antes de la pandemia de COVID-19, los países ya habían reconocido la necesidad de fortalecer sus capacidades nacionales de asesoramiento científico en situaciones de crisis, mediante el desarrollo de mecanismos nacionales para proporcionar asesoramiento científico a los gobiernos en situaciones de emergencia – en particular para la toma de decisiones en crisis complejas y novedosas– (OECD, 2018^[27]).
- Diversas evaluaciones también señalan el hecho de que en estos comités faltaba **representación del sector o de las organizaciones de la sociedad civil** (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]; Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). La transparencia sobre las bases empíricas y los procesos de toma de decisiones son fundamentales cuando las autoridades se enfrentan a riesgos para la salud caracterizados por una gran incertidumbre, lo que incluye la formalización de procesos de consulta a los comités científicos o de asesoramiento (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.



La comunicación de la crisis

Las evaluaciones de la muestra de igual manera aportan evidencia de buena calidad sobre el modo en que los gobiernos se comunicaron con las diversas partes interesadas durante la crisis. De hecho, las cuestiones relacionadas con la comunicación gubernamental sobre las respuestas al COVID-19 se han examinado en 20 de las 67 evaluaciones de 11 países.

Muchos gobiernos de países miembros de la OCDE hicieron un uso sin precedentes de los canales de comunicación y las tecnologías de la información para hacer llegar a los ciudadanos información sobre la propagación del virus y las políticas emprendidas para controlar la infección, y para compartir las instrucciones sobre cómo cumplir con las disposiciones del confinamiento y el distanciamiento social (OECD, 2020^[28]; OECD, 2020^[29]; Wendling, 2013^[30]). Algunos gobiernos también colaboraron con agentes locales y organizaciones de la sociedad civil para informar sobre la pandemia. Por ejemplo, el Gobierno de Canadá trabajó con los líderes de los pueblos indígenas y otras minorías étnicas para transmitir los mensajes del gobierno a sus respectivas comunidades.

Es posible que los gobiernos hayan querido prestar especial atención al impacto de estos nuevos canales y métodos de comunicación en la eficacia de su gestión de la crisis y en la aceptabilidad de las medidas puestas en marcha para mitigar el impacto de la crisis. Este es el caso, por ejemplo, de Suiza, donde la Cancillería Federal Suiza examinó el impacto de su estrategia de comunicación durante el apogeo de la crisis (véase el Recuadro 7). Se trata de un ejercicio importante, ya que el 58% de los centros de gobierno que respondieron a la encuesta de la OCDE Entendimiento de la Comunicación Pública 2020, identificaron la comunicación de la crisis como el mayor desafío de su ámbito comunicativo, debido sobre todo a cuestiones relacionadas con los recursos humanos y la coordinación. La mayoría de los países declararon en la misma encuesta que refuerzan su capacidad o personal para apoyar su comunicación durante las crisis.

Recuadro 7. Buenas prácticas: Diversificación de los canales de comunicación durante una crisis en Suiza

El gobierno suizo utilizó diversos canales de comunicación externa para informar a sus ciudadanos sobre la situación actual y las medidas de contención del contagio. Además de las frecuentes conferencias de prensa del Consejo Federal y de expertos, la administración federal utilizó campañas de carteles, páginas web, redes sociales y la aplicación "ALERTSWISS" para difundir información. Por ejemplo, durante el nivel de alerta máxima, el Consejo Federal dio tres conferencias de prensa por semana, complementadas con ruedas de prensa con especialistas cada dos semanas.

La evaluación de la Cancillería Federal suiza concluye que el uso de diversos canales de comunicación permitió al gobierno llegar a una gran parte de la población y fue especialmente eficaz.

Fuente: (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11])

Las evaluaciones relativas a la comunicación de crisis analizaron la coherencia de la información comunicada por los gobiernos (13 evaluaciones), si la información fue bien recibida por el público (10 evaluaciones) y qué esfuerzos realizaron los gobiernos para dirigirse a poblaciones específicas o las de difícil acceso (12 evaluaciones).

En general, las evaluaciones concluyeron que los gobiernos han hecho esfuerzos considerables para proporcionar información de fácil acceso al público, pero que la información no siempre fue puntual, coherente y completa (véase el Recuadro 8).



Recuadro 8. Aspecto clave 5: Para fomentar la confianza se necesitan mensajes más específicos, informados y coherentes.

Contexto de política:

Muchos gobiernos reconocieron rápidamente que una estrategia de comunicación clara y coherente era fundamental para responder a la crisis. La aceptación de las decisiones por parte de la población en general tiene consecuencias directas sobre el cumplimiento de las medidas de mitigación, sobre todo en contextos en los que la falta de información y la desinformación se propagan con rapidez (OECD, 2020^[29]). Los gobiernos aumentaron enormemente la frecuencia de su comunicación externa al público y recurrieron a diversos canales para ello, desde conferencias de prensa hasta medios sociales y bases de datos en línea. Una práctica de comunicación de riesgos bien establecida (OECD, 2016^[31]) destaca la importancia de comunicar las medidas que cada persona puede adoptar para reducir su propia exposición al riesgo y la de los demás.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Varias evaluaciones consideraron que la comunicación externa fue lo suficientemente rápida y regular al recurrir a diversos canales de comunicación tanto tradicionales como digitales, y que la mezcla entre los mensajes técnicos y de alto nivel contribuyó especialmente a aumentar la confianza y la aceptación entre la población (Swiss Federal Chancellery, 2020^[111]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]). De hecho, los datos de la Encuesta de la OCDE sobre la Comprensión de la Comunicación Pública indican que la mayoría de los países definieron protocolos de comunicación de crisis, lo que puede explicar por qué la comunicación de crisis fue eficaz en muchos países durante la pandemia de COVID-19.
- Algunos gobiernos prestaron especial atención a la producción de material de comunicación en varios idiomas (ya fuera en forma de publicaciones en redes sociales, podcasts o aplicaciones) y a la focalización hacia públicos específicos, como las **poblaciones de difícil acceso** (US Government Accountability Office, 2020^[16]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (Australian National Audit Office, 2020^[24]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]). Las evaluaciones destacan que se trata de una buena práctica en medida en que los mensajes sean incluyentes y estén enfocados a cada público para garantizar la eficacia de la comunicación de la crisis.
- Sin embargo, los gobiernos se encontraron con importantes **problemas relacionados con la coherencia y claridad de los mensajes relativos a cuestiones sanitarias críticas**. El aumento de la frecuencia de la comunicación y los rápidos cambios en la narrativa pueden haber dado lugar a mensajes contradictorios y obstaculizado los esfuerzos de mitigación y recuperación (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (US Government Accountability Office, 2021^[32]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]). Por ejemplo, los rápidos cambios en las orientaciones sobre el uso de mascarillas o el uso de EPP hicieron que el personal de primera línea no siempre las cumpliera (UK National Audit Office, 2020^[13]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]). Las evaluaciones destacan que una comunicación clara y coherente es esencial durante las emergencias. Algunas de las evaluaciones señalan que los mensajes limitados y específicos pueden ser más eficaces que las grandes estrategias de divulgación (US Government Accountability Office, 2021^[32]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]). Esto también se consideró importante para promover la aceptación pública de las vacunas contra la COVID-19 (US Government



Accountability Office, 2021^[32]). Además, los gobiernos podrían considerar la implementación de formas más colaborativas de comunicación de la crisis, alejándose de un enfoque unidireccional y descendente, y entablando conversaciones con las diversas partes interesadas para conjuntamente construir mensajes y aprender de sus preocupaciones y experiencias.

- Algunas evaluaciones también señalan que **los medios de comunicación pudieron haber recibido información científicamente incorrecta del gobierno**, lo que creó incertidumbres y pudo haber afectado a la adopción de medidas de mitigación (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]). Este fue el caso de la eficacia de las mascarillas como equipo de protección personal, o de la eficacia de la hidroxiclороquina como tratamiento para los pacientes de COVID-19. Para reducir la confusión y aumentar la confianza en las respuestas de los gobiernos, las evaluaciones destacan la importancia de divulgar los fundamentos científicos de las directrices sanitarias. La guía de la OCDE *Good practice principles for public communication responses to mis- and disinformation* resalta la importancia de la transparencia y la honestidad en la comunicación (OECD, 2023^[33]).
- Varias evaluaciones señalan la utilidad de **dar a conocer la información en materia de salud y contagios en un único panel nacional** para comunicar la situación actual de la pandemia en distintos ámbitos y mostrar los fundamentos científicos de las respuestas políticas a la crisis (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (US Government Accountability Office, 2021^[9]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Respuesta de toda la sociedad

16 evaluaciones analizaron cómo los gobiernos han implicado a "toda la sociedad" en sus respuestas al COVID-19. Estas evaluaciones examinan cómo han colaborado los distintos niveles de gobierno para gestionar la respuesta a la pandemia, cómo han participado los ciudadanos y las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones relacionados con la respuesta a la crisis y qué medidas podrían haber contribuido a salvaguardar las normas democráticas.

Los países federales que respondieron a la encuesta (Australia, Bélgica, Canadá, Estados Unidos y Suiza) pusieron mayor énfasis en la evaluación de la cooperación entre los niveles de gobierno que los países no federales.⁴ Por ejemplo, en lo relativo a la asignación de responsabilidades entre los gobiernos nacionales y subnacionales durante las distintas fases de la crisis. Sin embargo, los datos de la OCDE sugieren que las administraciones subnacionales de todo el mundo estuvieron a menudo en primera línea de la crisis de COVID-19, ya que suelen ser responsables de los servicios sanitarios, sociales y de transporte. La cooperación con las administraciones locales fue, por tanto, esencial y compleja a la vez, dado que los gobiernos nacionales tuvieron que lidiar con las distintas realidades locales de los gobiernos subnacionales (OECD, 2020^[34]). En muchos países, la calidad de la coordinación entre niveles de gobierno ha sido un factor determinante en la eficacia de la respuesta a la crisis sanitaria y económica (OECD, 2020^[34]). Este es el caso de Austria, por ejemplo, donde el Comité Nacional de Gestión de Crisis y Catástrofes (SKKM) coordinó la respuesta al COVID-19 entre los ministerios federales, las provincias,

⁴ El 50% de las evaluaciones de los países federales valoraron al menos un aspecto de la respuesta de todo el gobierno, frente al 15% de las evaluaciones de los países no federales.



las organizaciones de rescate y los medios de comunicación. Es posible que sea necesario redoblar los esfuerzos para reunir pruebas sobre la eficacia de la respuesta de la gobernanza multinivel a las crisis, sobre todo teniendo en cuenta que las lecciones preliminares sugieren que los países se enfrentaron a importantes desafíos en este sentido (véase el Recuadro 9).

Las evaluaciones también sugieren que los gobiernos deben hacer un mayor esfuerzo concertado para implicar a las partes interesadas y a los ciudadanos en la toma de decisiones para la gestión de la crisis, sobre todo teniendo en cuenta que los mecanismos democráticos de rendición de cuentas pudieron haberse visto perjudicados en la mayoría de los países durante la fase aguda de la pandemia (véase el Recuadro 9). Poner ampliamente la información a disposición de los ciudadanos puede permitir y facultar a otros actores públicos para reutilizarla en beneficio de los ciudadanos. Por ejemplo, en Canadá, la organización de la sociedad civil "COVID-19 Canada Open Data Working Group" creó un tablero interactivo único para comunicar a los ciudadanos los datos divulgados por las autoridades (COVID-19 Canada Open Data Working Group, 2021^[35]). Los gobiernos también pueden fijarse en ejemplos interesantes de gobiernos subnacionales que han llevado a cabo procesos deliberativos en línea durante la pandemia, como en el estado norteamericano de Oregón, donde se convocó una asamblea ciudadana para debatir sobre la recuperación de COVID-19.

