



CUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Examen de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT**Introducción**

1. En marzo de 2007, el Consejo de Administración adoptó un mandato detallado para la realización de un examen de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT ¹. En noviembre de 2007, el Consejo de Administración recibió un informe sobre la labor realizada en relación con el examen ². La Oficina recopiló y analizó un amplio caudal de información y datos y, según lo convenido con el Consejo de Administración, solicitó a un equipo integrado por tres consultores externos que realizara amplias consultas con el fin de asesorar al Director General sobre las diferentes opciones existentes y su viabilidad. Entre octubre de 2007 y enero de 2008, el equipo visitó 17 países de cinco regiones para recabar las opiniones de los mandantes tripartitos, los asociados, los donantes y el personal de la OIT. Asimismo, se celebraron consultas detalladas en la sede de la Organización ³.
2. En el presente documento se formulan propuestas para el examen de la estructura y las correspondientes funciones de las oficinas exteriores de la OIT. Huelga decir que varias de estas cuestiones exigirán llevar a cabo un examen más detallado y celebrar consultas con el Consejo de Administración y el personal. El examen de la estructura de las oficinas exteriores es una tarea ardua, habida cuenta de sus implicaciones directas para el personal, así como para la organización y la gestión de la Oficina. Las consecuencias financieras de los cambios propuestos deben evaluarse cuidadosamente en el marco del presupuesto actual y de los presupuestos futuros. De momento, se solicitan las opiniones del Consejo de Administración sobre los objetivos fundamentales que deberían guiar el examen, así como sobre un plan propuesto de aplicación gradual, en el que se combinan medidas a corto y medio plazo.

¹ Documento GB.298/PFA/6 (Rev.).

² Documento GB.300/PFA/12.

³ En la reunión del Grupo Mundial de Gestión del Trabajo Decente, celebrada en octubre de 2006, también se examinaron una serie de cuestiones relacionadas con las estructuras y las funciones de las oficinas exteriores.

3. En la primera sección de este documento se describen brevemente los fundamentos del examen de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT. En la segunda sección se presentan cinco objetivos que guiarán el examen. En ella se describen los aspectos principales de los cambios propuestos en la estructura de las oficinas exteriores y en los métodos de trabajo del conjunto de la Oficina para lograr una mayor eficiencia, eficacia e incidencia en la ejecución del mandato de la OIT y en la prestación de servicios por parte de la Organización. En la tercera sección del documento se describe un plan de aplicación gradual de las propuestas, haciéndose una distinción entre las medidas de aplicación inmediata y las medidas que exigen realizar consultas y análisis ulteriores. En caso de aprobarse, estas propuestas se integrarían en los próximos ciclos de elaboración del presupuesto, programación y planificación estratégicas de la Oficina.

Fundamentos del examen de las oficinas exteriores de la OIT

4. El actual examen de la estructura de las oficinas exteriores debe considerarse como un elemento más de las reformas más amplias que se están llevando a cabo en la OIT, incluidas las reformas detalladas en la hoja de ruta de la gestión basada en resultados aprobada en la reunión de noviembre de 2006 del Consejo de Administración ⁴.
5. En 2003, la Oficina introdujo una estructura en tres niveles constituida por oficinas nacionales (una o varias), oficinas subregionales y oficinas regionales. Ello daba cumplimiento a una decisión adoptada en la 87.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (1999) al cabo de una discusión sobre la cooperación técnica. Esta estructura modificaba y simplificaba la anterior que, a partir de 1992, había introducido gradualmente equipos consultivos multidisciplinarios en cada una de las cinco regiones.
6. En 2005, la Oficina introdujo los programas de trabajo decente por país (PTDP) como principal instrumento para prestar los servicios de la OIT a los mandantes a nivel nacional. Ello generó un nuevo impulso para adaptar la estructura de las oficinas exteriores y la función de la sede con el fin de responder mejor a las crecientes demandas en el marco de un sistema integrado de gestión basada en resultados. El reconocimiento del trabajo decente como objetivo global por parte de la comunidad internacional y su inclusión como objetivo nacional en un número de países cada vez mayor ofreció nuevas oportunidades para la constitución de asociaciones y la obtención de apoyo a nivel mundial, regional, nacional y local.
7. Al mismo tiempo, el reconocimiento universal de la pertinencia del Programa de Trabajo Decente ha generado mayores expectativas y demandas de conocimientos detallados y de vanguardia, de asesoramiento y análisis sólidos en materia de políticas, de herramientas prácticas y de metodologías que puedan adaptarse y aplicarse en distintos contextos para apoyar la aplicación del Programa de Trabajo Decente. La demanda actual se centra principalmente en los *conocimientos especializados* de las políticas relativas al trabajo decente. El asesoramiento y la difusión de estos *conocimientos especializados* de la manera más eficiente y eficaz posible es el desafío fundamental al que se enfrenta la OIT para lograr un mayor impacto. El lugar clave para la aplicación de estos *conocimientos especializados* es el plano nacional. Por lo tanto, el principal motor del examen de la estructura de las oficinas exteriores es la búsqueda de un mayor impacto en los programas y las políticas nacionales y locales. Para lograrlo, las estructuras de la sede y de las oficinas exteriores deberán adoptar medidas conjuntas y coherentes, actuando de consuno en el marco de sus funciones y competencias técnicas respectivas.

