



NOVENO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Gestión basada en los resultados**a) Informe sobre la labor realizada y examen del ciclo de programación***Indice*

	<i>Página</i>
I. Examen de la evolución de la situación desde noviembre de 2006	1
El Programa y Presupuesto para 2008-2009	1
Programas de trabajo decente por país	2
Reforma de las Naciones Unidas	3
Consultas durante y después de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2007	3
Fortalecimiento de la capacidad de la OIT	4
II. Estrategias de gestión integradas	4
Un enfoque común para todas las estrategias	5
Vínculos con estrategias básicas	6
III. Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas	7
Programas de trabajo decente por país	8
Gestión del rendimiento del personal	9
Programación conjunta y planificación del trabajo	9
IV. Reforma del ciclo de programación	10
Documentos del ciclo de programación del sistema de las Naciones Unidas	11
El Marco de Políticas y Estrategias (MPE)	12
El Programa y Presupuesto	13
Presentación de informes sobre la aplicación	13
Evaluación	13
Relación de las propuestas relativas al ciclo de programación con el fortalecimiento de la capacidad de la OIT	13
V. Conclusiones	13

1. En noviembre de 2006, el Consejo de Administración refrendó la estrategia para la gestión basada en los resultados en la OIT ¹, a la que se hace referencia como hoja de ruta de la GBR. El Consejo de Administración también solicitó que se presentara, en noviembre de 2007, un informe sobre los progresos alcanzados respecto de los hitos definidos en la hoja de ruta ². El presente documento responde a esa solicitud. Consta de cinco partes, a saber:
 - I. Examen de la evolución de la situación desde noviembre de 2006.
 - II. Informe sobre los avances logrados respecto de los hitos definidos en el marco de las estrategias de gestión integradas.
 - III. Informe sobre los avances logrados respecto de los hitos definidos en el marco de los sistemas de rendimiento y rendición de cuentas.
 - IV. Informe sobre los avances logrados respecto de los hitos definidos en el marco de la reforma del ciclo de programación, junto con propuestas para el ciclo de programación que se han de aplicar en el próximo marco de políticas y estrategias que se presentará en noviembre de 2008.
 - V. Conclusiones.

I. Examen de la evolución de la situación desde noviembre de 2006

El Programa y Presupuesto para 2008-2009

2. La discusión del Programa y Presupuesto para 2008-2009 celebrada en marzo de 2007 brindó al Consejo de Administración la oportunidad de proporcionar una mayor orientación sobre la gestión basada en los resultados. En las Propuestas de Programa y Presupuesto se aplicaron por primera vez los conceptos, el marco lógico y la terminología simplificada que se describe en la hoja de ruta. Las propuestas se centraron en los resultados inmediatos, esto es los «logros concretos en los que la contribución de la Oficina es directa y puede comprobarse».
3. El Programa y Presupuesto utiliza un marco simplificado de tres niveles basado en los resultados que facilita la armonización con otros organismos de las Naciones Unidas. Aunque los indicadores utilizados son más concretos que en bienios anteriores, el Consejo de Administración consideró que era necesario seguir realizando progresos. Se introdujeron algunos ajustes inmediatos en el Informe II presentado a la Conferencia Internacional del Trabajo, y se convino en que el Informe sobre la aplicación del programa correspondiente a 2006-2007 contendría ejemplos de nuevas mejoras utilizando criterios y puntos de referencia.
4. En las discusiones se hizo hincapié en la necesidad de contar con un sistema de planificación del trabajo en toda la Oficina. Se convino en que se debían acelerar los progresos con respecto a los hitos de planificación del trabajo contenidos en la hoja de ruta.

¹ Documento GB.297/PFA/1/1.

² Documento GB.297/11/1, párrafo 35.

5. Se destacó la necesidad de disponer de estrategias de la OIT basadas en los resultados, en particular el establecimiento de una estrategia en materia de conocimientos y la creación de una matriz de estrategias que muestre los vínculos que existen entre ellas. En la presente reunión del Consejo de Administración se presentan distintos documentos sobre las estrategias en materia de conocimientos, recursos humanos y tecnología de la información, como es el caso del informe de evaluación anual. Los vínculos que existen entre estas estrategias se discuten más adelante en el presente documento.
6. Hubo un acuerdo generalizado sobre la necesidad de reforzar los vínculos que existen entre los programas de trabajo decente por país (PTDP) y el proceso de programación. Las mejoras introducidas en los PTDP han requerido esfuerzos intensos que se resumen en la próxima sección.
7. El Programa y Presupuesto para 2008-2009 también puso en marcha una cuenta suplementaria del presupuesto ordinario (CSPO). La CSPO exigirá un importante apoyo de la GBR a fin de determinar las necesidades, concebir respuestas eficaces de la OIT e informar al Consejo de Administración y a los donantes.

Programas de trabajo decente por país

8. Los programas de trabajo decente por país son la expresión concreta de las prioridades de los mandantes, contribuyen a centrar más la acción de la OIT y a establecer vínculos con la programación de todo el sistema de las Naciones Unidas. Si bien sólo un número relativamente reducido de PTDP se encontraba en su forma definitiva durante la elaboración del Programa y Presupuesto para 2008-2009, se utilizó la información preliminar sobre los PTDP de una gran mayoría de Estados Miembros en desarrollo³.

Regiones	Documento conceptual sobre los PTDP	Proyecto de documento sobre los PTDP	Documento final sobre los PTDP
Africa	6	7	11
Américas	5	10	3
Estados árabes	2	2	1
Asia y el Pacífico	11	4	4
Europa	-	1	11
Total	24	24	30

9. Los programas de trabajo decente por país se basan en los resultados. Se ha establecido un mecanismo de garantía de la calidad a nivel regional a fin de fomentar la calidad y la coherencia de los PTDP y garantizar una colaboración más estrecha entre la sede y las oficinas exteriores para la puesta en práctica de los componentes de los PTDP. Esto está respaldado por medidas para intercambio de conocimientos, en particular las páginas de Internet e Intranet. El proceso de elaboración y mejora de los PTDP basados en los resultados con la plena participación de los mandantes está recibiendo el apoyo de proyectos financiados por los Países Bajos y el Reino Unido. Estos proyectos han apoyado la elaboración de material didáctico para los mandantes y para el personal de la OIT, y la Oficina está ahora probando, a título experimental, estos materiales para después aplicarlos concretamente en los países.

³ Para una información más detallada sobre los programas de trabajo decente por país, véase el documento GB.300/TC/2. Véase también <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/>.

