



Organización
Internacional
del Trabajo

Programas de Trabajo Decente
por País en la OIT

Guía



Segunda Versión

*Cómo enfocar las Contribuciones
de la OIT a nivel país: Guía para Desarrollar e
Implementar los Programas de Trabajo Decente por País*

Segunda Versión

Oficina Internacional del Trabajo
Ginebra

Julio 2008

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2005
Primera publicación, año 2005
Segunda edición 2008

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del Protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Sin embargo, se puede reproducir pequeños extractos sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados con organizaciones de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias emitidas a ellos con este objetivo. Visite www.ifro.org para ver la organización de los derechos de reproducción en su país.

OIT
Programas de Trabajo Decente por País, Guía, Segunda Versión
Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2008

guía / trabajo decente / plan de acción / programación / plan de implementación / nivel nacional
13.01.1

ISBN 9789223209568 (Impreso)
ISBN 9789223209575 (PDF)

Publicado también en inglés: *ILO Decent Work Country Programmes – Bringing Focus to ILO Country-level Contributions: A Guidebook for Developing and Implementing Decent Work Country Programmes, Version 2* (ISBN 978-92-2-120956-0 (Impreso) ISBN 978-92-2-120957-7 (PDF)), Ginebra, 2008.

Datos de catalogación de la OIT

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

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras contribuciones firmados son únicamente de responsabilidad de sus autores, y su publicación no implica aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo de las opiniones expresadas en dichos documentos.

Las referencias a nombres de firmas, o a procesos o productos comerciales, no implican aprobación alguna de la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencione una firma en particular, o procesos o productos comerciales, no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en las oficinas locales de la OIT en muchos países, o solicitándolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-2122 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns

Impreso en Suiza

Reconocimientos

La primera versión de esta guía se elaboró en el año 2005, cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT) recién adoptaba el enfoque del Programa de Trabajo Decente por País.

Desde entonces, la OIT y sus mandantes en el mundo entero han desarrollado e iniciado la implementación de una primera generación de Programas de Trabajo Decente por País (PTDPs). La presente versión de la guía se refleja e inspira en las experiencias existentes a la fecha sobre los PTDPs, y en el diálogo en curso sobre las mejores prácticas de su diseño e implementación.

Los elementos nuevos o ampliados en la segunda Versión incluyen:

- la utilización de ejemplos extraídos de los PTDPs;
- discusión sobre los términos de la gestión basada en resultados que se debe utilizar sistemáticamente en los PTDPs (p.e. Resultado, indicador, objetivo);
- detalles sobre los pasos específicos del proceso del PTDP, especialmente el plan de implementación, la gestión y el seguimiento;
- mayor énfasis en la participación de los mandantes de la OIT, la inclusión de las normas internacionales del trabajo y la igualdad de género;
- mayor detalle de los roles y responsabilidades del PTDP;
- vínculos entre los procesos de los PTDPs y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo;
- atención a los temas de recursos incluyendo las brechas de recursos, la movilización de los recursos locales y el uso de fondos de cooperación técnica; y
- referencia a plantillas y recursos que se han desarrollado o incrementado.

Un documento vivo

Así como la experiencia de la OIT con los Programas de Trabajo Decente evoluciona en forma rápida, también evoluciona la orientación sobre los problemas que surgen con relación a los PTDPs. Incluso, durante el desarrollo de la presente edición se identificaron temas que serán materia de orientación adicional para futuras ediciones, tales como: procesos de evaluación y diseño de futuros PTDPs a fin de que éstos sean evaluados más eficazmente; mecanismos de garantía de calidad; participación de los actores sociales en los procesos del PTDP; temas sobre recursos; y planes de implementación y seguimiento. Las futuras ediciones se inspirarán en otros estudios de caso, en ejemplos de las mejores prácticas y lecciones aprendidas. Agradeceremos enviar sus preguntas, comentarios y sugerencias a: dwcp@ilo.org

Aunque aún queda más por hacer en las futuras ediciones de esta guía, estamos agradecidos por los comentarios y contribuciones de los colegas de las oficinas exteriores y de la sede que han conllevado a mejorar la presente guía. Sus contribuciones han sido invaluableles.

Julio 2008

Índice

Reconocimientos.....	iii
Abreviaturas.....	vi
1. Introducción.....	1
1.a Propósito de la presente guía.....	1
1.b Otras fuentes de orientación e información.....	1
2. Panorama general: Programas de trabajo decente por país.....	3
2.a Los PTDPs: El enfoque de los aportes de la OIT y de los interlocutores.....	3
2.b Contenido de los PTDPs.....	3
2.c Los PTDPs facilitan la coherencia de la política y la integración de recursos.....	4
2.d Los PTDPs son dinámicos.....	6
2.e ¿Se requiere PTDPs con frecuencia? ¿Son éstos necesarios? ¿Su alcance es nacional?.....	7
3. Los PTDPs según el contexto.....	8
3.a Los PTDPs, la agenda de trabajo decente y el enfoque de la OIT.....	8
3.b Los PTDPs - las políticas y planes de desarrollo nacional.....	8
3.c Los PTDPs y las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas.....	9
4. Los PTDPs y la gestión basada en resultados.....	10
4.a La gestión basada en resultados en la OIT.....	10
4.b Responsabilidades de la gestión de los PTDPs.....	10
5. Elaboración de un programa de trabajo decente por país: el ciclo de seis pasos.....	12
5.a Paso 1: Definición del contexto del país.....	13
5.b Paso 2: Establecimiento de las prioridades del programa por país.....	13
5.c Paso 3: Definición de resultados previstos, indicadores, objetivos y estrategias...	15
5.d Paso 4: El aspecto de la OIT del plan de implementación del PTDP.....	17
5.e Paso 5: Implementación, seguimiento y presentación de informes.....	19
5.f Paso 6: Revisión y evaluación.....	21
6. Elaboración del documento del PTDP en la OIT.....	22
7. Comunicaciones del PTDP.....	24
8. Recursos adicionales.....	25
8.a Definición de términos: Fuentes.....	25
8.b Fuentes de orientación y apoyo enfocadas en el PTDP.....	26
9. Apéndice A: Ejemplo de MDE – el PTDP de la Argentina.....	27
10. Apéndice B: Plantillas de los planes de implementación y seguimiento.....	28
11. Apéndice C: Relación entre el marco de programación de la OIT y de las Naciones Unidas.....	30
12. Apéndice D: Plantilla de Garantía de calidad.....	31

Abreviaturas

ECP	Evaluación Común para los Países
Resultado del PP	Resultado del Programa de Trabajo Decente por País
Prioridad del PP	Prioridad del Programa de Trabajo Decente por País
DCOMM	Departamento de Comunicación e Información Pública
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
EVAL	Unidad de Evaluación
IRIS	Sistema Integrado de Información sobre los Recursos
S&E	Seguimiento y evaluación
ODM	Objetivos de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Milenio
MDE	Memorándum de Entendimiento
PARDEV	Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo
P&P	Programa y Presupuesto
PROGRAM	Oficina de Programación y Gestión
ELP	Estrategia de Lucha contra la Pobreza
GBR	Gestión Basada en Resultados
CSPO	Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario
GE/PI/SM/IP	Módulo del Plan de Implementación para la Aplicación de la Gestión Estratégica del IRIS
GE/IPI/SM/IR	Módulo de Implementación de la Presentación de Informes para la Aplicación de la Gestión Estratégica del IRIS
MPE	Marco de Políticas y Estrategias
TURIN	Centro Internacional de Formación de la OIT
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1. Introducción

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) está consagrada a proporcionar oportunidades para que las mujeres y los hombres tengan acceso a un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana. La Organización persevera en el cometido de su misión inicial de promover la justicia social como base para lograr una paz universal y duradera, según lo establecen la Constitución y la Declaración de Filadelfia.

La OIT ha decidido centrar su asistencia a los Estados Miembros para la consecución de sus objetivos de trabajo decente a través de vehículos financiados y de duración determinada llamados Programas de Trabajo Decente por País (PTDPs).

Los PTDPs son los documentos de gobernanza de la OIT que:

- especifican los resultados que la Oficina espera obtener durante un período de tiempo específico en un país¹ específico (resultados del Programa por País o resultados del PP);
- son elaborados de conformidad con el compromiso de la OIT con el tripartismo y el diálogo social y en consulta con los mandantes (gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores) para contribuir al establecimiento de las prioridades del Programa por País (prioridades del PP);
- son implementados con el compromiso de los mandantes; y
- constituyen un vehículo para que la Oficina gestione su colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas e interlocutores a través de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUDs) que también comprometen a los mandantes de la OIT.

1.a Propósito de la presente guía

Esta guía está dirigida a los directivos y al personal de la OIT que participan en el desarrollo e implementación de los PTDPs. Este documento:

- explica los motivos y la política actual de los PTDPs en la OIT;
- esclarece la terminología, las responsabilidades y procedimientos con respecto a los PTDPs; e
- identifica las buenas prácticas con relación a los PTDPs.

La guía refleja el mayor compromiso de la OIT con la Gestión Basada en Resultados (GBR) que se describe en detalle en el documento complementario de la Guía de la GBR². Se invita a los lectores a consultar la guía de la GBR para verificar las definiciones y ejemplos de muchos términos específicos de la GBR que también se utilizan en este documento.

1.b Otras fuentes de orientación e información

Existen muchas oportunidades para intercambiar, discutir y aprender con respecto a los Programas de Trabajo Decente por País, tales como:

- Los Grupos Regionales de Apoyo al PTDP que revisan los proyectos de los PTDPs, o los PTDPs ya revisados, y que proveen apoyo para los que se están implementando;

¹ Los PTDPs también se pueden desarrollar para apoyar los resultados regionales o subregionales. Ver la Sección 2.e.

² *Mejora del Aporte de la OIT al Mundo del Trabajo: Guía para la Aplicación de la Gestión Basada en Resultados en la Organización Internacional del Trabajo* (junio 2008) disponible en: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.htm>

-
- El sitio en intranet del PTDP (<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/>);
 - El Anuncio del Director General sobre la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO). (http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002023.pdf);
 - El procedimiento de la Oficina para el uso del CSPO (http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002069.pdf);
 - Información general sobre el CSPO (<http://ww.ilo.org/pardev>);
 - Directrices para la movilización de recursos locales (<http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/partners/gp/index.htm>); e
 - Información sobre los PTDPs y sus nexos con la labor de las unidades de la OIT en la sede y en las regiones, la cual se puede obtener del IRIS.

2. Panorama General: Programas de trabajo decente por país

2.a Los PTDPs: El enfoque de los aportes de la OIT y de los interlocutores

En todos los Estados Miembros la OIT promueve el trabajo decente como un objetivo nacional y apoya a los mandantes en la consecución del mismo. El Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) es el instrumento principal mediante el cual la OIT colabora con un país específico durante un período de cuatro a seis años.