⁴ Documento GB.297/PFA/1/1.

8. La participación de la OIT en la reforma de las Naciones Unidas, centrada en la prestación de servicios en los países, también es un desafío para la estructura de las oficinas exteriores y su capacidad de contribuir eficazmente en los marcos nacionales más amplios de asistencia para el desarrollo y de tener acceso a recursos extrapresupuestarios que se canalizan cada vez más hacia el nivel nacional.
9. Todos estos factores apuntan a la necesidad de examinar la estructura y los métodos de trabajo de la Oficina y de reorganizar su capacidad.
10. En las conclusiones relativas a la cooperación técnica adoptadas en la 95.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en 2006, se hacía hincapié en la necesidad de emprender un examen de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT. En estas conclusiones se aludía a una serie de factores que justificaban el examen. En las conclusiones se destacaba la importancia decisiva del Programa de Trabajo Decente en el contexto de la globalización, la aplicación de los PTDP, la emergencia de los programas comunes de las Naciones Unidas por países y la naturaleza cambiante de la cooperación técnica en el contexto de la suscripción de un mayor número de acuerdos de financiación con cargo a varios fondos fiduciarios y la financiación de operaciones conjuntas en los países.
11. Durante la discusión por la 96.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2007 del punto titulado «El fortalecimiento de la capacidad de la OIT para prestar asistencia a los Miembros en la consecución de sus objetivos en el contexto de la globalización» se estableció un vínculo con los procesos administrativos, la gestión basada en los resultados y el examen de la estructura exterior de la OIT. En la discusión se pusieron de relieve tres dimensiones pertinentes para la estructura de las oficinas exteriores, a saber, la gobernanza vertical para vincular mejor las necesidades de los mandantes y la acción mundial, la gobernanza horizontal para reforzar la interacción entre los objetivos estratégicos de la OIT, y la gobernanza externa para aumentar la capacidad de la OIT de influir en otros actores pertinentes. Las actividades operativas llevadas a cabo por la OIT, en particular a través de los PTDP, deben considerarse como parte de las medidas globales e integradas adoptadas por la Organización para cumplir sus funciones normativas, analíticas y de asesoramiento en materia de políticas. Ello implica asimismo trabajar en colaboración con los mandantes para llevar a la práctica las estrategias y políticas acordadas globalmente por los órganos de gobernanza tripartitos de la OIT, teniendo en cuenta el contexto particular de cada país y según las prioridades establecidas de común acuerdo con los mandantes nacionales.
12. Los niveles de ingreso de los Estados Miembros de la OIT son heterogéneos y, como es lógico, los mandantes de dichos países acuden a la Organización con necesidades muy distintas. Estas necesidades también pueden cambiar a lo largo del tiempo, a medida que los países se desarrollan o se enfrentan a situaciones particularmente difíciles. La globalización de los intercambios comerciales, financieros y tecnológicos está planteando a los países nuevos desafíos en materia de crecimiento y desarrollo. Los países tratan de adaptar sus políticas económicas y sociales en función de este nuevo contexto. El funcionamiento de los mercados de trabajo y de las instituciones laborales es de crucial importancia para las iniciativas de reforma. Por lo tanto, la OIT, en cumplimiento de su mandato universal, debe adaptar sus servicios en función de las necesidades de los diversos mandantes.
13. El Programa de Trabajo Decente y el enfoque integrado en torno a sus cuatro objetivos estratégicos deben desempeñar una función decisiva en los esfuerzos desplegados por los países para promover el desarrollo sostenible. Los mandantes exigen un asesoramiento en materia de políticas de alto nivel y gran calidad, basado en conocimientos comparativos y actualizados, así como métodos e instrumentos prácticos, para resolver los problemas. Asimismo, piden poder beneficiarse de los conocimientos de vanguardia y del intercambio de prácticas óptimas y experiencias internacionales. Pero hay que tener en cuenta que,

además de la OIT, hay otras instituciones que proporcionan análisis y asesoramiento sobre temas laborales. Por ello, se hace especial hincapié en el desarrollo de los conocimientos, la constitución de asociaciones y redes para obtener el mayor número posible de conocimientos técnicos especializados, y el aprovechamiento de un acervo de experiencias y conocimientos acumulados en el conjunto de la Oficina y fuera de la misma.