10. La aplicación de la gestión estratégica de IRIS, disponible en todas las regiones así como en la sede, es una fuente principal de apoyo para los PTDP. Resume los resultados previstos para cada PTDP y vincula los recursos de la sede, de las oficinas regionales, de las oficinas subregionales y de las oficinas de la OIT en los países con cada resultado. Asimismo, vincula los resultados de los PTDP con los resultados inmediatos y sus indicadores. Esta información se utiliza para la preparación del Programa y Presupuesto así como para el informe sobre la aplicación del programa.

Reforma de las Naciones Unidas

11. La rápida evolución del panorama de desarrollo y, en particular la reforma de las Naciones Unidas, impone nuevas exigencias a la gestión basada en los resultados en la OIT, y ofrece nuevas oportunidades. Las consecuencias para la OIT se han descrito detalladamente al Consejo de Administración⁴.
12. Los PTDP de la OIT son muy útiles para vincular la GBR de la OIT con el reto del sistema de las Naciones Unidas. En parte como resultado, los compromisos de los países con el trabajo decente y el empleo productivo se incluyen cada vez más en los planes nacionales de desarrollo y de reducción de la pobreza. Se está actualizando la guía de la OIT sobre los PTDP para tener en cuenta las últimas experiencias sobre la vinculación de los PTDP con el MANUD y marcos similares de las Naciones Unidas. La terminología utilizada en la gestión basada en los resultados se ajusta ahora más a la utilizada en otras partes del sistema de las Naciones Unidas.

Consultas durante y después de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2007

13. El pasado mes de junio y en fechas posteriores se discutió con los mandantes de la OIT una nota de consulta oficiosa sobre ideas y propuestas clave de la revisión del ciclo de programación de la OIT. De las discusiones se desprendieron los siguientes elementos fundamentales:
 - El Marco de Políticas y Estrategias de la OIT debería abarcar un período de seis años y debería aprovechar mejor las enseñanzas extraídas de los logros y evaluaciones pasadas.
 - El Marco de Políticas y Estrategias debería contener una matriz en la que se resuman los vínculos que existen entre las diferentes estrategias de la OIT.
 - Se debería aclarar la relación que existe entre el Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto. La opción que recibió mayor apoyo fue la de utilizar el Marco de Políticas y Estrategias como un documento «vivo», actualizado a través de las discusiones y decisiones del Consejo de Administración y de la Conferencia, como los exámenes propuestos sobre el fortalecimiento de la capacidad de la OIT. Proporcionaría un contexto y estabilidad al marco de resultados de la OIT, pero sería una guía para los posteriores documentos del Programa y Presupuesto y no una limitación.
 - El Programa y Presupuesto debería basarse más claramente en los resultados establecidos en los PTDP, y proporcionar más metas de rendimiento medibles como

⁴ Documentos GB.298/4/1, GB.298/4/2 y GB.298/4/3.

criterios y puntos de referencia. Debería proporcionar más detalles sobre los productos globales y su utilización en las estrategias en materia de resultados.

- El Programa y Presupuesto debería tener un formato uniforme para cada estrategia en materia de resultados que abarque temas como la colaboración con los mandantes y el fortalecimiento del tripartismo, las normas internacionales del trabajo, la generación e intercambio de conocimientos, las comunicaciones, las asociaciones con el sistema de las Naciones Unidas y con los donantes, el género, la pobreza y la globalización. Esto facilitaría las comparaciones entre las estrategias propuestas.
- Se deberían elaborar planes de trabajo de más alto nivel para cada sector y para las regiones, y debería haber planes de trabajo internos que proporcionen información más detallada a cada unidad.
- Los mandantes deberían estar sistemáticamente más implicados en la preparación y aplicación de los PTDP, y el fortalecimiento de su capacidad debería ser parte integral de los PTDP.
- El informe sobre la aplicación del programa de la OIT debería elaborarse una vez cada bienio y debería proporcionar información más detallada sobre los problemas encontrados, las enseñanzas extraídas, los ajustes introducidos en la estrategia, los datos financieros y la contribución de la Oficina a los resultados inmediatos.
- Se deberían reforzar los sistemas y herramientas internos de gestión y rendición de cuentas de la OIT, en particular la planificación del trabajo y la gestión del rendimiento. La estrategia en materia de recursos humanos debería convertirse en una herramienta activa para mejorar la aplicación del Programa y Presupuesto.
- Todos estos aspectos deberían lograrse garantizando al mismo tiempo que las actividades de la Oficina de planificación, elaboración de presupuesto, presentación de informes y evaluación no se conviertan en una carga administrativa excesiva para la gestión y las actividades.

Fortalecimiento de la capacidad de la OIT

14. En la Conferencia Internacional del Trabajo de junio de 2007 se examinaron propuestas para fortalecer la gobernanza de la OIT y su capacidad para prestar mejores servicios a los mandantes. Esto se llevó a cabo en el contexto de la posibilidad de examinar en la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo del próximo año, la elaboración de un documento de referencia. Son varias las consecuencias para la gestión basada en los resultados y para el ciclo de programación, que se discuten en el presente documento. En particular, es importante que el proceso de fortalecimiento proporcione mejores medios de definir claramente las prioridades y estrategias en un marco de resultados medibles.

II. Estrategias de gestión integradas

15. Esta sección se corresponde con la de la hoja de ruta que lleva el mismo título. En el cuadro que figura a continuación se enumeran los hitos pertinentes y se describe su situación. En el resto de la sección se exponen los progresos realizados y las consecuencias para la futura labor de la Oficina.

Situación de los hitos de la GBR en el marco de las «estrategias de gestión integradas»

Hitos	Año	Situación
Se aprueba una estrategia de tecnología de la información basada en los resultados para 2007-2009	2007	Se aprobó la estrategia con la condición de que se presentara una estrategia actualizada en noviembre de 2007 (documento GB.298/PFA/ICTS/1)
Se aprueba una estrategia de investigación e intercambio de conocimientos basada en los resultados	2007	Se presenta una estrategia de intercambio de conocimientos para su adopción en la actual reunión del Consejo de Administración (documento GB.300/PFA/9/2)
Adopción de un enfoque y una terminología comunes para la formulación de todas las estrategias de la OIT	2008	Se han iniciado las labores y se están definiendo un conjunto de criterios
Todas las estrategias han sido revisadas y aplican un enfoque y una terminología comunes. Se integran en un marco de resultados explícitos y se procede a una identificación explícita de los vínculos entre todas las estrategias de la Oficina	2009	El presente documento contiene ideas preliminares. Las estrategias existentes presentan algunas características de la GBR