El contenido de los PTDPs varía de un país a otro basado en la coyuntura nacional, los compromisos globales de la OIT y las prioridades establecidas en el Marco de Políticas y Estrategias, el Programa y Presupuesto, y el programa/decenio regional de trabajo decente.³ Los mejores PTDPs se centran y establecen sus prioridades según sus Resultados del Programa por País, y reconocen que el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo son fundamentales en la planificación e implementación de un programa coherente e integrado de asistencia de la OIT a los mandantes de los Estados Miembros. Están íntimamente alineados con las estrategias de desarrollo nacional, incluyendo las Estrategias de Lucha contra la Pobreza y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, según corresponda.

Los PTDPs orientan el uso de recursos – tanto humanos como financieros - de la manera más eficaz y eficiente – para lograr los mejores resultados posibles en la búsqueda de prioridades del Programa por País, tal como se puede apreciar a través de los impactos demostrables. Dichos documentos fomentan las asociaciones estratégicas, el apalancamiento de recursos y la movilización de los mismos.

2.b Contenido de los PTDPs

Mientras el contenido de los PTDPs varía de un país a otro, se deben seguir los pasos presentados en esta guía para definir dicho contenido. La orientación de los PTDPs se presenta en dos circulares⁴ de la OIT emitidas por el Director General en mayo del año 2004.

- la Circular N° 598: Un Marco para la Aplicación del Programa de Trabajo Decente
<http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms005605.pdf>

y

- la Circular N° 599: Programas de trabajo decente por país
<http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/gds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms005606.pdf>

³ Los países podrán facilitar la prestación de servicios de la OIT ratificando el Convenio sobre los Privilegios e Inmunities de las Agencias Especializadas, aceptando el Apéndice 1 de la OIT (<http://www.ilo.org/public/english/bureau/leg/immunities/resolutions.htm>). Al hacerlo, los países cumplen con el compromiso que aceptaron cuando se convirtieron en miembros de la OIT. La Oficina y el Asesor Legal podrán proporcionar mayores detalles.

⁴ Estas circulares se emitirán nuevamente en el nuevo Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (SGDGI) en su debida oportunidad.

La Circular N° 599 señala que el ejercicio del programa por país:

- empieza con un análisis del problema y las lecciones aprendidas del país;
- identifica un número limitado de prioridades del Programa por País⁵ de conformidad con los planes de desarrollo nacional, los marcos de programación por país, tales como la Evaluación Común para los Países (ECP) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), las opiniones y prioridades de los mandantes del país, y el Marco de Políticas y Estrategias (MPE) y el Programa y Presupuesto (P&P).
- establece los resultados⁶ previstos del Programa por País (resultados del PP);
- define un plan de implementación con productos, actividades y recursos, como una herramienta de control interno aparte del documento público del PTDP; y
- hace seguimiento y evalúa el desempeño para adaptar las estrategias, y así obtener los mejores resultados del PP.

2.c Los PTDPs facilitan la coherencia de la política y la integración de recursos

El objetivo de los PTDPs es producir resultados a través de una mejor coordinación de esfuerzos entre la OIT y los mandantes, enfocados a lograr resultados bien definidos en una cantidad limitada de prioridades del Programa por País de un Estado Miembro por medio de estrategias coherentes y efectivas. Para lograrlo, los PTDPs integran:

- **Acciones en diversas áreas técnicas** – Los mandantes solicitan la cooperación de la OIT para abordar los temas que podrían requerir políticas y acciones coherentes en diversas áreas para lograr los resultados previstos del PP. Por ejemplo, la eliminación de las peores formas de trabajo infantil podría requerir la toma de medidas para crear empleos para padres y el fortalecimiento de cuerpos de inspectores laborales. Se puede promover la igualdad de género a través de la formación profesional, el apoyo al empresariado, la eliminación de la discriminación en los servicios de seguridad social, o el fortalecimiento de las leyes laborales, etc. Las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social son esenciales para la respuesta de la OIT en todos los países.
- **Diversos medios de acción** – Las metas de los PTDPs específicos, muchas veces combinan la intercesión y asistencia técnica, el fortalecimiento de las potencialidades y los servicios, así como las asociaciones estratégicas, los proyectos de demostración directa y la investigación. Una combinación adecuada de los mismos difiere según la situación.
- **Contribuciones de las oficinas exteriores y de las unidades de la sede** - Los PTDPs fomentan un mayor enfoque en los resultados del PP y en las estrategias diseñadas para contribuir a su realización. Los directores de las oficinas exteriores de la OIT responsables de un país determinado podrán tener una mayor influencia en los programas y recursos de la sede si demuestran cómo el PTDP del país contribuirá al logro de resultados inmediatos e inmediatos conjuntos del Programa y Presupuesto (P&P) de la OIT para un bienio, y al logro del programa/decenio regional de trabajo decente y estrategias similares. El PTDP ofrece a las unidades de la sede una base más clara para comprometer los recursos.

⁵ El término “Prioridades del Programa por País” (Prioridades del PP) se ha convertido en uso común, en lugar del término “áreas prioritarias de cooperación”, que se utiliza en la circular.

⁶

-
- **Apoyo de diversas fuentes de financiamiento** - Las actividades de la OIT se financian cada vez más con una variedad de recursos que pueden ser combinados eficazmente en un programa coherente enfocado en las prioridades y resultados del PP. El eje estratégico de un PTDP y su vinculación con el plan de desarrollo nacional puede proporcionar un argumento convincente para la movilización adicional de recursos externos a nivel local y global. La identificación de las brechas de recursos es importante en términos de asignaciones potenciales del CSPO, y como base para dialogar con los donantes, especialmente donde existen claras oportunidades para acelerar el avance de los resultados.

Gestión de apoyo al desempeño de los PTDPs

- **Una rendición de cuentas más transparente** - Dado que el PTDP establece resultados claros del PP, el desempeño de los funcionarios que tienen cargos directivos para lograr dichos efectos puede evaluarse más claramente.
- **Información y uso de recursos más transparentes** – el IRIS capta lo que están haciendo las unidades/oficinas de la OIT con los recursos para lograr los resultados establecidos en los PTDPs, facilitando una mejor cooperación y sinergia internas. Los PTDPs también pueden contribuir a la movilización conjunta de recursos de la Oficina y de sus mandantes.
- **Mejor seguimiento del desempeño y presentación de informes** - mejorar la comprensión del desempeño debería conducir a mejorar el conocimiento de cómo se logran buenos resultados; esto puede resultar decisivo para atraer más recursos en un ámbito competitivo.
- **Mejor información para el Consejo de Administración** – Los PTDPs ofrecen mayor claridad en los costos y beneficios de los resultados del PP logrados en los países, así como en las estrategias utilizadas para obtener dichos resultados. La recopilación y análisis de los PTDPs se utilizarán cada vez más para informar sobre el proceso del Programa y Presupuesto y la presentación de los informes de implementación. El análisis de las brechas de recursos de los PTDPs pueden servir de apoyo para la movilización de recursos.
- **Participación directa de los mandantes de la OIT** – El proceso de los PTDPs alienta a las organizaciones de empleadores, a las organizaciones de trabajadores y a los gobiernos a trabajar juntos para determinar las prioridades y resultados del PP; contribuye a su logro, y evalúa el avance de los mismos. Este hecho resalta la importancia del apoyo que brinda la Oficina para fortalecer la capacidad de los mandantes en el cumplimiento de sus roles.
- **Una herramienta más efectiva de comunicación y una plataforma para las asociaciones** - Un PTDP constituye una excelente plataforma para comunicar a todas las partes interesadas cómo la OIT y sus mandantes tripartitos pueden afrontar el déficit de trabajo decente y contribuir a realizar cambios positivos en las políticas o en el sustento de las mujeres y los hombres. Éste es un elemento clave para fomentar las asociaciones estratégicas, incorporar el Programa de Trabajo Decente en los programas de desarrollo nacional, apalancar recursos de otros colaboradores en las tareas de desarrollo, y movilizar recursos a nivel local y global. La comunicación clara de los objetivos y resultados de la OIT es un aporte fundamental para demostrar la continua pertinencia de la OIT.

Memorándum de Entendimiento del PTDP

Las oficinas exteriores de la OIT, los mandantes y los interlocutores generalmente están interesados en generar un documento que sintetice y exprese los compromisos de alto nivel del Programa de Trabajo Decente por País.

La OIT y los mandantes tripartitos de la Argentina desarrollaron y firmaron un Memorándum de Entendimiento (MDE) que se adjunta a la presente Guía como Apéndice A. Este documento constituye un antecedente para el PTDP y sintetiza los compromisos de alto nivel de todos los firmantes, presentando los elementos principales en un anexo.

Un enfoque del MDE como éste hace posible que la OIT y los mandantes de un Estado Miembro resalten la importancia del PTDP y su compromiso con él. Apoya las comunicaciones y también permite que la OIT mantenga su capacidad para hacer futuros ajustes a su plan de implementación y asignación de recursos para un PTDP específico, según se requiera. El plan de implementación que se ingresa en el módulo de Gestión Estratégica/Plan de Implementación (GE/PI) del IRIS, es el documento de control interno de la OIT. Se pueden preparar planes separados de implementación y seguimiento para facilitar la coordinación entre los mandantes y otros interlocutores (Apéndice B).

2.d Los PTDPS son dinámicos

Como se mencionó anteriormente, los PTDPs reflejan las circunstancias en las cuales se desarrollan. Por ejemplo, el primer PTDP de un país puede tener un alcance limitado. A medida que el PTDP adquiere credibilidad y avanza en forma clara hacia los resultados previstos del PP y, a medida que las capacidades de los mandantes aumentan, debería ser posible ampliar el alcance de los PTDPs subsiguientes para abordar otras dimensiones del trabajo decente y continuar el avance logrado.

Un PTDP específico no debería restringir indebidamente la capacidad de la Oficina para realizar modificaciones a su propio plan de implementación por cambios que afecten a ese Estado Miembro, tales como:

- la creación de un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo;
- acontecimientos políticos o socioeconómicos importantes que no hayan podido ser previstos en forma adecuada;
- decisiones del Consejo de Administración de la OIT u observaciones emitidas por las instancias supervisoras de las normas internacionales del trabajo.

El plan de implementación del PTDP también podría requerir una revisión, basado en su propia experiencia de implementación o en una nueva oportunidad, tal como una movilización sustancial de recursos. Para permitir dicha flexibilidad y por razones de control interno, el plan de implementación deberá ser un documento aparte del documento público del PTDP. (Para mayor información sobre el plan de implementación, sírvase referirse a la Sección 5.d de la presente guía).

