



# Consejo de Administración

340.<sup>a</sup> reunión, Ginebra, octubre-noviembre de 2020

Sección de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

Fecha: 10 de noviembre de 2020

Original: inglés

Primer punto del orden del día

## Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025

### Finalidad del documento

El Plan Estratégico es un documento innovador de alto nivel que presenta una visión estratégica de la OIT para el periodo 2022-2025 y establece las medidas sustantivas y organizativas para su consecución.

Se invita al Consejo de Administración a que formule comentarios sobre el Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 y a que lo apruebe (véase el proyecto de decisión en el párrafo 52).

**Objetivo estratégico pertinente:** Los cuatro objetivos estratégicos.

**Resultado más pertinente:** Todos los resultados funcionales y en materia de políticas.

**Repercusiones en materia de políticas:** Las orientaciones del Consejo de Administración se tendrán en cuenta en la preparación de las propuestas de Programa y Presupuesto para 202-2023 y para 2024-2025.

**Repercusiones jurídicas:** Ninguna.

**Repercusiones financieras:** Ninguna.

**Seguimiento requerido:** Ninguno.

**Unidad autora:** Departamento de Programación y Gestión Estratégicas (PROGRAM).

**Documentos conexos:** GB.340/PFA/2; GB.340/PFA/5; GB.340/PFA/7; GB.340/INS/4; GB.340/POL/3; GB.340/POL/6; GB.340/HL/2; GB.328/PFA/1.

## ▶ Índice

<b>Página</b>	
	Introducción ..... 5
	Contexto institucional ..... 5
	Impacto de la pandemia de COVID-19 ..... 6
	Responsabilidades de la OIT ..... 7
	Plan Estratégico para 2022-2025: política ..... 8
	Aprovechar las ventajas comparativas consubstanciales de la OIT: las normas y el tripartismo ..... 8
	Afrontar los cambios en el mundo del trabajo ..... 9
	Atender la necesidad de no dejar a nadie atrás ..... 9
	Subsanar el déficit mundial de protección social ..... 10
	Abordar la cuestión de la seguridad y salud en el trabajo ..... 11
	Abordar la recuperación mundial de la crisis de la COVID-19..... 11
	Plan Estratégico para 2020-2025: mejorar el desempeño organizativo ..... 12
	Mejorar el liderazgo y la gobernanza ..... 12
	Mejorar las capacidades de gestión de los conocimientos ..... 13
	Potenciar la cooperación y las alianzas de colaboración ..... 13
	Optimizar el uso de los recursos de la OIT ..... 14
	Visión estratégica: OIT 2025 ..... 14
	Aplicación y presentación de informes ..... 15
	Proyecto de decisión ..... 15

## ▶ Introducción

---

1. En su 320.<sup>a</sup> reunión (marzo de 2014), el Consejo de Administración decidió que la OIT debía dotarse de un plan estratégico a medio plazo y que dicho plan debía armonizarse con el ciclo de planificación del sistema de las Naciones Unidas. Tras aprobar un marco estratégico transitorio para 2016-2017 elaborado para facilitar esa armonización, en su 328.<sup>a</sup> reunión (octubre de 2016), el Consejo de Administración aprobó el Plan Estratégico de la OIT para 2018-2021 <sup>1</sup> y ahora se le invita a aprobar otro plan para 2022-2025.
2. Los mandantes han respaldado la elaboración de planes estratégicos de alto nivel y con visión de futuro que se diferencien de los programas y presupuestos aprobados por la Conferencia Internacional del Trabajo, y que a la vez los complementen. En ese contexto, los programas y presupuestos para los próximos dos bienios se elaborarán con objeto de llevar a efecto dicho plan estratégico.
3. En el orden del día de la presente reunión del Consejo de Administración se han inscrito otros puntos que guardan una relación directa con el examen del Plan Estratégico propuesto, en particular, el examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2022-2023 <sup>2</sup> y las relativas a la COVID-19. La resolución sobre la revisión cuatrienal amplia de política, que probablemente será adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas antes de finales de 2020, también influirá considerablemente en la forma en que la aplicación por parte de la OIT de su plan estratégico puede contribuir a la labor del conjunto del sistema de las Naciones Unidas, y beneficiarse de ella, en particular, en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030).