Un enfoque común para todas las estrategias

16. Como se señaló en la hoja de ruta, la Oficina ha llevado a cabo una serie de ejercicios de formulación de estrategias. Debería distinguirse entre las estrategias básicas de gestión en materia de recursos humanos, tecnología de la información, conocimientos, evaluación y GBR y otras estrategias que se han ido elaborando con el tiempo, ya se las califique como tales (por ejemplo, la estrategia de movilización de recursos), o no (por ejemplo, el Programa Global de Empleo, el Plan de Acción sobre igualdad de género).
17. Ha surgido una cierta confusión por el uso corriente de la palabra «estrategia» para denotar todo enfoque de nivel superior o a más largo plazo. Cuando se utiliza en el contexto de la GBR, una estrategia es una declaración de cómo se van a lograr resultados en un ámbito específico de la labor o del mandato de la OIT. Por consiguiente, las estrategias resultan de una declaración de indicadores y metas medibles y limitados en el tiempo y explican en términos convincentes cómo se espera que la acción de la OIT obtenga resultados.
18. Las estrategias basadas en los resultados en materia de recursos humanos, tecnología de la información⁵ e intercambio de conocimientos⁶ se han presentado al Consejo de Administración como se solicitó en los hitos de la hoja de ruta de la GBR para 2007.

⁵ Aunque se reconoce que es necesario seguir profundizando en la labor, la estrategia de la tecnología de la información basada en los resultados para 2007-2009 aprobada en marzo de 2007, incorpora elementos básicos iniciales de la GBR y contiene referencias cruzadas a otras estrategias. Se proporcionan algunas aclaraciones en el documento GB.300/PFA/ICTS/1.

⁶ La estrategia de intercambio de conocimientos que se presenta en la actual reunión del Consejo de Administración se inscribe también en un marco basado en los resultados. La estrategia tiene por objetivo mejorar la calidad de la labor de la OIT y se centra en la obtención de resultados y en la mejora de la eficacia operativa. Introduce una serie de resultados e indicadores y metas conexos para el intercambio de conocimientos interno y externo para 2008-2009, que habrán de redefinirse teniendo en cuenta los resultados del estudio de referencia emprendido en 2007.

19. Se ha comenzado a adoptar medidas destinadas a garantizar que las estrategias de la OIT cumplen criterios más rigurosos de la GBR, utilizan un enfoque y una terminología de la GBR común, y se integran de forma más sistemática en un plan de gestión coherente.
20. En esta fase, se prevé, con sujeción a ulteriores discusiones, que los criterios básicos para todas las estrategias de la OIT abarquen las siguientes dimensiones que habrán de aplicarse de forma flexible:
 - Terminología de la GBR coherente y uniforme.
 - Los resultados que se espera obtenga la estrategia se expresan en términos explícitos, medibles y con plazos determinados.
 - Se determinan importantes productos y actividades a través de los hitos.
 - Hay una suficiente coordinación en toda la Oficina (a nivel interno) y un examen de las asociaciones necesarias (a nivel externo).
 - Los recursos se concentran en un número limitado de ámbitos prioritarios.
 - Los costos se determinan explícitamente.
 - Hay flexibilidad para ajustar los cambios y para incorporar las enseñanzas extraídas.

Vínculos con estrategias básicas

21. Si bien las estrategias de la OIT pueden abarcar diferentes períodos de tiempo y se discuten en distintas comisiones del Consejo de Administración, es importante en todo caso determinar los vínculos que existen con las estrategias básicas.
22. Es necesario seguir profundizando la labor en relación con las estrategias integradas, para las que se han establecido nuevos hitos para 2008 y 2009. En el cuadro que figura a continuación se proporciona una matriz de estrategias en la que se muestran ejemplos de esferas clave en las que deben obtenerse resultados en conexión con las estrategias. Estas se pueden seguir desarrollando en estrategias individuales. Se pueden añadir otras estrategias cuando sea necesario.

Estrategia	Vínculos con estrategias básicas de gestión				
	Recursos humanos	Tecnología de la información	Conocimientos	Evaluación	Gestión basada en los resultados
Recursos Humanos		Mejora de las calificaciones en TI entre el personal	Mejora de las competencias básicas	Mejora de las calificaciones de evaluación	Mejora de las competencias de gestión
			Mejora de las calificaciones en materia de intercambio de conocimientos	Rendición de cuentas de los resultados; seguimiento de las recomendaciones	Apoyo a la evaluación del rendimiento basada en los resultados
			Apoyo a la conservación de la memoria institucional		

Estrategia	Vínculos con estrategias básicas de gestión				
	Recursos humanos	Tecnología de la información	Conocimientos	Evaluación	Gestión basada en los resultados
Tecnología de la información			Apoyo a la gestión de los conocimientos y al intercambio de los conocimientos	Apoyo a las enseñanzas, almacenamiento y recuperación	Apoyo a los sistemas de gestión de información
Conocimientos				Apoyo al intercambio de conocimientos en materia de evaluación	Integración de los conocimientos en la medición de los resultados, la presentación de informes y los PTDP
Evaluación					Incorporación de las enseñanzas extraídas en las fases clave de programación y planificación Control de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones
Igualdad de género	Mejora del equilibrio de género Adopción de medidas para luchar contra el acoso en el lugar de trabajo Mejora de las competencias para la incorporación de las cuestiones de género	Promoción de la utilización de las bases de datos desglosadas por género	Mejora de la base de conocimientos sobre prácticas óptimas Apoyo a la red de género	Utilización de auditorías y evaluaciones de género para promover la igualdad de género	Incorporación de los resultados, indicadores y metas relacionados con el género en las fases de programación
Movilización de recursos	Mejora de las calificaciones en movilización de recursos en las oficinas exteriores	Apoyo de IRIS a la presentación de informes de cooperación técnica	Integración de los conocimientos en marcos de asociaciones	Integración de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones; seguimiento de las siguientes fases recomendadas	Fortalecimiento de la GBR en las propuestas de cooperación técnica y la presentación de informes

23. Se han programado actividades sobre las estrategias de gestión integradas. No se propone introducir ningún cambio en los hitos existentes.

III. Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas

24. Esta sección se corresponde con la de la hoja de ruta que lleva el mismo título. En el cuadro que figura a continuación se enumeran los hitos pertinentes y se describe su situación. En el resto de la sección se exponen los progresos realizados y las consecuencias para la futura labor de la Oficina.