Éstos y otros factores demuestran la importancia de centrar la parte pública de un PTDP en los compromisos de alto nivel expresados a través de prioridades y resultados del PP.

2.e ¿Siempre se requieren PTDPs? ¿Son éstos necesarios? ¿Su alcance es nacional?

Los Programas de Trabajo Decente por País se están convirtiendo en los principales instrumentos para definir y establecer las prioridades de acción de la OIT en cada Estado Miembro. Sin embargo, un PTDP podría no ser apropiado en un determinado momento debido a la coyuntura nacional (p.e., temas relacionados con los principios y derechos fundamentales en el trabajo, o con grandes crisis), o debido al nivel de capacidad que debe tener el mandante para desarrollar e implementar el PTDP en forma eficaz, o debido a otras circunstancias excepcionales.

Podría ser conveniente desarrollar un PTDP para afrontar las prioridades que deben ser abordadas internacionalmente con carácter regional o subregional. Por ejemplo, los resultados de la migración laboral internacional o del tráfico internacional de trabajadores infantiles generalmente se formulan adecuadamente en forma regional o subregional. Estos resultados internacionales complementan los PTDPs de un país específico pero no los sustituyen.

De ser el caso, un PTDP podría tener elementos específicos para un solo sector económico del país. También podría tener elementos particularmente pertinentes para una parte específica del país (p.e. una sola región o estado). Éste podría ser el caso de una región que haya sido sede de un plan piloto de una iniciativa en particular, la cual podría introducirse más adelante en cualquier otro lugar.

3. Los PTDPs según el contexto

3.a Los PTDPs, el Programa de Trabajo Decente y el Enfoque de la OIT

Cada PTDP deberá reflejar el Programa de Trabajo Decente tal como se expresa a través de las decisiones de la Conferencia Internacional del Trabajo y del Consejo de Administración, así como en el Marco de Políticas y Estrategias (MPE).

El Programa y Presupuesto para 2008-09 identifica cinco principios de acción comunes que definen el enfoque de la OIT para abordar algunos temas sociales, laborales y de empleo relacionados con este mandato. Los principios comunes son los siguientes:

- Todas las acciones de la OIT respaldan una globalización justa.
- Todas las acciones de la OIT contribuyen a luchar contra la pobreza.
- Todas las acciones de la OIT proponen la igualdad de género.
- Todas las acciones de la OIT promueven y respetan las normas internacionales del trabajo.
- Todas las acciones de la OIT involucran a los mandantes en el diálogo social, y según corresponda, en el diálogo tripartito.⁷

En conformidad con dichos principios comunes, el tripartismo y el diálogo social son herramientas para fortalecer la asistencia y participación de los mandantes de la OIT en la promoción del trabajo decente. Los PTDPs deben ser sensibles al tema de género, y deben incluir en la sección correspondiente al contexto del país, un análisis de las diversas necesidades e inquietudes más frecuentes de las mujeres y los hombres, y deben reflejar dicho análisis en los resultados, los indicadores y las estrategias del PP, para demostrar cómo se afrontarán estas necesidades e inquietudes.

Por otra parte, cada Estado Miembro tiene compromisos emergentes de sus convenios laborales internacionales ratificados, de la Declaración sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de 1998, así como de las brechas en la implementación de dichos compromisos y de algunas observaciones hechas por las instancias supervisoras. Éstos deben incorporarse en el PTDP de ese Estado Miembro.

3.b Los PTDPs, y las políticas y planes de desarrollo nacional

Muchos países han implementado planes de desarrollo nacional, o establecen políticas sociales y económicas que abordan temas pertinentes al mandato de la OIT, tales como el trabajo para los jóvenes, la formación profesional y la promoción de la igualdad de género. Muchos de dichos planes actualmente se refieren a los objetivos consensuados por la comunidad internacional, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Estrategias de Lucha contra la Pobreza. Las prioridades de dichos planes o políticas pueden proporcionar una base para centrar el apoyo en la cooperación técnica bilateral y multilateral.

Los mandantes y la Oficina deben tomarlos en consideración al definir las prioridades y resultados del PP. Por lo general, es posible identificar dónde puede contribuir la ventaja comparativa de la OIT de la mejor forma posible al logro de los objetivos nacionales.

⁷ Éstos se describen en más detalle en las páginas 21-23 del Programa y Presupuesto para el bienio 2008-09.

3.c Los PTDPs y las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas

Los Marcos de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUDs) se están convirtiendo en los principales instrumentos de apoyo de los organismos de las Naciones Unidas para lograr una mejor coordinación de su trabajo en determinados países, como parte de la reforma de las Naciones Unidas. Donde aún no existen MANUDs, otros vehículos tales como las Revisiones de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las Estrategias de Lucha contra la Pobreza, generalmente señalan las prioridades de acción acordadas por la comunidad internacional.

Se espera que donde ya existe un MANUD o instrumento similar, se tome en consideración dicho instrumento para desarrollar el PTDP. Se deberían hacer esfuerzos para considerar cómo se pueden seleccionar objetivos de trabajo decente que refuercen, complementen y amplíen los compromisos del MANUD. Los temas transversales o las estrategias integradas en estos instrumentos se deberían incluir en el PTDP – por ejemplo, los temas sobre la igualdad de género.

Donde aún no existen MANUD, el papel que la OIT generalmente desempeña con respecto a temas tales como los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las normas laborales, el empleo, las capacidades, la protección social y el diálogo social, casi siempre la sitúa como una organización líder en términos de su apoyo en la definición de objetivos y el seguimiento de los mismos a través de acciones desarrolladas en las áreas de su competencia. Las perspectivas de la OIT con respecto a una globalización justa, la lucha contra la pobreza y la igualdad de género, deberán influenciar el rumbo de los futuros MANUDs.^{8 9}

Las actividades de la OIT para fortalecer la capacidad de las organizaciones de trabajadores y de empleadores pueden conducir a que dichos mandantes desempeñen un rol más activo entre las organizaciones de la sociedad civil en los procesos relacionados con el MANUD, y en otros esfuerzos similares de coordinación del desarrollo.

La labor de la OIT no tiene que estar totalmente alineada con las prioridades descritas en el MANUD o en planes similares. Particularmente, la única naturaleza y responsabilidad tripartita de la OIT con relación al abordaje de los derechos fundamentales debe figurar en los PTDPs siempre, aunque no estén reflejados en el MANUD o en algún instrumento similar de un Estado Miembro.

En el Apéndice C se describe la relación entre los PTDPs y otros marcos de programación de la OIT y de las Naciones Unidas.

⁸ *Guía Práctica para la Incorporación Sistemática del Empleo y el Trabajo Decente*
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/selecdoc/2007/toolkit.pdf>

⁹ sitio web de PARDEV sobre la reforma de las Naciones Unidas
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/exrel/unreform/index.htm>

4. Los PTDPs y la gestión basada en resultados

4.a La gestión basada en resultados en la OIT

Los Programas de Trabajo Decente por País reflejan el uso de la gestión basada en resultados (GBR)¹⁰. La OIT ILO define la GBR como:

- *un enfoque de la gestión que dirige los procesos de organización, los recursos, los productos y los servicios hacia el logro de resultados medibles.*

En la práctica, las organizaciones, y sus directivos y equipos, utilizan la GBR para definir los resultados deseados, así como para diseñar la estrategia o estrategias que utilizan de la mejor forma posible los recursos para contribuir a dichos resultados.

Los PTDPs están basados en el enfoque de la GBR. Definen los resultados previstos a nivel país (es decir, los resultados del PP); elaboran estrategias para lograrlos, e indican cómo medir dichos logros. El proceso requiere el uso flexible de recursos y el seguimiento del desempeño hacia el logro de los resultados predeterminados del PP. No se enfoca en los productos y servicios que brinda la OIT, sino en los cambios en las políticas y capacidades de los mandantes – como lo definen los resultados del PP – que se logran con los aportes de la OIT y sus interlocutores, así como de los mandantes por sí mismos.

4.b Responsabilidades de la gestión de los PTDPs

Los PTDPs están bajo la responsabilidad de todos los directivos y del personal de toda la Oficina. Es responsabilidad de todos asegurar el éxito de todos y cada uno de los PTDPs. Asimismo, existen responsabilidades y rendiciones de cuentas específicas:

Los Directores Regionales dan la aprobación final de los PTDPs en sus correspondientes regiones. Ellos:

- supervisan continuamente los PTDPs en todas las fases de su desarrollo y aplicación; y
- son responsables de convocar a los Grupos regionales de Apoyo que incluyen a los representantes de las regiones y de la sede.

Bajo la responsabilidad del Director Regional, los **Directores de las Oficinas Exteriores de la OIT** actúan como encargados del programa por país durante todo el proceso del PTDP, desde el diseño hasta la presentación de los informes, en los países que están bajo su responsabilidad. Dichos funcionarios:

- son responsables de los resultados logrados en los PTDPs y de los temas operativos y de apoyo;
- facilitan el diálogo con los mandantes tripartitos y la colaboración de los mismos durante todo el proceso del PTDP;
- se comunican con el público, los colaboradores en las tareas de desarrollo y los donantes; incentivan las asociaciones estratégicas y son responsables de la movilización de recursos locales;

¹⁰ La gestión basada en resultados, tal como se utiliza en la OIT, está descrita en detalle en la guía complementaria, *Mejora del Aporte de la OIT al Mundo del Trabajo: Guía para la Aplicación de la Gestión Basada en Resultados en la Organización Internacional del Trabajo*. Información adicional sobre la gestión basada en resultados en la OIT está disponible en: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/rbm/index.htm>.

- dan seguimiento de las contribuciones de los mandantes para el desarrollo del PTDP, así como la implementación del mismo, con el propósito de identificar los temas que deben tratarse, tal como el fortalecimiento institucional;
- llevan a cabo sus funciones en consulta con los especialistas técnicos (incluyendo a los especialistas en relaciones con los empleadores y con los trabajadores) regionales, subregionales o de otras oficinas exteriores, así como de la sede de la OIT;
- dan seguimiento del avance del PTDP hacia el logro de resultados con el fin de identificar y tomar medidas con respecto a las necesidades de cambio en las estrategias de implementación;
- enfrentan los retos que surjan y previenen la intensificación de los problemas.

Los directivos de la sede (supervisores inmediatos y coordinadores de resultados¹¹) son responsables de:

la entrega de estrategias para lograr resultados inmediatos/inmediatos conjuntos del P&P a nivel global (agregado), a través de acciones tales como la creación de redes, el desarrollo e intercambio de conocimientos, y las asociaciones y la movilización de recursos, en consulta con las oficinas exteriores y otras unidades de la sede.