Recuadro 9. Aspecto clave 6: Los gobiernos podrían implicar más a la sociedad civil, el sector privado y los agentes locales para aumentar la transparencia en la toma de decisiones y facilitar la aplicación de las respuestas de gestión de crisis

Contexto de política:

La pandemia ha afectado a todos los sectores de la sociedad y a todos los niveles de gobierno. En primer lugar, las autoridades subnacionales son responsables de aspectos cruciales de la gestión de la pandemia, como lo son las medidas de contención, la asistencia sanitaria, los servicios sociales y el desarrollo económico (OECD, 2020^[34]). Las empresas y las organizaciones de la sociedad civil también apoyaron los esfuerzos nacionales en muchos países –ya fuera repatriando ciudadanos desde el extranjero o distribuyendo equipos de protección personal a los ciudadanos–. Al mismo tiempo, en muchos países las medidas de emergencia han ido acompañadas de una restricción de las libertades y de los derechos cívicos (OECD, 2020^[28]). De hecho, al comienzo de la pandemia, 20 de los 38 países de la OCDE declararon el estado de emergencia para otorgar al ejecutivo facultades especiales para prevenir la propagación del COVID-19 y mitigar sus efectos en la sociedad. Para abordar esta serie de cuestiones, los gobiernos han tratado de implicar –con distintos niveles de éxito– a todas las partes interesadas en el diseño y la ejecución eficaces de los programas.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Varios países encuestados encontraron grandes dificultades para garantizar una **respuesta coordinada entre todos los actores del sector sanitario y de la cadena de suministro** (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]). De hecho, las estrategias sanitarias como la distribución de vacunas, por ejemplo, implican la cooperación entre los gobiernos nacionales y subnacionales, así como con los profesionales médicos, el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y/o los medios de comunicación. La falta de claridad en las funciones y responsabilidades puede haber dado lugar a duplicaciones, confusión o brechas en el cumplimiento de estas (Swiss Federal Chancellery, 2020^[11]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]).



- Algunas evaluaciones recomiendan establecer **estrategias y procesos de respuesta claros** para **colaborar con estas partes interesadas** en las respuestas a la pandemia en el futuro (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]).
- Varias evaluaciones destacan la necesidad de establecer mecanismos para **mitigar la pérdida de una rendición de cuentas democrática relacionada con la legislación aprobada por los Parlamentos** a los que se les otorgaron facultades extraordinarias (New Zealand Parliament, 2021^[26]) (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]). Estas evaluaciones no cuestionan la necesidad de estas medidas de facultades extraordinarias, pero sugieren aumentar la publicidad de las pruebas subyacentes a las medidas o conceder más tiempo para la evaluación de estas medidas *ex post*.
- Las evaluaciones también destacan la importancia de **implicar a los ciudadanos en la toma de decisiones**, incluso en los comités Parlamentarios de control (New Zealand Parliament, 2021^[26]) y en los comités de expertos científicos (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Respuesta y recuperación

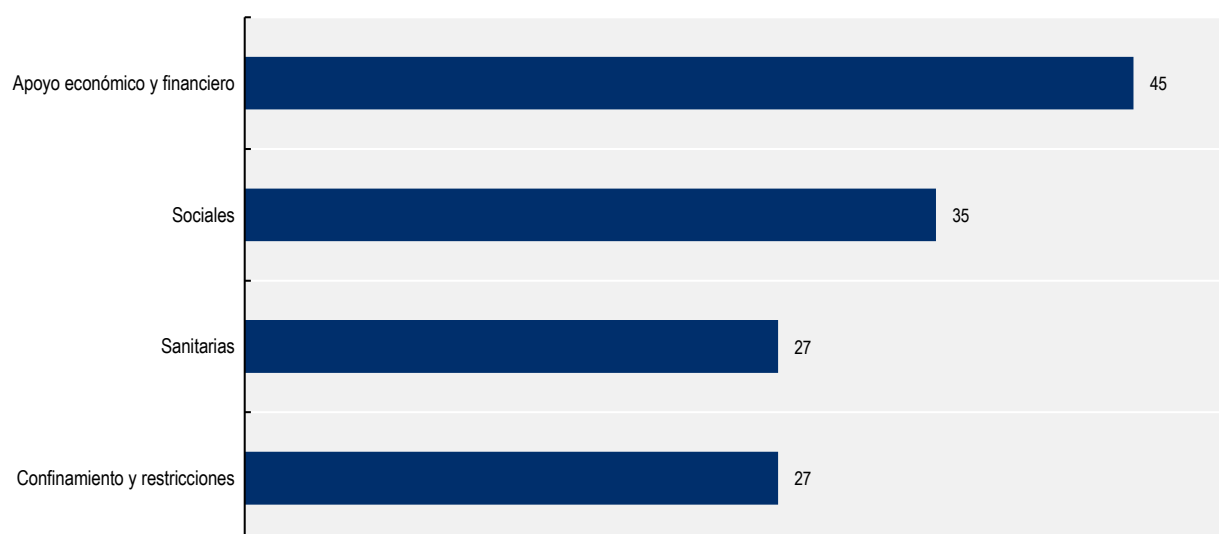
Las evaluaciones sobre las medidas de respuesta y recuperación constituyen el conjunto de las evidencias sobre las intervenciones ante el COVID-19 recibidas por la OCDE. Las medidas de respuesta y recuperación abarcan las políticas destinadas a mitigar los efectos económicos, financieros, sociales y de salud provocados por la pandemia de COVID-19, así como las relacionadas con los cierres y las restricciones. Las políticas relacionadas con estas medidas se evaluaron de una forma u otra en 62 evaluaciones (93% de la muestra), y todos los países, excepto uno, han evaluado medidas destinadas a mitigar los efectos de la crisis.

La mayoría de las evaluaciones sobre respuesta y recuperación se han centrado en cuatro tipos principales de políticas o medidas:

- apoyo económico y financiero,
- políticas sociales,
- políticas sanitarias
- y medidas de confinamiento y restricción (véase la Figura 5).



Figura 5. Principal enfoque de las evaluaciones de las medidas de respuesta y recuperación



Nota: n=67. Se realizaron 67 evaluaciones en 18 países. 45 evaluaciones examinaron al menos un aspecto del apoyo económico y financiero. Fuente: OCDE

Apoyo económico y financiero

La mayoría de las evaluaciones relacionadas con las medidas de respuesta y recuperación se centran en las medidas que el gobierno puso en marcha en apoyo a la economía (45 evaluaciones de 15 países). Ciertamente, la mayoría de los gobiernos de la OCDE adoptaron medidas rápidas y masivas para apoyar financieramente a los hogares y las empresas tras la interrupción de las actividades económicas. En esta fase, las evaluaciones tienden a centrarse en la relevancia y la eficacia de estas medidas, y algunas evalúan los efectos intermedios. La mayoría de las evaluaciones coinciden en que es demasiado pronto para medir el impacto de estas políticas. Es posible que en el futuro se disponga de más evidencias sobre este tema, ya que la mayoría de los países miembros de la OCDE declaran que tienen la intención de evaluar las medidas de emergencia económicas y financieras que se adoptaron al inicio de la pandemia (Working Party of Senior Budget Officials, 2020^[36]), pero es posible que todavía no hayan tenido los recursos o el tiempo para hacerlo.

En sus evaluaciones de las políticas económicas y financieras para mitigar los efectos de la crisis de COVID-19, los países han examinado tres tipos principales de medidas:

- medidas en materia fiscal,
- medidas de balance/cuenta pública
- y medidas de gasto.

De las evaluaciones, 16 examinaron **medidas en materia fiscal**, que incluían la reducción de las tasas de impuestos, el aplazamiento del pago de impuestos y la concesión de créditos fiscales. En esta fase, las evaluaciones de las medidas fiscales se han centrado principalmente en el proceso y la eficiencia, ya que es difícil evaluar sus efectos adicionales en esta fase de la crisis (véase el Recuadro 10). La Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de Estados Unidos ha elaborado una de estas evaluaciones, en la que examina cómo el Servicio Tributario Interno podría gestionar el aumento del volumen de la devolución de impuestos federales para mejorar la eficacia general del apoyo económico del gobierno a los hogares y las empresas, como parte de las disposiciones fiscales de la Ley CARES (United States Government Accountability Office, 2020^[37]).



En general, las evaluaciones sugieren que los países encontraron dificultades administrativas a la hora de implantar los regímenes fiscales. Los datos de los funcionarios públicos de la OCDE y de los países socios indican que la rapidez de la aplicación y la minimización del riesgo de que se perdieran beneficiarios merecedores tenían prioridad sobre la maximización de la eficacia de las medidas de desgravación (OECD, 2021). Esta necesaria priorización proporciona cierto contexto para los resultados obtenidos en las primeras evaluaciones del impacto de las medidas fiscales.

Recuadro 10. Aspecto clave 7: Las medidas fiscales han desempeñado un papel importante en el apoyo a la liquidez de los hogares y las empresas, pero no siempre se han dirigido a los beneficiarios adecuados

Contexto de política

Las medidas fiscales fueron una parte importante de los esfuerzos de los gobiernos para apoyar directamente a los hogares y las empresas durante la crisis (OECD, 2020^[38]). Estas medidas han adoptado diversas formas en los distintos países, como aplazamientos del pago de impuestos y calendarios más flexibles en la devolución de impuestos, la eliminación de los derechos de importación y los impuestos sobre el valor añadido de los productos médicos, y la mejora de las devoluciones de impuestos y las disposiciones de compensación de pérdidas. Estas medidas buscaban sobre todo apoyar la liquidez de las empresas y los hogares, el empleo y la inversión.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Varias evaluaciones destacan las **dificultades administrativas** para implementar los planes fiscales de apoyo. En particular, las evaluaciones mencionan los problemas a los que se enfrentan los países para **identificar a los beneficiarios aptos para los planes de ayuda**, ya que los datos y registros fiscales utilizados para identificar a las personas y empresas aptas se basaban en ejercicios fiscales anteriores (2019 y años anteriores). Según algunas autoridades de ejecución, limitar los planes solo a los contribuyentes con registros actuales y anteriores era importante para reducir los riesgos de fraude. Sin embargo, esto llevó tanto a la exclusión de beneficiarios potenciales como a la inclusión de personas no aptas en varios países (US Government Accountability Office, 2021^[17]; UK National Audit Office, 2020^[13]). Además, el uso de registros fiscales para identificar la admisibilidad no parece haber reducido el fraude en los países que llevaron a cabo estas evaluaciones. El cotejo de los registros fiscales con otros datos gubernamentales resultó especialmente importante para evitar pagos indebidos o duplicados (National Audit Office, 2020^[39]; New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]; OAG of Canada, 2021^[40]).
- Las evaluaciones también mencionan que estas medidas se asociaron a importantes costos presupuestarios. El Comité Conjunto de Impuestos de Estados Unidos estimó que los créditos fiscales establecidos para mitigar el costo de las licencias por enfermedad remuneradas de emergencia, junto con la ampliación de las licencias médicas familiares que ciertos empleadores tenían que proporcionar en virtud de la Ley las Familias Primero en Respuesta al Coronavirus y los créditos fiscales para la retención de empleados para los empleadores en virtud de la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica contra el Coronavirus de marzo de 2020, supondrían una pérdida de ingresos de alrededor de USD 172 000 millones para los ejercicios fiscales 2020-2030 (US Government Accountability Office, 2020^[16]). La Oficina Fiscal Australiana también calculó los ingresos no percibidos por las diversas medidas fiscales bajo su responsabilidad (Australian National Audit Office, 2020^[22]).
- Sin embargo, las evaluaciones coinciden en que **es demasiado pronto para conocer los verdaderos efectos e impactos presupuestarios de estas medidas, o el costo potencial**



de la inacción. Por ejemplo, en Estados Unidos, la GAO (Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de Estados Unidos) indica que, en el caso de varias medidas fiscales, aún no puede cuantificarse la aceptación por parte de los beneficiarios (US Government Accountability Office, 2021^[17]; US Government Accountability Office, 2020^[16]). Los evaluadores de Noruega indicaron cierta preocupación por el hecho de que el uso de medidas fiscales a corto plazo pudiera debilitar la base impositiva y afectar a la estabilidad del sistema tributario si estos cambios se convierten en permanentes, si bien reconocieron que es demasiado pronto para ofrecer una evaluación (Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Además, 16 evaluaciones examinaron el impacto de las **medidas de balance/cuenta pública**. Este tipo de medidas tienen un impacto retardado en el déficit de liquidez, ya que generan activos en forma de préstamos o participaciones de capital y pasivos en forma de garantías. Por ejemplo, varios países, entre ellos Italia y Noruega, han establecido garantías estatales para que las empresas puedan acceder a los mercados de crédito. Las evaluaciones sobre este tema señalan que es demasiado pronto para evaluar el impacto de estas medidas, pero que pueden estar asociadas a mayores riesgos presupuestarios para los gobiernos (véase el Recuadro 11).