14. En el plano nacional, la reforma de las Naciones Unidas cobró un nuevo impulso en 2007, ejerciendo una presión adicional sobre los organismos de las Naciones Unidas, incluida la OIT, para que adaptaran sus modalidades de cooperación y participaran en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), considerado como el programa global unificado por países de las Naciones Unidas. Si bien no se han adoptado todavía decisiones finales sobre el alcance y la estructura de la reforma de las Naciones Unidas en algunos países piloto se están poniendo a prueba enfoques experimentales en el marco de la iniciativa «Unidos en la acción», enfoques que se acompañan de decisiones para armonizar las operaciones y los procedimientos de las Naciones Unidas. Estos cambios han afectado y seguirán afectando la manera en que la OIT presta servicios en el plano nacional.
15. La participación activa de la OIT en los programas por países de las Naciones Unidas ha seguido dos vías principales. La primera es la contribución directa de la OIT a través de los PTDP. Si bien los PTDP tienen vida propia, se han realizado esfuerzos considerables para integrarlos en el MANUD. Se concede una atención particular a la promoción de la participación de los mandantes tripartitos de la OIT en la formulación y aplicación del MANUD.
16. La segunda vía es la integración sistemática de los resultados del trabajo decente en las políticas, los programas y las actividades de los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países con el fin de crear un entorno propicio para las políticas relativas al trabajo decente. Con tal fin, se está llevando adelante la adaptación para uso a nivel nacional de la *Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente*, aprobada por la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) a efectos de su aplicación por el sistema de las Naciones Unidas.
17. Al mismo tiempo, es fundamental reconocer que, dentro del sistema de las Naciones Unidas, la OIT es un organismo especializado con una estructura tripartita de gobernanza única. Su mandato abarca funciones normativas y de elaboración de normas, actividades de promoción, el desarrollo de los conocimientos y la formulación de políticas, el fomento del diálogo y la búsqueda de consensos, la prestación de servicios de asesoramiento a los mandantes y la ejecución de las actividades de cooperación técnica. La tarea de la OIT, incluida la estructura exterior, es ejecutar este mandato de manera equilibrada e integrada, estableciendo una clara división del trabajo y de las actividades de cooperación en toda la Oficina. En este sentido, la estructura y las funciones de la OIT no son totalmente comparables con las de otros fondos y programas de las Naciones Unidas.

Cinco objetivos que guiarán el examen de las oficinas exteriores de la OIT

18. El examen de las oficinas exteriores de la OIT debería guiarse por los cinco objetivos enumerados a continuación:
 - i) reunir una masa crítica de conocimientos técnicos especializados en las regiones;
 - ii) lograr una presencia más fuerte y flexible de la OIT en los países;

- iii) redefinir las funciones de las oficinas exteriores;
- iv) racionalizar las funciones y responsabilidades respectivas de las estructuras regionales y de los sectores técnicos de la sede, y
- v) movilizar toda la capacidad de la OIT de forma flexible y con arreglo a plazos determinados.

Estos cinco objetivos, así como sus implicaciones, se explican detalladamente a continuación.

Reunir una masa crítica de conocimientos técnicos especializados en las regiones

19. Actualmente, la OIT tiene en funcionamiento 16 oficinas subregionales (OSR). Estas suceden a los antiguos equipos consultivos técnicos multidisciplinarios, que fueron transformados en oficinas subregionales en 2003. Hay seis oficinas subregionales en Africa, cuatro en las Américas, una en los Estados Arabes, tres en Asia y el Pacífico y dos en Europa y Asia Central. Estas oficinas se crearon con la finalidad de reforzar los servicios técnicos prestados a los mandantes. Esta estructura ha permitido integrar mejor los servicios de la OIT y proporcionar un amplio apoyo.
20. El Programa de Trabajo Decente y sus cuatro pilares integrados han sido uno de los motores de este enfoque. Ahora bien, una deficiencia importante de esta estructura ha sido la de difundir los conocimientos técnicos especializados de la OIT de manera demasiado dispersa. En cada uno de los equipos, cada especialista técnico suele ser responsable, por término medio, de entre tres y ocho países. El especialista técnico se encuentra relativamente aislado de otros especialistas técnicos que tratan el mismo tema en otras ubicaciones. Además, la evolución de las modalidades de cooperación técnica ha provocado que las oficinas subregionales tengan que asumir una parte importante de la ejecución de los programas de cooperación técnica financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios, con el resultado de que muchas veces el personal ha tenido que restar tiempo a la promoción, el análisis y el asesoramiento en materia de políticas para dedicarlo a los programas de cooperación técnica.
21. Si se quiere fortalecer la capacidad de la OIT en las regiones para proporcionar análisis comparativos, instrumentos de promoción de las políticas y apoyo técnico a los mandantes, es esencial poder contar con una masa crítica de conocimientos técnicos especializados. Ello implica reunir a los equipos dispersos en cada una de las regiones en un menor número de equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente, en cuyo caso cada equipo abarcaría todas las dimensiones del trabajo decente. El número de especialistas en cada uno de los equipos debería aumentar con el tiempo, y ello a través de la reasignación de los recursos, los ahorros realizados, la conversión de los puestos de carácter no técnico y otros posibles recursos. La función esencial de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente propuestos sería proporcionar asesoramiento de alto nivel en materia de políticas y servicios técnicos integrados a los mandantes en los países y en contextos subregionales y regionales. Podría recurrirse a estos equipos para ayudar a las oficinas de la OIT a proporcionar apoyo a los programas de la Organización.
22. El intercambio de conocimientos y el establecimiento de redes mundiales de especialistas y profesionales dedicados a áreas comunes de especialización en el conjunto de la OIT se percibe como una variable de importancia fundamental para la eficacia de estos equipos. Permitir que todos los equipos tengan acceso a los conocimientos generales y especializados acumulados en el conjunto de la Oficina, y que puedan beneficiarse de los mismos, aumentaría en gran medida su capacidad de proporcionar asesoramiento de alta calidad en