## ▶ Contexto institucional

---

4. El Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 fue establecido como una declaración sobre el compromiso renovado de utilizar el mandato histórico de la OIT en aras de la justicia social para afrontar los retos contemporáneos que se plantean en el mundo del trabajo y definir la manera de llevar a cabo dicha tarea. El próximo plan debe servir para el mismo objetivo, pero en circunstancias radicalmente distintas.
5. Al prepararse para su centenario y en un contexto de cambios acelerados y transformadores del mundo del trabajo y de profundos déficits en los cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente (el empleo; la protección social; el diálogo social y el tripartismo; y las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo), la OIT se embarcó en un importante proceso de reflexión sobre el futuro del trabajo que culminó con la adopción, por la Conferencia Internacional del Trabajo de 2019, de la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (la Declaración del Centenario).
6. Unos meses después, el virus de la COVID-19 empezó a propagarse por todo el mundo y en marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud lo declaró pandemia mundial.

---

<sup>1</sup> GB.328/PV, párrafo 622 y GB.328/PFA/1.

<sup>2</sup> GB.340/PFA/2.

Muy rápidamente, esta crisis sanitaria y las medidas adoptadas para combatirla han generado una crisis económica y social mundial de proporciones inéditas, que se sigue desarrollando a todos los niveles. Sin embargo, si tomamos como referencia la crisis financiera de 2008, en el periodo de 2022 y 2025, la OIT no tendrá otra opción más que aplicar una estrategia dirigida expresamente a ayudar al mundo del trabajo para que se siga reconstruyendo y recuperando de las dramáticas repercusiones de la pandemia de COVID-19.

7. Esta situación se ha producido justo en el momento en que la comunidad internacional inicia la década de acción para la aplicación de la Agenda 2030, con la cual la OIT ha armonizado al máximo sus programas y esfuerzos, en fechas muy recientes, en el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas. En una resolución adoptada el 11 de septiembre de 2020 para dar una respuesta integral y coordinada a la pandemia <sup>3</sup>, la Asamblea General reafirmó su pleno compromiso con la Agenda 2030.
8. De todo ello se desprende que la estrategia de la OIT para los próximos años debe fijarse imperativamente como objetivo aprovechar el sólido consenso tripartito que hay en torno a la Declaración del Centenario —acogida positivamente en una resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2019 <sup>4</sup>— para apoyar e impulsar una recuperación de la crisis de la COVID-19 centrada en las personas que contribuya a la vez a la capacidad del mundo del trabajo de reconstruir mejor y a la consecución de la Agenda 2030.

## ▶ Impacto de la pandemia de COVID-19

---

9. La gravedad y el alcance del impacto de la pandemia no tienen precedentes en la historia de la OIT en tiempos de paz. La pandemia y las medidas que ha sido necesario adoptar para superarla han afectado la demanda y la oferta en la economía y en los mercados de trabajo mundiales, dando lugar a una recesión mundial y a una caída vertiginosa del comercio y las inversiones.
10. La OIT lidera la labor de documentar las medidas adoptadas por sus Estados Miembros para paliar las consecuencias económicas y sociales de la pandemia y sus devastadores efectos en el mundo del trabajo. Una de las principales constataciones es que en los tres primeros trimestres de 2020 la crisis destruyó el equivalente de 332 millones de empleos a tiempo completo y que es poco probable que a corto plazo se produzca una recuperación plena. La pérdida de empleos y de medios de subsistencia ha sido especialmente dura para los sectores más vulnerables del mundo del trabajo. Un hecho particularmente dramático es que, de los 2 000 millones de personas ocupadas en la economía informal, 1 600 millones se han visto amenazadas por la inminente destrucción de sus medios de subsistencia, lo que evidencia con qué rapidez una crisis económica y social puede convertirse en una crisis humanitaria de primer orden cuando no hay sistemas de protección social adecuados. Por otra parte, los jóvenes, que ya experimentaban una situación precaria en el mercado de trabajo, han sido duramente afectados por la interrupción de la educación y la formación, la pérdida de empleos y la imposibilidad de acceder al mundo del trabajo.

---

<sup>3</sup> A/RES/74/306.

<sup>4</sup> A/RES/73/342.

