



## Consejo de Administración

309.ª reunión, Ginebra, noviembre de 2010

GB.309/PFA/4

Comisión de Programa, Presupuesto y Administración

**PFA**

# PARA DEBATE Y ORIENTACIÓN

CUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## Puesta en funcionamiento de la estructura revisada de las oficinas exteriores

### Presentación resumida

#### Cuestiones abordadas

En el presente documento, y en los cuadros anexos, se resumen los progresos realizados hasta la fecha en la puesta en funcionamiento de la estructura revisada de las oficinas exteriores, en cumplimiento de la decisión del Consejo de Administración de marzo de 2009. Las informaciones detalladas sobre las acciones realizadas o que se estaban realizando en el momento de la redacción del presente informe van seguidas de informaciones sobre los próximos pasos previstos durante el bienio para continuar la puesta en funcionamiento.

#### Repercusiones en materia de políticas

Todavía no se han determinado.

#### Repercusiones financieras

Ninguna.

#### Acción requerida

Ninguna.

#### Referencias a otros documentos del Consejo de Administración y a instrumentos de la OIT

GB.304/PFA/5, GB.304/PFA/5 (Add.), GB.304/8/1 (Rev.2), GB.309/SG/DECL/2.

## Introducción

1. En su 304.<sup>a</sup> reunión (marzo de 2009), el Consejo de Administración autorizó al Director General a establecer una estructura de dos niveles para las oficinas exteriores de la OIT. Con arreglo a esta estructura revisada, todas las oficinas de país estarán bajo la supervisión directa de las oficinas regionales, con lo cual desaparecerá la estructura de tres niveles que incluía oficinas subregionales. Se establecerán equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente (ETD) en las regiones y se recurrirá en mayor medida a los coordinadores nacionales en países donde la OIT no dispone de oficina, cuando sus actividades requieran mayor presencia y cuando los recursos lo permitan <sup>1</sup>.
2. Con la estructura revisada de las oficinas exteriores se pretende reforzar la capacidad de la OIT para prestar servicios a sus Miembros en los ámbitos mundial, regional y nacional, en consonancia con la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Otra de las finalidades de la nueva estructura es adecuarse a escala nacional a la rápida evolución del marco operacional y de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.
3. El presente informe proporciona información actualizada sobre los progresos alcanzados en la puesta en marcha de la estructura revisada, y ofrece un resumen de las acciones ya realizadas o que se estaban realizando en el momento de su redacción, así como de las previstas para continuar con la puesta en funcionamiento. El informe destaca también los vínculos y la coherencia de este ejercicio de cambio con otras medidas que tienen por objeto reforzar la eficacia operacional, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas y, en última instancia, mejorar la prestación de servicios a los mandantes tripartitos de la OIT.
4. Aunque el presente informe se centra en las medidas operacionales y de gestión adoptadas para facilitar la puesta en funcionamiento de la estructura revisada, la Comisión tal vez estime asimismo oportuno tomar nota de que también se han tomado medidas destinadas a mejorar la calidad técnica fundamental de los servicios que la OIT presta a sus mandantes en cumplimiento de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa <sup>2</sup>. Estas medidas incluyen la adopción de un enfoque más integrado para el logro de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT y para garantizar que la política y la acción de la OIT tanto en la sede como en las regiones se base en un enfoque coherente y unificado para la ejecución del Programa de Trabajo Decente. Los avances hacia el logro de estos objetivos se evaluarán mediante la utilización, entre otras cosas, del conjunto de indicadores de resultados sobre los que se dará cuenta en el Informe sobre la aplicación del programa de la OIT en 2010-2011.

## Puesta en funcionamiento de la estructura revisada de las oficinas exteriores: Acciones llevadas a cabo o en curso

5. Los cambios en la estructura de las oficinas exteriores se han llevado a cabo de forma sistemática y acompasada para garantizar una transición efectiva y sin problemas. A continuación se resumen las principales medidas adoptadas o en curso, durante las fases de preparación del cambio, gestión del cambio y consolidación del cambio.

<sup>1</sup> Documentos GB.304/PFA/5, GB.304/PFA/5 (Add.), GB.304/8/1 (Rev.2), párrafos 58-129.

