



Organización
Internacional
del Trabajo

Memoria de Gestión

Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Febrero 2011 – Mayo 2015



Índice

Presentación	2
1. Principales hitos en la gestión de la Oficina Regional (2011-2015)	3
1.1 Prioridades estratégicas y grupos de trabajo regionales	3
1.2 Gestión de conocimientos	6
1.3 Comunicación, prensa y proyección externa	8
1.4 Estrechando lazos con organismos internacionales	11
1.5 Renovación de la Cooperación Técnica en el ámbito regional	13
1.6 Una administración con capacidad de respuesta y adaptación	14
2. La Reunión Regional Americana	15
3. Lecciones aprendidas y desafíos para la gestión futura	16
4. El equipo de la Oficina Regional (2011-2015)	19
5. El Equipo Directivo de América Latina y el Caribe (2011-2015)	20

Presentación

Este informe presenta los principales hitos en la gestión de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe entre febrero de 2011 y mayo de 2015, cuando tuve la fortuna de dirigirla. Han sido más de cuatro años intensos e interesantes en la región, marcados por la recuperación de la crisis, la creación de empleo y, más recientemente, el estancamiento de las economías que amenaza muchos de los logros alcanzados en los mercados laborales. Internamente también ha sido una época de cambios, con un nuevo Director General desde octubre de 2012, un proceso de reforma en la sede y la revisión de operaciones en el terreno. Todo esto ha incidido de forma profunda en la manera en que la OIT presta servicios a sus mandantes.

Fue también la época de la decimoctava Reunión Regional Americana, de la búsqueda de mayor consenso e integración tripartita, de los grupos temáticos regionales, de las áreas de importancia crítica, del FORLAC... El gran número de acontecimientos, los cambios vividos y los objetivos cumplidos dan cuenta del maravilloso trabajo de todo el personal de la región, con el invalorable apoyo de colegas de la sede y de otras partes del mundo. Este reporte se centra en la labor de la Oficina Regional, por lo que me permito destacar en esta presentación el gran valor profesional y personal de su equipo, cuyos nombres figuran al final de este informe. Sin todas las personas que colaboraron con la Oficina en este periodo la gestión que se describe aquí habría sido imposible. Se trata de un valioso legado que queda al próximo Director Regional, quien sin dudas sabrá aprovecharlo al máximo.

Este documento no incluye un listado exhaustivo de las actividades realizadas o promovidas por la Oficina Regional, solamente destaca algunos procesos puestos en marcha en los últimos años para responder a las nuevas demandas del contexto y de la reforma de la OIT, manteniendo la eficacia y la eficiencia. Se indican, también, algunos desafíos que habrá que afrontar en el futuro.

El informe se dirige, así, a los colegas de la región y de la Oficina en su conjunto. Pretende sintetizar e ilustrar el “modelo” elegido para la gestión en este periodo de tiempo y promover una reflexión sobre lo que se ha hecho y lo que queda por hacer. Quienes seguirán en esta apasionante tarea podrían así tener un insumo para alimentar sus propias ideas y decisiones.

Estoy sumamente orgullosa y satisfecha del trabajo de la Oficina Regional en estos cuatro años y medio. Tengo el convencimiento de que el equipo seguirá haciendo que el trabajo decente se convierta en una realidad para todos los países de América Latina y el Caribe.

1. Principales hitos en la gestión de la Oficina Regional (2011-2015)

La gestión de la Oficina Regional (OR) en este periodo se basó en tres ideas fundamentales: 1) la labor principal de la oficina es la coordinación de los trabajos de todos los Equipos de Trabajo Decente (ETD) y Oficinas de Países (OP) en la región, a partir de temas de interés común, mediante una programación más estratégica y una administración inteligente de los recursos humanos y financieros, manteniendo una fluida comunicación con los departamentos de la sede; 2) el trabajo técnico y político de la OR tiene como objetivo facilitar, complementar y enriquecer los esfuerzos de los ETD, las OP y OIT-CINTERFOR, especialmente a través de la gestión de conocimientos y la promoción de alianzas; y 3) todo lo anterior debe ser realizado manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia en los procesos administrativos y financieros, promoviendo mejoras para la adaptación a las nuevas tecnologías.

A partir de estas premisas y de las orientaciones del Equipo Directivo Regional se tomaron algunas decisiones estratégicas, relacionadas esencialmente con la definición de prioridades compartidas para facilitar el trabajo en equipo, integrando en las iniciativas a los interlocutores sociales (véase la sección 1.1). Para aumentar la visibilidad y la relevancia del trabajo de la OIT en la región, la OR ha buscado también promover la producción, gestión y difusión de conocimientos relevantes (1.2), así como desarrollar una estrategia de comunicación más dinámica y efectiva (1.3). Se ha intentado también fortalecer alianzas, especialmente con otras organizaciones internacionales (1.4) e innovar en la cooperación técnica (1.5) en un contexto difícil. Finalmente, se hizo un esfuerzo deliberado para mantener la capacidad del trabajo administrativo, financiero, de gestión de recursos humanos y de programación que ha hecho de esta región un ejemplo para el conjunto de la Oficina (1.6).

1.1 Prioridades estratégicas y grupos de trabajo regionales

La OIT tiene un sistema relativamente complejo de programación, que combina resultados globales (con indicadores y metas), definidos en el Marco de Estrategias y Políticas y el Programa y Presupuesto con resultados nacionales, acordados en los países en diálogo con los mandantes y reflejados en Programas de Trabajo Decente por País o en el sistema interno de gestión integrado en el IRIS. Además, cada cuatro años se celebran reuniones regionales que definen áreas de prioridad para nuestros constituyentes.