11. También las mujeres se han visto desfavorecidas, en particular, porque se concentran en los sectores más golpeados y asumen responsabilidades adicionales en materia de cuidados, a causa del cierre de los centros escolares y otras instituciones. Asimismo, los trabajadores migrantes se han visto en situaciones de gran precariedad e incluso de peligro porque corren el riesgo de ser enviados por la fuerza a sus países de origen o de infectarse más fácilmente debido a sus condiciones de alojamiento y de trabajo.
12. La OIT estima que en los nueve primeros meses de 2020 las pérdidas mundiales de ingresos laborales fueron de 3,5 billones de dólares de los Estados Unidos, y señala que las medidas adoptadas por los gobiernos para apoyar a las empresas, los empleos y los ingresos han sido muy desiguales entre los países, lo que refleja las diferencias del margen fiscal de que disponen. Inevitablemente, cuando el mundo empiece a superar la emergencia sanitaria de la COVID-19, se encontrará con niveles bastante más altos de desempleo, pobreza, desigualdad y tensión social. Esto afectará sin duda la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 y tendrá repercusiones en las responsabilidades de la OIT de cumplir su mandato de justicia y cohesión social.

## ▶ Responsabilidades de la OIT

---

13. En el periodo transcurrido desde la aparición de la pandemia, la OIT ha promovido una respuesta social y económica sustentada en cuatro pilares:
  - estimular la economía y el empleo;
  - apoyar a las empresas, los empleos y los ingresos;
  - proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo, y
  - recurrir al diálogo social para encontrar soluciones.
14. Muchos Estados Miembros han adoptado políticas de esta índole en función de sus circunstancias específicas y de sus recursos.
15. Debido a la incertidumbre que rodea la evolución futura de la pandemia y el proceso de recuperación de sus consecuencias económicas y sociales, es imposible predecir a ciencia cierta en qué medida estas políticas seguirán siendo de actualidad a principios de 2022, cuando se ponga en práctica el Plan Estratégico. Por definición, estas políticas se adoptan para contrarrestar el impacto directo de la pandemia, no son medidas permanentes. Todas ellas requieren una aportación importante de las finanzas públicas, y aun suponiendo que más adelante se considere que deberían, y que pueden, mantenerse el tiempo que sea necesario, es difícil determinar durante cuánto tiempo.
16. Dicho esto, en las políticas socioeconómicas adoptadas para responder a la COVID-19 ya se pueden observar cinco retos importantes:
  - encontrar el equilibrio y la secuencia apropiados para aplicar las medidas sanitarias y de política económica y social a fin de lograr una recuperación óptima y sostenible de los mercados de trabajo;
  - elaborar y mantener intervenciones de política apropiadas para apoyar los empleos, las empresas, los ingresos y los medios de subsistencia en el contexto de las posibles limitaciones financieras del sector público;
  - prestar apoyo a los grupos cuyas vulnerabilidades en el mercado de trabajo han quedado a la luz y se han agravado por el impacto de la pandemia;

- fomentar acciones internacionales coherentes para elaborar y financiar una respuesta verdaderamente global a la crisis mundial de la COVID-19, reconociendo que ningún país por sí solo podrá superar de manera definitiva los retos que plantea, y que las capacidades materiales para responder a esta crisis son muy desiguales, y
- asegurarse de que los interlocutores sociales participen plenamente en las respuestas. La respuesta inmediata a la pandemia de COVID-19 se apoyó mucho en el diálogo social, lo cual demostró su utilidad para elaborar medidas sociales y económicas prácticas en una situación de gran urgencia. Mientras dure la pandemia y deban tomarse decisiones de política a largo plazo en un contexto de crisis del mercado de trabajo y de limitaciones financieras, todos los actores tendrán que reafirmar su determinación de invertir sus esfuerzos en el tripartismo.

## ► Plan Estratégico para 2022-2025: política

---

17. El principal objetivo del Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 es aplicar las disposiciones de la Declaración del Centenario para lograr una recuperación de las consecuencias de la pandemia de COVID-19 centrada en las personas.
18. Las posturas adoptadas por los mandantes de la OIT, por ejemplo, en la Cumbre mundial virtual de la OIT sobre la COVID-19 y el mundo del trabajo (7-9 de julio de 2020) y en los debates internacionales, son claras: la Declaración del Centenario, con su perspectiva tripartita sobre un mejor futuro del trabajo, no solo sigue siendo pertinente a la luz de los problemas que ha planteado la pandemia, sino que se reconoce como una herramienta premonitoria e indispensable para la recuperación económica y social y como un activo para la comunidad internacional.
19. Por ello, es importante que la OIT actúe estratégicamente al poner en práctica la Declaración del Centenario en los próximos años. En primer lugar, ello se logrará armonizando al máximo los resultados de política para los bienios 2022-2023 y 2024-2025 con las disposiciones de la Declaración del Centenario, como fue acordado para el actual bienio.
20. La aplicación de la Declaración del Centenario debe articularse en torno a los instrumentos normativos de la OIT y el tripartismo. También tendrá que fundamentarse en varias consideraciones estratégicas de modo que tenga el mayor impacto y la OIT pueda liberar todo su potencial para contribuir a la recuperación mundial. Todas estas consideraciones deben atenderse mediante las tres esferas de acción señaladas en la Declaración del Centenario: desarrollar las capacidades de todas las personas para beneficiarse de las oportunidades de un mundo del trabajo en transición; fortalecer las instituciones del trabajo, y fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo y productivo y el trabajo decente para todos.