Recuadro 11. Aspecto clave 8: Es probable que las medidas de balance hayan mantenido a flote a las empresas a corto plazo, pero conllevan riesgos relacionados con sus costos presupuestarios a más largo plazo

Contexto de política

Además del gasto tradicional y el apoyo basado en los impuestos, los paquetes fiscales de emergencia se han sustentado en gran medida en instrumentos de política fiscal no convencionales, como préstamos públicos, garantías e inyecciones de capital. En algunos países, estas medidas constituyeron la mayor parte, en términos nominales, de la respuesta fiscal del gobierno (Moretti, Braëndle and Leroy, 2021^[42]). La necesidad de mantener a flote las empresas, especialmente a las PYME, fue la principal preocupación de la mayoría de los países (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; US Office of Management and Budget, 2020^[43]; Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]; Bank of Italy, 2020^[44]). Los gobiernos proporcionaron acceso a liquidez y/o préstamos garantizados para reducir el riesgo de insolvencias. Algunos países también hicieron énfasis en la contribución de estas medidas al fomento al empleo (Bank of Italy, 2020^[44]; US Office of Management and Budget, 2020^[43]). Estas medidas solían dirigirse a sectores específicos, como la aviación, la agricultura, los municipios o la educación.

Principales evaluaciones y recomendaciones

- Las evaluaciones destacan la **rápida aplicación de las políticas centradas en el balance**. En Estados Unidos, la Administración de Pequeñas Empresas puso en marcha el Programa de Protección del Salario de préstamos condonables una semana después de la aprobación de la Ley CARES (US Office of Management and Budget, 2020^[43]). En Francia, la Misión Nacional Independiente sobre la evaluación de la gestión de la crisis COVID-19 y sobre la anticipación de los riesgos de pandemia destacó la rapidez con la que se puso en marcha el sistema de



garantía de préstamos (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]).

- Esta rapidez puede haberse producido al precio de una focalización eficaz. Según la Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos (GAO), por ejemplo, la falta de orientación y la complejidad de la normativa sobre la condonación de préstamos en el marco del Programa de Protección del Salario parecen haber impedido el desembolso de préstamos a algunos beneficiarios necesitados (US Government Accountability Office, 2020_[16]). También se aprobaron préstamos por valor de USD 4 millones a pesar de que los prestatarios aún no habían recibido la información esencial sobre la posibilidad de acogerse a la condonación de préstamos.
- Los encuestados destacaron **el riesgo y la incertidumbre en torno a los costos presupuestarios a largo plazo** de estas medidas. A diferencia de los gastos adicionales o las ayudas basadas en los impuestos, las políticas basadas en el balance tienen un impacto fiscal diferido. No hay salidas de efectivo inmediatas en el caso de las garantías y entradas de efectivo futuras inmediatas en el caso de los préstamos. En Francia, la evaluación destaca el importante riesgo futuro para las finanzas públicas del sistema de garantía de préstamos, citando estimaciones de una tasa de insolvencia de los préstamos garantizados por el Estado del 5% (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]). En Estados Unidos, se consideró difícil calcular el costo del Programa de Protección del Salario debido a la condicionalidad de la condonación de los préstamos y a los cambios en el nivel de condonación de los préstamos (US Government Accountability Office, 2020_[16]).
- Las evaluaciones identificaron **impactos positivos a corto plazo**, como permitir a los empleados volver al trabajo y a las empresas reabrir (US Office of Management and Budget, 2020_[43]) o limitar el número de quiebras (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]). Algunas instituciones advierten que estimar el impacto de una medida determinada puede resultar difícil dadas las múltiples formas de apoyo gubernamental (UK National Audit Office, 2020_[13]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Las **medidas de gasto**, que son las que tienen un efecto inmediato sobre el déficit de liquidez y la deuda de un país, se analizaron en 36 evaluaciones. De hecho, las evaluaciones relativas al gasto público constituyen la mayoría de las evaluaciones relacionadas con medidas económicas y financieras. En las secciones: Recuadro 12, Recuadro 13 y Recuadro 14 se presentan las principales conclusiones de estas evaluaciones.

Las evaluaciones de la muestra indican que estos tres principales tipos de medidas –basadas en los impuestos, el balance y el gasto– pretendían dirigirse a distintos grupos de beneficiarios (véase la Figura 6), como hogares, empresas y empleados.

De las evaluaciones, 29 se centraron en medidas económicas dirigidas a los **hogares**. Dichas medidas suelen apoyar a grupos específicos proporcionándoles recursos financieros adicionales. En Colombia, por ejemplo, se puso en marcha una transferencia incondicional de efectivo dirigida a los hogares vulnerables para mitigar los efectos económicos de la crisis. El Departamento Nacional de Planeación del país realizó una evaluación de impacto de esta medida de "Ingreso Solidario", que se publicó en mayo de 2021 (Department of National Planning, Colombian government, 2021_[45]). La evaluación concluye que el Ingreso Solidario aumentó la probabilidad de que los hogares mantuvieran alguna fuente de ingresos



durante la pandemia y que no desincentivó la participación en el mercado laboral. Las evaluaciones de las medidas económicas dirigidas a los hogares suelen ser positivas en cuanto a sus efectos intermedios (véase el Recuadro 12). Estas evaluaciones mencionan que podría ser necesario examinar más de cerca los efectos e impactos a largo plazo (véase también el Recuadro 15).

Recuadro 12. Aspecto clave 9: en general, las medidas dirigidas a los hogares complementaron con éxito las redes de seguridad social existentes

Contexto de política

Las medidas económicas dirigidas a los hogares tratan de mitigar el impacto de la crisis en los ingresos y el poder adquisitivo. A menudo se dirigen a los grupos vulnerables, que se enfrentan a mayores riesgos de pérdida de ingresos e inseguridad como consecuencia de la crisis. Estas medidas suelen ser temporales y a menudo dependen de los sistemas de bienestar existentes (para su financiación o desembolso), por lo que dependen de la eficacia general de los sistemas.

Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Las evaluaciones muestran que los estabilizadores automáticos en forma de sistemas de protección social estándar de los países tuvieron que complementarse con medidas temporales específicas dirigidas a aquellos cuyos ingresos y poder adquisitivo sufrieron en mayor medida las consecuencias de la crisis (Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]).
- Los **programas de retención del empleo** financiados por el Estado, las transferencias de efectivo, los créditos fiscales, el apoyo a los ingresos de los trabajadores autónomos y la ampliación de la protección de las licencias por enfermedad se consideraron eficaces para limitar las pérdidas de ingresos sufridas por los hogares durante la crisis (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Italian Ministry of Economy and Finance, 2020^[46]; Australian National Audit Office, 2020^[24]; Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]; UK Department of Health and Social Care, 2020^[48]; National Insurance Institute of Israel, 2020^[49]; National Planning Department of Colombia, 2020^[50]; US Office of Management and Budget, 2020^[43]). En concreto, estas medidas se consideraron en general eficaces para compensar la pérdida de ingresos de los trabajadores más vulnerables y de los hogares en los que viven, incluidos los trabajadores autónomos, los jóvenes, las familias numerosas y los que viven por debajo del umbral de pobreza; así como para reducir sus riesgos de pobreza y problemas de liquidez (UK Department of Health and Social Care, 2020^[48]; Italian Ministry of Economy and Finance, 2020^[46]; US Government Accountability Office, 2021^[17]; France Stratégie, 2020^[51]).
- No obstante, las evaluaciones recomendaron que algunos hogares recibieran más apoyo estatal para sostener sus niveles de consumo (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Italian Ministry of Economy and Finance, 2020^[46]; US Government Accountability Office, 2020^[18]). En particular en el caso de los hogares socioeconómicamente frágiles antes de la crisis y menos protegidos por el sistema de seguridad social existente (Italian Ministry of Economy and Finance, 2020^[46]; France Stratégie, 2020^[51]). De hecho, según varias evaluaciones, **a veces estas medidas seguían excluyendo a algunos de los grupos más vulnerables de la población** (como los jóvenes desempleados, las personas mayores aisladas o las familias monoparentales), ya fuera por su limitado alcance o por la falta de capacidad para identificarlos



(France Stratégie, 2020^[51]; National Audit Office, 2020^[39]). Las evaluaciones recomiendan mejorar el alcance y la fiabilidad de los datos recogidos para identificar a los hogares que pueden acogerse a los regímenes de protección de los ingresos, a fin de evitar excluirlos en el futuro (National Audit Office, 2020^[39]; US Government Accountability Office, 2021^[17]).

- **La falta de recurso a las subvenciones de emergencia** fue otro de los problemas señalados por algunos países. Para garantizar que los beneficiarios que reúnen los requisitos acceden efectivamente a la ayuda ofrecida, deberían simplificarse los procedimientos de solicitud y automatizarse más el acceso a los derechos (France Stratégie, 2020^[51]; US Government Accountability Office, 2021^[9]; Contraloría General de la República, 2020^[52]). También se podría aumentar la concienciación mediante mejores esfuerzos de divulgación y comunicación (US Government Accountability Office, 2021^[17]; National Audit Office, 2020^[39]; Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]; National Planning Department of Colombia, 2020^[50]), que podrían centrarse en el seguimiento y la notificación del número de beneficiarios elegibles a los que se notificó la ayuda existente y que aún no la han solicitado (US Government Accountability Office, 2021^[17]; US Government Accountability Office, 2020^[18]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

De las evaluaciones, 27 examinaron medidas económicas y financieras dirigidas a las **empresas**. En su mayoría, estas medidas pretenden apoyar el empleo (por ejemplo, planes de retención del empleo) o garantizar la liquidez mediante planes de garantía de préstamos o ayudas fiscales (por ejemplo, reducción o aplazamiento de impuestos). Las medidas pueden aplicarse a las empresas en general, o estar dirigidas a sectores específicos muy afectados por la pandemia (por ejemplo, el turismo o la aviación). Las evaluaciones subrayan el hecho de que los países apoyaron masiva y rápidamente a empresas que no siempre estaban bien focalizadas. Sin embargo, es demasiado pronto para evaluar el impacto de estas políticas –ya sea positivo o negativo (véase el Recuadro 13). Por ejemplo, en marzo de 2020, Bélgica modificó una ley de 2016 para introducir temporalmente medidas de apoyo a los ingresos de los trabajadores autónomos. El instituto de políticas públicas (*Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants*) encontró que las medidas serían más eficaces si estuvieran mejor enfocadas (Geeraert and De Maesschalk, 2020^[53]).