Es evidente que los resultados principales del trabajo de la OIT se concretan en los países. Para ganar eficiencia en este nivel, generar sinergias y potenciar el intercambio de conocimientos y experiencias, el Equipo Directivo Regional decidió en 2011 impulsar una **modalidad distinta de trabajo en equipo**. Para ello, comenzó por seleccionar siete temas de interés común, definidos

como líneas prioritarias, con base en las conclusiones de la Reunión Regional Americana celebrada en Santiago de Chile en diciembre de 2010 y en debates internos: 1) libertad sindical y negociación colectiva, 2) empresas sostenibles, 3) administración del trabajo e inspección laboral, 4) trabajo decente para la juventud, 5) protección social, 6) salud y seguridad en el trabajo, 7) pobreza, desigualdad y género. Para cada uno de estos temas se constituyó un grupo temático con especialistas de distintos ETD, de la OR y de proyectos de cooperación que elaboró un plan de acción con productos regionales para el bienio 2012-2013. La guía para la preparación de los planes incluyó en forma prominente la necesidad de integrar de manera plena las preocupaciones y prioridades de trabajadores y empleadores y de desarrollar actividades específicas, bipartitas y tripartitas para favorecer el diálogo social y avanzar en sus agendas de trabajo.

Una línea estratégica principal de la gestión regional fue dar centralidad a los temas prioritarios para las organizaciones de trabajadores y para las organizaciones de empleadores de la región: la **libertad sindical y negociación colectiva** y los **entornos propicios para las empresas sostenibles**, respectivamente. Estos temas fueron abordados de forma específica por grupos de trabajo y además integrados transversalmente en el resto de los planes. De hecho, los colegas de ACTRAV y ACT/EMP en la región participaron activamente en todos los grupos. La Oficina Regional dedicó además recursos específicos de su presupuesto regular para estos temas y promovió la aprobación de proyectos con fondos RBSA.

El funcionamiento de los grupos fue, sin embargo, desigual, dependiendo en buena medida de la capacidad de convocatoria del coordinador y de la existencia de incentivos específicos (actividades previstas o recursos) para el trabajo en común. En muchas ocasiones el valor añadido de esta forma de trabajo no resultó evidente para los participantes. Se lograron, sin embargo, algunos resultados notables, en forma de actividades y productos regionales de capacitación y para la gestión de conocimientos.¹

La experiencia del año 2012 sirvió para realizar una reflexión interna en la OR sobre la necesidad de encontrar un tema común, que sirviera para enfocar más la acción y para integrar mejor los diversos conocimientos, experiencias y disciplinas. Considerando la realidad de la mayor parte de los países de América Latina y el Caribe, la Dirección Regional sugirió enfocarse en la **formalización de la informalidad** y desarrollar un programa regional específico con este fin, que fue bautizado **FORLAC**.

¹ Algunos de estos resultados fueron reseñados en el informe "La OIT en América Latina y el Caribe 2013: avances y perspectivas" (http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_214985/lang-es/index.htm).

Otra lección aprendida de esta primera experiencia fue la importancia de asociar a los oficiales de programación de las oficinas en este ejercicio, con la finalidad de asegurar que las discusiones en este nivel se vieran reflejadas en los programas país.

El FORLAC fue diseñado en los primeros meses de 2013 con tres componentes específicos: generación y difusión de conocimientos (regionales y nacionales), asistencia técnica en países determinados y fortalecimiento de capacidades de organizaciones de trabajadores y empleadores. Una vez más, se consideró esencial incluir un componente específico de trabajo con los mandantes para enriquecer las estrategias y para favorecer el diálogo sobre la formalización. El programa fue lanzado formalmente en agosto de 2013 en una reunión, “conversatorio” en Lima.

Por otra parte, en 2013, el nuevo Director General de la OIT lanzó una iniciativa muy similar a la que la región había emprendido el año anterior, con la definición de **áreas de importancia crítica (ACI)** en ocho temas concretos, varios de ellos coincidentes con las prioridades regionales (jóvenes, formalización, protección social, administración e inspección laboral...) y con la idea de crear grupos de trabajo con representantes de varios departamentos y de las regiones, así como planes de trabajo específicos. Aprovechando la experiencia del bienio, la OR coordinó la elaboración de un documento explicando la visión regional de las ACI, identificando resultados específicos y países prioritarios para el trabajo en el bienio 2014-2015. En esta visión se identificaba la formalización de la informalidad como la prioridad central para la acción de la región. El documento de visión regional, en español y en inglés, fue compartido en diciembre de 2013 al más alto nivel en la sede y sirvió para orientar algunos de los debates para la definición de las ACI, así como para adelantar el trabajo en estos temas en la región.

En 2014-2015 los grupos temáticos regionales se transformaron en **grupos ACI regionales**, que siguen en funcionamiento (también con altibajos). En cada grupo ACI hay un punto focal regional que actúa como enlace con el “grupo mundial”. Esta modalidad se ha mostrado operativa para asegurar la comunicación sede-región y para favorecer la movilización de recursos de cooperación técnica para actividades de ámbito regional y nacional (como se analiza en la sección 1.5).

Desde 2015 se comenzó a trabajar en la elaboración de un segundo programa regional, inspirándose en la experiencia de FORLAC, sobre migraciones laborales, que se espera esté en pleno funcionamiento en el próximo bienio pues sobre la misma se ha coordinado con el futuro Director Regional.

En síntesis, las claves de esta línea de acción pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Lineamientos estratégicos discutidos y decididos en reuniones (3-4 por año) del Equipo Directivo Regional), alineados con conclusiones de reuniones regionales y prioridades de los mandantes.
- Enfoque estratégico en pocos temas, con características específicas que den valor a la actuación en el ámbito regional y en líneas claramente vinculadas con prioridades mundiales de la OIT.
- Identificación de puntos focales regionales dinámicos, con capacidad de interlocución con la sede y movilización de colegas en la región.
- Integración del conjunto de especialistas de la región, personal de proyectos de cooperación técnica y oficiales de programación en grupos de trabajo, estimulados por la realización de encuentros regionales de programación y “*team building*” (1 por año, en la medida de lo posible).
- Integración plena de iniciativas orientadas a organizaciones de trabajadores y empleadores y para el diálogo social en todos los planes y equipos.

1.2 Gestión de conocimientos

La Oficina Regional ha mantenido en este periodo un papel importante en la generación y difusión de conocimientos, aprovechando y complementando el trabajo que en este sentido hacen los ETD, las OP y los proyectos de cooperación técnica.