## Aprovechar las ventajas comparativas substanciales de la OIT: las normas y el tripartismo

21. Este plan estratégico tiene por objeto garantizar las condiciones en que la OIT puede hacer pleno uso de sus distintivas y decisivas ventajas comparativas: las normas internacionales del trabajo y el tripartismo.
22. Mediante la iniciativa relativa a las normas, la OIT ha invertido muchos esfuerzos, desde el punto de vista político como de los recursos, para asegurar que la Organización

disponga de un corpus claro, sólido y actualizado de normas internacionales del trabajo sujetas a un control reconocido y efectivo. Pese a los avances logrados, ese objetivo todavía no se ha cumplido plenamente. Es importante que la OIT mantenga dichos esfuerzos, reconociendo que las cuestiones que deben atenderse son técnicamente complejas, delicadas desde el punto de vista político y están estrechamente interrelacionadas, de manera que deben abordarse de forma integrada y en el marco de un proyecto común. Por mucho esfuerzo que comporte, la complejidad de esta tarea es una condición necesaria para la credibilidad y la efectividad de la estructura normativa que debe fundamentar el enfoque centrado en las personas adoptado para la recuperación y el futuro del trabajo.

23. De igual manera, la OIT debe respaldar y fomentar el tripartismo en sus propios métodos de trabajo y de toma de decisiones, así como en el asesoramiento que presta a sus Estados Miembros y en su interacción con ellos, fomentando la práctica y las instituciones de diálogo social en todos los niveles e integrando el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de trabajadores y de empleadores y los ministerios de trabajo en todos los ámbitos de sus actividades técnicas.

## Afrontar los cambios en el mundo del trabajo

24. En la Declaración del Centenario se subraya la necesidad de definir las grandes transiciones en el mundo del trabajo, principalmente la digital, la medioambiental y la demográfica. Estas transiciones empezaron antes de la pandemia de COVID-19 y seguirán produciéndose durante y después de la pandemia. Sin embargo, la crisis de la COVID-19 ha obligado a replantearse cuestiones fundamentales sobre la forma de organizar el trabajo, y es probable que esto lleve a redefinir el ritmo y la dirección del cambio a medida que se consideren nuevas opciones de política. Con frecuencia, estas cuestiones se ven desde la perspectiva de una «nueva normalidad» en el trabajo y en la sociedad. Se afirma de igual modo que la COVID-19 ha actuado simplemente como un factor acelerador de cambios que ya estaban en marcha, pero, en muchos países, la pandemia no ha hecho más que revertir los cambios positivos logrados en los últimos años en materia de desarrollo y de lucha contra la pobreza. También se debate acerca de la necesidad de repensar los sistemas mundiales de producción de manera que las cadenas mundiales de suministro se vuelvan más seguras, resilientes y justas desde el punto de vista social.
25. Es importante que la OIT comprenda las nuevas dinámicas generadas por la COVID-19 y que desempeñe una función de liderazgo en los debates de política que surjan con estas dinámicas, a medida que el mundo avance desde las limitaciones impuestas por la coexistencia con el virus hacia un entorno de políticas con menos limitaciones.

## Atender la necesidad de no dejar a nadie atrás

26. La experiencia de la pandemia ha evidenciado de la forma más dramática y cruda la responsabilidad ineludible de la OIT y sus Estados Miembros, dimanante del mandato de la Organización de lograr la justicia social, de centrarse y participar activamente en mejorar la situación de los más vulnerables y desfavorecidos en el mundo del trabajo. Aquellos que ya estaban relativamente bien situados en los mercados de trabajo, en su mayoría, han podido capear mejor el temporal desatado por la COVID-19 que aquellos que se encontraban en el nivel más bajo del mercado laboral. De manera que el requerimiento de la Agenda 2030 de no dejar a nadie atrás es particularmente pertinente en el contexto actual, en el que las desigualdades y la marginalización no dejan de aumentar.