materia de políticas. Asimismo, mejoraría su capacidad de proporcionar asesoramiento sobre el establecimiento de una política integrada en materia de trabajo decente.

23. La existencia de una masa crítica de conocimientos técnicos especializados tiene una serie de consecuencias prácticas. Como primera medida, sería necesario reagrupar la capacidad técnica actualmente existente en cada región. Habida cuenta de las diferentes condiciones regionales, tal vez fuera apropiado considerar la posibilidad de establecer varios equipos (aunque en menor número) en las regiones más grandes (África, Asia y el Pacífico y las Américas) y un solo equipo en las regiones más pequeñas (Estados Árabes, Europa y Asia Central). El resultado sería el establecimiento de un menor número de equipos técnicos (aunque más grandes) que en la actualidad.
24. Los equipos técnicos más grandes plantearán nuevos desafíos al personal directivo de la OIT, al que se exigirá cambiar la manera de organizar el trabajo y de asignar los recursos. El funcionamiento dentro de un marco basado en resultados y la gestión de los recursos técnicos para responder a las prioridades definidas en los PTDP exigirán una gestión del rendimiento, una planificación del trabajo y una gestión del riesgo eficaces, así como una gran capacidad para la dirección de equipos. La calidad de la gestión y la dirección de los equipos será un elemento fundamental para el éxito de los mismos.
25. Para reunir esta masa crítica de conocimientos técnicos especializados, sería deseable aumentar el número total de especialistas técnicos que trabajan en cada región. Habida cuenta de las limitaciones presupuestarias actuales, ello podría lograrse mediante la descentralización paulatina de otros puestos técnicos, desde la sede hacia las regiones. Al mismo tiempo, se tratará de no poner en peligro la masa crítica de conocimientos especializados que también son necesarios en la sede. Asimismo, se debería mejorar la movilidad del personal de la categoría de servicios orgánicos entre los distintos lugares de destino.
26. La adopción de otras medidas destinadas a lograr una mayor eficiencia podría permitir un aumento gradual de la proporción de puestos en la categoría de servicios orgánicos con respecto a los puestos en la categoría de servicios generales. Sería deseable que esta proporción fuera mayor que en la actualidad. Se podría establecer una meta a medio plazo una vez examinadas las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas en una serie de países.
27. Todas estas medidas tienen importantes consecuencias para la aplicación de la estrategia actual en materia de recursos humanos (2006-2009), que deberá examinarse y actualizarse para tomar en consideración las medidas propuestas.

Lograr una presencia más fuerte y flexible de la OIT en los países

28. Actualmente, la OIT tiene en funcionamiento 52 oficinas, en el mismo número de localidades (con exclusión de la sede). La OIT no puede tener en funcionamiento una oficina en cada Estado Miembro, pero podría ampliar su presencia a un mayor número de países que en la actualidad. En aquellos países en que la OIT no tiene ninguna oficina, ya se han introducido una serie de medidas alternativas para mantener un contacto y una coordinación con los mandantes de la OIT. Ello incluye la presencia de coordinadores nacionales (actualmente su número es de 15, la mayoría de los cuales se encuentran en Europa y Asia Central), de personal nacional o internacional asignado a las actividades de cooperación técnica y de personal de las Naciones Unidas. Suele considerarse que la presencia de un coordinador nacional, que ayude en las intervenciones de la OIT y que mantenga un contacto periódico con los mandantes, mejora enormemente la eficacia de la asistencia de la OIT, incluida la de las misiones técnicas realizadas periódicamente.

Además, en todo el sistema de las Naciones Unidas se recurre en gran medida a los servicios de profesionales nacionales.

29. Una presencia de la OIT en forma de un coordinador nacional no tiene por qué implicar el establecimiento de una oficina de la Organización. Se trata de una presencia flexible vinculada a un ciclo de actividades de los programas. Así, puede establecerse e interrumpirse según las necesidades. Muchos gobiernos han facilitado espacio de oficinas y otras instalaciones para los coordinadores nacionales. Al contratar a este tipo de personal, y al igual que ocurre con todo el personal de la OIT, deberá prestarse la debida atención al carácter tripartito de la Organización.
30. La mayor utilización de los coordinadores nacionales exigirá evaluar cuidadosamente los criterios, las necesidades, las consecuencias presupuestarias y las distintas opciones en materia de financiación. Un objetivo razonable a medio plazo (para 2011) podría ser el de contratar a un número adicional de coordinadores nacionales comprendido entre 20 y 30, en el mismo número de países.
31. El establecimiento de coordinadores nacionales debería considerarse el punto de partida para el desarrollo dinámico de un PTDP. Una vez que un PTDP ha alcanzado un determinado nivel de importancia, de compromiso nacional y de financiación extrapresupuestaria que permita su desarrollo continuo, las disposiciones futuras en lo que respecta al apoyo de la OIT podrán evaluarse a la luz de las necesidades del programa, al igual que ocurre con cualquier otro PTDP.