En este campo también se decidió partir de un enfoque de “valor añadido” y de concentración en temas prioritarios. Además se buscó innovar en diseños, contenidos y mecanismos de difusión de los documentos emblemáticos para incrementar, en la medida de lo posible, su alcance e impacto.

Esta estrategia tuvo cuatro elementos fundamentales: 1) la renovación del Panorama Laboral; 2) la producción de documentos regionales en los temas prioritarios, basados en la compilación y análisis de experiencias nacionales, de forma más articulada y coherente; 3) la colaboración activa con otras instituciones; y 4) la realización de actividades de presentación, discusión y debate con otros actores, incluyendo la promoción de alianzas estratégicas con el mundo de la academia y la investigación.

En lo que se refiere al **Panorama Laboral**, el principal cambio fue darle más énfasis al análisis de coyuntura, reduciendo las secciones temáticas a solamente una. Este es el informe anual de referencia en la región para datos laborales y tiene una alta visibilidad mediática, por lo que se organizaron lanzamientos públicos en distintas oficinas de la región. Además, se decidió editar también una versión de bolsillo para incrementar su utilización y facilitar su difusión.

Para compensar la pérdida de análisis se decidió también, a partir de 2013, elaborar un documento adicional, denominado “Panorama Laboral Temático”, a ser preparado en coincidencia con los temas tratados en la Conferencia

Internacional del Trabajo (el primero, sobre informalidad, fue editado para la Reunión Regional Americana de octubre de 2014). La selección de los temas es decidida de acuerdo con la agenda de discusiones generales de la CIT, con la finalidad de aportar información relevante a los debates. Así, el Panorama Laboral Temático de 2015 (en imprenta) es sobre la pequeña y mediana empresa y se espera que en 2016 trate sobre cadenas de valor.

En cuanto a los **documentos regionales**, la estrategia consistió en continuar con la producción de informes emblemáticos en temas clave, pero siempre vinculados con los planes de trabajo regionales mencionados en la sección anterior, lo que contribuyó a incrementar la coherencia y la articulación del conocimiento con la acción.²

La aproximación fue más intensa, desde 2013, en el tema central definido para la acción de la OIT en la región, la formalización, a través del **FORLAC**. En esta línea se optó por avanzar el conocimiento en países a través de “*policy briefs*”, que sirvieran también para sensibilizar y para definir, de una manera inductiva, tendencias y aproximaciones regionales a este fenómeno (sobre políticas de formalización, medidas para la formalización de PYMES, inspección de trabajo y formalización, informalidad juvenil). FORLAC además impulsó algunos estudios sobre herramientas e instrumentos concretos (monotributo, legislación), también basados en el análisis de experiencias nacionales.

En el marco del FORLAC se produjeron líneas de estudios específicos sobre organizaciones de trabajadores y de empleadores, con productos concretos de gran interés y utilidad para la sensibilización, la capacitación y el análisis. Una de las herramientas producidas es un programa informático para realizar comparaciones sobre la posición de los países de la región en relación con los elementos del entorno propicio para las empresas sostenibles, que ACT/EMP está comenzando a replicar para otras regiones del mundo. ACTRAV ha realizado un mapeo de organizaciones sindicales que representan a trabajadores de la economía informal. La información sobre 80 organizaciones de 17 países fue incorporada en el “Banco de Datos Virtual sobre informalidad y precarización laboral.”

En tercer lugar, se promovieron diversas actividades de generación y difusión de **documentos con otras agencias y organizaciones** en la región, que dieron lugar a documentos como:

- Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo en América Latina y el Caribe (con CEPAL, FAO, ONU MUJERES, PNUD).

2 Algunos informes destacados entre 2011 y 2015 fueron: “Trabajo decente y juventud en América Latina y el Caribe: políticas para la acción” (2013); “El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo” (2013); “Trabajo decente, pobreza y empleo agrícola” (2014); “Incumplimiento con el salario mínimo en América Latina” (2014); “Qué sabemos sobre los programas y políticas de primer empleo en América Latina” (2015).

- Prioridades del Sistema de Naciones Unidas para abordar el Trabajo Infantil en América Latina y el Caribe (con UNICEF, OPS, UNESCO, PNUD, UNFPA, FAO, ONU MUJERES).
- La Estrategia de Desarrollo de los Sistemas de Seguridad Social de la OIT. El Papel de los Pisos de Protección Social en América Latina y el Caribe (con FAO, PNUD, UNESCO, OPS, ONU MUJERES, UNFPA).³

En esta línea destaca especialmente el trabajo conjunto con CEPAL que es presentado en la sección 1.4.

Finalmente, la cuarta línea de trabajo estuvo encaminada a **abrir el debate con otros actores** sobre los temas clave de la OIT y promover alianzas estratégicas con la academia, con la idea de enriquecer y contrastar las propuestas de la OIT con la visión de personas e instituciones que no están en el corazón de nuestro accionar tripartito. Con esta finalidad se organizaron foros de discusión y conversatorios de alto nivel (“Empleo, juventud y gobernabilidad democrática”, en diciembre de 2011; “Crecimiento, empleo e inclusión social”, en enero de 2013). También se organizaron dos talleres con representantes de universidades y centros de pensamiento en 2013 y 2014 para discutir cuestiones centrales en la agenda de la OIT para la región, especialmente las estrategias de formalización, con resultados concretos limitados. A nivel regional, tanto ACTRAV como ACT/EMP comenzaron también a animar redes de especialistas sindicales y empresariales en temas clave, que han tenido continuidad y que han generado iniciativas concretas de capacitación e investigación.

La responsabilidad para el desarrollo de este componente de la estrategia fue compartida entre la Oficina Regional en Lima y la Oficina de Santiago, pues en buena parte del periodo el Director Regional Adjunto para Políticas fue también el Director del ETD y la OP en Chile.