27. Este imperativo rige en todos los ámbitos de actividad de la OIT, pero las enseñanzas de la pandemia son especialmente pertinentes en las siguientes esferas:
- **Formalización del trabajo informal.** La pandemia ha alertado al mundo de la realidad de que dos de cada tres trabajadores se ganan la vida en condiciones de informalidad y de que estas condiciones pueden tener en ocasiones consecuencias mortales. Hay oportunidades de aumentar las intervenciones de política internacionales en los términos establecidos por la OIT a fin de acelerar considerablemente el proceso de formalización.
  - **Fomentar una agenda transformadora para lograr la igualdad de género en el trabajo.** Para que la recuperación sea equitativa debe tener en cuenta la perspectiva de género. Para ello, será necesario invertir en el empleo relacionado con los cuidados, en infraestructura y en servicios y atender la cuestión del riesgo de violencia y acoso en el trabajo, en particular, en las diversas modalidades de trabajo.
  - **Proteger y empoderar a los grupos desfavorecidos.** La recuperación de la crisis y el camino hacia el trabajo decente serán más arduos para las personas que ya formaban parte de los grupos desfavorecidos o en situación de vulnerabilidad, en particular, aquellas que han resultado más afectadas por la pandemia. Para asegurar su inclusión en los programas de recuperación posteriores a la COVID-19 y en los sectores emergentes en las economías digital y verde, será necesario adoptar políticas innovadoras, con soluciones que faciliten el desarrollo de las competencias, la transición de los mercados de trabajo y el acceso a la protección social.
  - **Reforzar la protección en las diversas formas de trabajo.** Al tratar de prestar apoyo urgente a las empresas y los trabajadores afectados por el brote de COVID-19, los gobiernos se han topado a menudo con obstáculos debido a los diversos y a veces ambiguos tipos de estatus laboral que existen en las distintas modalidades de trabajo y con los derechos y prestaciones correspondientes a estas modalidades. En la OIT se ha reconocido la necesidad de que todos los trabajadores disfruten de una protección adecuada de conformidad con el Programa de Trabajo Decente, pero todavía no se ha logrado materializar dicho objetivo. Esa necesidad será aún más apremiante si, como consecuencia de la pandemia, se introducen modalidades de trabajo innovadoras, por ejemplo, el trabajo a distancia o el trabajo intermitente en plataformas digitales mediante la utilización de las tecnologías digitales.

## Subsanar el déficit mundial de protección social

28. Si bien en la Declaración del Centenario ya se instaba a adoptar medidas para fomentar la protección social universal, la pandemia ha puesto de manifiesto —como en el caso de la informalidad— las consecuencias humanas del hecho de que solo una de cada tres personas cuenta con una protección integral, y más de la mitad no tiene ningún tipo de protección. También en este caso es posible aprovechar esta mayor toma de conciencia para acelerar los avances de la protección social, no a través de medidas circunstanciales para responder a una perturbación episódica de la vida laboral, sino a través de mecanismos permanentes basados en los derechos. La OIT puede hacer valer las responsabilidades constitucionales que asume desde hace mucho tiempo y su sólido marco normativo, para justificar su intervención y demostrar que está habilitada para liderar una iniciativa en este ámbito. Sin embargo, para lograr resultados en la escala necesaria, será menester trabajar en estrecha colaboración con otros organismos internacionales competentes en la materia que comparten la responsabilidad de contribuir a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. En dicha tarea, podría



resultar útil revisar la actual estructura de la cooperación internacional a fin de mejorar la movilización y el uso de los recursos internacionales y su utilización combinada con los recursos nacionales de cada país.

## Abordar la cuestión de la seguridad y salud en el trabajo

29. La OIT calcula que cada año pierden la vida 2,3 millones de personas por lesiones, accidentes o enfermedad en el ámbito de su trabajo. Por su carácter específico de emergencia sanitaria mundial, la COVID-19 ha hecho que la gente sea muy consciente de la relación entre la salud y el trabajo y de los riesgos que plantea la adopción de medidas preventivas y correctivas.
30. Estos cambios se están produciendo en un momento en que la OIT tiene que adoptar decisiones sobre la posible designación de la seguridad y salud en el trabajo como uno de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, junto con los principios que ya estaban inicialmente incluidos en la Declaración de 1998. La labor de la OIT a este respecto dependerá necesariamente del resultado de este debate, ya sea antes o durante el periodo correspondiente al Plan Estratégico. Cualquiera que sea la vía elegida, debería permitir a la OIT actualizar sus propias actividades y las de los Estados Miembros, de manera que el trabajo, en todos sus ámbitos, sea seguro y propicie el bienestar de todos los actores del mundo del trabajo.