Redefinir las funciones de las oficinas exteriores de la OIT

32. Existe una cierta superposición de funciones en la estructura actual de tres niveles de la OIT. En particular, las oficinas subregionales tienden a funcionar como oficinas multinacionales, pero con más especialistas técnicos. Al mismo tiempo, las oficinas en los países no pueden depender totalmente de los servicios técnicos que prestan las oficinas subregionales, lo que las lleva cada vez más a crear su propia capacidad técnica o a obtenerla directamente de la sede. Esto conduce a una infrautilización de los recursos.
33. En el siguiente cuadro se propone una delimitación más racional y rentable de las funciones fundamentales de las oficinas regionales, de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente (ubicados en el nivel regional o subregional, según proceda) y de las oficinas de la OIT.

Oficinas regionales	Equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente	Oficinas de la OIT	Coordinadores nacionales
Responsabilidad general respecto de las decisiones políticas, estratégicas y de gestión en la región.	Apoyo técnico a los mandantes tripartitos en los países (PTDP), a los equipos nacionales de las Naciones Unidas, al análisis regional de la OIT y a los foros regionales y subregionales.	Consultas y coordinación con los mandantes tripartitos.	Enlace con los mandantes de la OIT.
Relaciones con los mandantes tripartitos de la OIT y con los representantes regionales en la estructura de gobernanza de la OIT.	Análisis de información y datos sobre tendencias regionales y nacionales recientes y cuestiones destacadas en materia de políticas, recopilación de datos estadísticos, y análisis comparativo de políticas y experiencias.	Diseño y aplicación de los programas de trabajo decente por país.	Apoyo a las oficinas de la OIT.

Oficinas regionales	Equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente	Oficinas de la OIT	Coordinadores nacionales
Representación política y estratégica de alto nivel en la región.	Creación de asociaciones con redes de conocimiento, instituciones de investigación y grupos de reflexión.	Enlace con los equipos y los programas de las Naciones Unidas de apoyo a los países.	Apoyo a la aplicación de los programas de la OIT.
Estrategias de cooperación con las instituciones regionales y subregionales y con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.	Promoción y asesoramiento en materia de políticas.	Supervisión y apoyo respecto de la aplicación de los programas y proyectos de cooperación técnica.	Sensibilización, promoción y difusión de información, y recopilación de información nacional pertinente para la labor de la OIT.
Definición y dirección del programa regional de la OIT y del análisis estratégico regional.	Contribuciones técnicas de alto nivel a los debates sobre políticas en los países y en la región.	Sensibilización, promoción, y difusión de la información de la OIT, y recopilación y análisis de información nacional pertinente para la labor de la OIT.	Enlace con los equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países, las redes nacionales y las organizaciones asociadas.
Coordinación de políticas y programas en la región y con la sede.		Representación técnica y política en los países abarcados.	Representación en actos nacionales como delegados de la oficina de la OIT correspondiente.
Supervisión de la aplicación del Programa y Presupuesto de la OIT en la región.		Enlace con los donantes y movilización de recursos.	
Supervisión de la gestión financiera, administrativa y de recursos humanos a nivel regional en las oficinas situadas en los países y en los equipos técnicos.			

34. Las oficinas regionales desempeñan funciones políticas, estratégicas y de supervisión; los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente se encargan de brindar asesoramiento técnico de alto nivel, y se establecen de forma flexible para respaldar a los mandantes y las estrategias en los países, las regiones y las subregiones; las oficinas de la OIT ejercen las responsabilidades funcionales de dirección de los PTDP y de apoyo de los programas de las Naciones Unidas en los países. Los coordinadores nacionales se encargan de las funciones de enlace. Sería necesario realizar un examen detallado de las líneas jerárquicas y de rendición de cuentas.
35. Un principio básico consiste en distinguir claramente entre las responsabilidades funcionales de las oficinas en los países respecto de la aplicación de los PTDP de la OIT y las responsabilidades de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente respecto de la prestación de asesoramiento y apoyo técnicos. Esto daría lugar a una mayor adecuación de los programas de cooperación técnica financiados mediante contribuciones extrapresupuestarias, incluidas las contribuciones a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario, con arreglo a las prioridades definidas en los PTDP. De esta forma se establecería de forma progresiva un marco programático único para que el apoyo de la OIT a los países se prestase de forma coherente con las contribuciones procedentes de diferentes partes de la Oficina y con recursos de varias fuentes.
36. Tendrían que tomarse en especial consideración las funciones de los especialistas de los empleadores y de los trabajadores y las Oficinas de Actividades para los Empleadores y los

Trabajadores, con miras a garantizar una capacidad adecuada para prestar apoyo a las organizaciones de empleadores y de trabajadores e integrar plenamente el tripartismo en los programas técnicos de la OIT.