Situación de los hitos de la GBR definidos en el marco de los «Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas»

Hitos	Año	Situación
Se aplican PTDP en un número creciente de Estados Miembros. Los PTDP se someten a un procedimiento de garantía de calidad y a evaluaciones periódicas	2007	— Se han aplicado PTDP en 30 países, con otros 49 PTDP en curso de elaboración. — 26 PTDP han sido o están siendo evaluados a través del procedimiento de garantía de calidad instaurado a principios de año.
Se ha introducido un nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal	2007	Se han diseñado nuevos sistemas de gestión y evaluación del rendimiento, incluidas normas para la planificación a nivel del puesto de trabajo, que se están probando en el marco de ejercicios piloto llevados a cabo en la sede y en las oficinas exteriores. Se están realizando los preparativos necesarios para la utilización de IRIS a fin de que el nuevo sistema pueda funcionar electrónicamente.
Publicación de normas en materia de planificación del trabajo	2007	Estas normas, que se están preparando junto con el apoyo de IRIS, se utilizarán en la elaboración de los planes de trabajo correspondientes al período 2008-2009.
Se aplican PTDP en un determinado número de Estados Miembros	2008	Las discusiones celebradas en la Comisión de Cooperación Técnica sobre los PTDP deberían llevar a la definición de una meta.
Formulario informático único para la planificación del trabajo de las unidades operativas	2008	En curso de elaboración.
Se introducen medidas de rendimiento de la GBR a título experimental en los programas técnicos, las regiones y los servicios de gestión y administración	2008	Por iniciar.
Se dispone de un sistema de circulares administrativas internas totalmente revisado	2008	Se ha diseñado el nuevo sistema, y se han terminado las herramientas de apoyo basadas en las tecnologías de la información. Las circulares se están convirtiendo al nuevo formato.
La mayoría de las unidades operativas de la Oficina utilizan las normas y formularios para la planificación de las labores	2009	(Se describirá en informes futuros)
Se procede a la evaluación de un número creciente de programas técnicos, las regiones y la gestión y la administración sobre la base de metas en términos de eficacia y de objetivos sustantivos	2009	(Se describirá en informes futuros)

Programas de trabajo decente por país

25. Tal como se describe en el documento GB.300/TC/2, se ha procedido activamente a la formulación y aplicación de los PTDP en todas las regiones. En 75 países se han elaborado documentos de PTDP, que se encuentran en una fase más o menos avanzada. Los elementos fundamentales que se desprenden de estos documentos son:

- Las principales prioridades sustantivas identificadas en los PTDP ponen de manifiesto que, si bien se observa la existencia de una serie de temas comunes en cada región, existen marcadas diferencias en cuanto a la manera de enfocarlos.

- En todas las regiones se observan vínculos con los programas por países de las Naciones Unidas, sobre todo con los países piloto del sistema coordinado de las Naciones Unidas («One UN») o los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).
 - Los interlocutores sociales han desempeñado una función sustantiva en la formulación y/o aplicación de los PTDP, si bien cabe mejorarla y ésta ha variado en lo que respecta a su alcance y modalidades. Comienza a entrecruzarse el establecimiento de comités tripartitos nacionales como principales órganos consultivos y de asesoramiento en materia de políticas en el marco del seguimiento de la aplicación de los PTDP.
 - Hasta ahora, la OIT ha utilizado principalmente sus propios recursos CTPO para elaborar los PTDP. Los proyectos de cooperación técnica ya iniciados o nuevos se están incorporando en los PTDP en un número de países cada vez mayor y, en varios casos, los mandantes se han comprometido a realizar contribuciones en especie para la aplicación de sus respectivos PTDP. En todas las regiones se han intensificado los esfuerzos para movilizar recursos extrapresupuestarios, y la incorporación de la cuenta suplementaria del presupuesto ordinario (CSPO) se considera una medida acertada para reducir el déficit de recursos.
26. En el documento de referencia mencionado anteriormente también se enumeran de forma detallada las enseñanzas extraídas y los pasos que deben tomarse en consideración para seguir avanzando en cada región.

Gestión del rendimiento del personal

27. A raíz de las consultas celebradas con funcionarios de la sede y de las oficinas exteriores, se ha diseñado un nuevo marco de gestión del rendimiento con elementos que abordan específicamente las deficiencias identificadas. El enfoque se basa en las prácticas óptimas identificadas a través de las investigaciones y las discusiones mantenidas con otros organismos y organizaciones. El marco se centra en la planificación del trabajo a nivel personal y de las unidades, vinculando los objetivos a los resultados esperados de dichas unidades, así como a las competencias y su desarrollo, con especial hincapié en las competencias de gestión.
28. El nuevo enfoque se está probando en el marco de ejercicios piloto llevados a cabo en la sede y en las oficinas exteriores. Los ejercicios piloto han comenzado con una serie de talleres para mejorar las técnicas de comunicación y garantizar una comprensión común de las definiciones y las medidas aplicadas, lo que permitirá reducir el período de evaluación, que suele ser de dos años, a tres meses. Al terminar el ejercicio piloto, se pedirá a los participantes que evalúen la incidencia del nuevo sistema en el rendimiento de su unidad y faciliten información detallada en cuanto a las herramientas y los instrumentos. La información facilitada servirá de base para finalizar el marco y los instrumentos, antes de implantar el nuevo sistema a escala mundial según un enfoque gradual. Durante el primer semestre de 2008 se llevarán a cabo actividades complementarias relacionadas con la utilización de las características de IRIS para el funcionamiento electrónico del sistema, así como con la organización de seminarios de formación dirigidos a los directivos y el personal.

Programación conjunta y planificación del trabajo

29. Los planes de trabajo son una herramienta de gestión concebida para definir más claramente las estrategias, planificar la elaboración de productos y las actividades, definir las responsabilidades y asignar recursos. También permiten realizar un seguimiento de los resultados y de la utilización de los recursos. Entre las prácticas adecuadas cabe destacar la

colaboración en la elaboración de los planes, la flexibilidad funcional, y el seguimiento, la actualización y la presentación de informes con carácter periódico.

- 30.** En la OIT una gran parte del trabajo se planifica de forma sistemática. El módulo de gestión estratégica de planificación de la ejecución de IRIS permite planificar la aplicación de los PTDP en los países, las subregiones y las regiones, así como de los productos globales. Se están realizando las labores necesarias para ayudar a elaborar planes globales en los que se recopilen los elementos de los PTDP y planes más detallados, tal como se pide en los hitos de la GBR para 2008. Se tiene la intención de acelerar esta labor para que los principales elementos puedan utilizarse antes de finales de 2007 en la planificación del trabajo para el período 2008-2009.
- 31.** Se propone modificar dos hitos. Se prevé implantar el marco de gestión del rendimiento durante el segundo semestre de 2008, una vez incorporados los resultados de los ejercicios piloto. Se prevé asimismo que las características de IRIS ya se habrán acabado de programar y probar en ese plazo, lo que permitirá implantar el sistema electrónicamente. En segundo lugar, se propone fijar un determinado nivel que se desea alcanzar como meta en cuanto al número de PTDP, sobre la base de las discusiones celebradas en la Comisión de Cooperación Técnica.
- 32.** Se propone un nuevo hito sobre el control del seguimiento administrativo de las evaluaciones, con el siguiente enunciado: «se aplica sistemáticamente una política de seguimiento a todos los tipos de evaluaciones independientes y se dispone de una base de datos totalmente operativa para el control y la gestión del seguimiento». Se espera alcanzar este hito en 2009. Ya se han iniciado algunas labores, tales como el diseño de la base de datos.