## Abordar la recuperación mundial de la crisis de la COVID-19

31. El alcance y la naturaleza exactos de la crisis económica y social que ha producido la actual pandemia de COVID-19 siguen sin estar claros. Existe una gran incertidumbre en cuanto a la evolución futura de la pandemia, la rapidez de la recuperación económica y la proporción de empleos y de empresas que van a desaparecer definitivamente, y en cuanto a los cambios estructurales derivados de todo por ello. Por consiguiente, hacer proyecciones sobre el futuro inmediato del trabajo resulta aún más arriesgado de lo normal. No obstante, lo que se sabe es que el mundo está experimentando un choque dramático y sin precedentes, cuyas consecuencias se harán sentir a lo largo del periodo de aplicación del Plan Estratégico.
32. Hay tres ámbitos que requieren una atención y esfuerzos particulares:
  - **Facilitar el aprendizaje permanente y las transiciones del mercado de trabajo.** Los trabajadores necesitarán más apoyo para hacer una transición fluida entre los empleos, lo que incluye oportunidades para adquirir o renovar las competencias. Esto será especialmente importante para la integración efectiva de los jóvenes en el mercado de trabajo y para fomentar el envejecimiento activo entre los trabajadores de más edad. La tecnología digital es una fuente importante de oportunidades para el desarrollo de las competencias y el aprendizaje permanente; sin embargo, también es necesario invertir esfuerzos en reducir la brecha digital y fomentar la igualdad de condiciones para todos.
  - **Garantizar un crecimiento incluyente y sostenible que genere empleo productivo y trabajo decente.** Las políticas macroeconómicas, comerciales, sectoriales e industriales favorables al empleo serán esenciales para el programa de recuperación y para que esta recuperación sea intensiva en empleo. Habrá que hacer esfuerzos particulares para apoyar a las empresas, a los trabajadores y a los sectores más necesitados y facilitar al mismo tiempo la transformación estructural hacia unas economías más productivas, sostenibles y resilientes.

- **Fomentar un entorno propicio para las empresas sostenibles y la iniciativa empresarial.** El apoyo específico que se preste a las empresas tendrá que centrarse en la productividad, la continuidad de las actividades, la formalización, las micro y las pequeñas y medianas empresas, y las cadenas nacionales y mundiales de suministro. Integrar la protección del medio ambiente en los planes de recuperación y en estrategias de desarrollo a largo plazo que aprovechen el potencial de las empresas sostenibles ofrece la oportunidad de acelerar una transición justa hacia la economía verde.
33. Este es el contexto general en el que la OIT está llamada a promover su Declaración del Centenario y el enfoque del futuro del trabajo centrado en las personas. Los ambiciosos objetivos de la Declaración están al nivel de los enormes retos planteados por la COVID-19 y para abordarlos la OIT debe actuar con una visión y un grado de ambición acordes a las circunstancias. Aunque las propuestas que se establecen en el examen preliminar del Programa y Presupuesto para 2022-2023 son los componentes básicos necesarios, la OIT y sus asociados tendrán que adoptar otras medidas si quieren tener perspectivas más realistas de configurar el proceso de recuperación en la medida y en la forma que exige la Declaración.
  34. En consecuencia, y como ha sido el caso en otros momentos clave de su historia, hay motivos apremiantes por los que la OIT debe dirigir la iniciativa mundial de las Naciones Unidas para lograr una recuperación centrada en las personas. Los motivos se establecen detalladamente en el documento GB.340/HL/2 presentado al Consejo de Administración en el marco de su punto del orden del día.

## ► Plan Estratégico para 2020-2025: mejorar el desempeño organizativo

---

35. Para asegurar que se sigan fomentando las dimensiones sustantivas de política del Plan Estratégico y su papel de liderazgo en las cuestiones del mundo del trabajo, la OIT tendrá que seguir mejorando su desempeño organizativo relacionado con la gobernanza, la gestión del conocimiento, el desarrollo de capacidades y los mecanismos de divulgación, así como la utilización de los recursos. Las continuas mejoras que se introduzcan en esos ámbitos deberán tener en cuenta el carácter esencial de los instrumentos normativos de la OIT y el tripartismo.