<sup>2</sup> Documento GB.309/SG/DECL/2.

## Dirección y gestión del ejercicio de cambio

6. Para garantizar una puesta en funcionamiento efectiva y en los plazos previstos, el Director General asignó la tarea general de dirigir estos cambios al Equipo de Dirección. La Directora Ejecutiva del Sector de Gestión y Administración se encargó de dirigir el ejercicio de cambio, con la ayuda de un funcionario de alto nivel designado para facilitar y coordinar el ejercicio a nivel operacional<sup>3</sup>.

## Colaboración entre la sede y las regiones: trabajar juntos para el cambio

7. El ejercicio de cambio se emprendió como un esfuerzo conjunto en el que han participado varias unidades de la sede, entre ellas el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), la Oficina de Programación y Gestión, el Departamento de Servicios Financieros y la Oficina del Consejero Jurídico (JUR), así como las regiones, en particular África y Asia y el Pacífico<sup>4</sup>. Gracias a este enfoque la Oficina pudo asegurarse de que: i) las regiones hicieran suyo el proceso de plasmar las propuestas de alto nivel aprobadas por el Consejo de Administración en planes concretos que respondieran a sus necesidades específicas; ii) las cuestiones de personal y de otro tipo dimanantes de los planes se gestionaran de forma coherente en todas las regiones, y iii) las unidades pertinentes de la sede determinarían las modificaciones de la gestión y la administración necesarias para apoyar la nueva estructura a fin de responder a las necesidades de las regiones, permitiendo con ello la continuidad de los servicios a los mandantes después de la conversión a la nueva estructura con un mínimo de interrupciones. Se estableció un período de transición de seis meses después de la fecha de la conversión, abril de 2010, con el fin de tener en cuenta las necesidades de oficinas específicas y de determinados miembros del personal directamente afectados por los cambios.

## Consultas con los mandantes

8. Se llevaron a cabo misiones conjuntas de personal de la sede y de las oficinas regionales a algunas de las oficinas cuyas funciones estaba previsto cambiar (Addis Abeba, El Cairo, Dakar, Harare, Manila, Pretoria y Yaundé). Las misiones a Dakar, Harare y Manila brindaron la oportunidad de examinar los cambios planificados con los mandantes tripartitos y responder a sus preocupaciones en relación con las posibles repercusiones de los cambios propuestos en los niveles de servicio en el futuro. También se realizaron sesiones oficiosas de información para los grupos regionales en la sede, en preparación de la 306.<sup>a</sup> reunión del Consejo de Administración (noviembre de 2009). Las oficinas regionales respectivas también notificaron los cambios a los mandantes.

<sup>3</sup> OIT: *Gestionar el cambio: Mejorar la prestación de los servicios de la OIT*, Aviso del Director General, IGDS número 87 (Versión 1), de mayo de 2009.

<sup>4</sup> Se prestó gran atención a las regiones de África y Asia y el Pacífico, donde se había planificado una consolidación de la capacidad técnica: en África, seis oficinas subregionales se convirtieron en cuatro ETD, y en Asia y el Pacífico, tres oficinas subregionales pasaron a convertirse en cuatro ETD (véase el párrafo 18 *infra*).

## Evaluación de las repercusiones en relación con la dotación de personal

9. Las misiones a Addis Abeba, Harare y Manila fueron de gran utilidad para examinar las preocupaciones del personal en relación con las posibles repercusiones de la nueva estructura en su situación. Brindaron la oportunidad al equipo en misión de informar al personal de los cambios planificados. También se celebraron reuniones de carácter individual con el personal para comprender su situación profesional y personal y conocer sus preferencias en caso de que resultara necesario su traslado u otras medidas. La información obtenida durante estas misiones se utilizó para preparar planes de personal unificados para cada oficina y proporcionó la base para las decisiones sobre dotación de personal mencionadas en los párrafos 18 y 19 *infra*.
10. El Comité del Sindicato en la sede dispuso de información periódica acerca de la evolución del proceso y fue consultado en relación con las propuestas de dotación de personal. También se celebraron reuniones periódicas con los representantes del Sindicato del Personal en cada ubicación, como parte inherente de las misiones arriba mencionadas <sup>5</sup>.
11. Las oficinas regionales de África y Asia y el Pacífico también realizaron consultas con los directivos, el personal y los representantes del Sindicato en sus respectivas regiones en relación con la aplicación de las propuestas de cambio aprobadas por el Consejo de Administración.