Recuadro 13. Aspecto clave 10: Los países desplegaron rápidamente medidas de respaldo a las empresas, pero tuvieron que adaptarlas con frecuencia, lo que afectó a su pertinencia y eficacia

Contexto de política

Aunque varios países contaban con estabilizadores automáticos para contener gran parte de la conmoción económica derivada de la pandemia, los gobiernos tuvieron que adoptar también otras medidas, dada la naturaleza repentina, global y la gravedad de la crisis. Varias empresas se enfrentaron a interrupciones de la mano de obra y de la cadena de suministro, cierres obligatorios y otros graves problemas. En todos los países de la OCDE, las empresas se beneficiaron de medidas diversas y a veces traslapadas: planes de permisos y subsidios salariales, aplazamientos fiscales, amortización de activos y mecanismos para compensar los gastos adicionales por licencia laboral o préstamos garantizados. Estas medidas tenían por objeto preservar el empleo y las inversiones, proporcionar seguridad laboral y garantizar la liquidez y la solvencia de las empresas (Demmou et al., 2021^[54]; Demmou et al., 2021^[55]).



Principales evaluaciones y recomendaciones

- Aunque, en general, las ayudas **se aplicaron con rapidez y oportunamente** (French Court of Accounts, 2021^[56]; Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]; US Government Accountability Office, 2021^[9]), su **eficacia y pertinencia resultaron más limitadas**. Las evaluaciones destacan que los gobiernos tuvieron que adaptar los objetivos y modalidades de estos apoyos a menudo para tener en cuenta los cambios en las medidas de restricción o para responder a los fallos iniciales de diseño y dirigirse mejor a los (National Audit Office, 2020^[39]; French Court of Accounts, 2021^[56]; OAG of Canada, 2021^[40]; Australian National Audit Office, 2020^[22]; Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]). Como resultado, algunas evaluaciones mencionan que estos cambios desdibujaron los mensajes sobre la subvencionabilidad de las empresas y, por tanto, disminuyeron la eficacia de las medidas (Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]; US Government Accountability Office, 2020^[16]; New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[57]) (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]; Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]).
- Los evaluadores consideraron que era **demasiado pronto para valorar el impacto total de estos programas** (National Audit Office, 2020^[39]; US Government Accountability Office, 2020^[16]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). Aunque observaron indicios sólidos de que se contuvo el desempleo, las pérdidas de producción y las quiebras empresariales, también sugirieron que los planes de apoyo podrían haber sostenido a empresas no viables (Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]; National Audit Office, 2020^[39]; OAG of Canada, 2021^[40]) o a empresas que no necesitaban ayuda y se aprovecharon de las normas (National Audit Office, 2020^[39]; New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[57]), quizá debido a la rapidez de la aplicación y a la escasa condicionalidad (Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]; OAG of Canada, 2021^[40]).
- Anticipándose a una serie de insolvencias, algunas evaluaciones también sugirieron **adaptar y ajustar las leyes y los procedimientos de quiebra y reestructuración** (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Commission "Norway Towards 2025", 2021^[41]) para facilitar la reorganización de las empresas en dificultades temporales. Por ejemplo, la Misión Nacional Independiente Francesa, sobre la evaluación de la gestión de crisis de COVID-19 y la anticipación de riesgos pandémicos, recomendó que los Ministerios de Finanzas y Justicia estudiaran la trayectoria de las empresas en dificultades para evaluar el impacto de los procedimientos colectivos en las quiebras o supervivencias de empresas y ajustar estos procedimientos respectivamente.

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.



Por último, 29 evaluaciones examinaron medidas económicas y financieras destinadas a apoyar el empleo y a los **trabajadores**. Las medidas relacionadas con el empleo desempeñan un papel especial, ya que apoyan a varios grupos de beneficiarios al mismo tiempo. Las medidas de apoyo a los trabajadores autónomos afectados por la pandemia, por ejemplo, suelen estar diseñadas para apoyar tanto sus negocios como los ingresos de sus hogares. Dado que los trabajadores autónomos son también uno de los grupos más vulnerables en tiempos de crisis, muchas de las evaluaciones de la muestra se centraron en esta población.

Por ejemplo, aprendiendo de la crisis financiera mundial de 2008, cuando el país no contaba con un plan de trabajo de jornada reducida o de esquema de permisos para apoyar el empleo, el Reino Unido creó en marzo de 2020 los planes de Retención del Empleo y de Apoyo a los Ingresos de los Trabajadores Autónomos tras Coronavirus. En octubre de 2020, la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido (NAO) publicó un informe en el que examinaba la pertinencia, eficiencia y eficacia de estos programas y concluyó que se desplegaron rápidamente y tuvieron un gran éxito a la hora de proteger el empleo durante el cierre de las empresas. No obstante, la NAO observó que el despliegue se vio dificultado por la inexistencia de programas similares (UK National Audit Office, 2020^[13]).

En general, las evaluaciones de las políticas de apoyo a los trabajadores autónomos durante la crisis se centraron en su relevancia y coherencia, la eficiencia con la que las instituciones encargadas otorgaron las ayudas y sus efectos a corto plazo (véase el Recuadro 14).

Recuadro 14. Aspecto clave 11: Aprendido de la crisis financiera mundial, los países desplegaron masivamente medidas de apoyo a los trabajadores autónomos

Contexto de política

El término "trabajadores autónomos" describe a las personas que trabajan para sí mismas y están registradas como empresa. Este grupo diverso constituye una parte considerable de la población activa en los países de la OCDE (16.6% en los países de la OCDE en promedio en 2019) (OECD, 2020^[58]). Dado que este grupo no suele tener derecho al seguro de desempleo, es uno de los más vulnerables financieramente en tiempos de crisis.

Principales evaluaciones y recomendaciones

- El apoyo a los trabajadores autónomos ha adoptado diversas formas en los distintos países. Algunos países ampliaron sus prestaciones de seguridad social existentes a este colectivo, por ejemplo, dándoles acceso al seguro de desempleo (Office of the Auditor General, Canada, 2021^[59]) (US Government Accountability Office, 2020^[16]). Otros países ampliaron los sistemas de apoyo existentes para los trabajadores autónomos (Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]), mientras que otros establecieron nuevos programas o aplazamientos fiscales para compensar la pérdida de ingresos debida a la pandemia o a medidas restrictivas (French mission to control the quality of the management of the health crisis, 2020^[21]) (UK National Audit Office, 2020^[13]) (Italian Ministry of Economy and Finance, 2020^[46]) (Office of the Auditor General, Canada, 2021^[59]); (Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers, 2020^[47]).
- En general, los sistemas de apoyo al empleo de los trabajadores autónomos se valoraron positivamente, ya que proporcionaban un **rápido apoyo a los ingresos de los autónomos** con efectos alentadores a corto plazo (UK National Audit Office, 2020^[13]) (US Government Accountability Office, 2020^[16]) (Office of the Auditor General, Canada, 2021^[59]). Sin embargo, varias contribuciones destacan que es demasiado pronto para evaluar los efectos y el impacto a largo plazo. La Oficina Nacional de Auditoría de Reino Unido afirma que el plan sirvió a su país como un enlace eficaz durante las primeras fases de la pandemia para permitir a algunas



personas volver al trabajo una vez que se atenuó el confinamiento nacional. Ayudó al 77% de los beneficiarios potenciales y la subvención media estuvo cerca de compensar totalmente a los beneficiarios por los efectos de la pandemia. La entidad de Rentas y Aduanas también puso a disposición su plan de ayuda a los ingresos de los trabajadores autónomos dos semanas antes de lo previsto (UK National Audit Office, 2020^[13]).

- Sin embargo, muchas evaluaciones subrayan que la consecuencia del rápido despliegue fue la **simplificación de los procedimientos de elegibilidad**, lo que pudo haber dado lugar a que algunos trabajadores autónomos quedaran accidentalmente excluidos de estas medidas (UK National Audit Office, 2020^[13]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (Office of the Auditor General, Canada, 2021^[59]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]). De hecho, varios de los países encuestados utilizaron datos fiscales de ejercicios anteriores para verificar las solicitudes de los distintos grupos de beneficiarios y calcular el importe a pagar (UK National Audit Office, 2020^[13]) (US Government Accountability Office, 2021^[17]) (New Zealand Controller and Auditor General, 2021^[14]). Esto ha excluido a algunos trabajadores autónomos que han abierto recientemente sus negocios y que no habían presentado anteriormente declaraciones fiscales. Esto también significó que se prefirieron los controles pospago a los controles prepago y fue necesario asumir conscientemente un mayor riesgo de pagos erróneos y fraude (Office of the Auditor General, Canada, 2021^[59]) (UK National Audit Office, 2020^[13]).
- Para minimizar el fraude y llegar a los beneficiarios adecuados, algunos países han adaptado sus medidas en varias ocasiones –introduciendo así una mayor **complejidad** y minimizando la claridad para el público (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]).
- Algunas evaluaciones concluyen con la necesidad de **mejorar el sistema de protección de los trabajadores autónomos para futuros impactos económicos**, tanto en términos de solidaridad nacional como de eficiencia económica (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]).

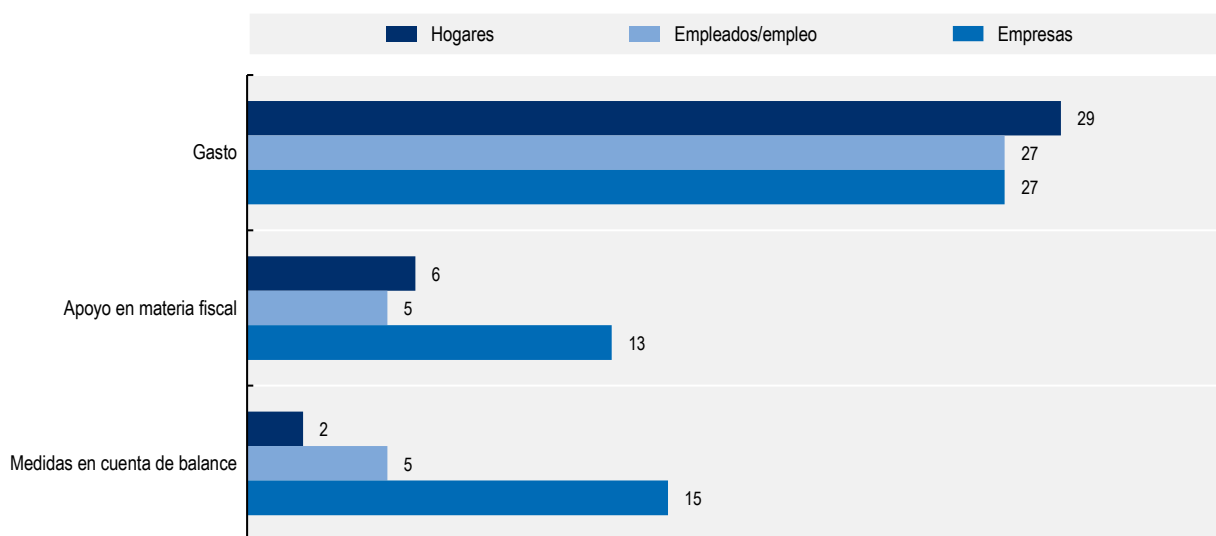
Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Fuente: En el texto.