IV. Reforma del ciclo de programación

- 33.** Esta sección se corresponde con la de la hoja de ruta que lleva el mismo título. En el cuadro que figura a continuación se enumeran los hitos pertinentes y se describe su situación. En el resto de la sección se examinan brevemente los documentos del ciclo de programación de las Naciones Unidas, los progresos realizados por la Oficina en lo que respecta a los hitos y las consecuencias para la futura labor.

Situación de los hitos de la GBR definidos en el marco de la «Reforma del ciclo de programación»

Hitos	Año	Situación
Se aprueba una revisión del ciclo de programación, que incluye un estudio de los objetivos, duración y coordinación de la planificación a medio plazo	2007	En este documento se presentan propuestas de revisión del ciclo de programación.
El MPE se formula de nuevo y se ajusta la periodicidad al ciclo de programación revisado	2008	Si el Consejo de Administración da su aprobación, el próximo MPE para el período 2010-2015 se examinará en noviembre de 2008, y se basará en el enfoque descrito en el presente documento.
El CA refrenda un plan global de presentación de informes sobre la aplicación y el rendimiento, incluidas la coordinación con los exámenes del CA y las evaluaciones independientes	2008	El plan global de presentación de informes sobre la aplicación y el rendimiento, que se basará en las discusiones celebradas en la actual reunión del Consejo de Administración, se propondrá como parte del MPE en noviembre de 2008.

Documentos del ciclo de programación del sistema de las Naciones Unidas

34. La Oficina se ha esforzado especialmente por conocer, a partir de las experiencias de otras organizaciones de las Naciones Unidas, la manera en que éstas están incorporando la GBR en sus ciclos de programación. Además de las consultas oficiosas celebradas a nivel bilateral y en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas, se examinaron documentos recientes en materia de planificación, elaboración del presupuesto y presentación de informes de diez organizaciones de dicho sistema ⁷.
35. Todos los documentos de planificación estratégica abarcan períodos que oscilan entre cuatro y seis años (en el caso de los organismos especializados, éstos suelen abarcar seis años). Además de sus planes sexenales a plazo medio, la OMS y la FAO elaboran documentos de planificación a largo plazo que abarcan períodos de diez y 15 años, respectivamente. En cada uno de los planes a plazo medio figura el marco de resultados de la organización, pero éstos varían considerablemente en lo que respecta al nivel de detalle. La mayoría de las organizaciones facilitan información sobre los resultados y los indicadores, pero no sobre las metas, las bases de referencia o los niveles presupuestarios previstos. La OMS es la única excepción, ya que la organización proporciona indicadores, bases de referencia, metas y estimaciones presupuestarias para casi todos los resultados. Un reducido número de organizaciones se centran más bien en los productos que en los resultados.
36. Los documentos relativos al presupuesto, todos ellos bienales, varían considerablemente en lo que se refiere a su extensión y el nivel de detalle. En varios de estos presupuestos se establecen pocos vínculos, cuando los hay, con el marco basado en los resultados establecido en el documento de planificación estratégica. Como su plan es detallado, el documento del presupuesto de la OMS es breve, y en él no se da información sobre las tendencias en lo que se refiere a los costos, los factores relacionados con el tipo de cambio, las estructuras internas o las asignaciones de recursos operativos. El Programa y Presupuesto de la UNESCO es un documento muy detallado en el que figuran los resultados esperados, indicadores y metas del desempeño y la incidencia, e información pormenorizada sobre el presupuesto operativo.

⁷ A continuación se citan los documentos (en algunos casos, proyectos) examinados de los diez organismos de las Naciones Unidas: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): Plan a Plazo Medio 2006-2011; Programa de Labores y Presupuesto para 2006-2007; Informe sobre la Ejecución del Programa 2004-2005; Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH): Plan de Acción (2006-2011); Plan Estratégico de Gestión 2006-2007; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Estrategia a Plazo Medio 2008-2013; Proyecto de Programa y Presupuesto para 2008-2009; Informe del Director General 2004-2005; Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF): Plan estratégico de mediano plazo para el período 2006-2009; presupuesto bienal de apoyo para el bienio 2006-2007; Informe anual 2006; Programa Mundial de Alimentos (PMA): Plan Estratégico (2004-2007); Informe Anual 2005; Organización Mundial de la Salud (OMS): Proyecto de Plan Estratégico a Plazo Medio 2008-2013; Anteproyecto de Presupuesto 2008-2009; Presupuesto por programas para 2004-2005: evaluación de la ejecución; Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI): Plan a Mediano Plazo para las Actividades de Programa de la OMPI 2006-2009; Proyecto de Programa y Presupuesto para el Bienio 2006-2007; Informe anual 2005; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): Plan estratégico para el período 2008-2011; presupuesto bienal de apoyo para el bienio 2008-2009; Informe anual 2006; Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA): Plan estratégico para el período 2008-2011; presupuesto bienal de apoyo para el bienio 2008-2009; Informe anual 2005; Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA): Presupuesto y Plan de Trabajo Unificado para 2006-2007; Informe anual 2006.

37. En la presentación de informes sobre la aplicación se observan diferencias aún mayores. Con la única excepción de la OMS, ninguna de las organizaciones examinadas elabora informes de síntesis en los que se describan los progresos realizados para alcanzar los resultados identificados en los documentos de planificación o del presupuesto. Si bien casi todas las organizaciones publican un informe sobre la aplicación, ya sea con carácter anual o bienal, su naturaleza, formato, contenido y títulos varían, lo que sugiere que, probablemente, dichos informes tengan diferentes finalidades y públicos.