Al hacerlo, dichos funcionarios:

- contribuyen técnica y financieramente a la entrega de resultados como se define en los PTDPs, en coordinación con las oficinas exteriores;
- establecen los planes de trabajo para el logro de resultados inmediatos/inmediatos conjuntos del P&P, y hacen el seguimiento de su avance en colaboración con las oficinas exteriores y otras unidades de la sede; y
- coordinan la presentación de informes sobre el aporte de la OIT para el logro de resultados inmediatos/inmediatos conjuntos del P&P, como se informa a través de los resultados obtenidos a nivel regional, subregional, y a nivel del país.

Los PTDPs y el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS)

El módulo de Gestión Estratégica / Plan de Implementación (GE/PI) del IRIS establece un vínculo entre los resultados inmediatos/inmediatos conjuntos del P&P y los resultados del PP.

Esta información es de utilidad en diversas formas:

- Los directores de las oficinas exteriores pueden buscar todos los recursos disponibles para utilizarlos en el logro de resultados del PP, sea que los recursos estén bajo su control directo, o compartido con la sede o con las oficinas subregionales.
- Los directores de las oficinas subregionales pueden planificar el uso de sus recursos dentro del marco de los PTDPs, y con información sobre los recursos disponibles en las oficinas exteriores y en la sede.
- Los directivos de la sede pueden buscar los recursos relacionados con los resultados inmediatos/ inmediatos conjuntos del P&P en todas las regiones y los países.

¹¹ Los coordinadores de resultados son funcionarios asignados a cada resultado inmediato/inmediato conjunto del P&P, provenientes de un sector o departamento líder. La lista de coordinadores de resultados para 2008-09 está disponible en la página del “Panorama Laboral” del módulo del Plan de Implementación GE (GE/PI) del IRIS.

5. Elaboración de un programa de trabajo decente por país: El ciclo de seis pasos



El comienzo del proceso del PTDP depende considerablemente de la situación de un Estado Miembro. Por lo general empieza con la sensibilización que realizan los funcionarios de la OIT sobre el propósito y valor de un PTDP. Esto lo puede llevar a cabo el Director de la Oficina de Área responsable de un país en particular o los especialistas en actividades para los empleadores o los trabajadores. Los mandantes por sí mismos pueden buscar el apoyo de la OIT para desarrollar un PTDP.

La fase inicial del PTDP podría ser una reunión de los mandantes para informarse más sobre los PTDPs y lo que se espera de todos los interlocutores durante el proceso. Esta fase puede asociarse con las actividades relacionadas con el proceso de desarrollar un plan nacional, o con los esfuerzos iniciales para la creación de un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Esta fase también podría incluir la atención de probables asociaciones estratégicas y prioridades de los potenciales donantes. En Egipto, por ejemplo, se llevó a cabo un primer taller, como primer paso para que los mandantes explicaran el proceso del PTDP y sus probables roles.

En todos los casos, el proceso de desarrollar e implementar un PTDP, así como el seguimiento y la presentación de informes sobre su avance, sigue la estructura presentada en las siguientes páginas.

La Sección 6 ofrece un resumen de los pasos.

5.a Paso 1: Definición del contexto del país

El primer paso es definir la descripción estratégica de alto nivel de los principales temas y políticas laborales y sociales de un país, y recolectar información sobre el trabajo de la OIT y sus interlocutores. Esta sección no tiene el propósito de proporcionar una amplia visión de la situación económica, social y política del país. Aquí se debería enfocar los temas específicos que se prevé la OIT podría ayudar a resolver basándose en su ventaja comparativa.

Esta sección establece la fase para las dos secciones siguientes del documento del PTDP sobre las prioridades y resultados del PP, respectivamente. Por consiguiente, sería conveniente identificar los desafíos, tendencias y desarrollos estratégicos de mayor interés de la OIT, que tienen la mayor probabilidad de influenciar las prioridades y estrategias del PP durante un período de por lo menos cuatro a cinco años.

En esta fase podría ser conveniente elaborar un documento conceptual del PTDP. Ver Capítulo 6.

Consideraciones pertinentes

- ¿Cuáles son las principales tendencias del trabajo decente utilizando algunas estadísticas o información desagregada por sexo, y cuáles son las principales causas que conllevan estas tendencias dentro del país, incluyendo los factores sociales, políticos y económicos? Deberá resaltarse cualquier brecha significativa de conocimientos (por ejemplo, estadísticas, investigación) sobre estas tendencias.
- ¿Cómo se reflejan los temas del trabajo decente en las prioridades, planes y marcos de desarrollo nacional (Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estrategias de Lucha contra la Pobreza, MANUDs) y otras estrategias bilaterales y multilaterales?
- ¿Cuáles son las prioridades de los mandantes, en la medida que éstas se conocen antes de las consultas?
- ¿Qué compromisos ha emprendido el Estado Miembro según los Convenios de la OIT ratificados, y cómo deberán priorizarse las acciones sobre las brechas de implementación que han surgido de los procedimientos de supervisión de la OIT?
- ¿Cómo puede interferir la situación del país con la estrategia global de la OIT, según el Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto o, según corresponda, con un programa/decenio regional de trabajo decente?
- ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la OIT en el país y cómo se relacionan con las prioridades de los colaboradores en las tareas de desarrollo y los donantes?
- ¿En qué medida los principales donantes están invirtiendo recursos para apoyar al desarrollo en zonas de pertinencia del Programa de Trabajo Decente, en contraste con otras zonas?
- ¿Qué lecciones aprendidas fundamentales de la anterior cooperación con respecto a los temas de trabajo decente en el país (por ejemplo, experiencia en las políticas, capacidad de los mandantes, asociaciones, creación de redes) se deberán tomar en cuenta para que las respuestas al PTDP sean más efectivas? Esta información deberá inspirarse en la OIT y en otras fuentes (por ejemplo, evaluaciones de proyectos, informes de implementación, evaluaciones y otros estudios).

5.b Paso 2: Establecimiento de prioridades del programa por país

Generalmente, éste es el foco principal de consultas de los mandantes. El objetivo es enfocar un eventual PTDP para el Estado Miembro, identificando un pequeño número (máximo tres) de prioridades del Programa por País (prioridades del PP) que sintetizen:

- la situación del país (de acuerdo con el mandato de la OIT);

-
- las prioridades compartidas de los mandantes;
 - los objetivos y compromisos globales de la OIT; y
 - la ventaja comparativa de la OIT (su mejor aporte).

A continuación damos algunos ejemplos de las prioridades del PP:

- Integración de las políticas laborales y de empleo, con otras políticas que afectan la cantidad y calidad de los empleos (Prioridad 1 del PTDP de la Argentina 2004-07)¹².
- Mejorar la capacidad de los mandantes para incrementar la empleabilidad de grupos específicos (Prioridad 1 del PTDP de Rumania 2006-07)¹³.
- Mejorar la capacidad de los mandantes tripartitos para implementar políticas y leyes laborales (Prioridad 1 del PTDP de Siria 2008-10)¹⁴.

A diferencia de los resultados que se describirán en el próximo paso, las prioridades del PP no se establecen dentro de un tiempo o marco de recursos particular. Éstos podrían compararse con los "objetivos de desarrollo" del marco lógico de cooperación técnica, o con los "resultados inmediatos/inmediatos conjuntos" del Programa y Presupuesto, en el sentido de que definen los impactos de la intervención de la OIT previstos a mediano plazo.

Los especialistas en actividades para los empleadores y los trabajadores, al igual que otros especialistas técnicos, juegan un rol de apoyo importante en este proceso. Sería apropiado que apoyaran a las organizaciones de trabajadores y de empleadores para permitirles aumentar su capacidad de participación efectiva en estos debates sobre establecimiento de prioridades, y durante todo el proceso del PTDP.

Consideraciones pertinentes

- Las prioridades del PP deben ser unas a las que la OIT pueda hacerle un aporte sustancial a mediano plazo, y para las cuales la OIT tenga una real ventaja comparativa.
- Las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social son esenciales para las respuestas de la OIT en todos los países.
- La dimensión de género debería ser incorporada sistemáticamente en todas las prioridades del PP.
- La Oficina podría desempeñar un importante rol en este proceso ayudando a los mandantes a encontrar un terreno común sobre los temas relacionados con el avance del Programa de Trabajo Decente.
- Aunque sería deseable llegar a un consenso, nadie tiene derecho al veto en este proceso, ya que en esta fase el objetivo de la OIT es diseñar un PTDP que muy probablemente logre resultados valiosos.

¹² El documento completo del PTDP esta disponible en:
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/latin/index.htm>

¹³ El documento completo del PTDP está disponible en:
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/europe/index.htm>

¹⁴ El documento completo del PTDP está disponible en:
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/arab/index.htm>

5.c Paso 3: Definición de los resultados, indicadores, objetivos y estrategias previstos

Resultados del programa por país

Dentro de cada prioridad del Programa por País, el PTDP presenta los resultados del Programa por País (resultados del PP) que:

- establecen compromisos específicos según las prioridades del PP (contribuciones medibles del avance del Programa de Trabajo Decente en el país específico); y
- contribuyen al logro de resultados inmediatos/inmediatos conjuntos que se presentan en el Programa y Presupuesto (los mejores aportes para lograr el avance del Programa de Trabajo Decente globalmente).

Según las observaciones de la guía de la GBR: “Los resultados son cambios significativos que se prevé ocurrirán como resultado de la labor de la OIT, sea independientemente o en colaboración con los interlocutores¹⁵.”

En el contexto de los PTDPs, la participación y el compromiso de los mandantes son esenciales para identificar y lograr resultados. Por consiguiente, los resultados deberán ser comprendidos como cambios significativos que se espera que los mandantes logren con el aporte de la OIT.

En el PTDP de Indonesia (2006-10)¹⁶, la prioridad del PP, “*Stopping exploitation at work*”, incluye dos resultados del PP;

1. el avance efectivo en la implementación del Plan Nacional de Acción de Indonesia sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil;
2. la mejora en la gestión de la migración laboral para una mayor protección de los trabajadores migrantes de Indonesia, especialmente los trabajadores migrantes domésticos.

Indicadores y metas de los resultados del programa por país

Para cada Resultado del PP deben existir desde uno hasta un máximo de tres indicadores de resultados. Dichos indicadores de resultados fijan los criterios de información que se utilizarán para verificar o medir el logro de dichos resultados del programa por país. Para cada medición eficaz, se deberían hacer esfuerzos para establecer una línea base, así como una meta para cada indicador.

- Progreso efectivo en la implementación del Plan Nacional de Acción de Indonesia sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil.

Los indicadores y metas de los resultados incluyen:

- Indicador: Se reduce el índice de trabajo infantil.
- Meta: La Encuesta de Trabajo Infantil del año 2008 da cuenta de una reducción de 25% en los índices de las peores formas de trabajo infantil (durante 2005).