### Mejorar el liderazgo y la gobernanza

36. Para afirmar el liderazgo de la OIT en los temas del mundo del trabajo se requiere la plena participación política de sus Estados Miembros en el proceso de establecimiento de prioridades, en la toma de decisiones y en el control de las actividades de la Organización.
37. En primer lugar, para ello es necesario que el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo funcionen de manera óptima. A fin de dar continuidad a la reforma de los últimos años, se seguirá utilizando el enfoque estratégico para elaborar el orden del día, apoyándose en una mejora de los servicios prestados a los Miembros, por ejemplo, la publicación puntual de los documentos, la ampliación de las actividades de comunicación y de consulta y un mayor uso de las tecnologías digitales. Se garantizará el seguimiento de la Declaración del Centenario y las decisiones correspondientes relacionadas con la democratización del funcionamiento y de la

composición del Consejo de Administración, y centrará la atención en reforzar el funcionamiento de las discusiones recurrentes en la Conferencia.

38. La experiencia de años anteriores ha demostrado la importancia y las dificultades de garantizar la plena armonización de las actividades en el plano nacional con las políticas y prioridades mundiales establecidas para esta Organización. Para dar pleno efecto a las decisiones de los órganos estatuarios de la Organización se requiere una sólida planificación estratégica. En el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, es necesario intensificar los esfuerzos para que los mandantes tripartitos se sientan plenamente identificados con los Programas de Trabajo Decente por País y garantizar el acceso tripartito a los equipos de las Naciones Unidas en los países y a las actividades de programación.
39. En el contexto actual de fortalecimiento de los sistemas de rendición de cuentas, control y gestión de los riesgos, la función de evaluación seguirá siendo un valioso motor de mejora del desempeño. Se hará hincapié en efectuar evaluaciones de alta calidad y en fomentar una sólida cultura de la evaluación que propicie una mayor asimilación de los resultados y las recomendaciones.

## Mejorar las capacidades de gestión de los conocimientos

40. En la Declaración del Centenario se subraya que la calidad del asesoramiento sobre políticas de la OIT depende en gran medida de que se mantengan los más altos niveles de capacidad y conocimientos especializados en materia de estadísticas, investigación y gestión del conocimiento. La experiencia de la labor de la OIT en los últimos años ha confirmado la validez de esa proposición y la necesidad de mantener las importantes inversiones en esas esferas.
41. En el ámbito de las estadísticas, la OIT prestará servicios a la 21.<sup>a</sup> Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (2023) y se ocupará de su seguimiento, apoyará a los Estados Miembros para desarrollar sus capacidades y asumirá las responsabilidades que le incumben con respecto a los indicadores de los ODS de los cuales es la entidad responsable. Se seguirán invirtiendo esfuerzos para garantizar la planificación y la coordinación de todas las actividades de investigación en la Oficina y para centrarse en las cuestiones principales para la aplicación de la Declaración del Centenario a la luz de las necesidades y las prioridades de los mandantes.
42. Las constataciones y recomendaciones de la reciente Evaluación de alto nivel de las estrategias de la OIT en materia de investigación y de gestión del conocimiento ofrecen importantes pistas para mejorar la forma en que la OIT genera, divulga e intercambia conocimientos, así como una base sólida para fortalecer considerablemente esta función.

## Potenciar la cooperación y las alianzas de colaboración

43. Para la OIT, forjar alianzas de colaboración y relaciones de cooperación con un amplio abanico de actores se ha convertido en un importante enfoque estratégico, como ha quedado reflejado en los sucesivos programas y presupuestos. Las alianzas de colaboración pueden establecerse con interlocutores muy diferentes —como otras organizaciones internacionales, empresas del sector privado, fundaciones, el sector académico, organizaciones de la sociedad civil y coaliciones— y abarcar todas las distintas cuestiones incluidas en el mandato de la OIT. Las condiciones previas de tales alianzas es que impulsen los principios y objetivos de la OIT y no comprometan ni se aparten de la aplicación del programa de actividades acordado en la OIT.

44. En la Declaración del Centenario se insta específicamente a OIT para que refuerce la cooperación con otras organizaciones y elabore con ellas disposiciones institucionales a fin de asumir una función importante en el sistema multilateral. Hay tres factores que abren perspectivas muy favorables para este tipo de alianza: los objetivos comunes de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas; la búsqueda de una mayor coherencia mediante la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y la necesidad de dar una respuesta común de escala internacional a los múltiples desafíos que ha planteado la pandemia mundial. Dichas circunstancias reafirman la función de liderazgo de la OIT en una nueva iniciativa de gran escala.

