



## DUODÉCIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

**Estrategias basadas en los resultados  
para 2010-2015: Visión general**

1. La estrategia para la mejora continua de la gestión basada en los resultados en la OIT, refrendada por el Consejo de Administración en noviembre de 2006<sup>1</sup>, estableció hitos para las estrategias de gestión. A finales de 2009, todas las estrategias de gestión debían estar revisadas a fin de utilizar un enfoque y una terminología comunes, tener un marco de resultados explícitos e identificar claramente los vínculos entre ellas. El marco global de los resultados se describe en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 y el Programa y Presupuesto para 2010-2011<sup>2</sup>. En esta reunión del Consejo de Administración se presentan la estrategia en materia de recursos humanos<sup>3</sup>, la estrategia de la tecnología de la información<sup>4</sup>, la estrategia en materia de conocimientos<sup>5</sup> y la estrategia de cooperación técnica<sup>6</sup>, las cuales han sido revisadas. Se presentará una estrategia de evaluación revisada después de llevar a cabo la evaluación externa independiente de las funciones de evaluación de la OIT, que tendrá lugar en 2010 según lo previsto.
2. La mayoría de estas estrategias de gestión tienen antecedentes importantes y todas responden a peticiones del Consejo de Administración y sus Comisiones. Se trata de la tercera estrategia en materia de recursos humanos, la quinta estrategia de la tecnología de la información y la segunda estrategia en materia de conocimientos. Si bien la estrategia de cooperación técnica no se formuló específicamente como un documento de estrategia en el pasado, existen numerosos debates estratégicos previos, incluidos los puntos que figuran periódicamente en el orden del día de la Conferencia Internacional del Trabajo. Existe también una estrategia de evaluación.

<sup>1</sup> Documento GB.297/PFA/1/1. Véase también documento GB.300/PFA/9/1.

<sup>2</sup> Documento GB.304/PFA/2 (Rev.), y OIT: *Programa y Presupuesto para el bienio 2010-2011*, Ginebra, 2009.

<sup>3</sup> Documento GB.306/PFA/12/2.

<sup>4</sup> Documento GB.306/PFA/ICTS/1.

<sup>5</sup> Documento GB.306/PFA/12/3.

<sup>6</sup> Documento GB.306/TC/1.

3. En el presente documento se examinan elementos comunes que se aplican a todas las estrategias de gestión, haciendo hincapié en su objetivo, estructura y preparación, el contexto en que se aplicarán y los vínculos entre ellas.

## Objetivo y estructura

4. Las estrategias son herramientas de gestión orientadas a aplicar el marco de resultados establecido en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. Describen en forma concreta las medidas necesarias para conseguir los resultados. Ofrecen un panorama claro de los avances que se han de conseguir a lo largo del tiempo, en particular los hitos que se deberían alcanzar durante cada bienio del período de planificación de seis años.
5. Actualmente, no se dispone de un marco de resultados para la sección del programa y presupuesto relativa al fortalecimiento de las capacidades técnicas, que abarca lo siguiente: base de conocimientos, fortalecimiento de la capacidad de los mandantes, alianzas y comunicación, y capacidad operacional. Los resultados, los indicadores y las metas identificados en las estrategias permiten abordar esta carencia.
6. Todas las estrategias de gestión tienen una estructura común: una breve sección introductoria en la que se expone el contexto de cada estrategia y, a continuación, un marco de resultados que abarca un número limitado de resultados. En cada resultado se incluyen un enunciado, una estrategia y una sección relativa a la medición.
7. En los enunciados de los resultados se identifican, en un lenguaje sencillo y directo, los resultados prioritarios que se han de conseguir. Las estrategias incluyen una breve explicación de los resultados previstos, los principales productos y actividades necesarios para alcanzar el resultado, los vínculos con otras estrategias de gestión y la identificación preliminar de los riesgos y las hipótesis. En los próximos años, se ha previsto introducir nuevas mejoras al respecto en el contexto de la política de gestión de los riesgos a nivel de toda la Oficina.
8. Las estrategias en materia de resultados abarcan asimismo las repercusiones en los recursos. Indican lo que se puede y lo que no se puede lograr habida cuenta de los recursos disponibles en el marco del Programa y Presupuesto para 2010-2011 y, en el supuesto de que existan los mismos niveles de recursos, para todo el período de planificación de seis años. Cuando procede, indican lo que se podría reforzar o acelerar con recursos adicionales. Estas estimaciones se seguirán ajustando y mejorando en el momento de preparar el Programa y Presupuesto para 2012-2013.
9. Las secciones relativas a la medición presentan los indicadores, los criterios de referencia y las metas para el período de planificación, así como los hitos para cada uno de los tres bienios abarcados.
10. En cada estrategia se identifica la principal contribución que puede aportar a las demás estrategias, así como las contribuciones que se requieren de ellas. Estos vínculos entre las estrategias ya se han identificado de manera preliminar<sup>7</sup> y en el cuadro presentado en el anexo figuran resúmenes relativos a dichos vínculos.
11. Uno de los importantes progresos en estas estrategias es su vínculo con la medición de resultados mediante el Programa y Presupuesto y el Informe sobre la Aplicación del Programa. Ahora se puede vincular la revisión de las estrategias a los procesos más