37. Mediante una mayor clarificación de los papeles y funciones, la distribución funcional de las principales responsabilidades tendría como resultado la optimización del uso de los recursos de la OIT, incluido el tiempo del personal. Aunque las medidas propuestas conllevarán inicialmente costos de transición que todavía deben cuantificarse, una vez que el nuevo marco propuesto esté en marcha, y a reserva de nuevos análisis, los ahorros totales podrán compensar los costos adicionales.
38. La determinación de los requisitos con respecto a los perfiles técnicos, las competencias y la dotación de personal técnico y administrativo para cada uno de los tres grupos de oficinas es tanto más importante habida cuenta de la naturaleza diferente y complementaria de sus respectivas funciones y de la composición de su personal. Este análisis, incluidas las posibles diferencias de una región a otra, posibilitaría una determinación más precisa de los costos inmediatos de la introducción y funcionamiento de la nueva estructura propuesta.
39. Gracias al fortalecimiento de los conocimientos técnicos especializados de la OIT en las regiones, en particular mediante el refuerzo de los vínculos con los sectores técnicos de la sede y entre las regiones, la Oficina podrá mejorar la organización y la transmisión de conocimientos a los mandantes y a otros asociados. Esto también permitirá una mejor evaluación de las necesidades en materia de formación y de creación de capacidad de los mandantes de la OIT y los asociados externos. Por otro lado, de esta forma se respaldará directamente el diseño y la ejecución de los programas y cursos de formación ofrecidos por el Centro de Turín, en colaboración con la sede, las oficinas regionales y las oficinas de la OIT.
40. Al mismo tiempo, la OIT necesita evaluar con atención si la cobertura geográfica actual de las oficinas de la OIT se adecua plenamente a las necesidades de la Organización. Dicha evaluación podría realizarse en 2008 y a principios de 2009 mediante la celebración de nuevas consultas, particularmente a nivel regional. En dichas consultas se abordarían las funciones de las oficinas de la OIT en los países de ingresos elevados y las posibilidades de lograr ahorros adicionales. El establecimiento, en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, de centros regionales y de locales compartidos de las Naciones Unidas en los países representa una oportunidad de generar sinergias con las estructuras regionales de la OIT. La seguridad del personal y de los locales es una cuestión primordial.
41. En noviembre de 2007 se informó al Consejo de Administración del plan para seguir implantando el Sistema Integrado de Información sobre los Recursos (IRIS) en una selección de oficinas en el terreno ⁵. La primera oficina subregional en la que IRIS estará plenamente operativa será la de Budapest, a principios de 2008 ⁶. Las decisiones acerca de la introducción de IRIS en las oficinas exteriores tendrán que coordinarse con el examen de la estructura sobre el terreno. En particular, la jerarquía de autoridad respecto de IRIS tendrá que ajustarse a las funciones recientemente definidas para las oficinas regionales, los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente y las oficinas de la OIT.
42. Se desarrollará un modelo operativo de IRIS para apoyar las funciones recientemente definidas en las diferentes oficinas y equipos, funciones que resultan del examen de la estructura sobre el terreno. De esta forma se identificarán las funciones administrativas, financieras y de programación requeridas en cada oficina y se formará y apoyará al personal para que utilice IRIS. En dicho modelo se preverá la comunicación y la consulta

⁵ Documento GB.300/PFA/ICTS/1, párrafo 30.

⁶ *Ibid.*, párrafo 29.

tempranas con el personal y la prestación de apoyo para gestionar el cambio, y se abordará la cuestión de la infraestructura y la conectividad a Internet. Como en la sede, la introducción del sistema IRIS conllevará cambios significativos en los procedimientos y en las funciones diarias de las oficinas exteriores.

Racionalizar las funciones y responsabilidades respectivas de las estructuras regionales y de los sectores técnicos de la sede