¹⁵ Las discusiones completas sobre los términos principales de esta sección se encuentran en *Mejora del Aporte de la OIT al Mundo del Trabajo: Guía para la aplicación de la Gestión Basada en Resultados en la Organización Internacional del Trabajo*.

¹⁶ El documento completo está disponible en: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp/country/asia/index.htm>

Estrategias para los resultados de los programas por país

Una vez que se hayan definido los resultados del PP, se debe establecer una estrategia clara para los resultados, que explique en forma convincente cómo los insumos (es decir, los recursos humanos o financieros), las actividades y los productos¹⁷ contribuirán al logro de los resultados señalados. La estrategia establece claramente el enfoque que la OIT y sus interlocutores planean tomar para lograr los resultados del PP, e identifica las instituciones o grupos beneficiarios, y el rol de los mandantes y de algunos otros interlocutores.

Por ejemplo, la estrategia para el Resultado 4: "*Conducive environment for targeting Syria youth and women fostered*" del PTDP de Siria para el 2008-10 contiene las acciones de los mandantes, incluyendo al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en asociación con las escuelas profesionales, la Agencia General de Empleo, la Asociación de Empresarios Jóvenes de Siria, el Ministerio de Economía (Dirección de PME), etc. También incluye la implementación y adaptación de programas piloto, el fortalecimiento institucional y las actividades de capacitación, la organización de seminarios de sensibilización sobre el trabajo por cuenta propia como alternativa profesional, entre otras acciones, en diversos lugares meta del país.

Consideraciones pertinentes

- Es probable un máximo de tres resultados por cada prioridad del PP. Podría haber tan sólo un Resultado, si eso es todo lo que parece razonable lograr en una determinada situación.
- Los indicadores, metas o estrategias de los resultados deberían formularse en términos de respuesta al género, en vista de algunos resultados diferentes o de las implicancias para las mujeres y los hombres.
- Pensar en lo que se logrará (resultados), y con quién se logrará, es una buena manera de enfocar la tarea de definir una estrategia.
- Los resultados del PP y las estrategias para lograrlos se centran en los aportes y acciones de la OIT.
- Las estrategias deberán reflejar una evaluación adecuada de las capacidades y del compromiso de los beneficiarios o de las instituciones meta, así como de los mandantes. Se deberá dar atención a cualquier supuesto que se haga.
- Una estrategia, entre otras cosas, debe prestar atención a las necesidades con respecto a fortalecer la base del conocimiento necesaria para apoyar al asesoramiento y la asistencia técnica de las políticas. La investigación deberá ser parte integrante de los PTDPs en estrecha relación con los resultados definidos del PP, según corresponda¹⁸. Acá se deberá resaltar cualquier brecha mayor de investigación para lograr los resultados del PP.
- Una estrategia debe incluir los hitos bienales importantes. Éstos son los pasos hacia la consecución de resultados del PP, que informarán el logro de resultados inmediatos/inmediatos conjuntos, así como otras estrategias de organización principales adoptadas por los órganos de gobernanza de la OIT, tales como la estrategia del conocimiento adoptada por el Consejo de Administración en noviembre del año 2007¹⁹.
- Los debates sobre probables resultados y estrategias deberán tomar en consideración los recursos que se están utilizando actualmente y los que podrían estar disponibles. Esto garantizará que se

¹⁷ En la guía complementaria del "Glosario de términos utilizados" se puede encontrar la definición de insumos, actividades y productos.

¹⁸ Véase: *Principales resultados de las Consultas de Investigación de la OIT y su posible seguimiento* (Ginebra, 3-4 marzo de 2008), disponible en el siguiente URL: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/inst/rpc/download/reportmarch.pdf>

¹⁹ *GB.300/PFA/9/2*. La estrategia de intercambio de conocimientos establece un número limitado de resultados e indicadores y metas asociados para el intercambio de conocimientos interna y externamente en 2008-09. Un indicador trata específicamente sobre la inclusión de los elementos para el intercambio de conocimientos en todos los nuevos documentos del PTDP.

tome en cuenta puntos tales como las actividades de cooperación técnica actuales y las probables. Éstos deberán conducir al desarrollo de una estrategia para la movilización local de recursos del PTDP.

- Los indicadores de resultados del PP no deberían ser complicados, costosos o difíciles de verificar. Sería mejor si se pudieran utilizar las fuentes existentes sobre información desagregada por sexo.

La definición de productos de la OIT con impactos que se pueden medir en resultados podría constituir un gran desafío

Se puede considerar que algunos productos de la OIT contribuyen claramente a los resultados del PP.

Por ejemplo, si la OIT elabora una propuesta de reforma a las pensiones para que sea analizada por los mandantes (un producto), y el gobierno posteriormente aprueba un paquete de reformas al sistema de pensiones que refleje los elementos principales de la propuesta (un Resultado), el nexo es claro.

Sin embargo, muchos productos propuestos de la OIT no tienen nexos muy claros con los resultados previstos.

Por ejemplo, si un Resultado del PP es *la competitividad mejorada de la pequeña empresa*, la estrategia podría incluir la mejora de las condiciones laborales de las mujeres y hombres en dichas pequeñas empresas. En primer lugar, es un reto poder demostrar mejoras si la información sobre la competitividad es limitada. También es un desafío demostrar el impacto medible de las actividades que generalmente se sugieren para las acciones de la OIT, tales como el desarrollo y la distribución de un manual sobre condiciones laborales.

Un tema distinto es el alcance cuyo éxito pueda atribuírse al PTDP o a la labor de la OIT en general. Hay desafíos con respecto a la medición (¿cómo puede describirse y medirse un Resultado o un cambio previsto?), así como con la estrategia (¿se puede demostrar que los productos bajo una estrategia tienen un impacto en el Resultado?).

La regla general es que un producto sólido es el que un observador razonable vería como una contribución sustancial para lograr un Resultado, tomando como base las áreas de competencia de la OIT y dada una estrategia lógica, aunque los productos de terceros también sean necesarios para hacer realidad el Resultado previsto.

5.d Paso 4: El aspecto de la OIT del plan de implementación del PTDP

El plan de implementación de un PTDP tiene dos elementos:

1. Un debate general sobre las necesidades de implementación que surjan de los mandantes desde el inicio y a durante el desarrollo del PTDP. Dicho debate:
 - posibilita la discusión de posibles aportes de alto nivel de cada interlocutor para lograr los objetivos del PTDP;
 - puede identificar las brechas entre los respectivos aportes de los interlocutores y otras brechas, y se espera el apoyo de la OIT para afrontarlas a través de medidas tales como el fortalecimiento institucional, el desarrollo del conocimiento a través de la investigación, y el intercambio de conocimientos;
 - es una oportunidad para esclarecer temas tales como las prioridades de la cooperación técnica y las expectativas de los recursos generales;
 - puede garantizar plena atención al hecho de cómo un proceso efectivo, periódico, de seguimiento, y las posteriores necesidades de evaluación, pueden integrarse al proceso del PTDP.

-
2. Los pasos para el análisis y la planificación descritos anteriormente deberán dar como resultado la creación de un amplio plan para implementar la estrategia del PTDP, que debería consensuarse entre todos los interlocutores. Para apoyar dicho plan, cada interlocutor deberá desarrollar su propio plan específico de implementación – inclusive la OIT. Dicho plan de implementación de la OIT:
- es un documento interno de la OIT (en la Sección 5.e se describe un plan separado de evaluación y seguimiento público);
 - está sujeto a evaluación y revisión periódicos de la OIT durante el tiempo de duración del PTDP ;
 - se desarrolla y finaliza basándose en consultas sobre los compromisos y recursos entre la oficina de área correspondiente y las unidades de la sede;
 - se ingresa en el módulo de Gestión Estratégica/Plan de Implementación del IRIS (GE/PI), que incluye puntos tales como las prioridades del Programa por País, los resultados y recursos del Programa por país, incluyendo sus vínculos con el marco estratégico de la OIT.

Consideraciones pertinentes

- En el Apéndice B se presenta una plantilla del plan de implementación para facilitar la elaboración de planes de implementación centralizados, flexibles del PTDP de la OIT.
- La oficina del terreno empieza desarrollando un plan de implementación indicativo. Éste es simplemente un plan basado en los recursos disponibles, o con probabilidad de estar disponibles para los resultados previstos y las estrategias de apoyo del PP.
- El plan indicativo deberá prestar atención a las brechas de financiamiento y necesidades anticipadas de movilización de recursos, incluyendo la movilización de recursos locales; y deberá ofrecer una estrategia de movilización de recursos extrapresupuestarios.
- El plan de implementación deberá incorporar todas las actividades y fondos existentes en la OIT pertinentes para las estrategias, a fin de lograr los resultados. Por ejemplo, el PTDP de Jordania identificó los productos específicos de 11 proyectos de la OIT que existían o que estaban en proyecto cuando se desarrolló el PTDP, y alineó dichos productos con los resultados.
- El PTDP ofrece el marco para orientar fondos de cooperación técnica nuevos o renovados, particularmente para afrontar las brechas de recursos y las prioridades de apoyo adicional, incluso a través del Programa y Presupuesto, que puedan influenciar las prioridades de la sede, o de las oficinas regionales o subregionales.
- Cada PTDP deberá identificar un número limitado de las áreas de trabajo donde la OIT tiene ventaja comparativa y capacidad de ejecución, pero donde no tiene los recursos adecuados para realizar algo concreto y significativo. Las brechas de recursos identificadas acá conformarán la base de futuras asignaciones de recursos. Éste deberá estar acompañado de una pequeña justificación para dichos recursos adicionales.
- El Programa y Presupuesto para 2008-09 establece dos metas a nivel de los recursos utilizados en los PTDPs: 1) Un mínimo de 40% de los gastos del programa técnico y regional del presupuesto ordinario; y 2) Un mínimo de 70% del total de los gastos extrapresupuestarios.
- El Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV) podrá prestar asistencia a las regiones y unidades técnicas y de apoyo para tratar los temas de movilización de recursos como parte del plan de implementación.

- El plan de implementación deberá abordar las oportunidades para realizar alianzas y asociaciones estratégicas con otras organizaciones internacionales, así como con grupos de la sociedad civil, tales como las organizaciones de autoayuda de mujeres, que puedan canalizar los recursos hacia objetivos de trabajo decente, y que puedan afrontar las prioridades comunes, tales como la igualdad de género.
- El PTDP de Lesoto²⁰ ofrece un buen ejemplo de integración de género con indicadores de respuesta al género, basados en información desagregada por sexo y el consiguiente análisis de contexto del país, que refleja los distintos problemas de empleo que afrontan las mujeres y hombres.