## Comunicación con los directivos y el personal

12. También se celebraron sesiones de información para el personal directivo de la sede y las regiones acerca de los cambios previstos en la estructura de las oficinas exteriores de la OIT como elemento esencial del seguimiento de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Estas sesiones de información se llevaron a cabo en el marco de las reuniones mensuales del personal directivo de la sede y de las reuniones de directores en las regiones (África, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central, y América Latina y el Caribe).
13. Las sesiones de información sirvieron para precisar las funciones de los diferentes tipos de oficinas, así como sus relaciones con la sede. También subrayaron la indispensable función de liderazgo que el personal directivo de la sede y de las regiones debía desempeñar en aras del logro de los objetivos y resultados esperados de la OIT <sup>6</sup>. Como se menciona en el párrafo 4, es imperativa la adopción de métodos de trabajo mejor coordinados y más cooperativos en toda la Oficina, en consonancia con la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. Estas sesiones de información tenían por objeto asegurar que el personal directivo comprendiera plenamente las nuevas medidas adoptadas por la Oficina, así como su papel con miras a promover una mayor cooperación y cohesión en toda la OIT y a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los mandantes. Las sesiones de información también destacaron la interrelación entre las diversas medidas adoptadas por la Oficina y la contribución que se esperaba de ellos para alcanzar los objetivos generales del cambio: planificación del trabajo basada en resultados como medio de facilitar una mayor coherencia, una utilización integrada de los recursos y el trabajo en equipo; refuerzo del marco de rendición de cuentas para mejorar el desempeño y la prestación de servicios; establecimiento del nuevo sistema de gestión del desempeño

<sup>5</sup> Documento GB.304/8/1 (Rev.2), párrafo 128, *d*).

<sup>6</sup> La Oficina ha precisado estas funciones, como se menciona en el párrafo 23 *infra*.

centrado en el logro de resultados en función de metas predeterminadas; y una mayor atención prestada a la gestión y difusión de conocimientos para facilitar la planificación basada en datos empíricos <sup>7</sup>.

14. Se han celebrado sesiones de información más generales con personal de todas las categorías, que han incluido presentaciones para todo el personal de la Oficina de Actividades para los Trabajadores y el personal de Bangkok, así como en El Cairo, Dakar, Pretoria y Yaundé en el contexto de seminarios sobre gestión del cambio. Estas sesiones brindaron al personal directivo de la Oficina la oportunidad de comprender mejor los problemas prácticos a los que se enfrentaba el personal en el proceso de ejecución, y de buscar soluciones prácticas.

### **Procedimientos de contratación y selección de coordinadores nacionales**

15. Los procedimientos de contratación y selección de coordinadores nacionales se han precisado y formalizado con el fin de promover la independencia y el cumplimiento de los valores y principios de la OIT entre dichos coordinadores. En abril de 2010 ya se disponía de un conjunto de procedimientos claros, transparentes y coherentes, que prevén, entre otras cosas, la consulta de los mandantes tripartitos en las etapas finales del proceso de contratación.

### **Puesta en práctica de los cambios**

16. Los cambios de la estructura de las oficinas exteriores cobraron efecto en abril de 2010, según se establecía en el Aviso del Director General titulado *Mejora de la prestación de servicios a los mandantes de la OIT* <sup>8</sup>. En el anexo se presenta una descripción de la estructura revisada, que comprende: cinco oficinas de país (en Abidján, Addis Abeba, Bangkok, Harare y Manila), que eran previamente oficinas subregionales; 10 con la doble función de oficina de país y ETD (en Budapest, El Cairo, Dakar, Lima, Moscú, Nueva Delhi, Puerto España, San José, Santiago de Chile y Yaundé), antiguas oficinas subregionales también; un ETD en Bangkok, antigua oficina subregional; un ETD creado en Pretoria y combinado con una oficina para varios países, y un ETD creado para los Estados árabes <sup>9</sup>.
17. La estructura revisada de las oficinas exteriores se ha puesto en funcionamiento dentro de los límites de los recursos asignados para 2010-2011. La capacidad técnica en las regiones se ha mantenido, por tanto, en los niveles anteriores a la conversión. La Oficina evaluará qué ajustes se requieren, en su caso, sobre la base de la experiencia inicial de aplicación de los cambios, y ello se reflejará gradualmente en las futuras decisiones sobre el Programa y Presupuesto.