43. No sólo es necesario aclarar las funciones respectivas de las oficinas exteriores, sino también delimitar las funciones y responsabilidades de las oficinas exteriores, por un lado, y de los sectores técnicos de la sede, por otro. En la actualidad existe cooperación, pero también superposición de funciones, en la esfera de la prestación de servicios técnicos a los mandantes en las regiones y los países.
44. Los cuatro sectores técnicos, los departamentos técnicos y los servicios de apoyo de la sede son responsables fundamentalmente de definir las estrategias técnicas y las orientaciones sobre políticas a nivel general, de desarrollar la investigación y la base de conocimientos con miras a las actividades de la OIT a nivel global, y de prestar servicios a la Conferencia Internacional del Trabajo, al Consejo de Administración y a otros órganos de la OIT para la celebración de sus reuniones. También preparan las herramientas, las metodologías y las directrices empleadas en las actividades de asesoramiento sobre políticas y en las operaciones realizadas en los países, las subregiones y las regiones. En función de las necesidades programáticas, las oficinas exteriores solicitan con frecuencia el apoyo de la sede para la realización de las actividades de asesoramiento sobre políticas y las operaciones en los países.
45. Interesa a la Organización que el personal técnico de la sede pueda seguir prestando apoyo técnico a las regiones y a los países en asociación con los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente. Se precisa una mejor coordinación y racionalización de las condiciones en las cuales esto se lleva a cabo. Como principio operativo general, la sede debería brindar apoyo técnico a petición de una oficina regional, de un equipo de apoyo técnico en materia de trabajo decente o de una oficina de la OIT; por su parte, la oficina regional debería adoptar la decisión final respecto de la gestión de las solicitudes de apoyo dirigidas a la sede. Se podrían introducir nuevas normas y procedimientos en 2009.
46. Otra medida que contribuiría a clarificar los papeles y funciones respectivos de las regiones y la sede sería acelerar la tendencia actual de descentralización de los servicios de cooperación técnica a nivel regional y nacional. En 2006, la sede prestó el 36 por ciento de todos los servicios de cooperación técnica, y las regiones prestaron el 64 por ciento. Esto supone un cambio importante con respecto a 1996, año en que las regiones prestaron el 31 por ciento de dichos servicios. En principio, los servicios de cooperación técnica en los niveles (sub)regional y nacional se descentralizarían de forma que se prestasen lo más cerca posible del lugar mismo de aplicación. Los programas globales de cooperación técnica gestionados por la sede seguirían siendo necesarios. Las políticas y estrategias de cooperación técnica y las relaciones con los donantes requerirán sinergias y cooperación entre las oficinas exteriores y las unidades de la sede pertinentes.

Movilizar toda la capacidad de la OIT de forma flexible y con arreglo a plazos determinados

47. Hay que reforzar la capacidad de la Oficina para llevar a cabo labores y tareas específicas en respuesta a las prioridades y los resultados definidos en los PTDP y a otros resultados

(sub)regionales. Como se ha explicado anteriormente, ésta es la principal labor de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente propuestos. Esta labor se vería considerablemente reforzada mediante la introducción de nuevas modalidades que permitiesen a una oficina de la OIT movilizar un determinado conjunto de conocimientos técnicos especializados procedentes de toda la Oficina para la realización de una tarea específica limitada en el tiempo. Dichos conocimientos especializados podrían obtenerse de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente — independientemente de su ubicación y región —, pero también de la sede. Cuando fuera necesario, se podría recurrir a conocimientos especializados apropiados procedentes de fuera de la Oficina.

48. Un medio importante de maximizar la capacidad de la Oficina es el trabajo con redes de expertos. Esto es particularmente pertinente para la investigación, el desarrollo de políticas y la transmisión de conocimientos. La capacidad técnica de la OIT puede reforzarse significativamente logrando que los mandantes participen de forma más sistemática en la facilitación de conocimientos especializados, aprovechen sus recursos y se identifiquen aun más con el programa de la OIT. De igual forma, los ex alumnos del Centro de Turín pueden ser una abundante fuente de conocimientos para la OIT. Se podría mantener un registro de especialistas a los que se podría encomendar determinadas tareas, incluida la cooperación horizontal entre países. Estas redes tendrían que tener un acceso continuado a la información y conocimientos de la OIT. Esto podría sentar las bases de un esquema innovador de movilización de conocimientos especializados a un costo razonable.
49. Otro medio de movilización de la capacidad es la intensificación del establecimiento de asociaciones y alianzas estratégicas con otras organizaciones y redes de expertos que puedan y estén dispuestas a impulsar el Programa de Trabajo Decente de la OIT. Las instituciones multilaterales del sistema de las Naciones Unidas ya han comenzado a incorporar el trabajo decente en sus propias políticas, programas y actividades. Apoyándose en asociaciones con instituciones globales, regionales y nacionales especializadas en el fomento, la investigación, el desarrollo de políticas, la recopilación de datos y la divulgación de información, la OIT puede enriquecer sus conocimientos y amplificar su impacto más allá de los límites de su propia capacidad técnica. Sería importante garantizar que los servicios que se están prestando en el marco de dichas asociaciones se dirijan y supervisen de forma estricta, y que su calidad se controle con rigor.
50. Esto conllevaría la implantación de nuevos métodos de trabajo en la Oficina y la actualización de las competencias del personal para llevar a cabo esas tareas. Los procedimientos administrativos y financieros tendrían que examinarse para respaldar el apoyo técnico brindado con respecto a tareas específicas y limitadas en el tiempo, incluido el desplazamiento de corta duración de funcionarios de la Oficina y la administración de los presupuestos de viaje, así como las normas y procedimientos para establecer asociaciones con instituciones, redes y otros actores.