<sup>7</sup> Documento GB.300/PFA/9/1.

amplios de programación, presupuestación y revisión, tanto para evaluar los progresos como para facilitar la flexibilidad y la adaptación necesarias.

## Contexto

12. La OIT cuenta con una base sólida de nuevos documentos fundamentales de política en los que se abordan su mandato, su papel y sus métodos de trabajo. Todos ellos se basan en la pertinencia continua del mandato de la OIT según se expresa en el Programa de Trabajo Decente.
13. En la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa se habla de la naturaleza de los cuatro objetivos estratégicos que son «inseparables, están interrelacionados y se refuerzan mutuamente» y de «un contexto mundial de interdependencia y complejidad crecientes, así como de internacionalización de la producción». Ello supone que la Oficina elabore un enfoque coherente y de colaboración para abordar las actividades de la OIT sobre la base de la innovación y los nuevos métodos de trabajo.
14. El Pacto Mundial para el Empleo añade el carácter de urgencia y transformación rápida que plantea esa complejidad. En el Pacto se reconoce que los paquetes de políticas apropiados diferirán entre los países, y se hace hincapié en la importancia de la capacidad de la OIT en materia de investigación y análisis de los datos económicos y sociales.
15. El Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 y el Programa y Presupuesto para 2010-2011 reflejan esa amplia orientación en materia de políticas, añadiendo un enfoque riguroso para la medición, obtención y eficacia de los resultados.
16. En todos estos documentos de política se subrayan con insistencia el papel fundamental y las responsabilidades de los mandantes. Asimismo, se pide a la Oficina que refuerce sus servicios en respuesta a las necesidades de dichos mandantes.
17. La competencia y los conocimientos especializados de la OIT se consideran una parte esencial de la respuesta a nivel nacional e internacional ante la necesidad cada vez más urgente de ofrecer trabajo decente para todos. Los activos de la OIT en ese sentido son considerables, incluidos un personal comprometido, competente y diverso; un consenso tripartito sobre los principios fundamentales; un sistema de control de la aplicación de las normas ampliamente reconocido; una buena reputación en lo que respecta a efectuar análisis acertados y contar con un enfoque equilibrado, y experiencia práctica en la prestación de cooperación técnica. La aplicación del examen de la estructura de las oficinas exteriores, según lo adoptado por el Consejo de Administración en marzo de 2009, reforzará la presencia de la OIT en las regiones y mejorará su capacidad técnica para responder a las necesidades de los mandantes.
18. La OIT encara enormes desafíos: debe introducir nuevos métodos de trabajo y colaboración, profundizar y perfeccionar sus análisis, responder rápidamente a las necesidades cada vez más urgentes, adaptar sus servicios a las distintas situaciones de los mandantes en el mundo, aumentar e intensificar la eficacia de su acción, y realizar todo ello prestando particular atención a la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas.

## **Mecanismos de seguimiento y presentación de informes**

19. Los funcionarios que cumplen funciones directivas tienen la responsabilidad de garantizar que las estrategias de gestión se apliquen de manera coherente y cooperativa. Se establecerán mecanismos adecuados de seguimiento y presentación de informes a nivel interno, vinculados a planes de trabajo basados en los resultados para medir los progresos, identificar las deficiencias y abordar los riesgos. En los informes sobre la aplicación del programa presentados cada bienio al Consejo de Administración se incluirá la presentación de informes sobre la aplicación general de las estrategias y sobre los hitos bienales específicos.

Ginebra, 23 de octubre de 2009.