1.3 Comunicación, prensa y proyección externa

Durante los últimos cuatro años la estrategia de comunicaciones estuvo orientada a responder al requerimiento de aumentar la visibilidad de la OIT, como un mecanismo para promover el trabajo decente en toda la región. El objetivo principal fue consolidarnos como la principal fuente de información y como un referente en el tratamiento de temas relacionados con el mundo del trabajo, en especial en los temas prioritarios definidos por la OR y en las ocho áreas de importancia crítica de la OIT para 2014-2015.

El foco central, por lo tanto, fue situado en la formalización, el empleo juvenil, tendencias del empleo y el desempleo, protección social y productividad.

3 Este documento fue presentado en una reunión realizada en la OR en agosto de 2013, denominada “El rol del piso de protección social en los sistemas integrales de seguridad social en América Latina y el Caribe.”

Para conseguir este objetivo general trabajamos en tres líneas principales: 1) generación de un mayor número de **oportunidades para la comunicación**; 2) potenciación del **rendimiento de los mecanismos en uso**; y 3) utilización de **nuevas herramientas**. Nos fijamos, además, metas específicas:

- Colocar las ACI y los temas prioritarios de la OR en el debate público, vinculados a la acción y las recomendaciones de la OIT.
- Mayor despliegue de OIT en los medios de comunicación de todo tipo, incluyendo un mayor número de artículos de opinión y de entrevistas.
- Llegada a una mayor variedad de públicos de interés para la Organización.
- Uso intensivo de redes sociales.
- Generación de nuevos medios de información interna y externa.
- Promoción de una cultura de la comunicación en la OIT en América Latina y el Caribe.
- Producción de informes específicos de resultados para la región en su conjunto.

Los **públicos-objetivo** de esta estrategia fueron los medios de comunicación (editores de opinión, jefes de economía, periodistas que cubren la fuente de empleo o desarrollo social, internacionales); interlocutores de la OIT (gobiernos -ministerios del Trabajo y otros, instituciones relacionadas-, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores y sus representantes y los encargados de prensa); sociedad civil organizada; academia (instituciones de análisis laboral, medios especializados, bibliotecas); agencias de la ONU e instituciones multilaterales; personal de OIT (regional, interregional, global) y la opinión pública en general.

Los principales **productos generados** para cumplir estos objetivos fueron:

- Comunicados de prensa: incremento notorio en el número de comunicados, que reflejaron mayor cantidad de actividades y de información técnica ofrecida por las oficinas de la región.
- Artículos de opinión: se produjeron más de 20 artículos de opinión de la Directora Regional, publicados en destacados medios impresos en toda la región y en Europa.
- Discursos, puntos clave, prólogos y otros materiales: el área de comunicaciones se encargó de producir y revisar estos textos para asegurar que su mensaje fuera claro y tuviera la mayor repercusión posible.
- Entrevistas: aumento y registro del número de entrevistas individuales con medios generales y con medios especializados, tanto escritos como audiovisuales. Las misiones de la DR fueron aprovechadas para gestionar oportunidades de entrevistas, tanto en la región como en España.

- Sitio web: revisado para actualizar y completar contenidos. También se logró la migración de todos los sitios web de la región al sistema de administración único que mantiene la sede.
- Redes sociales: se promovió un uso más intensivo de las redes sociales cuyo uso era prácticamente nulo hace cuatro años. En la actualidad ha aumentado en forma notoria el número de seguidores tanto en Facebook como en Twitter y se ha mantenido la estrategia de realizar actualizaciones diarias de contenido.
- Boletín (nuevo): el boletín “Línea Directa” fue concebido para informar sobre las actividades, publicaciones y otros pronunciamientos de la Oficina Regional tanto a los interlocutores directos de la OIT (por ejemplo organizaciones de empleadores y trabajadores), como a colegas en otras oficinas. Durante el último año se han emitido cuatro ediciones de esta “newsletter”.
- Contactos: se llevó a cabo una revisión y actualización permanente de los contactos de prensa, en colaboración con todas las oficinas de la región.
- Recortes, reseñas: cada día se difunde a todas las oficinas una reseña de prensa con noticias relevantes para la OIT, preparada por la Biblioteca Regional. Además, se generó una página de recortes de prensa en el sitio web.
- Red de puntos focales: se logró trabajar de manera más efectiva y eficiente con la red de puntos focales en comunicación, aprovechando mejor el potencial y generando productos concretos, coordinando las actividades de prensa, como difusión de comunicados, publicación de artículos o coordinaciones para entrevistas.

Estas actividades fueron realizadas a partir del trabajo del Coordinador Regional de Comunicación y Prensa, con apoyo de la Biblioteca Regional.

Para facilitar el acceso a la gran cantidad conocimientos generados por la OIT y otros actores en los temas de interés de la región, la Biblioteca Regional ha preparado una serie de **bibliografías temáticas** que, actualizadas periódicamente, facilitan el acceso a documentos y fuentes de información, en los siguientes temas: formalización (actualizado en octubre de 2014, nueva versión prevista para julio de 2015); igualdad de género (actualizado a mayo 2015); libertad sindical y negociación colectiva (actualizada a mayo 2015); salud y seguridad en el trabajo (actualizada a abril 2015) y diálogo social y tripartismo (2012). La Biblioteca ha creado además una aplicación para acceder a documentos regionales de la OIT a través de dispositivos móviles, presentada en ocasión de la Reunión Regional Americana de 2014.

En adición a lo anterior, como un mecanismo de comunicación dirigido esencialmente a los mandantes, se elaboró en 2012, 2013 y 2014 un informe anual de resultados del trabajo de la OIT en América Latina y el Caribe, incluyendo

perspectivas de futuro. Estos informes, denominados “**Avances y Perspectivas**” fueron distribuidos en las Conferencias Internacionales del Trabajo de esos años y en la Reunión Regional Americana de octubre de 2014, lo que permitió dar más visibilidad a los logros en la región de lo que permite el Informe de Aplicación de la OIT que se publica al fin de cada bienio. La Unidad Regional de Programación fue responsable de la preparación de estos reportes.