Realización del examen

51. Se propone proceder a este examen de una forma cuidadosamente planeada y gradual. Aunque varios elementos podrían aplicarse de forma bastante rápida durante el bienio 2008-2009 y en el marco de los recursos existentes, otros elementos necesitan claramente un examen más detallado y consultas adicionales.
52. Las consultas en el seno de la dirección de la Oficina y con el personal, incluido el Sindicato del Personal, así como otras consultas con el Consejo de Administración, serán decisivas para perfeccionar las propuestas. También es esencial tener en cuenta el marco de planificación y políticas más amplio de la Organización, así como los elementos externos que pueden influir en la forma en que la OIT presta servicios a los mandantes.

53. Entre las medidas que podrían seleccionarse para una aplicación inmediata figuran las siguientes:
- un aumento gradual del número de coordinadores nacionales en los países que tengan un programa amplio de cooperación pero que no cuenten con una oficina de la OIT;
 - una mayor descentralización de la cooperación técnica de la OIT;
 - la clarificación de las tareas y funciones respectivas de las oficinas regionales y de las oficinas en los países y del modo de funcionamiento de los equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente, y
 - la clarificación de las modalidades de apoyo brindado por el personal técnico de la sede a las regiones y a los PTDP.
54. La reorganización de las oficinas subregionales y su evolución hacia equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente requerirán un análisis más detallado de los recursos administrativos, financieros y humanos y de las repercusiones logísticas. Se podría realizar un análisis preliminar en el marco de los preparativos del Programa y Presupuesto para 2010-2011 y del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. Se podría preparar un plan más detallado sobre la aplicación de las propuestas, incluidas sus repercusiones en materia de recursos y de dotación de personal, para su presentación al Consejo de Administración en 2009.
55. Las medidas propuestas respetarán las obligaciones contraídas por la Oficina con arreglo al Estatuto del Personal y al sistema común de las Naciones Unidas. Cualquier cambio que fuera preciso introducir en el Estatuto del Personal se realizaría en consulta con el Sindicato del Personal y de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
56. Un examen detallado de la cobertura de las oficinas de la OIT requeriría consultas regionales adicionales antes de finalizar las propuestas. Dichas consultas podrían llevarse a cabo en 2008, en la perspectiva de remitir propuestas al Consejo de Administración en marzo de 2009.
57. Las medidas propuestas para llevar a cabo el examen de la estructura y las funciones de las oficinas exteriores de la OIT se resumen en el siguiente cuadro. Algunas medidas necesitan de una formulación más detallada, especialmente en lo que respecta a sus posibles repercusiones en materia de costos y a su potencial de generación de ahorros. Las propuestas adquirirán su forma final tras esta formulación detallada y luego de la celebración de consultas al respecto.

Cuadro 1. Medidas y calendario

Medidas	Calendario
1. Consultas adicionales con el personal de la OIT en las regiones y en la sede.	En 2008 y 2009.
2. Criterios y plan para el establecimiento de coordinadores nacionales.	Finalización en 2008 y aplicación gradual en 2008-2009.
3. Descentralización adicional de responsabilidades respecto de la cooperación técnica extrapresupuestaria.	Finalización de política en 2008 y aplicación gradual en 2008-2009.
4. Examen de los procedimientos administrativos y financieros para facilitar la prestación flexible de apoyo técnico a las regiones y los países.	Preparación en 2008 y aplicación en 2009.

Medidas	Calendario
5. Consultas regionales sobre la cobertura geográfica de las oficinas de la OIT.	Celebración de consultas en 2008 y presentación de propuestas al Consejo de Administración en marzo de 2009.
6. Establecimiento de equipos de apoyo técnico en materia de trabajo decente y análisis de sus costos, composición y funciones.	Plan inicial incluido en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011 que se han de presentar al Consejo de Administración en noviembre de 2008 y marzo de 2009. Planificación detallada en 2008-2009 y aplicación gradual durante el período 2009-2011.
7. La nueva estrategia de recursos humanos (2010-2015) aborda y respalda el examen de la estructura exterior.	Inclusión de los primeros elementos en el Marco de Políticas y Estrategias (2010-2015) que se ha de presentar al Consejo de Administración en noviembre de 2008; elaboración ulterior de la estrategia en 2009.
8. La implantación de IRIS en las oficinas exteriores respalda el examen de la estructura exterior.	Plan general incluido en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011 que se han de presentar al Consejo de Administración en marzo de 2009; aplicación gradual durante el período 2008-2011.

58. A la luz de su discusión de las propuestas anteriormente presentadas, la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración tal vez estime oportuno:

- a) *expresar su opinión sobre la tendencia general de las propuestas sobre la estructura y las funciones de las oficinas exteriores de la OIT, y*
- b) *recomendar al Consejo de Administración que pida a la Oficina que formule de forma más detallada las propuestas llevando a cabo análisis y consultas sobre sus modalidades específicas con el fin de preparar un plan gradual de aplicación que se recogerá en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011 y en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015.*

Ginebra, 18 de febrero de 2008.

Punto que requiere decisión: párrafo 58.