5.e Paso 5: Implementación, seguimiento y presentación de informes

Existen dos procesos coordinados de implementación y seguimiento de un PTDP:

- Uno incluye a todos los interlocutores del PTDP y se enfoca en el grado del progreso que se está realizando para obtener los resultados presentados en el PTDP, la medida a la cual están contribuyendo los interlocutores sociales con las estrategias, como estaba previsto, y a la gestión de los problemas que puedan surgir.
- El otro es específico para las necesidades de gestión de la OIT, e incluye un análisis detallado del progreso del plan de implementación presentado en el módulo GE/PI del IRIS. Aborda la medida en que se han utilizado los recursos de la OIT para generar resultados en forma de productos, que evidentemente ocasionan el progreso de la estrategia del PTDP.

Como se observó anteriormente, los directores de las oficinas exteriores de la OIT responsables de un país en particular, en su rol de encargados del programa por país, son responsables de los resultados obtenidos en ese país. Ellos deben dar cuenta de dichos resultados a sus directores regionales.

Su papel es fundamentalmente estratégico, no simplemente operativo.

Consideraciones pertinentes

- Basándose en las buenas prácticas del Asia y los Estados Árabes, actualmente existen plantillas de los planes de implementación y de seguimiento para facilitar la generación de estos planes al nivel que la OIT necesita (Apéndice B).
- Se debería establecer un proceso para que todos los interlocutores del PTDP evalúen periódicamente el avance del PTDP hacia el logro de resultados, así como de los temas del PP que deben abordarse.
- Se podría establecer un comité directivo nacional tripartito o un foro similar para coordinar la implementación del PTDP, sin restringir la capacidad de la OIT o de otros interlocutores para adaptar estrategias y lograr mejores resultados del PP. Dicho comité podría supervisar o conducir el seguimiento de la actividad en curso, y serviría como un foro para tratar los problemas que surjan. También podría ser la base para interactuar con otros grupos interesados, tales como los que están relacionados con el proceso MANUD de un país.
- Más allá de sus funciones de coordinación del PTDP, los directores de las oficinas exteriores de la OIT responsables de un país específico deben:
 - iniciar la programación;
 - hacer el seguimiento del avance del PTDP;

²⁰ El documento completo está disponible en:
<http://www.ilo.org/ntranet/english/bureau/program/dwcp/country/africa/ndex.htm>

- tomar medidas, cuando fuese necesario, ya sea aprovechando las oportunidades para acelerar el avance, o movilizando recursos para afrontar las brechas;
 - afrontar los problemas si los demás interlocutores no están cumpliendo con sus compromisos, o no se han obtenido los recursos previstos;
 - garantizar que las prioridades globales de la OIT sean abordadas adecuadamente, incluyendo la igualdad de género, tal como se indica en el Marco de Políticas y Estrategias, el Programa y Presupuesto y, según corresponda, en los instrumentos regionales de trabajo decente.
- Los directores de las oficinas exteriores de la OIT responsables de un país en particular también dirigen el proceso de comprometer a los directivos de la sede en la planificación y apoyo de las actividades orientadas hacia los PTDPs en países específicos, que también contribuyen a avanzar hacia el logro de resultados inmediatos dentro del Programa y Presupuesto.
 - Todas las unidades de la OIT que están comprometidas considerablemente en apoyar a los PTDPs, deberán elaborar y dirigir planes de trabajo que especifiquen lo que se espera que realice cada miembro, para cuándo se espera y en apoyo de cuáles PTDPs. Estos planes de trabajo son ampliaciones de los planes individuales de implementación del PTDP y pueden respaldar la presentación de los informes.
 - Los directores de las oficinas exteriores de la OIT responsables de un país en particular, y los directivos de la sede, se apoyan el uno al otro para implementar sus respectivos pero convergentes programas. Cada uno necesita el apoyo (técnico, financiero, administrativo) del otro.
 - Diferentes personas que planean trabajar en un país específico durante un período determinado pueden establecer redes o equipos informales para facilitar la implementación de diferentes partes del PTDP.

La presentación de los informes de progreso del PTDP puede hacerse de diversas maneras, tales como:

- Entre los interlocutores de un PTDP específico podría existir un compromiso para la presentación de informes periódicos, que deberán rastrear el avance de los resultados del PP y los hitos logrados a la fecha.
- La presentación de informes para el control interno de la OIT puede hacerse de diversas maneras:
 - Al inicio de cada bienio, las oficinas exteriores deben preparar los planes de seguimiento y evaluación (S&E) para los países bajo su responsabilidad.
 - Las oficinas regionales son responsables de supervisar estos planes de S&E.
 - Las oficinas exteriores también deben elaborar informes de progreso anuales sobre la implementación del PTDP, de conformidad con los requerimientos de presentación de informes del MANUD.
 - Las Oficinas Regionales deben completar evaluaciones bienales selectivas de programas por país.

PROGRAM coordina la presentación de los informes de desempeño al Consejo de Administración.

El módulo GE de Implementación de Presentación de Informes (GE/IPI) del IRIS facilita la presentación de informes de las oficinas exteriores sobre los logros de los resultados del programa por país, los cuales son consolidados por las oficinas regionales y los sectores técnicos de la sede para dar a conocer los informes de implementación bienales.

5.f Paso 6: Revisión y evaluación

La revisión y evaluación del PTDP son importantes, ya que nos ayudan a aprender lo que estamos logrando como organización, y cómo podemos mejorar nuestra tarea. También fortalecen la credibilidad de la OIT, demostrando nuestra responsabilidad de los resultados a nuestros mandantes nacionales, a nuestros interlocutores y al Consejo de Administración de la OIT.

La calidad y utilidad de las revisiones y evaluaciones del PTDP dependen de marcos de resultados bien desarrollados del PTDP, con información sobre situaciones de líneas de base, indicadores y metas sólidos, y la presentación de informes periódicos de los mismos.

Las evaluaciones bienales del programa por país son un medio para reflejar críticamente los resultados y las estrategias de los PTDPs en curso para considerar la idoneidad de su diseño, nuestra labor con los interlocutores, y el desempeño de la implementación. Dichas evaluaciones comprometen a los mandantes nacionales de la OIT y a otros interlocutores en una investigación conjunta.

Las oficinas regionales son responsables de coordinar las revisiones. EVAL brinda orientación general, apoyo técnico y evalúa los informes finales.

La OIT también respalda las evaluaciones independientes de los PTDPs para ofrecer a nuestros interlocutores nacionales e internacionales una evaluación imparcial y transparente de nuestra labor. Las evaluaciones constituyen un medio para validar el logro de resultados y el aporte de la OIT hacia los objetivos de desarrollo nacional.

EVAL tiene la responsabilidad de seleccionar a los países para realizar evaluaciones independientes y para dirigir la evaluación. En el sitio web de la OIT se publican evaluaciones independientes del PTDP y se presenta un resumen de cada una de dichas evaluaciones al Consejo de Administración.

Consideraciones pertinentes

El seguimiento y evaluación de los resultados tienen dos elementos:

- el seguimiento del avance realizado frente al Resultado acordado (“¿Qué hemos logrado?”)
- evaluación verosímil de los resultados logrados.
- El desempeño frente los indicadores establecidos cuando se diseñó el PTDP es esencial para una evaluación sólida.
- Los planes de S&E deberán ser estructurados para recurrir a información accesible, con el fin de rastrear el avance de los resultados, probar los supuestos subyacentes y observar el ámbito del programa.
- Los planes de seguimiento del PTDP también deberán ingresarse en los sistemas de seguimiento del MANUD e inspirarse en los procesos de S&E a nivel de proyecto.
- El hecho de reflexionar en forma conjunta sobre lo que ha funcionado bien y lo que no ha funcionado tan bien es un importante medio para fortalecer el conocimiento, aprender las lecciones y mejorar la capacidad para lograr buenos resultados.

Para mayores detalles sobre políticas, procesos y metodologías de la OIT con respecto a la planificación del S&E, las revisiones internas y las evaluaciones independientes de los PTDPs, sírvase visitar el sitio web de EVAL en intranet:

http://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/country_prog.htm

Se puede encontrar informes completos de evaluación en:

http://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Countryprogramme/lang--en_index.htm

6. Elaboración del documento del PTDP de la OIT

El documento del PTDP no deberá tener más de 10 páginas (4,000 – 4,500 palabras). Contiene seis secciones para tratar los seis pasos descritos en la sección anterior de la presente guía.

Los proyectos o documentos revisados del PTDP se analizan a través del Mecanismo de Garantía de Calidad de los Grupos de Apoyos Regionales del PTDP, establecidos para cada una de las cinco regiones de la OIT. Dichas revisiones se realizan a través del uso de una plantilla estándar (Apéndice D). Los proyectos o documentos revisados también se publican en el sitio del PTDP de la OIT en intranet: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/PTDP/>. Una vez terminado, los componentes de alto nivel de los PTDPs se presentan en documentos públicos que pueden ser publicados en el sitio web de la OIT y en los sitios web de las oficinas exteriores adecuadas de la OIT.

El siguiente cuadro describe los documentos principales del desarrollo del programa de trabajo decente por país, así como sus definiciones y contenido.

Documento	Definición	Contenido
Documento conceptual del PTDP	Documento elaborado por la oficina de un país que: (i) presenta un análisis e información que ayudan a que los mandantes tripartitos establezcan las prioridades del PTDP, e (ii) identifica y propugna las prioridades esenciales que deberían estar presentes en todos los PTDPs, en particular el fortalecimiento de los mandantes tripartitos y la aplicación de las normas internacionales del trabajo	Vínculos definidos con el marco de desarrollo nacional, los programas por país de las Naciones Unidas, los UNDAFs, ODMs o ELPs. Análisis del contexto nacional y las brechas de trabajo decente. Programas de cooperación técnica dentro del país, y lecciones de cooperación y esfuerzos anteriores de otros organismos. Información sobre prioridades de las organizaciones de trabajadores y de empleadores. Información relacionada con la aplicación de las normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo en el país. Información relacionada con las medidas que se necesitan para fortalecer a los mandantes de la OIT.
Proyecto de documento del PTDP.	Es un documento preliminar que incluye todos los elementos principales de los PTDPs, desarrollados a través del proceso de consulta con los mandantes tripartitos. Este documento es evaluado por el Grupo Regional de Apoyo a través del marco de Garantía de calidad. Esta versión del PTDP será publicada por PROGRAM en el sitio web de intranet.	Vínculos definidos con el marco de desarrollo nacional, los programas país de las Naciones Unidas, los MANUDs, los ODMs o ELPs. Resumen de la consulta tripartita en la fase preparatoria. Informe de los resultados del programa por país que están explícitamente vinculados con los resultados del Programa y Presupuesto. Un modelo lógico con indicadores medibles o verificables. Referencia explícita a los principios comunes de acción (género, normas, tripartismo, pobreza, globalización justa). Adhesión al contenido y formato descritos en la guía del PTDP.
Documento	Definición	Contenido
Documento final del PTDP (o versión final)	Es un documento de PTDP que, aunque está sujeto a modificación si las condiciones cambian, ha sido aprobado por el Director Regional y puede ser citado como vehículo para las acciones de la OIT. Esta versión del PTDP será publicada por PROGRAM tanto en los sitios web públicos como en intranet del PTDP.	Es un proyecto de documento de PTDP que ha sido evaluado y revisado por la oficina de un país a través del marco de garantía de calidad, ha pasado por la fase final de consulta con los mandantes y cuya versión final ha sido aprobada por el Director Regional.