Finalmente, un elemento esencial de la estrategia de comunicación interna desde la OR fue la organización de **videoconferencias** periódicas con todas las OP, ETD, CINTERFOR y proyectos regionales (como el SIALC, en Panamá), en las que la Directora Regional compartió los principales elementos de la estrategia regional, así como las líneas guías expresadas en el Equipo Global de Gestión o las novedades derivadas de la CIT y el Consejo de Administración.

1.4 Estrechando lazos con organismos internacionales

En el contexto actual es esencial trabajar de manera conjunta con el resto de agencias del Sistema de Naciones Unidas y otros organismos multilaterales de desarrollo. En los últimos años el acercamiento ha sido aprovechado por todas las partes y ha permitido que la región haga avances significativos hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio, por ejemplo a través de los programas conjuntos. En el futuro inmediato, con el nuevo escenario internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el desafío será aún mayor.

Uno de los elementos clave de la estrategia seguida en el periodo 2011-2015 fue la participación proactiva en el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (**UNDG-LAC**), cuyo objetivo es mejorar la coherencia regional del sistema y apoyar a los equipos de país de las Naciones Unidas. En el UNDG-LAC participan 19 agencias de la ONU representadas por sus Directores Regionales.

Desde el UNDG-LAC se impulsó el trabajo de varios **grupos interagenciales** regionales con planes de trabajo conjuntos. La OIT participó en varios —derechos humanos, género, pueblos indígenas, protección social, juventud, cooperación sur-sur y erradicación de trabajo infantil—, en varias ocasiones con funciones de liderazgo y coordinación. La estrategia de la OIT en estos grupos fue promover elementos clave de la agenda de trabajo decente para que sean asumidos e impulsados por otros organismos, lo que permitió elaborar productos como los documentos mencionados en la sección 1.2.

En paralelo al trabajo a través del UNDG-LAC y los grupos interagenciales, la OR designó a dos funcionarios de la región para participar en el **Peer Support Group** que supervisa la elaboración de los Marcos de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD-UNDAF), con la finalidad de asegurar una correcta introducción de principios y objetivos vinculados con la promoción del trabajo decente en los programas nacionales. También participó activamente en la implementación del programa “Unidos en la Acción” en Uruguay y El Salvador.

El trabajo regional actuó como soporte a la activa labor de la OIT para la promoción de la inclusión del objetivo 8 “fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos” como parte de la nueva agenda de objetivos de desarrollo sostenible.

La OR promovió una vinculación directa con la **CEPAL** para el trabajo conjunto, esencialmente alrededor de tres iniciativas: 1) la discusión sobre pobreza, mercado de trabajo e informalidad en el sector rural (junto con FAO); 2) la elaboración de boletines periódicos sobre la coyuntura laboral (2 o 3 por año); y 3) la preparación de informes nacionales sobre desarrollo inclusivo (Perú y Uruguay). Estos acuerdos fueron facilitados desde la Oficina de Santiago. Para la estrategia de coordinación con CEPAL, la presencia de un especialista en estadísticas con algunas funciones regionales en Santiago resultó instrumental, así como la participación de colegas de varias oficinas en la preparación de los números específicos del boletín de coyuntura.

Al tiempo que se estrecharon los lazos con agencias de Naciones Unidas, también se mantuvo el trabajo habitual realizado con la **Organización de Estados Americanos**, apoyando la realización de las Conferencias Interamericanas de Ministros de Trabajo y las reuniones de interlocutores sociales en este marco. Esto ha permitido que las declaraciones y planes de acción de estos grupos hagan referencia directa al programa de trabajo decente de la OIT y aumenten la pertinencia de nuestro mandato en los países.

El diálogo bipartito también fue impulsado en el marco del trabajo con la Comunidad Iberoamericana, especialmente a través de su Secretaría General (**SEGIB**). La Oficina Regional organizó reuniones de los interlocutores sociales previas a las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno en Madrid, en 2012 y 2013.

En esta gestión también se inició el acercamiento con **instituciones financieras internacionales** a través de reuniones con los responsables para la región en el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el *Caribbean Development Bank*, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo. La influencia de estas organizaciones en la definición de la agenda económica y social de los países de la región no puede ser subestimada. El producto más notable en este periodo fue el memorándum de entendimiento suscrito por el Director General de la OIT y el Presidente del BID, definiendo temas prioritarios de interés común. El primer producto concreto de este acuerdo fue un informe conjunto sobre sistemas de formación profesional en Perú, pero las oportunidades de colaboración son mayores y aún deben ser explotadas.

El trabajo de coordinación con organismos internacionales en el ámbito regional recayó esencialmente en la Dirección, apoyada por un especialista en el tema durante buena parte del periodo. El trabajo de los especialistas regionales fue clave para impulsar los grupos interagenciales y el contacto con organismos

financieros internacionales fue posible gracias a la implicación de la Oficina de la OIT en Washington, con la cual se mantiene una estrecha coordinación.

1.5 Renovación de la Cooperación Técnica en el ámbito regional

El periodo 2011-2014 fue difícil para la región en términos de movilización de recursos extrapresupuestarios de cooperación técnica, que se redujo en un tercio. El promedio del periodo fue de 21,8 millones de dólares por año, en comparación con los 31.3 millones en 2007-2010. El nuevo escenario internacional post-crisis, caracterizado por la reducción de presupuestos de cooperación en algunos países clave para la región como España y por la consolidación de economías emergentes que han dejado de atraer a la cooperación internacional, así como por el elevado número de países de renta media y media alta que conforman la región, ha generado una **disminución de los recursos extra-presupuestarios** para América Latina y el Caribe.

La OR se ha visto especialmente afectada, pues el principal donante de proyectos regionales había siempre sido España.

En esta situación, la Oficina ha comenzado a diseñar propuestas innovadoras. Resulta especialmente destacable la **Iniciativa Regional América Latina y el Caribe Libres de Trabajo Infantil** como un nuevo instrumento de cooperación que, desde una perspectiva basada en los principios de apropiación y alineamiento de políticas, busca acelerar los progresos hacia este objetivo. El proceso liderado por el equipo regional de IPEC ha sido asumido por la mayor parte de los países de la región, que lanzaron la Iniciativa durante la Reunión Regional Americana.