<sup>7</sup> Carta del Director General de Orientación para el Programa, Programa y Presupuesto para 2012-2013, mayo de 2010.

<sup>8</sup> OIT: *Mejora de la prestación de servicios a los mandantes de la OIT*, Aviso del Director General, IGDS número 150 (Versión 1), 13 de abril de 2010.

<sup>9</sup> La antigua oficina subregional de Bangkok se ha convertido en dos entidades distintas: una oficina de país y un ETD.

## Dotación de personal para la nueva estructura

18. Los planes de dotación de personal preparados por las regiones en colaboración con HRD determinaron el nivel de dotación y los perfiles del personal requeridos para apoyar la estructura revisada, e incluyeron propuestas para hacer corresponder estos niveles y perfiles con el personal en servicio. Con la creación de los ETD en África y en Asia y el Pacífico, se reunió toda la capacidad técnica existente en estas regiones con el fin de lograr una mayor masa crítica. En el caso de África, se ha reunido a los expertos de seis antiguas oficinas subregionales en los cuatro ETD de El Cairo, Dakar, Pretoria y Yaundé; en Asia y el Pacífico, los expertos de las antiguas oficinas subregionales de Manila y Bangkok se han reunido en el ETD de Bangkok. Este proceso requería el traslado de algunos de los miembros del personal de la categoría orgánica contratados a nivel internacional afectados a nuevos lugares de destino. Se prevé que todos estos traslados se hayan llevado a cabo para finales de 2010. Para la creación de los ETD en las demás regiones no se requerían movimientos de personal.
19. Dado que los funcionarios nacionales y el personal de la categoría de servicios generales no están sujetos a la movilidad geográfica, el proceso de correspondencias se gestionó de forma diferente y la Oficina ha podido evitar la pérdida de empleos. En África, donde la conversión de las oficinas subregionales de Addis Abeba y Harare en oficinas de país supuso una reducción del personal administrativo y de apoyo necesario, se ha previsto reasignar al personal local al desempeño de tareas en la oficina regional (en el caso de Addis Abeba) y a actividades de cooperación técnica (en el caso de Harare)<sup>10</sup>. Se ha previsto que estos cambios se pongan en práctica a finales de 2010. Los recursos con cargo al presupuesto ordinario que se liberen a raíz de esto, se reasignarán en apoyo de la labor de los nuevos ETD. En Asia y el Pacífico, donde la oficina subregional de Manila se ha convertido en una oficina de país, se reasignaron a tres miembros del personal a actividades de cooperación técnica según condiciones acordadas, y de conformidad con los planes de dotación de personal mencionados *supra*<sup>11</sup>. Al igual que sucederá en África, los recursos con cargo al presupuesto ordinario liberados de este modo se reasignarán en apoyo de los nuevos ETD y de la nueva estructura directiva regional.

## Coordinadores nacionales

20. Inicialmente, se ha nombrado a cuatro nuevos coordinadores nacionales, dos en Asia y el Pacífico (en Camboya y Mongolia) y dos en los Estados árabes (Siria y Yemen). Las decisiones con respecto al nombramiento de otros coordinadores nacionales dependerán de una serie de factores, entre ellos las necesidades que se determinen y la disponibilidad de recursos. En el anexo se proporciona la ubicación de todos los coordinadores nacionales.

## Medidas de apoyo: Consolidación del cambio

21. Se han adoptado otras medidas adicionales con el fin de consolidar la conversión a la estructura revisada. Dichas medidas se resumen a continuación.