Cuando se revisa un documento de PTDP, los puntos fundamentales que se examinan son los que figuran en el siguiente cuadro:

	Título	Extensión sugerida (páginas)	Descripción del contenido
1	Contexto del país	2 - 5	Sólo contiene los puntos sobresalientes, no es un análisis exhaustivo. Incluye: Las principales tendencias y temas de trabajo decente con algunas estadísticas o información desagregada por sexo; referencia a objetivos de desarrollo nacional y marcos de cooperación para el desarrollo (MANUD y conexos), incluyendo algunos temas transversales o incorporados; prioridades de los mandantes; compromisos según convenios ratificados, y otras brechas de implementación; programas pertinentes del gobierno/donantes/otros programas, lecciones aprendidas pertinentes de anteriores actividades de cooperación.
2	Prioridades del Programa por Países	1	Es sólo una declaración de las prioridades del PP (la justificación viene de un análisis anterior). Se tendrá que hacer elecciones difíciles ya que limitar el número de prioridades del PP es crítico-- un margen de uno a máximo tres parece ser el adecuado.
3	Resultados, indicadores y breve estrategia del Programa por País	1-3	Los resultados se formulan en el lenguaje más conciso y preciso posible. Para cada Resultado existen uno o más indicadores para medir el desempeño. Cada resultado es seguido de una breve declaración de estrategia, indicando cómo y con quién procederá el trabajo (quién es el interlocutor, quién es el beneficiario inmediato, si fuera diferente al interlocutor, quién es el grupo o población meta), Junto con los importantes hitos bianuales obligatorios. Se puede mencionar los supuestos y riesgos. Mientras menos sean y más enfocados estén los resultados son mejores.
4	Plan de implementación, incluyendo resultados, productos y recursos para el bienio	No disponible	El plan de implementación se desarrolla separadamente del documento público del PTDP, para el uso interno de la OIT. (A complementarse con los planes de trabajo a los niveles de unidad/oficina y personal individual.)
5	Implementación y gestión	½	Sucinta descripción de los planes, es decir, el comité directivo nacional tripartito. Mencione los principales interlocutores.
6	Acuerdos para el seguimiento y evaluación del rendimiento	½	Breve descripción de los acuerdos programados (el hecho de actualizar el plan de implementación constituye la base para un informe de implementación periódico, por lo menos anualmente, basado en una entrega planificada de productos versus una entrega real de los mismos, y alguna autoevaluación anual).

7. Comunicaciones del PTDP

Los documentos finales de los PTDPs son herramientas importantes para informar sobre la labor de la OIT. Son documentos públicos que deberán presentarse en un sitio web específico en Internet. También se pueden mostrar en los sitios web de las oficinas descentralizadas de los países.

Es una buena práctica de comunicación preparar un resumen de una sola página del PTDP aprobado, redactado teniendo en cuenta las poblaciones meta, tales como los trabajadores, empleadores, donantes y el público. Esto se puede complementar con historias de éxito de los proyectos implementados a través del PTDP.

Una versión escrita en un idioma de fácil acceso, y respaldada por ejemplos tangibles del impacto de los proyectos de la OIT, resultará invaluable en los “briefings” del donante, y podrá ser utilizada más ampliamente en las campañas de comunicación y propugnación.

Cuando se desarrollen localmente los materiales de comunicación, siempre será útil consultar a los funcionarios regionales de comunicaciones. El manual del Departamento de Comunicación e Información Pública (DCOMM) también brinda asesoramiento:

(http://www.ilo.org/intranet/english/download/pdf/dcomm_hbook.pdf). La plataforma de comunicaciones en línea sobre el Trabajo Decente DCOMM también ofrece acceso a las herramientas y directrices para informar sobre el Trabajo Decente.

8. Recursos adicionales

8.a Definición de términos: Fuentes

- *Terminología: Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/plan/guida/index.htm>

Circulares²¹ y documentos de uso interno

- Circular N° 598: Un marco para la aplicación del Programa de Trabajo Decente
http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms_005605.pdf
- Circular N° 599: Programas de Trabajo Decente por País
http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/circulars/documents/ilogovernance/edms_005606.pdf
- Anuncio del Director-General sobre la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO), SGDI No. 5, Versión 1
http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002023.pdf
- Procedimiento de la Oficina sobre el uso del CSPO, SDGI No. 12, Versión 1
http://www.ilo.org/intranet/edmsp1/igds/groups/dirdocs/documents/igds/igds_002069.pdf

Documentos sobre políticas

- *Marco de Políticas y Estrategias 2006-09*
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/06-07/gbspf.pdf>
- *Programa y Presupuesto para 2008-09*
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/download/pdf/08-09/pb.pdf>
- *Decisión del Consejo de Administración sobre temas de género en la cooperación técnica (GB.292/PV)*
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/refs/pdf/pv292.pdf>
- *Documento del Consejo de Administración sobre cooperación técnica y programas de trabajo decente por país (GB.295/TC/1)*
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/tc-1/pdf>
- *Documento del Consejo de Administración sobre estrategias de empleo para los programas de trabajo decente por país: Conceptos, enfoques y herramientas para implementar el Programa Global de Empleo (GB.295/ESP/1/1)*
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-1-1.pdf>

²¹ Será editado nuevamente en el Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (SGDGI) en su debida oportunidad.

- *Modalidades sugeridas para la evaluación del PGE en el contexto de los Programas de Trabajo Decente por País (GB.295/ESP/1/3)*
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-1-3.pdf>
- Documento del Consejo de Administración sobre una resolución de la CIT sobre tripartismo y diálogo social en la OIT (GB.285/CA/7/1)
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb285/pdf/gb-7-1.pdf>
- Documento del Consejo de Administración sobre directrices para consultas con las Oficinas para las Actividades con los Empleadores y los Trabajadores (GB.295/TC/6/1)
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/tc-6-1.pdf>
- Documento del Consejo de Administración sobre un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT (GB.294/PFA/8/4)
<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb294/pdf/pfa-8-4.pdf>

Otros recursos

- *Manual de Cooperación Técnica*
http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/tc_manual/index.htm
- *Movilización de recursos locales – buenas prácticas y lecciones aprendidas*
<http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/partners/gp/index.htm>
- *Información general sobre CSPO* <http://www.ilo.org/pardev>

8.b Fuentes de orientación y apoyo enfocadas en el PTDP

- Sitio web del PTDP:
 - Sitio público: <http://www.ilo.org/dwcp>
 - Sitio en Intranet: <http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/dwcp>
- Correo electrónico para consultas específicas y apoyo: dwcp@ilo.org
- Servicios de programación regional
- Coordinadores de resultados de la sede
- Grupos Regionales de Apoyo del PTDP
 - Sitio Intranet:
<http://www.ilo.org/intranet/english/bureau/program/PTDP/srg/index.htm>
- Las páginas del “Panorama” de los módulos de Gestión Estratégica del IRIS proporcionan una orientación práctica e información sobre diversos ejercicios del ciclo de programación de la OIT, en particular, el plan de implementación (GE/PI) y la implementación de la presentación de informes (GE/IPI)
- Materiales de orientación de la Unidad de Evaluación:
 - Evaluaciones independientes de los Programas de Trabajo Decente por País
 - Guía de Autoevaluación y Seguimiento del Programa de Trabajo Decente por País
 - Guía de Revisión del Programa Bianual por País

Además, muchos grupos asentados en la sede y especialistas técnicos de las regiones, tales como especialistas en actividades para los trabajadores, para los empleadores y especialistas en género, pueden proporcionar orientación y apoyo sobre temas específicos.

9. Apéndice A: Ejemplo de MDE – el PTDP de la Argentina

MEMORANDUM DE ENTENDIMIENTO

En Ginebra, a los 14 días del mes de junio de 2004, el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social,, Dr. Carlos Tomada, el Director-General de la OIT, Sr. Juan Somavia, y los representantes argentinos ante el Consejo de Administración de la OIT, por los empleadores, Sr. Daniel Funes de Rioja, y por los trabajadores, Sr. Rodolfo Daer.

Recordando que en diciembre de 2002 la OIT, el Gobierno Argentino y los representantes de las organizaciones de trabajadores y de empleadores elegidos al Consejo de Administración firmaron el Memorándum de Entendimiento para la elaboración e implementación en la República Argentina del Programa Nacional de Trabajo Decente.

Teniendo en cuenta que en octubre de 2003, el Gobierno Argentino incluyó entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio “Promover el Trabajo Decente”, fijando metas específicas a alcanzar en el mediano plazo.

Tomando en consideración que en marzo de 2004 se sancionó la Ley de “Ordenamiento Laboral” No. 25877, la que dispone que “el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social promoverá la inclusión del concepto de trabajo decente en las políticas públicas nacionales, regionales y municipales”.

Tomando también en consideración, que la OIT presta cooperación técnica a la consecución de ese objetivo a través de sus programas regulares y de dos proyectos específicos.

Declaran que, en concordancia con el mandato legal mencionado y el acuerdo del Gobierno Argentino y los representantes de empleadores y trabajadores, reiteran su decisión de ejecutar un Programa Nacional de Trabajo Decente, cuyos antecedentes y lineamientos se detallan en el Anexo 1 y la OIT se compromete a apoyarlo técnicamente y en la movilización de recursos.