Esta Iniciativa Regional busca aumentar la financiación para la lucha contra el trabajo infantil a través de una combinación de fondos domésticos de los países, la intensificación de recursos de cooperación sur-sur y la renovación de los compromisos de los socios para el desarrollo, tradicionales y emergentes. La propuesta de la Iniciativa se basa en un análisis estratégico de las capacidades instaladas en los países de la región, los aprendizajes de la OIT tras veinte años de trabajo sostenido y los desafíos pendientes para alcanzar la meta de erradicar el trabajo infantil en 2020.

Esta respuesta de la OIT se enmarca además en la nueva agenda global del desarrollo que ha priorizado un objetivo asociado al empleo pleno y productivo y el trabajo decente, en el cual la eliminación del trabajo infantil, especialmente en sus peores formas, constituye una prioridad.

La Oficina Regional también ha trabajado de manera intensa al interior de la propia OIT para asegurar una cuota mayor de recursos extrapresupuestarios de libre asignación (**RBSA**). A partir de su trabajo de priorización temática y de la elaboración del documento de visión regional de las ACI ya mencionado,

en el bienio 2014-2015 fue posible movilizar 8,3 millones de dólares, más que en los dos bienios anteriores sumados (4,4 millones de 2012-2013 y los 3,7 millones de 2010-2011). Estos recursos son más flexibles que los proyectos convencionales y han permitido llevar a cabo iniciativas estratégicas en temas prioritarios, además de posicionar a la región de mejor manera dentro de las ACI.

1.6 Una administración con capacidad de respuesta y adaptación

Detrás de todas las actividades “visibles” coordinadas por la OR ha habido un gran trabajo de equipo para el apoyo a la gestión de los recursos, que ha sabido responder a las demandas recibidas con agilidad y haciendo respetar las normas de una administración pública internacional preocupada por la eficiencia de los procesos y la buena utilización del presupuesto.

Los principios fundamentales que han sido aplicados durante este periodo han sido la **rapidez de respuesta** a las recomendaciones de auditorías, evaluaciones e investigaciones, así como a las distintas solicitudes de información recibidas de la sede, la **actitud proactiva de apoyo** a las Oficinas de País y a los requerimientos de los mandantes y la **adaptación a nuevos sistemas** y herramientas de trabajo. Un elemento central de la estrategia fue el diálogo constante y constructivo con el sindicato del personal, tanto a través de sus representantes regionales como en cada una de las oficinas. La interlocución permitió conocer y atender de manera inmediata las preocupaciones del personal de la región.

La Oficina Regional ha logrado así cumplir enteramente con los requisitos de trabajo e información para cumplir con las normas **IPSAS** de contabilidad internacional. La Oficina Regional, en este periodo, ha asumido el **IRIS** en forma plena y ha además impulsado que la región sea la primera en donde se ha adoptado este sistema para la gestión de recursos humanos, las nóminas y algunas funciones financieras en las oficinas de país. Recientemente hemos realizado también una transición exitosa del **sistema de correo electrónico** en toda la región.

Un elemento fundamental de esta estrategia es la convocatoria bienal a **actividades regionales** de capacitación y coordinación para las distintas unidades de gestión (administración, finanzas, cómputo y biblioteca, programación, recursos humanos), lideradas por la Oficina Regional, en las que se comparten experiencias, se capacita al personal administrativo de las Oficinas de País, los ETD y CINTERFOR y se transmiten mensajes a todo el personal.

2. La Reunión Regional Americana

La decimoctava RRA llevada a cabo en Lima, Perú, del 13 al 16 de octubre de 2014 fue el hito principal en cuanto al diálogo social tripartito y al encuentro de mandantes en este periodo. La reunión fue exitosa, tal como demuestra la alta participación de Estados miembros, la adopción por unanimidad de la Declaración de Lima y el positivo ambiente de acuerdo tripartito en el cual se desarrolló.

Este resultado fue el fruto de más de un año de intensa preparación, liderada por la Oficina Regional. A continuación se presentan algunos puntos clave derivados de esta experiencia, que pueden ser útiles como elementos a considerar para futuras reuniones de este tipo.

- Creación de un **grupo tripartito de consulta**. Más de un año antes del inicio de la reunión, la Oficina Regional facilitó la constitución de un grupo de consulta con representantes de los trabajadores (designados por la CSA), de los empleadores (designados por la OIE) y de los gobiernos (país a cargo del GRULAC y Perú, como país anfitrión). Este grupo fue informado y consultado durante todo el proceso de preparación de la reunión en cuestiones relacionadas con la agenda, los panelistas y las notas técnicas para facilitar los debates.
- **Diálogo con el gobierno anfitrión** para la colaboración en la organización y la financiación de la reunión. En un contexto de reducción de los presupuestos para las reuniones regionales, se buscó obtener apoyo logístico y financiero del Gobierno del Perú. Para ello se hicieron contactos no solamente con el Ministerio del Trabajo, sino también con la Cancillería, con la finalidad de que la reunión fuera declarada de interés nacional. Una vez conseguida esta declaración, se realizaron acercamientos con el Ministerio de Economía y Finanzas para conseguir una reserva presupuestaria que facilitara la cofinanciación. Esta estrategia tuvo que ser desarrollada desde 2013 para conseguir que la reunión entrara en el presupuesto 2014 del Perú y terminó siendo esencial para el correcto funcionamiento del encuentro.
- **Organización de una reunión de interés para los países del Caribe**. En esta RRA se verificó una mayor participación de Estados miembro del Caribe, en gran medida por la organización en paralelo de una reunión sobre empleo y cambio climático que tocó algunas de las preocupaciones centrales de los países de la región, así como por la activa implicación de la Oficina en Puerto España para su movilización.