Un análisis más detallado de las evaluaciones sobre medidas económicas y financieras muestra que hay menos evidencia sobre la eficacia de las medidas de apoyo fiscal y de balance para estos grupos, que de las medidas basadas en el gasto para estos grupos (véase la Figura 6). Specifically, the evaluations that mention tax-based support and balance-sheet measures mostly looked at their effects on businesses. En concreto, las evaluaciones que mencionan el apoyo fiscal y las medidas de balance se centraron en sus efectos sobre las empresas. Este enfoque es coherente, con las medidas de balance como el objetivo principal, que era garantizar la liquidez de las empresas y apoyar los mercados crediticios, lo que sugiere que hasta la fecha existe una buena base empírica sobre estas medidas. Aun así, en los próximos meses y años habrá que seguir evaluando los efectos de las medidas económicas y financieras en los hogares, los empleados y de las empresas.



Figura 6. Evaluaciones sobre los efectos de las medidas de apoyo económico y financiero en los distintos grupos beneficiarios



Nota: n=67. Hay 67 evaluaciones entre 18 países de la OCDE. 29 evaluaciones evaluaron medidas de gasto dirigidas a los hogares.
Fuente: OCDE

Por último, las evaluaciones también examinaron las medidas de infraestructura, las medidas de apoyo a los mercados financieros y las medidas de apoyo a la recuperación a largo plazo, pero estas evaluaciones son, hasta ahora, menos frecuentes.

Políticas sociales

Las medidas sociales también se mencionaron en bastantes evaluaciones de las respuestas al COVID-19 (35 evaluaciones en 13 países). Sin embargo, 8 de estas evaluaciones eran evaluaciones *ex ante* que analizaban **los impactos previstos y potenciales de la crisis sobre la pobreza y la desigualdad**. Por ejemplo, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) de México realizó una evaluación *ex ante* para valorar los impactos de la pandemia en la pobreza y cómo los mecanismos de protección social existentes podrían ayudar a mitigar estos impactos. Destaca la necesidad de aumentar la protección social para los grupos de población más vulnerables.

Muchas evaluaciones *ex post* o *ex durante* sobre este tema señalan que la pandemia puede haber tenido impactos de desigualdad y pobreza sin proporcionar una valoración de cómo y por qué esto puede ser así. Sin embargo, hay varias evaluaciones que analizan estos efectos. Estas evaluaciones analizaron temas como la distribución de comidas en las escuelas, el alojamiento de emergencia durante los periodos de aislamiento y confinamiento, o la forma en que los gobiernos han apoyado los ingresos de los hogares para luchar contra la pobreza (véase el Recuadro 15). Curiosamente, los tres países de renta media-alta de la muestra (Colombia, Costa Rica y México) han centrado sus primeras evaluaciones exclusivamente en cuestiones sociales, domésticas y de empleo.

A un plazo mayor, es posible que más países deseen examinar las repercusiones sociales de la pandemia. Algunos países ya han empezado a hacerlo, por ejemplo, cuando se trata del impacto de la pandemia en los jóvenes (OECD, 2020_[60]). En Canadá, el gobierno está examinando cómo el gasto público y las políticas, tales como la ayuda de emergencia y las medidas de recuperación para la crisis de COVID-19, afectarán de manera diferente a mujeres y hombres a través de las perspectivas de su esquema de Análisis Basado en Género Plus (GBA+). El esquema se utiliza para evaluar el impacto de las políticas y los programas en todos los grupos sociales, reconociendo factores de identidad que se entrecruzan, como



el género y la edad. En general, el impacto de las medidas generales del aislamiento y del aumento de desempleo en la violencia doméstica y los efectos generales de la crisis en los jóvenes no se han mencionado en ninguna de las evaluaciones de la muestra y puede ser importante explorarlos en el futuro.

Adicionalmente, entre las 67 evaluaciones incluidas en este informe, pocas cubren **la educación** (16) y, en específico, el **efecto del cierre de escuelas**. Sorprendentemente, pocas oficinas nacionales de estadística o ministerios de educación emprendieron recopilaciones especiales de datos relacionados con la pandemia y sus efectos utilizando muestras de probabilidad. Esto refleja la naturaleza repentina e inesperada de la pandemia COVID-19 y el hecho de que las restricciones asociadas con los cierres crearon condiciones poco ideales para llevar a cabo investigaciones basadas en encuestas (Thorn, W. and S. Vincent-Lancrin, 2021^[61]).

No obstante, en Alemania, Irlanda, Francia, Reino Unido y Estados Unidos, se recogieron datos basados en muestras probabilísticas y, por tanto, representativas de algunas poblaciones nacionales bien identificadas, sobre diversos insumos y resultados. El panorama que ofrecen esos estudios estadísticos muestra que la educación a distancia y remota se implantaron a corto plazo y permitieron que la educación continuara en casa para la mayoría de los niños, junto con una forma de instrucción presencial para los niños con necesidades especiales (Thorn, W. and S. Vincent-Lancrin, 2021^[61]). Aunque estas medidas representaban un sustituto imperfecto de las clases normales, garantizaban que la mayoría de los niños, aunque no todos, siguieran teniendo una conexión con sus profesores y escuelas.

En este momento, sin embargo, las evidencias sobre el impacto de la primera fase de cierres de escuelas en el progreso académico no son concluyentes. De cara al futuro, es necesario un seguimiento más exhaustivo y a largo plazo de las consecuencias de la pandemia en la escolarización y el bienestar de los niños. La recopilación de datos de alta calidad puede haber resultado más fácil para las siguientes fases de cierres de escuelas y deberían proporcionar a los investigadores y analistas una mejor comprensión de lo que ocurrió durante este periodo y del comportamiento y las opiniones de los implicados y afectados por la interrupción de la educación escolar.

Recuadro 15. Aspecto clave 12: Para minimizar el impacto social de la crisis, los países tuvieron que aplicar políticas dirigidas a los grupos más desfavorecidos de la sociedad

Contexto de política

La crisis ha afectado a todos los sectores de la población, pero sus efectos adversos se dejan sentir con más fuerza en los grupos sociales vulnerables, como las personas que viven en la pobreza, los ancianos, las personas sin hogar, los niños y los jóvenes (OECD, 2020^[60]).

Principales evaluaciones y recomendaciones

- Se ha prestado especial atención a la **reducción de la pobreza y la desigualdad**. En Colombia, Israel e Italia, se considera que las intervenciones gubernamentales han tenido un impacto positivo en las personas más pobres y han mitigado el impacto de la crisis en los índices generales de desigualdad (NPD and IADB, 2021^[62]) (National Insurance of Israel, 2020^[63]) (MEF, 2020^[64]). Sin embargo, varias evaluaciones señalan las dificultades de identificar y proteger a los beneficiarios vulnerables en plazos cortos (Contraloría General de la República, 2020^[52]; Cour des Comptes, 2021^[65]). En Costa Rica, por ejemplo, algunas personas que cumplían los requisitos para recibir la prestación no recibieron el programa “Bono Proteger”, lo que impidió que tuviera el impacto deseado en los niveles de pobreza (Contraloría General de la República, 2020^[52]).



- Varias evaluaciones señalan que evaluar el impacto de la crisis en la pobreza y la desigualdad también podría permitir a los gobiernos **identificar brechas en sus sistemas de protección social** (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]) (US Government Accountability Office, 2020_[18]). Estos resultados también están en sintonía con las recomendaciones del documento político de la OCDE sobre "Juventud y COVID-19", que sugiere que las herramientas para medir los impactos intergeneracionales también podrían permitir a los gobiernos anticipar el impacto de las medidas de respuesta y recuperación en los diferentes grupos de edad y evitar exacerbar las desigualdades intergeneracionales, que se han acentuado por la crisis (OECD, 2020_[60]).
- Las políticas destinadas a mitigar las repercusiones sociales de la crisis también prestaron especial atención a los efectos del aprendizaje a distancia y el cierre de escuelas, que emprendieron un gran número de países para reducir la propagación del virus (UK NAO, 2021_[66]; Knesset Research and Information Center, 2020_[67]; Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; Cour des Comptes, 2021_[68]). Garantizar el aprendizaje continuo de los estudiantes supuso un reto especial para los países. Los grupos más vulnerables se vieron especialmente afectados por estas medidas (HM Government, 2020_[69]; Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; US Office of Management and Budget, 2020_[43]; UK Department of Health and Social Care, 2020_[48]; Knesset Research and Information Center, 2020_[67]; Cour des Comptes, 2021_[68]). En el hogar, por ejemplo, los grupos vulnerables sufrieron tasas más elevadas de contagio y muertes por COVID-19, más despidos temporales en ocupaciones de menor nivel, una pérdida de ingresos relativamente mayor en comparación con la población general y una mayor incidencia de problemas de salud mental. Para los niños desfavorecidos, la escolarización en este entorno se tradujo en más dificultades con los dispositivos y la conectividad y aún más pérdida de contacto con la escuela y los profesores (Thorn, W. and S. Vincent-Lancrin, 2021_[61]). En general, el cierre de escuelas también tiene un alto costo en términos de rendimiento de los alumnos, bienestar, salud física y mental, motivación e inserción en el mercado laboral (HM Government, 2020_[69]; Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; Cour des Comptes, 2021_[68]; UK NAO, 2021_[66]). Las pocas evaluaciones disponibles sobre este tema concluyeron que era esencial mantener las escuelas abiertas en la medida de lo posible. The few evaluations available on this topic concluded that it was essential to keep schools open as much as possible (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021_[8]; HM Government, 2020_[69]; Cour des Comptes, 2021_[68]) (GAO, 2020_[70]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Fuente: En el texto.

Medidas sanitarias

Las medidas sanitarias puestas en marcha por los países de la OCDE en respuesta al COVID-19 se examinaron en 27 evaluaciones realizadas en 12 países. Estas evaluaciones analizan cuestiones relacionadas con las medidas para el control del contagio, así como los cuidados intensivos y las capacidades de atención sanitaria ordinaria durante la fase más crítica de la crisis. Las evaluaciones que se centran en las medidas sanitarias analizan sobre todo cuestiones relacionadas con el proceso, como la recopilación de datos o el suministro de vacunas. Varias de estas evaluaciones sugieren que es necesario un análisis más profundo de las repercusiones de la pandemia en la salud (véase el Recuadro 16). Por ejemplo, se dispone de poca evidencia sobre la eficacia de las políticas de vacunación de los países en esta fase, o sobre el impacto de la telemedicina en indicadores sanitarios clave. Otras cuestiones no se mencionan en absoluto en la muestra de las evaluaciones, como el impacto de la



pandemia en la salud mental, especialmente la de los jóvenes, y en el consumo de alcohol. Sin embargo, los datos de la OCDE sugieren que la crisis de COVID-19 ha aumentado los factores de riesgo generalmente asociados a una mala salud mental y al consumo de alcohol (OECD, 2021^[71]; OECD, 2021^[72]).

Recuadro 16. Aspecto clave 13: Los países se enfrentaron a importantes retos de implementación para mitigar los impactos sanitarios de la crisis

Contexto de política

Para controlar la propagación del virus, los países de la OCDE introdujeron medidas más o menos estrictas de control del contagio (uso obligatorio de mascarillas protectoras, distanciamiento social, medidas de cuarentena, etc.) y desplegaron estrategias masivas de pruebas y rastreo. Además, se lanzaron campañas de vacunación a partir de finales de 2020 para inmunizar a la población. En estos esfuerzos han participado múltiples actores, tanto públicos como privados. La pandemia no solo tuvo repercusiones en los cuidados intensivos, sino también en la asistencia sanitaria ordinaria, en la medida en que los hospitales se vieron desbordados por el cuidado de pacientes de COVID-19 durante el punto máximo de la pandemia.