El Marco de Políticas y Estrategias (MPE)

38. Se admite en general que la OIT debería contar con un instrumento de planificación estratégica basado en el Marco de Políticas y Estrategias existente. Se han propuesto varias mejoras para las versiones futuras, debido a la necesidad de garantizar un amplio consenso tripartito en torno al MPE, de vincularlo más estrechamente con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros marcos internacionales, y de convertirlo en un instrumento más eficaz de GBR.
39. Desde el principio, el objetivo principal del Marco de Políticas y Estrategias ha sido establecer los objetivos y prioridades en materia de políticas que configuran el proceso de programación y elaboración del presupuesto. Este marco no trata de predecir el futuro a través de proyecciones o escenarios, sino que se basa en los acontecimientos recientes y las enseñanzas extraídas de la experiencia anterior. Se propone centrarse en las enseñanzas obtenidas de la experiencia con el diseño actual del MPE, y realizar una serie de modificaciones que deberían conducir a la adopción de un enfoque más dinámico, eficaz y basado en los resultados con respecto a la planificación.
40. No se propone utilizar el MPE para extrapolar los niveles presupuestarios previstos. El Director General ha propuesto otro enfoque para responder a la necesidad de debatir el nivel y la estructura de los recursos, y se espera que la reunión de marzo de 2008 permita examinar las cuestiones financieras sin topar con las limitaciones del ciclo de elaboración del presupuesto.
41. En principio, el paso a un ciclo de planificación sexenal ya ha sido examinado y aprobado. Ello permitiría una armonización con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los decenios de trabajo decente instaurados en las regiones, y dejaría un plazo de tiempo más realista para alcanzar resultados importantes y medirlos. Varios órganos de las Naciones Unidas están avanzando en esta dirección.
42. El próximo MPE debería beneficiarse del mayor volumen de información acerca de las prioridades que se desprende de los PTDP. Asimismo, debería incluir un conjunto explícito de enseñanzas en materia de evaluación.
43. El MPE debería incluir una declaración de objetivos a más largo plazo, que actualizaría el Programa de Trabajo Decente a la luz de la experiencia adquirida y del mayor apoyo mundial. El Programa de Trabajo Decente ha ocupado un lugar destacado en los documentos relativos al Marco de Políticas y Estrategias presentados al Consejo de Administración. El lema del MPE para el período 2002-2005 era «Actualización del Programa de Trabajo Decente», y el del período 2006-2009 es «Hacer del trabajo decente un objetivo global». Se ha movilizado un apoyo considerable en torno a este programa a

nivel mundial, que ha ido concretándose a través de discusiones tripartitas, sobre todo las celebradas en la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo⁸.

44. Se propone seguir basando el MPE en el Programa de Trabajo Decente. Para garantizar una comprensión común, se propone iniciar el MPE con una declaración de la visión y el contenido del programa, basándose en la Constitución de la OIT y la Declaración de Filadelfia, así como en las resoluciones y discusiones tripartitas clave. Ello implicaría evidentemente tratar de manera más específica cada uno de los cuatro objetivos estratégicos, basándose en las orientaciones brindadas por la Conferencia y el Consejo de Administración, por ejemplo a través de referencias al Programa Global de Empleo.
45. El MPE debería establecer el marco de resultados para el período de planificación. Ello ofrece por lo tanto la oportunidad de examinar los resultados intermedios e inmediatos, los indicadores conexos y las estrategias de alto nivel así como de consolidar las bases para la medición de los resultados, lo cual requerirá actividades de formación y directrices específicas.
46. Si bien una gran parte de la información detallada sobre las estrategias adoptadas para alcanzar los resultados figurará en otros documentos de estrategia presentados al Consejo de Administración, el MPE también permite pasar a unas estrategias de resultado mejor estructuradas y más detalladas, por ejemplo, a través de la utilización de un formato estándar para cada estrategia. Los temas abarcados deberían incluir, cuando proceda, la colaboración con los mandantes y el tripartismo, las normas internacionales del trabajo, la generación y el intercambio de conocimientos, la comunicación, las asociaciones establecidas en el sistema de las Naciones Unidas y con los donantes, las cuestiones de género, la pobreza y la globalización.

El Programa y Presupuesto

47. El Programa y Presupuesto establece, para cada uno de los resultados inmediatos y sus indicadores, las metas de rendimiento para un determinado bienio, el nivel de los recursos asignados y la estrategia en materia de aplicación. El Programa y Presupuesto está vinculado al Marco de Políticas y Estrategias y a las prioridades identificadas por los mandantes a través de los programas de trabajo decente por país, de las decisiones adoptadas en las reuniones del Consejo de Administración y la Conferencia, y de otros foros tripartitos tales como las reuniones regionales y las reuniones de expertos. El Programa y Presupuesto integra todos los recursos a disposición de la Oficina y se centra en todos los resultados que se desea alcanzar. Ello ha cobrado una importancia aún mayor después de la incorporación de la cuenta suplementaria del presupuesto ordinario (CSPO). Se propone que se siga realizando una presentación integrada, que sea coherente con la práctica de otros organismos de las Naciones Unidas.
48. La línea divisoria entre el MPE y el Programa y Presupuesto nunca ha sido totalmente nítida, sobre todo desde que dicho marco se presenta al Consejo de Administración simultáneamente al examen preliminar del Programa y Presupuesto para el bienio siguiente. Tal como se ha propuesto anteriormente, el MPE debería incluir el marco de resultados para el período de planificación, en particular los resultados intermedios e inmediatos y los indicadores que se utilizarán. Este nivel de detalle es importante en el

⁸ Véase, en particular: *Superar la pobreza mediante el trabajo* (Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 91.^a reunión, junio de 2003); *Por una globalización justa: El papel de la OIT* (Informe del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 92.^a reunión, junio de 2004); *Trabajo decente* (Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 87.^a reunión, junio de 1999).

MPE, ya que el marco debería ser razonablemente estable a lo largo del período de planificación. Forzosamente, el MPE también incluirá estrategias de alto nivel. Por lo tanto, se propone que el Programa y Presupuesto se centre en estrategias más detalladas para los resultados inmediatos, junto con las metas y los recursos.