[firma]

Sr. Carlos Tomada
Ministro de Trabajo, Empleo
y Seguridad Social

[firma]

Dr. Daniel Funes de Rioja
Representante de los Empleadores
de Argentina en la OIT

[firma]

Sr. Juan Somavia
Director General
Oficina Internacional del Trabajo

[firma]

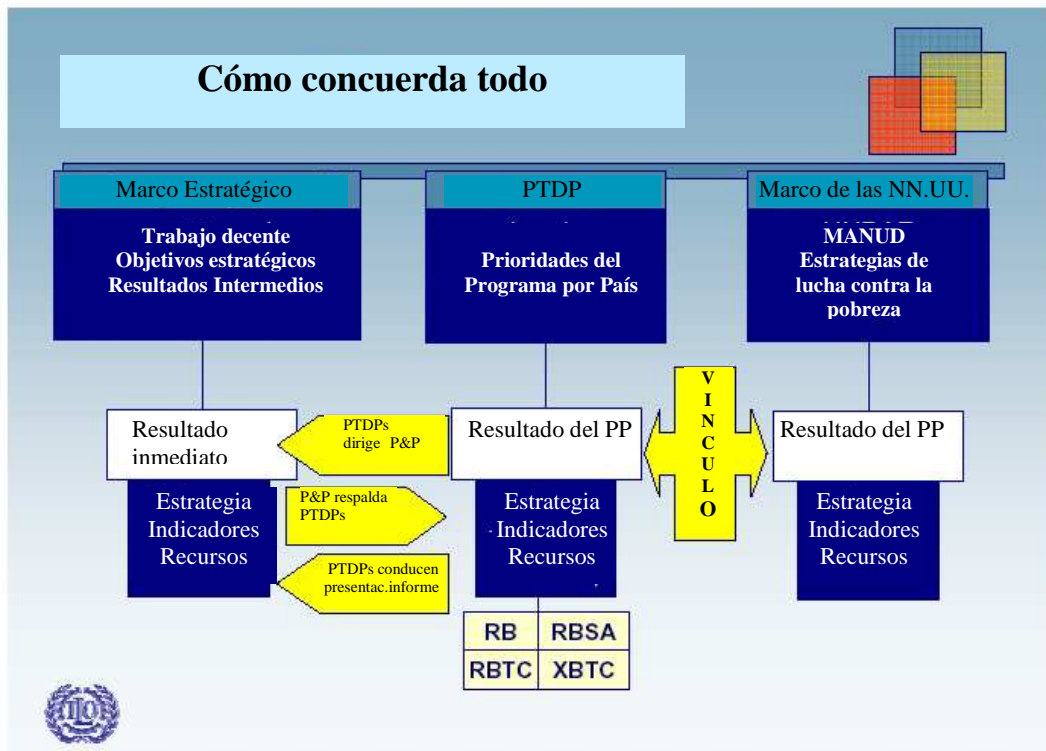
Sr. Rodolfo Daer
Secretario General de la
Confederación General del
Trabajo de Argentina (CGT)

N.B. Traducido del texto original al español

Plan de seguimiento

Prioridad N° 1 del PP (Aquí están los términos exactos de la prioridad N° 1 del documento del PTDP, una fila por resultado. Si hay más de una prioridad – repetir el cuadro y procesar cada prioridad)			
Resultados del Programa por País (¿Qué?)	Interlocutores estratégicos (¿Para Quién, De Quién?)	Principales medios de acción (¿Cómo?)	Situación actual, avance específico a realizarse
Resultado 1 del PP	Los individuos, grupos u organizaciones que trabajan directamente con el programa, que no forman parte de los mandantes tripartitos. También incluye otros ‘agentes de cambio’ importantes	Los conjuntos de actividades o proyectos por medio de los cuales usted planea lograr el Resultado.	Justifique lo siguiente: 1. condición de la línea de base específica que debe cambiarse; 2. indicador(es) para monitorear el avance 3. plazo y meta que deben cumplirse.
Resultado 2 del PP			

11. Apéndice C: Relación entre los marcos de programación de la OIT y las Naciones Unidas



El PTDP no está solamente como el enfoque de implementación de las acciones de la OIT en un país, sino que influye en la selección y formulación de los resultados inmediatos/inmediatos conjuntos del Programa y Presupuesto. Los PTDPs influyen en el uso de fondos provenientes de todas las fuentes, sean del presupuesto ordinario o extrapresupuestario. Como tal, constituyen el principal instrumento para integrar de mejor manera la cooperación técnica del presupuesto ordinario con el extrapresupuestario.

Los PTDPs pueden contribuir a orientar los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y esfuerzos similares, para articular las acciones de todos los organismos de las Naciones Unidas que trabajan en un país en particular.

Para reforzar este hecho, los sistemas de planificación, programación, presupuesto y presentación de informes de la OIT incorporan todas las fuentes de recursos y todos los resultados. La implementación del IRIS nos ha permitido rastrear los recursos en tres dimensiones:

- operativo (administrativo): para saber quién es responsable de los recursos;
- resultados estratégicos: para saber en cuál resultado estratégico se están empleando los recursos;
- ubicación geográfica: para saber dónde se están empleando los recursos.

12. Apéndice D: Plantilla de Garantía de calidad

Marco de Garantía de calidad del PTDP

Esta plantilla está diseñada para ofrecer un marco a fin de que los Grupos Regionales de Apoyo del PTDP evalúen los proyectos de documento del PTDP. Tiene el propósito de ayudar a los directores de las oficinas exteriores a completar sus PTDPs con insumos consolidados en toda la Oficina.

Se alienta a que los miembros de los Grupos de Apoyo evalúen todos los elementos de su plantilla, sin embargo, algunos puntos de evaluación son más específicos y abordan los temas que implican el interés de algunos departamentos.

La plantilla y el proyecto de documento del PTDP están disponibles en el sitio web de Intranet del PTDP (<http://www.ilo.org/intranet/dwcp>). La plantilla debe llenarse dentro de los 15 días posteriores a que se reciba la invitación de las oficinas regionales. Para garantizar el intercambio de información entre todos los miembros de los grupos de apoyo, se deberá proporcionar a PROGRAM copias electrónicas de la plantilla llenada para su publicación en el sitio web. Se está actualizando el sitio web del PTDP para la comunicación interactiva de los miembros de todos los Grupos de Apoyo.

PTDP del país: _____

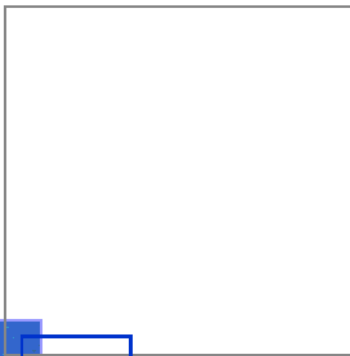
Elementos de Evaluación		Clasificación (alto/medio/bajo)	Comentarios
1. PERTINENCIA			
1.1	¿Se alinean las prioridades del PTDP con el marco de desarrollo nacional, incluyendo el MANUD, los ODMs, el PELP? Evalúe la articulación entre el proyecto del PTDP y el marco de desarrollo nacional, el MANUD y el PELP. En particular, haga comentarios sobre la contribución prevista de los programas unificados nacionales de las Naciones Unidas.		
1.2	¿Responde el PTDP a las necesidades específicas o a las inquietudes identificadas por los actores sociales?		
1.3	¿En qué medida ayudan los resultados identificados del programa por país al logro de resultados operativos del marco de políticas y estrategias en toda la Oficina?		
1.4	¿Existe evidencia que la Oficina tiene una ventaja comparativa con respecto a otros organismos, para prestar servicios o entregar productos en áreas prioritarias identificadas?		
2. AJUSTE ESTRATÉGICO			
2.1	¿Se basa el PTDP en iniciativas anteriores, o en curso, emprendidas en el país por las oficinas exteriores, la sede y otros colaboradores en las tareas de desarrollo (PNUD, otros organismos de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, las instituciones regionales y los países donantes)?		
2.2	¿El documento toma en consideración la ventaja comparativa y el mandato de la OIT en sus estrategias de implementación? ¿Están claramente articuladas las ventajas comparativas de la OIT con relación a otros interlocutores de las Naciones Unidas y al programa unificado nacional de las Naciones Unidas (cuando corresponda)?		
2.3	¿El documento ofrece un buen compromiso entre el mandato de la OIT y las prioridades identificadas por los mandantes tripartitos? Cuando corresponda, identifique cómo los comentarios ofrecidos por las instancias supervisoras de la OIT se utilizan como base para la programación del trabajo decente por país.		
2.4	¿Tienen los interlocutores tripartitos y el país una adecuada capacidad de asimilación, y compromisos políticos y financieros para asumir las propuestas de acción de la OIT?		
2.5	¿Se tratan e incorporan los temas de género para contribuir a la igualdad de género? ¿Existe un análisis desagregado adecuado del problema y una respuesta estratégica?		
3. TRIPARTISMO Y DIÁLOGO SOCIAL			
3.1	¿Está formulado el documento con la total participación de los interlocutores tripartitos? ¿Existe evidencia del uso del enfoque participativo y el diálogo social en la identificación de las esferas de acción prioritaria y los resultados del PTDP?		
3.2	Basándose en la lógica del PTDP tal como se presenta, evalúe si las		

	organizaciones de trabajadores y de empleadores son los interlocutores y beneficiarios principales en la implementación de los programas por país. Si no fuera el caso, proporciona sugerencias para hacer mejoras.		
4. LÓGICA Y FACTIBILIDAD DEL PROGRAMA			
4.1	¿El documento ofrece los antecedentes y el contexto adecuados para indicar las esferas de acción prioritarias definidas para la programación por país?		
4.2	¿Se aplican los principios de un marco lógico y una programación basada en resultados en la definición de prioridades, resultados, indicadores de desempeño y productos del país?		
4.3	¿Es correcta la 'distancia' entre los resultados previstos del país y los productos a ser entregados por la Oficina? ¿Es probable que estos productos conlleven a los resultados deseados?		
4.4	¿Puede realizarse adecuadamente el PTDP dentro del plazo y con el nivel indicativo de recursos señalado en el plan de implementación?		
5. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS			
5.1	Como insumo adicional, identifique las áreas donde se podría establecer una colaboración con la sede y TURIN en la fase de implementación (algún programa en curso, o fuentes de financiamiento para complementar técnica y financieramente los recursos del terreno).		
5.2	¿El documento es atractivo y convincente para la comunidad de donantes? Identifique las áreas potenciales (si las hubiera) donde podrían mobilizarse los recursos extrapresupuestarios.		
6. PRESENTACIÓN			
6.1	¿El documento se presenta en el formato descrito en la guía del PTDP? Dé sugerencias para mejoras.		
6.2	¿Se han identificado mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación? Dé sugerencias sobre cómo el documento podría beneficiarse de lecciones aprendidas de anteriores ejercicios de evaluación.		
7. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO-INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO			
7.1	Evalúe si el documento incluye las lecciones aprendidas, si utiliza el conocimiento institucional, o se beneficia del intercambio de información en el proceso de preparación del proyecto de documento. Remítase al hipervínculo o haga comentarios sobre algunas prácticas o lecciones aprendidas pertinentes que podrían ayudar a mejorar el proyecto.		

Otros comentarios:

Evaluado por: _____

Fecha: _____



Para mayor información, visite:

Sitio público web PTDP:
<http://www.ilo.org/dwcp>

Sitio intranet PTDP:
<http://www.ilo.org/intranet/dwcp>

Correo electrónico: dwcp@ilo.org