<sup>10</sup> Sobre la base del plan de dotación de personal preparado.

<sup>11</sup> Se ofreció al personal una separación del servicio consensuada, en condiciones acordes con las disposiciones del Reglamento del Personal.

## **Oficialización del Marco de Rendición de Cuentas de la OIT**

22. El Director General oficializó el Marco de Rendición de Cuentas de la OIT en enero de 2010<sup>12</sup>. Esta medida responde al requisito de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de revisar y adaptar las prácticas institucionales de la Organización para mejorar la gobernanza en el contexto de una reforma interna continua. También responde a las recomendaciones formuladas por la Auditora Interna Jefa y el Auditor Externo. Su objeto es mejorar el desempeño de la Organización y promover una mejor rendición de cuentas entre los directivos y el personal en toda la Oficina como parte del esfuerzo general por mejorar la gobernanza.

## **Precisión de las funciones, responsabilidades y cargos**

23. La claridad de las funciones y responsabilidades es condición indispensable para una rendición de cuentas eficaz. Para cumplir mejor este requisito, la Oficina llevó a cabo un examen de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de dirección clave de la sede y las regiones. El marco de alto nivel resultante tiene por objeto garantizar que cada nivel de dirección comprende claramente su función y sus responsabilidades y puede cumplirlas, respetando al mismo tiempo las funciones y responsabilidades de otros. Con él también se pretende sentar las bases sobre las cuales dicho personal directivo puede trabajar en colaboración de forma eficaz y eficiente para prestar servicios a los mandantes de la OIT.
24. En relación con lo anterior, se está llevando a cabo un ejercicio cuyo objeto es definir las funciones de la sede y de cada tipo de oficina en las regiones, con el fin de minimizar la superposición de tareas y la ambigüedad que se habían experimentado en el pasado y que habían mermado el desempeño. La Oficina también está adoptando medidas, mediante actividades de formación adecuadas, para asegurarse de que estas funciones se comprenden bien y se respetan, y pueden facilitar, en lugar de entorpecer, una mejor prestación de servicios a los mandantes.

## **Inversión en formación**

25. Se han realizado dos tipos de actividades de formación y aprendizaje destinadas al personal para reforzar la eficacia de la estructura revisada: unas destinadas a lograr una mayor eficiencia operacional y de gestión, y otras de carácter más específico. Las primeras han abordado temas relacionados con las funciones, responsabilidades y cargos dentro de la estructura revisada; el nuevo sistema de gestión del desempeño; el Marco de Rendición de Cuentas de la OIT, y la OIT y la reforma de las Naciones Unidas. Estos programas se han desarrollado hasta la fecha en los ETD de África (El Cairo, Dakar, Pretoria y Yaundé). En cuanto a los ETD de Asia y el Pacífico, se ha puesto el acento en la gestión basada en los resultados y la reforma de las Naciones Unidas.
26. Dentro de la formación del segundo tipo, se han realizado algunas actividades innovadoras, concebidas y realizadas en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín. Entre ellas cabe citar las siguientes:
- a) un programa especialmente preparado para los directores y el personal técnico de la región de África con el fin de mejorar el desempeño a la hora de prestar servicios a

<sup>12</sup> OIT: *Marco de Rendición de Cuentas de la OIT*, Aviso del Director General, IGDS número 137 (Versión 1), 15 de enero de 2010.

los mandantes tripartitos de la OIT. Entre los temas tratados figura la gestión de los ciclos de los proyectos, la movilización de recursos y la gestión basada en los resultados. Se ha previsto la adaptación y realización de este programa para las oficinas de país y los ETD de otras regiones, y

- b) un taller piloto destinado a reforzar la capacidad analítica de la OIT en materia de economía del trabajo para el desarrollo. Los objetivos principales son promover la capacidad del personal de la OIT para crear productos de conocimiento y realizar trabajo analítico en apoyo del Programa de Trabajo Decente, y reunir una masa crítica de investigadores que conozcan los métodos más actuales en el ámbito del mercado de trabajo y del análisis de las políticas sociales. El taller reunió al personal de la OIT, de la sede y de las regiones, que realiza investigación económica y labores analíticas y de asesoría conexas<sup>13</sup>.