3. Lecciones aprendidas y desafíos para la gestión futura

La gestión en este periodo de más de cuatro años no estuvo exenta de dificultades. Tanto los puntos altos como los bajos han permitido extraer algunas enseñanzas sobre la manera en que la OIT ha operado en la región. Al mismo tiempo, la situación de contexto está en constante mutación, lo que seguramente generará algunos desafíos nuevos en el futuro. La siguiente tabla presenta las lecciones y desafíos en cada uno de los temas examinados en la sección 1.

LECCIONES APRENDIDAS	DESAFÍOS
Definición de prioridades regionales y trabajo en equipo	
➤ Las prioridades regionales tienen que ser limitadas en número y permitir el trabajo multidisciplinar. ➤ Es más fácil que se reconozca la existencia de una prioridad regional, tanto en la sede como en las propias Oficinas de País y ETD, cuando se elabora un “programa regional” que las encarna y les dé seguimiento (ej. FORLAC). ➤ Los grupos regionales de trabajo funcionan de mejor manera cuando existen estímulos concretos (actividades regionales, recursos específicos) y cuando se designa de manera explícita y clara a una persona líder en la Oficina Regional. ➤ La integración de organizaciones de trabajadores y de empleadores a los grupos y programas regionales es más efectiva cuando se destinan recursos específicos para planes de trabajo destinados a su fortalecimiento. ➤ Es conveniente asociar a los oficiales de programación de la OR y de las OP a estas iniciativas para asegurar la vinculación entre el programa regional y los planes nacionales, incluyendo los PTDP.	➤ Es preciso y no siempre sencillo asegurar una coordinación continua y estratégica con la sede y entre las oficinas de la región. Se requiere para ello una coordinación pro-activa. ➤ Durante la ejecución de los programas regionales es preciso evitar que los componentes orientados al fortalecimiento de las organizaciones de trabajadores y de empleadores se desvinculen del resto. ➤ Coordinar el funcionamiento de los programas regionales en el marco de la revisión de las operaciones en el terreno y la reforma en la sede (relaciones con programas “flagship”, obtención de financiación “core”, etc.)
Gestión de conocimientos	
➤ Se consigue mayor visibilidad e impacto si se limita el número de productos regionales de conocimiento a los temas priorizados. ➤ Es esencial seleccionar adecuadamente los temas centrales de los informes emblemáticos, especialmente el Panorama Laboral, alrededor de las prioridades regionales y los temas de la CIT. ➤ El trabajo en conjunto con otras organizaciones internacionales aumenta la llegada de los productos de la OIT a públicos distintos. ➤ Es preciso identificar incentivos concretos para forjar alianzas con universidades y organizaciones del mundo académico.	➤ La Oficina Regional debe realizar el control de calidad de los productos y la gestión del conocimiento con recursos limitados. ➤ Este control es especialmente necesario en el trabajo con otras organizaciones internacionales que no necesariamente conocen o comprenden la particular situación de la OIT como organización tripartita. ➤ Es necesario hacer un esfuerzo, mediante incentivos concretos, para mantener vivas las redes de actores del mundo de la investigación conformadas.

(continúa...)

LECCIONES APRENDIDAS	DESAFÍOS
Comunicación, prensa y proyección exterior	
➤ Elegir temas clave para realizar acciones integradas y coordinadas de comunicación durante cierto tiempo y a través de diferentes medios incrementa el impacto y el alcance de los mensajes de la OIT. ➤ La comunicación funciona mejor cuando a las notas de prensa se añaden artículos de opinión. ➤ La vinculación de la estrategia de comunicación con la de gestión de conocimientos es clave, pues es a partir de los estudios que se generan “noticias”. A la inversa, la comunicación sirve para que el trabajo de la OIT trascienda al grupo habitual de personas interesadas. ➤ Es preciso procesar la información producida para facilitar el acceso, por ejemplo a partir de bibliografías temáticas o documentos de síntesis.	➤ Mantener buenos niveles de coordinación con la estrategia global de comunicación de la sede. ➤ La página de Internet regional debe ser alimentada con regularidad y mantenida al día, lo cual requiere tiempo y esfuerzos. Lo mismo sucede con las aplicaciones para dispositivos móviles. En este sentido, es fundamental asignar claramente quiénes son las personas responsables de hacerlo.
Relaciones con organizaciones internacionales	
➤ La participación en el UNDG-LAC y los grupos interagenciales facilita la realización de iniciativas conjuntas que tienen, potencialmente mayor impacto. ➤ Al mismo tiempo, se abren puertas también para una mejor cooperación a nivel de país, incluyendo para la participación en proyectos interagenciales para los que posiblemente existan fuentes de financiación en el futuro inmediato. ➤ El trabajo interagencial potencia el mensaje de la OIT y sirve para difundirlo entre otros actores a los que otros organismos tienen más facilidad para llegar. ➤ Es fundamental potenciar la comunicación y coordinación entre la Oficina Regional y las Oficinas de la OIT en Nueva York y en Washington para avanzar de forma consistente y continua con las organizaciones basadas en Estados Unidos.	➤ El nuevo escenario, con un objetivo específico sobre trabajo decente en los ODS y varias metas vinculadas con la agenda de la OIT impactará de forma todavía desconocida en las relaciones entre las agencias, incluyendo posibles situaciones de competencia por una financiación reducida. ➤ La participación en los foros regionales insume una ingente cantidad de tiempo y esfuerzo de la Dirección y de especialistas regionales. La nueva estructura de la OR puede tener implicaciones sobre la capacidad de la OIT para participar en grupos y reuniones. ➤ Los distintos procesos de integración política y económica en la región generan demandas y expectativas (por ejemplo, CELAC), que la OR debe poder atender con recursos muy limitados. ➤ El “<i>fit for purpose</i>” puede obligar a revisar modalidades de programación y operaciones. ➤ Mantener niveles efectivos de diálogo social a nivel regional, en el marco de los procesos de la OEA, la Comunidad Iberoamericana y otros foros, con recursos humanos y financieros limitados ➤ Para poder avanzar en proyectos conjuntos con instituciones financieras internacionales es preciso superar algunas barreras administrativas.