49. Se ha hablado extensamente de la necesidad de establecer vínculos más estrechos entre el Programa y Presupuesto y los PTDP, lo que permitiría definir más claramente las prioridades y los recursos propuestos para ambos. Asimismo, ello podría ayudar a identificar la falta de correspondencia entre las principales prioridades y los recursos disponibles y, al mismo tiempo, mostraría si existen esferas de actividad de la OIT caracterizadas por una demanda relativamente baja. Por lo tanto, se propone facilitar resúmenes de las prioridades que se desprenden de los PTDP en el Programa y Presupuesto.
50. Aunque una gran parte de la labor de la OIT debería basarse en los PTDP, es evidente que existen otras actividades altamente prioritarias y que tal vez no queden debidamente reflejadas en los PTDP, tales como la elaboración de normas, su promoción y el control de su aplicación; el desarrollo de la base de conocimientos de la OIT y su difusión; la elaboración de productos globales para apoyar los objetivos de la Organización, y la participación de la OIT en iniciativas mundiales y regionales. El fortalecimiento de la capacidad de los mandantes de la OIT y del tripartismo es un caso aparte. Si bien ello debería formar parte de cada PTDP, y así es normalmente, hay situaciones en las que el apoyo a los mandantes debería ir más allá de los elementos identificados.
51. La elaboración del presupuesto por resultados es un objetivo de la GBR. Debería avanzarse más a este respecto, por ejemplo detallando los resultados y los recursos en los PTDP. Al mismo tiempo, los recursos no siempre deberían simplemente ir por detrás de los resultados. En algunos casos, las metas no se alcanzan porque los recursos son inadecuados, o porque éstas se han fijado a un nivel irrealista. En otros casos, la medición de los resultados no logra reflejar su alcance o importancia. Las prácticas adecuadas prevalecientes tratan de demostrar que los resultados influyen en los presupuestos, a través de referencias explícitas a las enseñanzas extraídas del desempeño anterior.
52. En las consultas celebradas sobre los pormenores administrativos del Programa y Presupuesto no se llegó a ningún consenso. Algunas personas consideraban que una serie de detalles presupuestarios incluidos en el Programa y Presupuesto podían omitirse, mientras que otras no deseaban que se redujera el nivel de detalle. De momento, no se propone ningún cambio en cuanto al nivel de detalle presupuestario.

Presentación de informes sobre la aplicación

53. La GBR implica que los recursos se utilicen de manera flexible, en función de las oportunidades y las limitaciones que vayan surgiendo. La especificación detallada por adelantado de los productos y actividades obstaculiza un ajuste dinámico de acuerdo con la evolución de las circunstancias y, por lo tanto, va en detrimento de la obtención de logros. Por esa razón, la documentación relativa a la planificación y la formulación del presupuesto de la OIT se centra en los resultados más que en los productos y actividades.
54. Al mismo tiempo, las organizaciones que aplican la GBR siguen teniendo que rendir cuentas con respecto a la utilización eficaz y eficiente de sus recursos. Por esta razón, los sistemas de GBR ponen cada vez mayor énfasis en la presentación de informes sobre la aplicación y la evaluación.

55. En el marco de la GBR, la elaboración de informes sobre la aplicación se basa en indicadores y metas establecidos en el proceso de planificación y formulación del presupuesto. El aspecto fundamental de la presentación de informes reside en los resultados. No obstante, el Consejo de Administración ha dejado claro que espera cinco mejoras importantes en cuanto a la presentación de informes sobre la aplicación.
56. En primer lugar, los resultados que se indican deberían redundar en una mejor comprensión cualitativa del rendimiento de la OIT. La práctica anterior consistente en indicar el número y la ubicación de los logros, con inclusión de ejemplos, no basta para aclarar plenamente la índole de los resultados. A partir del informe sobre la aplicación relativo a 2006-2007 que se presentará al Consejo de Administración en marzo de 2008, cada resultado se indicará por separado.
57. En segundo lugar, los resultados inmediatos previstos en el Programa y Presupuesto se alcanzan mediante la acción de los mandantes y otros interlocutores así como gracias a la labor de la Oficina. En los informes sobre la aplicación se debería especificar por consiguiente la contribución de la OIT. Esta mejora se está también introduciendo en el informe relativo al bienio 2006-2007.
58. Una tercera mejora se refiere a una mejor utilización de las enseñanzas extraídas de la experiencia, y una información más directa sobre las dificultades. Se han tomado ya medidas para reunir más información de esta índole para el informe correspondiente al bienio 2006-2007.
59. En cuarto lugar, la presentación de informes sobre la aplicación tiene que reflejar las mejoras en cuanto a la medición que se aplican también a la planificación y la formulación de presupuesto. En el informe relativo a 2006-2007 se incluirá cierto número de ejemplos de cómo se podría realizar esto, lo cual a su vez influirá posteriormente en la formulación de indicadores para el futuro.
60. El quinto aspecto se refiere a la mejora de la información financiera que se presenta en el informe sobre la aplicación del programa. La Oficina se ha comprometido a informar sobre los gastos en el nivel de los resultados inmediatos para 2008-2009. El fortalecimiento de la labor de planificación y control previsto mejorará la presentación de informes financieros, así como la aplicación de IRIS en el terreno.
61. Estas medidas destinadas a reforzar el informe bienal sobre la aplicación del programa requerirán considerable tiempo y esfuerzo por parte de todas las unidades de la Oficina. Si bien este esfuerzo se justifica porque proporciona más información importante sobre los resultados y los gastos conexos, las consultas internas indican de manera clara que se ha alcanzado un límite en lo que atañe al costo de la elaboración y presentación de informes, lo cual puede recortar los recursos disponibles para proporcionar servicios a los mandantes. Al mismo tiempo, ha quedado claro que el informe sobre la aplicación del programa a mitad de período adolece de una serie de carencias por lo que respecta a su oportunidad: en la práctica el informe sobre la aplicación a mitad de período abarca únicamente los primeros nueve meses de un bienio, de modo que hay pocos resultados o enseñanzas disponibles. La carga administrativa y los gastos que implica la preparación de un informe de esta índole a escala de toda la Oficina es considerable. Estos recursos podrían utilizarse de manera mucho más eficaz para preparar un mejor informe bienal.
62. La gran mayoría de las personas consultadas estaría de acuerdo en suspender la elaboración del informe sobre la aplicación a mitad de período. Ha habido un aumento considerable en la labor de la Oficina con respecto a la GBR sin la correspondiente eliminación de tareas menos prioritarias. Todos los componentes del ciclo de programación se están reforzando por lo que respecta a la información detallada y los

análisis que se piden a los gestores. Se propone, por lo tanto, eliminar el informe sobre la aplicación a mitad de período por considerarse que es la única medida que puede compensar en parte el aumento de la carga de trabajo de los gestores y los servicios centrales.