### **Elaboración de indicadores para medir los resultados de la estructura de las oficinas exteriores**

27. Tras la decisión adoptada por el Consejo de Administración en marzo de 2009 en relación con los cambios de la estructura de las oficinas exteriores de la OIT, se solicitó a la Oficina la «elaboración de indicadores claros para medir los resultados que alcance la estructura exterior en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la atención prestada a las necesidades de los mandantes»<sup>14</sup>. La elaboración de los indicadores se ha llevado a cabo mediante un proceso de consulta y colaboración en el que han participado varias unidades de la sede y las regiones. Los indicadores evaluarán los resultados en las siguientes cinco áreas:

- calidad de los Programas de Trabajo Decente por País;
- gestión de los recursos para el logro de los resultados de los Programas de Trabajo Decente por País;
- contribución al refuerzo de la base de conocimientos;
- desarrollo de la gestión, e
- incorporación del trabajo decente en las estrategias de desarrollo nacionales.

Otros indicadores distintos evaluarán el desempeño de las oficinas de los países industrializados en relación con el aumento de la visibilidad y el apoyo al Programa de Trabajo Decente de la OIT entre las organizaciones asociadas y el público en general.

28. La selección de estos indicadores se orientó a partir de tres principios fundamentales. En primer lugar, las medidas de los indicadores deberían permitir aprender cómo mejorar el desempeño. En segundo lugar, el ejercicio no debería suponer una carga administrativa indebida para las regiones. Por consiguiente, se ha seleccionado una serie de medidas fundamentales de alto nivel en ámbitos precisos. Con el fin de evitar la duplicación de tareas y de rendición de cuentas, deberán utilizarse al máximo los indicadores de resultados que ya se han definido en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, el Programa y Presupuesto para 2010-2011 y las distintas estrategias de gestión para las que se dispone

<sup>13</sup> *What are the labour market and social policies that perform in relation to overcoming the global jobs crisis?* Taller para el personal de la OIT, Turín, Italia.

<sup>14</sup> Documento GB.304/8/1 (Rev.2), párrafo 128, b).



o se está recabando información de referencia. Estos indicadores se adaptarán a los objetivos del ejercicio. En tercer lugar, los indicadores, que son sobre todo indicadores de resultados, deberían ser específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y con plazos definidos (SMART, según las siglas en inglés de este conjunto de características).

29. Las oficinas regionales, en colaboración con sus oficinas de país y ETD respectivos, están tratando de determinar los mecanismos de medición. La medición propiamente dicha comenzará en 2011, y sus primeros resultados se presentarán en el Informe sobre la aplicación del programa para 2010-2011.

### ***Puesta en funcionamiento de la estructura revisada de las oficinas exteriores: próximos pasos***

30. El presente informe ha proporcionado una visión general de las medidas adoptadas en 2009-2010 para poner en funcionamiento la estructura revisada de las oficinas exteriores, pero sería prematuro en esta etapa temprana tratar de evaluar el impacto de los cambios. De hecho, el período de transición para la conversión a la nueva estructura estaba apenas finalizando en el momento de redactarse este informe. No obstante, es ya evidente que la inversión de tiempo y de esfuerzo, tanto en la sede como en las regiones ha permitido sentar unas bases sólidas para afrontar las próximas etapas. La labor preparatoria realizada para la aplicación de los cambios, sobre todo, hasta la fecha, en la medida en que éstos afectaban a los mandantes y al personal, garantizó una transición y una ejecución sin problemas de esta fase del proceso de cambio.
31. Durante lo que queda del bienio, la Oficina ha previsto reforzar y consolidar los efectos de estos cambios, y afianzar la estructura revisada de las oficinas exteriores para que conduzca a mejoras mensurables de la calidad de los servicios prestados a los mandantes. En 2010-2011 se llevarán a cabo las siguientes acciones:
- a) continuar reforzando el Marco de Rendición de Cuentas de la OIT con el fin de asegurarse de que se adapte a la evolución de las circunstancias y tenga en cuenta las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas. La meta es disponer de un sistema de rendición de cuentas en la OIT «que haga especial hincapié en los resultados y en la gestión basada en el desempeño, que otorgue una mayor flexibilidad y autonomía a los directivos a fin de lograr los resultados convenidos, y que ponga de relieve la transparencia como aspecto esencial de la rendición de cuentas»<sup>15</sup>;
  - b) continuar la transformación de los métodos de trabajo, desde la perspectiva tanto de la metodología (cooperación y colaboración en la sede y las regiones) como de la coherencia (aplicar un enfoque más integrador para el logro de los objetivos estratégicos de la OIT);
  - c) continuar desarrollando y adoptando nuevos enfoques más eficaces de la gestión en una coyuntura de aumento de la demanda de servicios y presupuestos ajustados. Ello entrañará la reforma de las prácticas institucionales en aras de unos servicios más eficientes y una mayor capacidad de respuesta gracias al despliegue de IRIS en las regiones;
  - d) continuar el perfeccionamiento de las competencias profesionales de los directivos y del personal para mejorar la eficacia y la eficiencia operacionales y agudizar la capacidad técnica;