LECCIONES APRENDIDAS	DESAFÍOS
Cooperación técnica	
➤ Es posible emprender iniciativas innovadoras con el liderazgo de los países de la región alrededor de temas en los que existen consensos básicos. La OIT puede actuar como secretaría de estos grupos y contribuir a la movilización de recursos. ➤ Es posible aumentar la cuota de recursos extra-presupuestarios “no marcados” (RBSA), siempre y cuando éstos se asocien a proyectos de calidad, enmarcados en prioridades mundiales y en países de renta media-baja de la región.	➤ Es complejo movilizar recursos de cooperación técnica para iniciativas de índole regional, tanto por parte de donantes como del RBSA. ➤ Contribuir a la movilización de recursos de la iniciativa regional “América Latina libre de trabajo infantil”, para demostrar la viabilidad de este instrumento. ➤ Contrarrestar la tendencia decreciente de la cooperación internacional “tradicional” mediante fuentes alternativas, facilitando la cooperación sur-sur y la movilización de recursos domésticos.

En definitiva, el gran desafío para la nueva gestión será implementar las decisiones del Director General relativas a la revisión de las operaciones en el terreno, específicamente en lo que se refiere a la especificación y distribución de tareas, considerando el andamiaje administrativo más eficiente para mantener la capacidad de respuesta ante las demandas de los mandantes.

Avanzar en los objetivos fijados por el Director General para la OIT en su conjunto exigirá también mantener la articulación y coordinación entre la región y los departamentos técnicos de la sede, asegurando que exista una fluida comunicación de dos vías.

Los lineamientos generales para una gestión exitosa han sido ya fijados en la Declaración de Lima de 2014, una hoja de ruta surgida del diálogo tripartito útil para seguir buscando consensos en el programa de trabajo decente para América Latina y el Caribe.

4. El equipo de la Oficina Regional (2011-2015)

Estas son las personas que conformaron el equipo de la Oficina Regional entre febrero de 2011 y mayo de 2015, incluyendo los proyectos regionales de cooperación técnica. Todas ellas han sido partícipes de esta gestión aportando su dedicación y esfuerzo en pos de los objetivos comunes de la OIT. Muchas más personas —pasantes, colaboradores temporales, consultores, etc.— han formado parte del equipo por períodos breves de tiempo, y merecen también un reconocimiento especial.

➤ DIRECCIÓN REGIONAL

Elizabeth Tinoco
Gerardina González
Rocío Airaldi
Patricia Berndston (en Ginebra)
Silvia Muelle
María Lucía Vizquerra

➤ ESPECIALISTAS REGIONALES

Carmen Benítez
Juan Chacaltana
Guillermo Dema
Jorge Illingworth
Guillermo Dutra (hasta el 31/12/2013)

➤ COMUNICACIÓN Y BIBLIOTECA

Luis Córdova
Rosario Barragán
Jorge Coronado

➤ PROGRAMACIÓN

Florencio Gudiño
Cybele Burga
Zoila Castro
Amalia Cuba
Patricia Villegas
Milagros Alvarado (hasta 31/12/2013)
Sabas Monroy (hasta el 15/2/2013)

➤ ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CÓMPUTO

Marco Ventura
Rolando Coz
Rosa Merino
Milagros Parodi
Magaly Amanqui
Paola Arnao
Ricardo Barzola
Mariela Chang
Gloria Echegaray
Iván Egusquiza
Jorge Evangelista
Luli Gamarra
María Elena López Torres
Santiago Loyola
Nora Melgar
Margarita Pino
Gladys Rodríguez

Érika Sandoval
José Luis Valencia
Liliana Luperdi (hasta el 31/12/2013)
Sergio Villacorta (hasta el 29/2/2012)

➤ RECURSOS HUMANOS

Montserrat Buxassa
Carolina Benel
Rommel Malpartida
Jinah Lee (hasta 30/3/2015)
Malena Larrea (hasta el 31/10/2013)

➤ FORLAC

Claudia Ruiz
Odette Zamalloa (hasta el 26/05/2014)

➤ SIALC PANAMÁ

Bolívar Pino
Manuel Córdoba
Rigoberto García
Danitza Castillero (hasta el 31/3/2015)
Miguel del Cid (hasta el 31/3/2013)

➤ IPEC REGIONAL

Elena Montobbio
Carmen María Alayza
Marissa Eda
María Olave
Rosanna Cedano (hasta 31/05/2013)
Pilar Núñez (hasta el 30/4/2013)
Kathia Romero (hasta el 30/11/2011)

➤ IPEC PANAMÁ / ECUADOR

José Roberto Morales
Ilka Díaz
Briseida Barrantes (hasta el 31/1/2015)

➤ PRO 169

Manuel García Solaz (hasta 30/6/2013)
Liliam Landeo (hasta el 30/11/2014)
Lili Pérez (hasta el 31/7/2014)

➤ PROYECTO REGIONAL DE DIÁLOGO SOCIAL

Daniel Pujol (hasta el 31/12/2012)
Patricia Urrello (hasta el 31/12/2012)

5. El Equipo Directivo de América Latina y el Caribe (2011-2015)

Los siguientes Directores y Directoras tuvieron, además de las responsabilidades específicas en sus respectivas oficinas, la capacidad de aportar conocimientos, experiencia y liderazgo para la gestión regional durante una parte de este periodo.

- ✎ Lais Abramo
- ✎ Fabio Bertranou
- ✎ Marcelo Castro-Fox
- ✎ Enrique Deibe
- ✎ Miguel del Cid
- ✎ Giovanni di Cola
- ✎ Pedro Américo Furtado de Oliveira
- ✎ Gerardina González Marroquín
- ✎ Virgilio Levaggi
- ✎ Germán López Morales
- ✎ Guillermo Miranda
- ✎ Carmen Moreno
- ✎ Martha Pacheco
- ✎ Ana Teresa Romero
- ✎ Elizabeth Tinoco
- ✎ Thomas Wissing



Organización
Internacional
del Trabajo

Memoria de Gestión

Oficina Regional para América Latina y el Caribe
Febrero 2011 – Mayo 2015