Evaluación

- 63.** La evaluación constituye una función distinta, esencial y complementaria de la medición del rendimiento y la gestión basada en los resultados. La función de evaluación proporciona información sobre el rendimiento que no puede obtenerse fácilmente mediante los sistemas de control del rendimiento, en particular, consideraciones detalladas en cuanto a la atribución, pertinencia, eficacia y sostenibilidad. La evaluación también aporta al sistema de rendimiento elementos de independencia de criterio. Asimismo, aborda las causas por las cuales los resultados se lograron o no y proporciona recomendaciones para tomar las medidas de gestión apropiadas.
- 64.** Por esas razones, la evaluación es un componente esencial de la gestión basada en los resultados. Se requiere el aporte de la evaluación en todas las fases de la gobernanza y del ciclo de programación.
- 65.** En el marco de políticas y estrategias se debería incluir un resumen de las enseñanzas clave derivadas de la evaluación que deberían influir en las estrategias de la OIT para el período de planificación, incluidas las enseñanzas extraídas de otras organizaciones. También debería incluir una visión general de la estrategia de evaluación.
- 66.** Los resultados e indicadores incluidos en el marco de políticas y estrategias deberían ser suficientemente detallados y mensurables a fin de que las evaluaciones puedan llegar a conclusiones concretas.
- 67.** La información relativa a la evaluación y las enseñanzas extraídas de la misma pueden ayudar también a desarrollar mejores vínculos entre el Programa y Presupuesto y los PTDP, y pueden reforzar también los PTDP. Esto permitirá a su vez lograr mejoras en la presentación de informes sobre la aplicación.
- 68.** Durante la aplicación del programa será importante asegurarse de que se conserve información apropiada sobre el rendimiento a efectos de la evaluación.
- 69.** La evaluación contribuye sustancialmente a la calidad de la información sobre la aplicación, a través de su función de control de calidad, la utilización de enseñanzas extraídas y, sobre todo, la creación de una «cultura de evaluación» en virtud de la cual se aliente a los gestores y al personal encargado de la aplicación a que desarrollen una actitud más analítica y que aprendan a partir de sus propias experiencias. Esto constituye una importante contribución a la cultura general centrada en los resultados de los gestores y del personal.
- 70.** Durante los próximos cinco años, la Oficina examinará las opciones respecto de un enfoque más integrado de la elaboración y presentación de informes sobre la aplicación y el rendimiento, sobre la base de una serie de fuentes de información, incluida la información sobre todos los tipos de evaluación, en particular la autoevaluación y los informes preparados por los gestores.
- 71.** La contribución de la función de evaluación a los procesos de la GBR y a los documentos sobre el ciclo de programación es sumamente importante. Aporta un análisis independiente y una orientación basada en el aprendizaje. La evaluación no debería limitarse a los

informes formales sino que debería influir también en la concepción de los programas y políticas mediante el control de calidad, mecanismos para medir la evaluabilidad, enseñanzas extraídas y mecanismos de retroinformación. La función de evaluación se ajustará en mayor medida al programa de trabajo previsto del Consejo de Administración.

Relación de las propuestas relativas al ciclo de programación con el fortalecimiento de la capacidad de la OIT

72. Si la Organización decide seguir los lineamientos establecidos durante su discusión acerca del fortalecimiento de la capacidad de la OIT, podrían llevarse a cabo exámenes en profundidad de cada objetivo estratégico, lo cual podría a su vez dar lugar a la revisión de los elementos pertinentes del Marco de Políticas y Estrategias, en particular la estrategia relativa al objetivo estratégico de que se trate y a los resultados intermedios e inmediatos correspondientes. Esto presentaría varias ventajas:
- Permitiría asegurarse de que la Conferencia Internacional del Trabajo examine los elementos del plan estratégico de la Oficina, lo cual no ocurre actualmente.
 - Permitiría desarrollar una discusión mucho más pormenorizada en el Consejo de Administración, el cual normalmente dedica sólo unas pocas horas al examen del Marco de Políticas y Estrategias cada vez que se le somete, y únicamente en la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración. El tiempo de que se dispone para la discusión de cada objetivo estratégico es limitado.
 - Proporcionaría pertinencia y dinamismo de manera continua al Marco de Políticas y Estrategias. En muchas organizaciones, los planes a medio plazo se utilizan muy poco una vez que han sido adoptados.
73. Las modalidades exactas de las vinculaciones entre el fortalecimiento de la capacidad de la OIT y el Marco de Políticas y Estrategias tendrían que establecerse a la luz de las decisiones adoptadas por la Conferencia. No es difícil imaginar de qué manera se podrían transmitir las conclusiones o resoluciones al Consejo de Administración a fin de poder modificar en consecuencia el Marco de Políticas y Estrategias.
74. Las propuestas que figuran más arriba están en consonancia con los hitos relativos a la reforma del ciclo de programación. Ya se ha previsto la labor que ha de llevarse a cabo a este respecto. Por lo tanto, se propone mantener sin modificaciones los hitos relativos a esta cuestión. No obstante, se ha añadido un hito adicional sobre el seguimiento sistemático de las evaluaciones en la sección relativa a los sistemas de rendimiento y rendición de cuentas.

V. Conclusiones

75. Aunque incumbe al Consejo de Administración sacar conclusiones acerca de los progresos de la Oficina en materia de GBR, parece pertinente plantear algunos puntos.
76. La hoja de ruta ha proporcionado un marco acordado y un calendario para la labor relativa a la GBR.
77. En la hoja de ruta se prevé una serie de pasos destinados a lograr eficacia y transparencia, que en la práctica implican también exigencias para la Oficina y en particular para los gestores. Uno de los objetivos de la introducción de la GBR es alentar a los gestores a que utilicen los recursos de manera flexible para obtener resultados. En cierta medida, la

exigencia de un mayor detalle reduce la capacidad real de la Oficina para prestar servicios a sus mandantes. También sobrecarga la capacidad de las unidades centrales encargadas de las políticas que deben apoyar el cambio. La GBR debería también estar sujeta al criterio según el cual hay que concentrarse en las principales prioridades. Se espera que el examen del presente documento redunde en dicha concentración.

78. La discusión de la GBR en la OIT tiene implicaciones desde el punto de vista de la gobernanza que trascienden el alcance de la hoja de ruta y que incluyen el funcionamiento del Consejo de Administración y sus comisiones. Un primer paso en cuanto a la aplicación más amplia de la GBR podría ser la utilización de enfoques basados en los resultados en los documentos que se someten a las comisiones del Consejo de Administración, además de los que se presentan a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración.

79. *La Comisión de Programa, Presupuesto y Administración tal vez estime oportuno invitar al Consejo de Administración a que:*

- a) apruebe los pasos propuestos para la puesta en práctica de la estrategia relativa a la gestión basada en los resultados en la OIT que se presentan en este documento, habida cuenta de los puntos de vista expresados por los miembros de la Comisión durante la discusión de este punto del orden del día, y*
- b) solicite al Director General que presente en noviembre de 2008 un Marco sexenal de Políticas y Estrategias teniendo en cuenta las propuestas contenidas en este documento.*

Ginebra, 12 de octubre de 2007.

Punto que requiere decisión: párrafo 79.