## Optimizar el uso de los recursos de la OIT

45. La responsabilidad permanente de obtener el máximo provecho de los recursos puestos a disposición de la OIT, y de facilitar información completa sobre su utilización, es fundamental en el proceso de mejora continua y de rendición de cuentas en la Organización.
46. Con ese fin, la OIT proseguirá su labor actual a fin de seguir mejorando los sistemas de gestión basada en los resultados y de lograr una mayor armonización y complementariedad en el uso de los fondos con cargo al presupuesto ordinario y extrapresupuestarios.
47. En el contexto de la reforma de las Naciones Unidas, las innovaciones en los procesos operativos deberían generar nuevas oportunidades de ahorro en todo el sistema, lo que complementa las propias iniciativas de la OIT para modernizar sus procesos y operaciones.
48. La innovación es un componente esencial de los aspectos cualitativos y cuantitativos del uso óptimo de los recursos. Además de los recursos que invierte en la contratación y retención de personal altamente cualificado y diverso y en infraestructuras físicas y digitales para apoyar su labor, la Oficina explorará y alentará el uso de métodos de trabajo innovadores para promover el trabajo en equipo, el intercambio de conocimientos y la comunicación interna.

## ▶ Visión estratégica: OIT 2025

---

49. La aplicación exitosa del Plan Estratégico significa que para 2025 la OIT habrá:
- actuado con determinación para aplicar las disposiciones de la Declaración del Centenario y, al aplicarlas, habrá consolidado e intensificado su papel de liderazgo en la ejecución de la Agenda 2030;
  - asumido su responsabilidad histórica de liderar las actividades nacionales e internacionales en pro de una recuperación del mundo del trabajo centrada en las personas tras la crisis provocada por la COVID-19;
  - incorporado plenamente en el Plan Estratégico sus ventajas comparativas substanciales, a saber, las normas internacionales del trabajo y el tripartismo, entre otras cosas a través de un corpus claro, sólido y actualizado de normas internacionales del trabajo sujetas a un control reconocido y efectivo, y de un fortalecimiento de las capacidades de sus mandantes;
  - reforzado sus actividades a favor de los grupos más desfavorecidos o vulnerables del mundo del trabajo, en particular los más golpeados por la pandemia,

- habiéndose centrado en un programa transformador a favor de la igualdad de género y de la economía informal;
- e) abordado los déficits urgentes revelados por la pandemia en los ámbitos de la seguridad y salud en el trabajo y de la protección social;
  - f) seguido reforzando sus mecanismos de gobernanza y su capacidad para prestar servicios de calidad a fin de responder a las necesidades de sus mandantes sobre la base de las orientaciones expresas que estos formulen y de pruebas objetivas;
  - g) reforzado su posición como centro mundial de excelencia en todos los ámbitos del mundo del trabajo, gracias a los más altos niveles de desempeño en materia de estadísticas, investigación y gestión de los conocimientos;
  - h) movilizó y utilizó los recursos de su presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios en una estrategia integrada para optimizar su impacto, e
  - i) seguido mejorando el desempeño institucional de manera que optimizará el uso de los recursos y rendirá cuentas cabalmente del desempeño.

## ▶ Aplicación y presentación de informes

---

- 50. El Plan Estratégico se aplicará en el Programa y Presupuesto para 2022-2023 y para 2024-2025, y se complementará con estrategias específicas de cooperación para el desarrollo, y en materia de recursos humanos, tecnologías de la información y actividades de evaluación. Además, debido a la creciente incertidumbre, la OIT reforzará sus sistemas de gestión de los riesgos, a fin de garantizar la continuidad de las operaciones.
- 51. Además de los informes bienales sobre la ejecución del programa que se presentarán al Consejo de Administración, en 2024 se llevará a cabo un examen de mitad de periodo de la ejecución del Plan Estratégico que servirá de base para la preparación del plan previsto para 2026-2029.

## ▶ Proyecto de decisión

---

- 52. **El Consejo de Administración aprueba el Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 y pide al Director General que tome en consideración las orientaciones formuladas en la puesta en práctica del Plan Estratégico y en la elaboración de las propuestas del Programa y Presupuesto para 2022-2023.**