Principales evaluaciones y recomendaciones

- Uno de los principales problemas señalados por las evaluaciones fue la **falta o la mala calidad de los datos en tiempo real sobre las camas de las unidades de cuidados intensivos** disponibles en los hospitales de algunos países (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]) (Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020^[12]). No obstante, estos datos son cruciales para evaluar la capacidad hospitalaria y tomar medidas para aumentar o reducir esta capacidad, para decidir sobre nuevas admisiones de pacientes con COVID-19, crear capacidad adicional o para evaluar la necesidad de transporte interhospitalario. Las evaluaciones señalaron la importancia de desarrollar un inventario de las capacidades de cuidados críticos tanto a nivel nacional como regional, para evaluar las capacidades en tiempos normales y comprender mejor cómo ampliarlas en tiempos de crisis. Las evaluaciones también sugieren trabajar en sistemas informáticos compartidos entre el ministerio de sanidad, las autoridades sanitarias locales y los hospitales para poder reportar en tiempo real (US Government Accountability Office, 2021^[9]) (véase también el Recuadro 5).
- Las evaluaciones destacan que los gobiernos nacionales se enfrentaron a importantes **retos a la hora de desplegar los esfuerzos de pruebas y rastreo, en particular porque requerían un alto nivel de coordinación con los agentes locales**. Como resultado, la detección de brotes a gran escala y el aislamiento posterior de las personas infectadas fue extremadamente difícil (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]). Las evaluaciones recomiendan que los gobiernos establezcan protocolos claros para que las autoridades colaboren en las pruebas y el rastreo, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ante una pandemia. Las evaluaciones también destacaron la **insuficiencia de los controles de las órdenes de cuarentena y autoaislamiento** impuestas a las personas infectadas y a los viajeros, dado el incumplimiento de los requisitos de cuarentena y realización de pruebas y la dificultad de los organismos de salud pública para llevar a cabo los controles. Algunas evaluaciones mencionan que una cuarentena a nivel nacional podría ser una solución para mejorar el cumplimiento de estas disposiciones (Canadian Office of the Auditor General, 2021^[7]; Holden Expert Group, n.d.^[73]).



- Las evaluaciones destacaron que el despliegue de las **estrategias de vacunación** ha planteado importantes retos logísticos, ya que han requerido el esfuerzo concertado de muchas de las partes interesadas. Las evaluaciones recomiendan una comunicación clara de los planes de vacunación a todas las entidades implicadas para garantizar que disponen de tiempo suficiente para preparar y organizar la distribución (GAO, 2020^[70]) (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021^[10]).
- Las evaluaciones observan una **reducción de las consultas médicas y de las visitas en persona** a clínicas y hospitales para los pacientes no afectados por COVID-19, e indican que las comunicaciones en torno a la atención sanitaria habitual no fueron claras en varios países (Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021^[8]; Cour des Comptes, 2021^[74]). Las consultas médicas en línea no siempre se consideraron una solución eficaz para mantener buenos niveles de atención a los pacientes (State Comptroller of Israel, 2020^[75]; Corona Investigative Committee, 2020^[76]; Dutch Ministry of Sports and Health, 2020^[77]). Las evaluaciones señalaron las posibles consecuencias negativas a largo plazo para los resultados de salud de la población debido a las dificultades para mantener la continuidad de los cuidados, y sugieren una evaluación más exhaustiva de las repercusiones de la pandemia a este aspecto (State Comptroller of Israel, 2020^[75]; Corona Investigative Committee, 2020^[76]; Dutch Ministry of Sports and Health, 2020^[77]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.

Confinamiento y restricción

Las restricciones en la movilidad de personas se valoraron en 27 evaluaciones realizadas por 10 países. Los datos de la OCDE indican que las restricciones escolares (16 evaluaciones), los toques de queda y las prohibiciones de reuniones públicas (14), y las restricciones de viaje (13) fueron preocupaciones importantes para los países. No existe correlación entre el número de evaluaciones publicadas sobre medidas de aislamiento y restricciones y la puntuación promedio de un índice de rigor, calculado por el Rastreador de Respuesta del Gobierno de COVID-19 de la Universidad de Oxford (University of Oxford, 2020^[78]). Por ejemplo, Noruega publicó 7 evaluaciones que examinaban las políticas de aislamiento y restricción sobre el comportamiento de las personas, a pesar de una puntuación relativamente baja de 47 (en una escala de 100) en este índice. Las evaluaciones de la muestra sugieren que las medidas de aislamiento y restricción tuvieron un costo elevado para la sociedad, pero recomiendan proseguir los esfuerzos para evaluar los costos y beneficios asociados a estas medidas, con el fin de optimizarlas en el futuro. Varias evaluaciones reconocen que este equilibrio será difícil de evaluar, dadas las implicaciones de largo alcance de este tipo de medidas. En cuanto al proceso, se consideró que las medidas de confinamiento no siempre eran coherentes ni se aplicaban bien (Recuadro 17).

Recuadro 17. Aspecto clave 14: Los países se apresuraron a cerrar sus fronteras y aplicar restricciones de viaje, pero se encontraron con problemas de coherencia y cumplimiento de las medidas de confinamiento

Contexto de política

Las medidas de aislamiento y restricción aplicadas por los países suelen incluir cierres y controles fronterizos, restricciones de viaje, cierre de escuelas, toques de queda y prohibición de reuniones públicas. Los países limitaron la movilidad dentro y fuera de las fronteras para frenar la propagación del virus y disminuir indirectamente los efectos económicos, sociales y sanitarios perjudiciales de la crisis.



Principales evaluaciones y recomendaciones:

- Las evaluaciones mencionan que, en general, los gobiernos actuaron con relativa rapidez para **cerrar las fronteras** cuando se hizo evidente que la pandemia ya no estaba bajo control, aunque estos resultados pueden depender mucho de cada país. En general, las restricciones fronterizas a los viajes internacionales son beneficiosas a corto plazo para contener la propagación del virus, pero su eficacia disminuye una vez que el virus empieza a propagarse dentro de los (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]; Canadian Office of the Auditor General, 2021_[7]; Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021_[8]) (Italian Ministry of Economy and Finance, 2020_[46]). Los países intentaron reasignar los recursos allí donde repatriaban a los ciudadanos residentes en el extranjero o, al menos, garantizar que se cubrieran sus necesidades a distancia informándoles con rapidez y regularidad sobre la situación sanitaria y el apoyo existente (US Government Accountability Office, 2021_[17]; Cour des Comptes, 2021_[79]). Las evaluaciones también muestran que los países de la Unión Europea pudieron cooperar fructíferamente para aplicar estas medidas (Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]).
- Las evaluaciones mencionan, sin embargo, que hubo problemas con el cumplimiento de las **medidas de confinamiento**, porque a veces eran difíciles de entender o incoherentes para los ciudadanos. Las evaluaciones recomiendan disposiciones más claras y un control más preciso de su aplicación, teniendo en cuenta a los grupos vulnerables que podrían verse desproporcionadamente afectados por tales medidas (Canadian Office of the Auditor General, 2021_[7]; UK Department of Health and Social Care, 2020_[48]).
- Las restricciones de las visitas en hospitales y **residencias para adultos mayores** tuvieron un alto costo en términos de salud mental y bienestar tanto de los pacientes como de sus familiares (US Government Accountability Office, 2020_[18]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020_[12]). Por ello, las evaluaciones recomiendan poner en marcha soluciones como la instalación de barreras de cristal y la organización de más reuniones a distancia (US Government Accountability Office, 2020_[18]; Belgian Health Care Knowledge Centre, 2020_[12]).
- Aunque las medidas restrictivas, como la **prohibición de reuniones públicas** en restaurantes y lugares culturales y el teletrabajo obligatorio, tenían unos costos económicos, sociales y de bienestar elevados, se valoraron como algo beneficiosas para el medio ambiente, con una reducción de las emisiones de carbono asociada a la disminución de los desplazamientos nacionales e internacionales (Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]; US Government Accountability Office, 2021_[32]; GOV.UK, 2020_[80]; Italian Ministry of Economy and Finance, 2020_[46]). Seguir evaluando los costos y beneficios asociados a las medidas restrictivas, como los confinamientos estrictos y los toques de queda, ayudaría a los países a optimizarlas en el futuro (French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks, 2021_[10]; Commission "Norway Towards 2025", 2021_[41]; Danish Parliamentary Committee on COVID-19, 2021_[8]).

Nota: Los aspectos clave sintetizan las evidencias y las lecciones extraídas de las 36 evaluaciones *ex post* y las 17 *ex durante*. Las ideas resumidas en estos recuadros pretenden facilitar el aprendizaje colectivo para aumentar la resiliencia ante futuras crisis. Todas las lecciones de este recuadro proceden del material enumerado anteriormente y están respaldadas por múltiples evaluaciones.



Conclusiones y camino a seguir

Los países han desplegado importantes esfuerzos para responder a esta crisis, que ha afectado a todos los sectores de la sociedad. A pesar de las limitaciones de tiempo y recursos, los gobiernos de la OCDE emprendieron evaluaciones de sus respuestas al COVID-19. Sin embargo, como la crisis aún está en curso y todavía es pronto para evaluar los verdaderos efectos de muchas de las medidas desplegadas, las pruebas de estas evaluaciones se centran en la pertinencia y la eficiencia de estas políticas, y en menor medida en su eficacia. Y lo que es más importante, las cuestiones relativas a la proporcionalidad y la coherencia de las políticas siguen siendo en gran medida poco exploradas, al mismo tiempo, pueden ser especialmente útiles para el debate político cuando los recursos son escasos y la coordinación intergubernamental es crucial.

Un análisis de la base general de la evidencia que dispone la Secretaría de la OCDE muestra que algunos tipos de respuestas políticas, como las políticas sanitarias y sociales, así como las medidas de aislamiento y restricción o la preparación de sectores clave, aún requieren un análisis más profundo. Y lo que es más importante, las evaluaciones no cubren todos los aspectos de las respuestas políticas de los países a la crisis, lo que sugiere que aún faltan evidencias en algunas áreas, como los efectos de la crisis en la salud mental, en los jóvenes o en los niveles educativos.

No obstante, la evidencia empírica existente proporciona a los responsables de la toma de decisiones ideas clave en las que basarse para desarrollar tanto sus esfuerzos de recuperación en curso como sus planes futuros para aumentar la resiliencia de los gobiernos ante las crisis. En el futuro, la Secretaría de la OCDE actualizará este documento para ampliar los 14 aspectos incluidos en esta edición, en particular en lo que respecta a las medidas de respuesta y recuperación, ya que las pruebas de su impacto pueden ser especialmente útiles para informar las políticas a medida que los países superan progresivamente la crisis.



Referencias

- Australian NAO (2020), *Management of the Australian Public Service's Workforce*. [19]
- Australian National Audit Office (2020), *Planning and Governance of COVID-19 Procurements to Increase the National Medical Stockpile*. [15]
- Australian National Audit Office (2020), *Services Australia COVID-19 Measures and Enterprise*. [24]
- Australian National Audit Office (2020), *The Australian Taxation Office's Management of Risks Related to the Rapid Implementation of COVID-19 Economic Response Measures*, https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Auditor-General_Report_2020-21_24a.pdf. [22]
- Bank of Italy (2020), *Some preliminary estimates of the effects of support measures on the labour market*, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2020/Scenari_impatto_COVID_19.pdf. [44]
- Belgian Health Care Knowledge Centre (2020), *Assessing the management of hospital surge capacity in the first wave of the COVID-19 pandemic in Belgium*, <https://doi.org/D/2020/10.273/35>. [12]
- Belgian National Social Security Institut for Self-employed Workers (2020), *Temporary extension of the financial safety net for self-employed workers facing loss of income following the Coronavirus crisis*. [47]
- Canadian Office of the Auditor General (2021), *Pandemic Preparedness, Surveillance, and Border Control Measures*, <https://doi.org/2561-343X>. [7]
- Commission "Norway Towards 2025" (2021), *White Paper*, <https://doi.org/978-82-583-1475-9>. [41]
- Contraloría General de la República (2020), *Informe de auditoría operativa sobre la eficacia y eficiencia del Bono Proteger implementado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Mixto de Ayuda Social ante la emergencia sanitaria provocada por la enfermedad Covid-19*, https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2020/SIGYD_D/SIGYD_D_2020023096.pdf. [52]
- Corona Investigative Committee (2020), *The elderly care in the pandemic*, <http://coronakommissionen.com/wp-content/uploads/2020/12/summary.pdf>. [76]
- Cour des Comptes (2021), *La contribution du service public numérique éducatif à la continuité scolaire pendant la crise sanitaire*, <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2021>. [68]
- Cour des Comptes (2021), *L'aide au retour des Français retenus à l'étranger par la pandémie de covid 19*, <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2021>. [79]
- Cour des Comptes (2021), *L'hébergement et le logement des personnes sans domicile pendant la crise*, <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2021>. [65]
- Cour des Comptes (2021), *Réanimation et soins critiques en général*, <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-rapport-public-annuel-2021>. [74]
- COVID-19 Canada Open Data Working Group (2021), *COVID-19 in Canada*, <https://art-bd.shinyapps.io/covid19canada/>. [35]



- Danish Parliamentary Committee on COVID-19 (2021), *The handling of COVID-19 in the spring of 2020*. [8]
- Demmou, L. et al. (2021), *Insolvency and debt overhang following the COVID-19 outbreak: Assessment of risks and policy responses*, <https://doi.org/10.1787/747a8226-en>. [55]
- Demmou, L. et al. (2021), *Liquidity shortfalls during the COVID-19 outbreak: Assessment and policy responses*, <https://doi.org/10.1787/581dba7f-en>. [54]
- Department of National Planning, Colombian government (2021), *Impactos del programa Ingreso Solidario frente a la crisis del COVID-19 en Colombia*, <http://dx.doi.org/10.18235/0003261>. [45]
- Dutch Ministry of Sports and Health (2020), *An impact analysis of the COVID-19 on the regular health care*. [77]
- France Stratégie (2020), *La lutte contre la pauvreté au temps du coronavirus*, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/lutte-contre-pauvrete-temps-coronavirus>. [51]
- French Court of Accounts (2021), *The solidarity fund for companies*, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-03/20210318-06-Tome1-fonds-solidarite-destination-des-entreprises.pdf>. [56]
- French independent national mission to evaluate the COVID-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks (2021), *Final report*. [10]
- French mission to control the quality of the management of the health crisis (2020), *Report on the quality control of the management of the health crisis*, https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2020/11/mission_controle_qualite_de_la_gestion_de_crise_sanitaire_-_v14.pdf. [21]
- GAO (2020), *Covid-19: Federal Efforts Could Be Strengthened by Timely and Concerted Actions*, <https://www.gao.gov/products/gao-20-701>. [70]
- Geeraert, M. and V. De Maesschalk (2020), “Extension temporaire du droit passerelle en tant que filet de sécurité financière pour les indépendants confrontés à une perte de revenus à la suite de la crise du coronavirus”, *Revue Belge de sécurité sociale*, Vol. 1, <https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/fr/publications/rbss/2020/rbss-2020-1-extension-temporaire-du-droit-passerelle-en-tant-que-filet-de-securite-financiere-pour-les-independants.pdf>. [53]
- GOV.UK (2020), *Analysis of the health, economic and social effects of COVID-19 and the approach to tiering*, <https://www.gov.uk/government/publications/the-health-economic-and-social-effects-of-covid-19-and-the-tiered-approach>. [80]
- HM Government (2020), *Analysis of the health, economic and social effects of COVID-19 and the approach to tiering*, <https://www.gov.uk/government/publications/the-health-economic-and-social-effects-of-covid-19-and-the-tiered-approach>. [69]
- Holden Expert Group (n.d.), 2021, <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/samfunnsokonomisk-vurdering-av-smitteverntiltak-covid-19/Samfunns%C3%B8konomisk%20vurdering%20av%20smitteverntiltak%20-%20Tredje%20rapport,%20del%201.pdf> / [attachment/inline/d4970fb8-37e8-4e67-8900-835937bc80ca:c](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/samfunnsokonomisk-vurdering-av-smitteverntiltak-covid-19/attachment/inline/d4970fb8-37e8-4e67-8900-835937bc80ca:c). [73]



- Italian Ministry of Economy and Finance (2020), *The impact of Covid-19 and government interventions on the socio-economic situation of Italian families in the first three months of the pandemic*. [46]
- Knesset Research and Information Center (2020), *The Availability of Digital Devices and Internet Connections for Distance Learning among School-age Children*, <https://main.knesset.gov.il/EN/activity/mmm/TheAvailabilityofDigitalDevices.pdf>. [67]
- MEF (2020), *L'impatto del Covid-19 e degli interventi del Governo sulla situazione socio-economica delle*, <https://www.finanze.gov.it/export/sites/finanze/.galleries/Documenti/Varie/Nota-tematica-n.-3-Impatto-del-Covid-19-sulla-situazione-socio-economica-delle-famiglie-italiane.pdf>. [64]
- Moretti, D., T. Braëndle and A. Leroy (2021), "Balance sheet-based policies in COVID-19 fiscal packages: How to improve transparency and risk analysis?", *Journal on Budgeting*, Vol. Volume 2021/Issue 2, <https://doi.org/10.1787/16812336>. [42]
- National Audit Office (2020), *Implementing employment support schemes in response to the COVID-19 pandemic*, <https://doi.org/9781786043399>. [39]
- National Insurance Institute of Israel (2020), *An estimate of the impact of the corona crisis on the socio-economic situation*, <https://www.btl.gov.il/Publications/corona/Pages/mashber-calcali1206-5241.aspx>. [49]
- National Insurance of Israel (2020), *The impact of the recession following the Corona crisis on living standards, poverty and inequality (Study No. 133)*, <https://www.btl.gov.il/Publications/corona/Pages/mechkar1330520-600.aspx>. [63]
- National Planning Department of Colombia (2020), *The Impact of Emergency Cash Assistance During the COVID-19 Pandemic in Colombia*, <https://www.poverty-action.org/study/impact-emergency-cash-assistance-during-covid-19-pandemic-colombia>. [50]
- New Zealand Controller and Auditor General (2021), *Management of the Wage Subsidy Scheme*, <https://oag.parliament.nz/2021/wage-subsidy/docs/wage-subsidy.pdf>. [57]
- New Zealand Controller and Auditor General (2021), *Ministry of Health: Management of personal protective equipment in response to Covid-19*, <https://oag.parliament.nz/2020/ppe>. [14]
- New Zealand Parliament (2021), *Assessing Parliament's response to the COVID-19 pandemic*. [26]
- NPD and IADB (2021), *Impactos del programa Ingreso Solidario frente a la crisis del COVID-19 en Colombia*, <https://publications.iadb.org/es/impactos-del-programa-ingreso-solidario-frente-la-crisis-del-covid-19-en-colombia>. [62]
- OAG of Canada (2021), *Canada Emergency Wage Subsidy*, https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/parl_oag_202103_02_e.pdf. [40]
- OECD (2023), *Good practice principles for Public Communication Responses to mis- and disinformation*, <https://doi.org/10.1787/6d141b44-en>. [33]
- OECD (2021), *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. [3]
- OECD (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way* [25]



- Forward, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/22f8031c-en>.
- OECD (2021), "Tackling the mental health impact of the COVID-19 crisis: An integrated, whole-of-society response", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/0cca0b-en>. [71]
- OECD (2021), "The effect of COVID-19 on alcohol consumption, and policy responses to prevent harmful alcohol consumption", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/53890024-en>. [72]
- OECD (2020), "Building resilience to the Covid-19 pandemic: the role of centres of government", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/883d2961-en>. [20]
- OECD (2020), *OECD Labour Force Statistics*. [58]
- OECD (2020), "Tax and fiscal policy in response to the Coronavirus crisis: Strengthening confidence and resilience", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/60f640a8-en>. [38]
- OECD (2020), "The Covid-19 crisis: A catalyst for government transformation?", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/1d0c0788-en>. [28]
- OECD (2020), "The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/d3e314e1-en>. [34]
- OECD (2020), "Transparency, communication and trust: The role of public communication in responding to the wave of disinformation about the new Coronavirus", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/bef7ad6e-en>. [29]
- OECD (2020), "Youth and COVID-19: Response, recovery and resilience", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/c40e61c6-en>. [60]
- OECD (2018), *Assessing Global Progress in the Governance of Critical Risks*, OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264309272-en>. [5]
- OECD (2018), *Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264308817-en>. [82]
- OECD (2018), *National Risk Assessments: A Cross Country Perspective*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264287532-en>. [4]
- OECD (2018), *Scientific Advice During Crises: Facilitating Transnational Co-operation and Exchange of Information*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264304413-en>. [27]
- OECD (2016), *Trends in Risk Communication Policies and Practices*, OECD Reviews of Risk Management Policies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264260467-en>. [31]
- OECD (2015), *The Changing Face of Strategic Crisis Management*, OECD Reviews of Risk [2]



- Management Policies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264249127-en>.
- OECD (2014), "Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0405, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0405>. [1]
- OECD (2014), "The crisis and its aftermath: A stress test for societies and for social policies", in *Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-5-en. [83]
- OECD (2011), *Future Global Shocks: Pandemics*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/fr/gov/risques/Pandemics.pdf>. [6]
- OECD (2010), *OECD Employment Outlook 2010: Moving beyond the Jobs Crisis*, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2010-en. [81]
- Office of the Auditor General, Canada (2021), *COVID-19 pandemic: Canada Emergency Response Benefit*. [59]
- State Comptroller of Israel (2020), *The State of Israel Response to the COVID-19 Crisis - Special Interim Report*, <https://www.mevaker.gov.il/sites/DigitalLibrary/Documents/2020/COVID-19/2020-COVID-19-003-preface-EN.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>. [75]
- Swiss Federal Chancellery (2020), *Rapport concernant l'évaluation de la gestion de crise pendant la pandémie de COVID-19*, <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/64454.pdf> (accessed on 4 July 2021). [11]
- Thorn, W. and S. Vincent-Lancrin (2021), *Schooling During a Pandemic: The Experience and Outcomes of Schoolchildren During the First Round of COVID-19 Lockdowns*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/1c78681e-en>. [61]
- UK Department of Health and Social Care (2020), *Coronavirus Act 2020: the public sector equalities duty impact assessment*, <https://www.gov.uk/government/publications/coronavirus-act-2020-equality-impact-assessment/coronavirus-act-2020-the-public-sector-equalities-duty-impact-assessment>. [48]
- UK NAO (2021), *Support for children's education during the early stages of the Covid-19 pandemic*, <https://www.nao.org.uk/work-in-progress/support-for-childrens-education-during-the-covid-19-pandemic/>. [66]
- UK National Audit Office (2020), *Implementing employment support schemes in response to the COVID-19 pandemic*, <https://www.nao.org.uk/report/implementing-employment-support-schemes-in-response-to-the-covid-19-pandemic/>. [13]
- United States Government Accountability Office (2020), *COVID-19: Urgent Actions Needed to Better Ensure an Effective Federal Response*, <https://www.gao.gov/assets/gao-21-191.pdf>. [37]
- University of Oxford (2020), *Covid-19 Government Response Tracker*, <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker> (accessed on 29 June 2021). [78]
- US Government Accountability Office (2021), *COVID-19: Critical Vaccine Distribution, Supply Chain, Program Integrity, and Other Challenges Require Focused Federal Attention*. [9]



- US Government Accountability Office (2021), *COVID-19: Federal Efforts Could be Strengthened by Timely and Concerted Actions*. [17]
- US Government Accountability Office (2021), *Critical Vaccine Distribution, Supply Chain, Program Integrity, and Other Challenges Require Focused Federal Attention*. [23]
- US Government Accountability Office (2021), *Federal Efforts Accelerate Vaccine and Therapeutic Development, but More Transparency Needed on Emergency Use Authorizations*. [32]
- US Government Accountability Office (2020), *Covid-19: Opportunities to Improve Federal Response and Recovery Efforts*. [16]
- US Government Accountability Office (2020), *Urgent Actions Needed to Better Ensure an Effective Federal Response*. [18]
- US Office of Management and Budget (2020), *The Economic Impact of Coronavirus Response Funds: First Quarterly Report*. [43]
- Wendling, R. (2013), "The use of social media in risk and crisis communication", *OECD Working Papers on Public Governance*, Vol. No. 24. [30]
- Working Party of Senior Budget Officials (2020), *The use of performance information during the COVID-19 crisis*. [36]



Anexo 1.A. Lista de evaluaciones de las políticas de COVID-19 analizadas en este documento

Anexo Tabla 1.A.1. Evaluaciones analizadas por cada país

País	Título	Autor	Fecha de publicación (trimestre)
AUS	Services Australia COVID-19 Measures and Enterprise Risk Management	Australian National Audit Office	2020 Q4
AUS	The Australian Taxation Office's Management of Risks Related to the Rapid Implementation of COVID-19 Economic Response Measures	Australian National Audit Office	2020 Q4
AUS	Management of the Australian Public Service's Workforce Response to COVID-19	Australian National Audit Office	2020 Q4
AUS	Planning and Governance of COVID-19 Procurements to Increase the National Medical Stockpile	Australian National Audit Office	2020 Q4
AUS	COVID-19 Procurements and Deployments of the National Medical Stockpile	Australian National Audit Office	2021 Q2
BEL	Extension temporaire du droit passerelle en tant que filet de sécurité financière pour les indépendants confrontés à une perte de revenus à la suite de la crise du coronavirus	Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI)	2020 Q4
BEL	Assessing the management of hospital surge capacity in the first wave of the COVID-19 pandemic in Belgium	Centre Fédéral D'Expertise des Soins de Santé	2020 Q4
CAN	Pandemic Preparedness, Surveillance, and Border Control Measures	Office of the Auditor General of Canada	2021 Q1
CAN	Canada Emergency Wage Subsidy	Office of the Auditor General of Canada	2021 Q1
CHE	Rapport concernant l'évaluation de la gestion de crise pendant la pandémie de COVID-19 (1re phase / février - août 2020)	Swiss Federal Chancellery	2020 Q4
COL	The Impact of Emergency Cash Assistance During the COVID-19 Pandemic in Colombia	National Planning Department and Innovations for Poverty Action	2020 Q4
COL	Impact evaluation of Ingreso Solidario	National Planning Department and Inter-American Development Bank	2021 Q1
CRI	Operational Audit Report on the effectiveness and efficiency of the Bono Proteger implemented by the Ministry of Labour and Social Security and the Instituto Mixto de Ayuda Social in the face of the Health Emergency caused by the COVID-19 disease	Contraloría General de la República	2020 Q4
DNK	Report on the authorities' handling of the first phase of the Covid 19 pandemic	Independent study group	2021 Q1
FRA	L'aide au retour des Français retenus à l'étranger par la pandémie de Covid-19	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	La contribution du service public numérique éducatif à la continuité scolaire pendant la crise sanitaire	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	L'hébergement et le logement des personnes sans domicile pendant la crise	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	Réanimation et soins critiques en général	Cour des Comptes	2021 Q1



País	Título	Autor	Fecha de publicación (trimestre)
FRA	Les établissements de santé face à la première vague de Covid-19 : exemples néo-aquitains et franc-comtois	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	Le fonds de solidarité à destination des entreprises	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	La SNCF face à la crise sanitaire	Cour des Comptes	2021 Q1
FRA	National independent Mission on the assessment of the Covid-19 crisis management and on the anticipation of pandemic risks - Final Report	Independent mission on the assessment of the COVID-19 crisis	2021 Q2
FRA	La lutte contre la pauvreté au temps du coronavirus	France Stratégie	2020 Q3
FRA	Rapport de la mission relative au contrôle qualité de la gestion de crise sanitaire	Mission relative au contrôle qualité de la gestion de crise sanitaire	2020 Q2
GBR	Implementing employment support schemes in response to the COVID-19 pandemic	National Audit Office	2020 Q4
GBR	Investigation into the free school meals voucher scheme	National Audit Office	2020 Q4
GBR	The government's approach to test and trace in England – interim report	National Audit Office	2020 Q4
GBR	Support for children's education during the COVID-19 pandemic	National Audit Office	2021 Q2
GBR	Investigation into government funding to charities during the COVID-19 pandemic	National Audit Office	2021 Q2
GBR	Analysis of the health, economic and social effects of COVID-19 and the approach to tiering	Department of Health and Social Care	2020 Q4
GBR	Coronavirus Act 2020: the public sector equalities duty impact assessment	Department of Health and Social Care	2020 Q3
ISR	The Availability of Digital Devices and Internet Connections for Distance Learning among School-age Children	Knesset Research and Information Center	2020 Q3
ISR	An estimate of the impact of the corona crisis on the socio-economic situation	National Insurance Institute of Israel	2020 Q4
ISR	The impact of the recession due to the corona crisis on poverty, inequality and standard of living	National Insurance Institute of Israel	2020 Q2
ISR	The impact of the recession following the Corona crisis on living standards, poverty and inequality (Study No. 133)	National Insurance Institute of Israel	2020 Q2
ISR	The State of Israel Response to the Covid-19 Crisis - Special Interim Report	State Comptroller	2020 Q4
ISR	Social Security - Israel Journal of Social Policy	National Insurance Institute of Israel	2020 Q2
ISR	Special analysis of the Research Division of the Bank of Israel: The impact of the Bank of Israel's intervention in the government bond market at the height of the crisis	Bank of Israel	2020 Q2
ITA	The impact of Covid-19 on income inequality	Ministry of Finance	2020 Q2
ITA	The impact of Covid-19 and government interventions on the socio-economic situation of Italian families in the first three months of the pandemic	Ministry of Finance	2020 Q3
ITA	The impact of the Covid-19 pandemic on the Italian economy: illustrative scenarios	Bank of Italy	2020 Q2
ITA	Some preliminary estimates of the effects of support measures on the labour market	Bank of Italy	2020 Q4
ITA	The impact of the Covid-19 crisis on the access to the capital market of the Italian SMEs	Bank of Italy	2020 Q1
LTU	Ex-ante assessment of "Future DNA" spending	STRATA	2020 Q2
LTU	Expected impact assessments of Covid-19 recovery measures on inequality and poverty levels	Ministry of Social Affairs and Labour	2020 Q2
MEX	La política social en el contexto de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en México	CONEVAL	2020 Q2



País	Título	Autor	Fecha de publicación (trimestre)
NLD	An impact analysis of the COVID-19 on the regular health care	Sports & Health Ministry	2020 Q4
NOR	Socio-economic assessment of infection control measures - covid-19 - first report	Holden Expert Group	2020 Q2
NOR	Socio-economic assessment of infection control measures - covid-19 - second report	Holden Expert Group	2020 Q2
NOR	Socio-economic assessment of infection control measures - "Forced holiday" in December - Effects on the Norwegian economy	Holden Expert Group	2020 Q4
NOR	Socio-economic assessment of infection control measures - Third Report, Part I	Holden Expert Group	2021 Q1
NOR	White paper 2021:4	Commission "Norway Towards 2025"	2021 Q1
NOR	First Interim Report - Input to the National Budget 2021 from the committee Norway towards 2025	Commission "Norway Towards 2025"	2020 Q3
NOR	Second Interim Report - Input to the Perspective Report 2021 from the Norway to 2025 committee	Commission "Norway Towards 2025"	2021 Q1
NZL	Ministry of Health: Management of personal protective equipment in response to Covid-19	Office of the Auditor-General	2020 Q3
NZL	Our intentions: Looking at how the Wage Subsidy Scheme is managed	Office of the Auditor-General	2021 Q2
NZL	Assessing Parliament's Response to the Covid-19 Pandemic	Office of the Clerk of the House of Representatives	2021 Q1
SWE	The elderly care in the pandemic	Corona Investigative Committee	2020 Q4
SWE	Children and young people during the corona pandemic	Institute for Labour Market and Education Policy Evaluation (IFAU)	2021 Q1
USA	The Economic Impact of Coronavirus Response Funds - First Quarterly Report	OMB	2020 Q3
USA	The Economic Impact of Coronavirus Response Funds - Second Quarterly Report	OMB	2020 Q4
USA	COVID-19: Opportunities to Improve Federal Response and Recovery Efforts	Government Accountability Office	2020 Q2
USA	COVID-19: Federal Efforts Could Be Strengthened by Timely and Concerted Actions	Government Accountability Office	2020 Q4
USA	COVID-19: Federal Efforts Accelerate Vaccine and Therapeutic Development, but More Transparency Needed on Emergency Use Authorizations	Government Accountability Office	2020 Q4
USA	COVID-19: Urgent Actions Needed to Better Ensure an Effective Federal Response	Government Accountability Office	2020 Q4
USA	COVID-19: Critical Vaccine Distribution, Supply Chain, Program Integrity, and Other Challenges Require Focused Federal Attention	Government Accountability Office	2021 Q1
USA	The Effects of Pandemic-Related Legislation on Output	Congressional Budget Office	2020 Q3

Fuente: En el texto.



Contacto

Claire SALAMA (✉ claire.salama@oecd.org)

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Los datos estadísticos de Israel son suministrados por las autoridades israelíes competentes y bajo su responsabilidad. La utilización de estos datos por parte de la OCDE se entiende sin perjuicio del estatuto de los Altos del Golán, el este de Jerusalén y los asentamientos israelíes en Cisjordania con arreglo al Derecho internacional.

Publicado originalmente por la OCDE en inglés con el título: OECD (2022), "**First lessons from government evaluations of COVID-19 responses: A synthesis**", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/483507d6-en>.

Traducido por el **Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA)** de la **Universidad de Guadalajara**, México.

Las únicas versiones oficiales son los textos en inglés y/o francés. La calidad de la traducción y su coherencia con el texto original son responsabilidad exclusiva del CUCEA.

Coordinación de traducción: **Traci Teresa Capris Tarquino**

Traducido por: **María Fernanda Naranjo Olvera**

Revisado por: **Mariana Vargas Reynaga**

Gestión general del proyecto en español: **Centro de la OCDE para América Latina**

El uso del contenido del presente trabajo, tanto en formato digital como impreso, se rige por los Términos y Condiciones que se encuentran disponibles en: <http://www.oecd.org/termsandconditions>