*Este documento se presenta para información.*

## Anexo

### Vínculos entre estrategias

La matriz que figura a continuación proporciona información sintética sobre el modo en que cada estrategia se vincula con las demás. Los pormenores pueden encontrarse en los documentos correspondientes a cada estrategia. En cada casilla se especifica la relación mutua entre las dos estrategias de que se trate.

Estrategia	Vínculos entre las estrategias		
	Tecnología de la información	Conocimientos	Cooperación técnica
Recursos humanos	<p>Subsanar carencias en relación con las necesidades de TI mediante dotación adecuada de personal.</p> <p>Perfeccionar las competencias del personal en TI mediante formación.</p> <p>Las herramientas de TI facilitan las funciones de gestión de RH, entre ellas, la contratación, la formación, la gestión del talento, la información actualizada a toda la Oficina sobre el personal en servicio o jubilado, la gestión del desempeño y la continuidad de la actividad en caso de emergencia.</p>	<p>El Intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo se incluyen en el marco de competencias básicas para las evaluaciones en el momento de la contratación de personal.</p> <p>Formación especializada en técnicas de intercambio de conocimientos, gestión de los conocimientos, trabajo en equipo, redacción para la web y gestión del contenido.</p> <p>Reconocimiento de la excelencia y del rendimiento individual y recompensas a los mismos en relación con competencias como el trabajo en equipo, la colaboración y el intercambio de conocimientos.</p> <p>Subsanar las carencias en materia de conocimientos generadas por los ceses (preservar la memoria institucional).</p> <p>Mejorar el intercambio de conocimientos contribuye a mejorar la eficacia y la eficiencia de la fuerza de trabajo.</p>	<p>Formación en materia de gestión basada en los resultados y presupuestación integrada, requisitos de los donantes, gestión del ciclo de vida de los proyectos y competencias para la movilización de recursos en las oficinas exteriores</p> <p>Revisión de los acuerdos contractuales del personal de las oficinas exteriores (incluido el personal de cooperación técnica), en el marco de la armonización de las prácticas institucionales del régimen común de las Naciones Unidas.</p> <p>Procedimientos de contratación eficaces y sistema adecuado de gestión y desarrollo para el personal de cooperación técnica.</p> <p>Contribuciones a las cuestiones de RH en el terreno comunes a todas las Naciones Unidas (ejemplos: cuestiones tratadas por el Grupo de trabajo sobre el sistema de coordinadores residentes y el Grupo Asesor Institucional para la selección y el nombramiento de coordinadores residentes).</p>

<b>Vínculos entre las estrategias</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Tecnología de la información</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Cooperación técnica</b>
Tecnología de la información		<p>Promoción de herramientas de TI (sistemas de conocimientos, grupomática, correo electrónico, videoconferencia, telefonía por internet, web, aprendizaje electrónico, redes sociales, etc.) que faciliten el intercambio de conocimientos, la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Continuar con el perfeccionamiento y el despliegue de aplicaciones de TI comunes a toda la Oficina como el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS), el Sistema Electrónico de Gestión de Documentos (EDMS) y el Sistema de Gestión del Contenido de la Web (WCMS).</p> <p>Reforzar la infraestructura de TI y eliminar los obstáculos tecnológicos para la instalación de nuevas herramientas de difusión.</p> <p>Consolidación y racionalización de las bases de datos sobre conocimientos procedentes de diversas fuentes haciendo compatibles sus formatos.</p>	<p>Mejora de la armonización, el seguimiento y la ejecución de proyectos de cooperación técnica gracias a la mejora de las funcionalidades de IRIS en el terreno.</p> <p>Mejor gestión del conocimiento generado en proyectos de cooperación técnica gracias al perfeccionamiento de aplicaciones de TI como EDMS y WCMS en las oficinas exteriores.</p> <p>Mejora del intercambio de información sobre proyectos de cooperación técnica entre los donantes y la Oficina a través de la consola electrónica de donantes.</p>
Conocimientos			<p>Integración de las actividades de creación de conocimientos en marcos de colaboración con donantes.</p> <p>Incorporación de lo aprendido con la práctica de la cooperación técnica en las actividades de investigación y difusión de conocimientos.</p> <p>Pruebas mejor documentadas del modo en que el trabajo decente contribuye al desarrollo nacional, lo cual conduciría a una mayor participación de la Oficina y de los mandantes en los procesos de programación de las Naciones Unidas.</p>