<sup>15</sup> OIT: *Marco de Rendición de Cuentas de la OIT, op. cit.*

- e) dotar de mayor independencia a las oficinas de país con el fin de que puedan responder mejor a las necesidades y prioridades de los mandantes del país y contribuir más eficazmente a los procesos de los MANUD, y
  - f) proporcionar orientación y apoyo a las regiones para la aplicación del proceso de medición mediante los indicadores de resultados.
- 32.** Como solicitó el Consejo de Administración, la Oficina realizará «una evaluación global e independiente de las repercusiones de los cambios introducidos»<sup>16</sup>. Esta evaluación se llevará a cabo en 2013, y sus resultados se comunicarán al Consejo de Administración en 2014.

Ginebra, 19 de octubre de 2010

*Este documento se presenta para debate y orientación*

<sup>16</sup> Documento GB.304/8/1 (Rev.2), párrafo 128, c).

## Anexo

### Presencia de la OIT en el terreno por ubicación y tipo de oficina (abril de 2010)

Región	Oficina Regional	Oficina de país	ETD <sup>1</sup>	Oficina de la OIT <sup>2</sup>	Coordinadores nacionales	Otros <sup>3</sup>
<b>Africa</b>	Addis Abeba	Abidján <sup>4</sup> Abuja Addis Abeba Argel Antananarivo El Cairo Dakar Dar es-Salam Harare Kinshasa Lusaka Pretoria Yaundé	El Cairo Dakar Pretoria Yaundé			
<b>Estados árabes</b>	Beirut		Beirut		Damasco Sana'a	Jerusalén Kuwait
<b>Asia y el Pacífico</b>	Bangkok	Bangkok Beijing Dhaka Hanoi Islamabad Yakarta Katmandú Manila Nueva Delhi Suva	Bangkok Nueva Delhi	Tokio <sup>5</sup>	Phnom Penh Ulanbator	Kabul Timor-Leste Yangón <sup>6</sup>
<b>Europa y Asia Central</b>	Ginebra	Budapest Moscú	Budapest Moscú	Ankara Berlín Bruselas Lisboa Madrid París Roma	Astana Bakú Belgrado Bishkek Chisinau Dushanbe Kiev Minsk Sarajevo Skopie Tirana Ereván	
<b>América Latina y el Caribe</b>	Lima	Brasilia Buenos Aires Lima México Puerto España San José Santiago	Lima Puerto España San José Santiago			
<b>Otros</b>				Washington, D.C. <sup>7</sup>		Nueva York <sup>8</sup>

<sup>1</sup> Equipo de apoyo técnico sobre trabajo decente.

<sup>2</sup> Oficina en un país industrializado.

<sup>3</sup> Funcionarios de enlace, representantes de la OIT.

<sup>4</sup> La cobertura geográfica se revisará en 2011.

<sup>5</sup> Rinde informes directamente al Director General.

<sup>6</sup> Rinde informes mediante ED/NORM.

<sup>7</sup> Rinde informes al Director General.

<sup>8</sup> Rinde informes al Director General mediante el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo.