



PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Examen preliminar de las Propuestas
de Programa y Presupuesto para 2008-2009
y cuestiones conexas****a) Estrategia para la mejora continua de la gestión
basada en los resultados en la OIT***Indice*

	<i>Página</i>
La GBR en la OIT: conceptos y enfoques.....	2
Enseñanzas para el futuro.....	5
Enseñanza 1: Las contribuciones de los mandantes al logro de los resultados deberían integrarse de manera más sistemática en el marco del programa.....	5
Enseñanza 2: La Oficina debería centrarse en las prioridades y proponer soluciones políticas coherentes.....	6
Enseñanza 3: La responsabilidad de los gestores debería tener mayor alcance y definirse de manera más clara.....	7
Enseñanza 4: Los indicadores de rendimiento no constituyen una solución global para las cuestiones de medición.....	7
Enseñanza 5: Se requiere un proceso más profundo de cambio de la organización.....	8
Hoja de ruta para la GBR.....	10
Fase 1: Introducción de la formulación estratégica del presupuesto (1999-2001).....	10
Fase 2: Consolidación de la formulación estratégica del presupuesto y mejora del rendimiento (2002-2005).....	12
Fase 3: Hoja de ruta con plazos e hitos claramente definidos (2006-2009).....	13
Estrategias de gestión integradas.....	14
Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas.....	14
Reforma del ciclo de programación.....	16
Revisión de la estructura de oficinas exteriores.....	19
Hitos de la GBR.....	21

1. El presente documento tiene como finalidad proponer medidas destinadas a proseguir y consolidar la aplicación de la gestión basada en los resultados (GBR) en la OIT. Se compone de dos secciones:
 - i) en la primera se ofrece un estudio sobre el concepto de la GBR y las enseñanzas obtenidas a partir de la experiencia de la OIT y de otros actores. Se extraen algunas conclusiones relativas a las implicaciones de la GBR para la Oficina, así como a las medidas necesarias para garantizar que prosiga la consolidación de la misma. En esta sección se fijan los conceptos básicos y el modelo de GBR en la OIT. También se exponen algunas de las limitaciones de la GBR y, para dar, respuesta a dichas limitaciones se propone una evaluación más sistemática y una revisión de los programas por parte del Consejo de Administración;
 - ii) en la segunda sección se presenta un proyecto de hoja de ruta para las próximas fases de la aplicación de la GBR en la OIT. La hoja de ruta es un conjunto de hitos o puntos de referencia integrados y limitados en el tiempo, que sirven para medir los avances de la Oficina en el ámbito de GBR. Se establecen hitos en relación con las estrategias integradas de gestión, los resultados y la rendición de cuentas, la reforma del ciclo de programación y la revisión de la estructura de las oficinas exteriores. Esta hoja de ruta se sitúa en perspectiva a través de un examen de las fases de desarrollo de la GBR hasta la fecha en la OIT y de un análisis de la próxima fase.
2. En el marco del ciclo de programación de la OIT el Consejo de Administración ha celebrado periódicamente discusiones sobre la gestión basada en los resultados. Además de las discusiones concretas basadas en la evaluación de la formulación estratégica del presupuesto que tuvieron lugar en las reuniones de noviembre de 2005¹ y marzo de 2006², la GBR ha sido una parte esencial en la discusión del marco de políticas y estrategias (MPE), del Programa y Presupuesto, de los informes sobre la aplicación del programa, los programas de trabajo decente (PTDP) y la estrategia de evaluación. Aunque se han logrado avances considerables, existe un claro consenso en cuanto a que, la GBR debe asentarse a través de un proceso planificado y verificable³.
3. En el documento sobre un «Marco para la futura labor en materia de gestión basada en los resultados», presentado en marzo de 2006, se indica que, en el examen preliminar de las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009 se iba a incluir, además del resumen de las Propuestas, una serie de elementos de GBR. A fin de facilitar la discusión, en el presente documento se describen los elementos relacionados con el enfoque a largo plazo de la GBR⁴, mientras que los que se refieren a las Propuestas de Programa y Presupuesto se presentan en el examen preliminar.
4. La consolidación de la GBR se basa en seis años de experiencia práctica, y se ve propiciada por distintas inversiones en modernos sistemas administrativos y un apoyo tecnológico, en particular IRIS. También se relaciona con los procesos más amplios de la reforma de las Naciones Unidas.

¹ Documento GB.294/PFA/8/3.

² Documento GB.295/PFA/4.

³ Documento GB.295/9/1 (Rev.), párrafo 38.

⁴ En este documento se abordan las diez recomendaciones formuladas en la evaluación realizada por la Dependencia Común de Inspección sobre la GBR en la OIT. Véase documento GB.295/PFA/4.

5. En el Programa y Presupuesto para 2008-2009 se reflejarán las discusiones y decisiones del Consejo de Administración en relación con la GBR. Así pues, a continuación se describen con cierto detalle las propuestas y los planes.
6. Estas propuestas para consolidar la GBR se han desarrollado a lo largo de un período de intensa actividad de programación en toda la Oficina. Se ha dedicado un esfuerzo considerable para garantizar un enfoque coherente en la preparación de las Propuestas de Programa y Presupuesto; la formulación de los PTDP; las mejoras de funcionamiento de IRIS; y la concepción de la estrategia en materia de recursos humanos, tecnología de la información, e intercambio de conocimientos e investigación, así como una revisión de la estructura de oficinas exteriores.

La GBR en la OIT: conceptos y enfoques

7. En esta primera sección se presentan los conceptos y perspectivas que constituyen la base del enfoque de la GBR en la OIT. Se basa en la evaluación de los acontecimientos ocurridos en las Naciones Unidas y en las administraciones públicas nacionales en el ámbito de la GBR⁵. Esto se completa con un resumen de las enseñanzas extraídas a partir de la experiencia obtenida hasta la fecha, así como con las opiniones expresadas en el marco del Consejo de Administración. El Consejo de Administración ha solicitado en diversas ocasiones esta revisión de los conceptos de las enseñanzas extraídas.
8. Es importante aclarar desde el principio que la GBR es una herramienta que evoluciona, y que tiene limitaciones y ventajas. No puede captar la totalidad de lo que lleva a cabo una organización, en especial las contribuciones intangibles que, en algunos casos, resultan de importancia esencial. Puede desembocar en un énfasis excesivo en aquello que puede medirse, en lugar de en lo que es importante, y en los resultados a corto plazo más que en los resultados a largo plazo. En la medida en que se entienden y toman en consideración sus limitaciones, la GBR puede suponer una contribución importante para la pertinencia, efectividad y eficacia de una organización.

⁵ Existe una documentación amplia y cada vez más abundante sobre la GBR. Numerosos gobiernos divulgan a través de sus sitios web públicos descripciones de sus enfoques en esta materia. Véase por ejemplo una actualización reciente de la experiencia del Gobierno francés en la dirección: http://www.performance-publique.gouv.fr/pdf/home/article_mars2006.pdf. El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) facilita información actualizada sobre la administración pública en América Latina en la dirección: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/13430/SYC_29.pdf. En ocasiones, los organismos de las Naciones Unidas facilitan información similar, especialmente en el contexto de los proyectos de asistencia para el desarrollo. El PNUD y el UNFPA son buenos ejemplos de ello. Revisten especial interés para la OIT los análisis de las implicaciones de la GBR para los organismos que cuentan con un mandato para concebir orientaciones políticas y normas en materia de desarrollo y para promover el cambio de las políticas. Véase *Evaluating Policy Advice: Learning from Commonwealth Experience*, por J. Uhr y K. Mackay (directores de la publicación), Canberra, Federalism Research Centre, Australian National University, 1996; A. Binnendijk, *Results Based Management in the Development Cooperation Agencies: A Review of Experience*, París, OCDE, Development Assistance Committee, 2000; L. Cooley y otros, *Report on the Institutionalization of Results-Based Management at UNFPA*, Washington, DC, MSI, 2000; y *The Worth of a Garden: Performance Measurement and Policy Advice in the Public Service*, por M. Schacter (Ottawa, Mark Schacter Consulting, 2006). Cuestiones de alcance más general se tratan, por ejemplo, en C. Montes, *Results-Based Public Management in Bolivia*, Londres, Overseas Development Institute, 2003; *Performance Measurement and Evaluation. Definitions and Relationships*, Washington, DC, United States Government Accountability Office, 2005, e *Implementing Results-Based Management. Lessons from the Literature*, Ottawa, Office of the Auditor General of Canada, 2000.

9. El principio fundamental de la gestión basada en los resultados es que una organización debe gestionar y medir su rendimiento en términos de los resultados concretos a los que desea contribuir. Para la OIT, esto significa que su contribución para lograr que el trabajo decente sea una realidad para todos los hombres y mujeres es el objetivo último que justifica su programa de trabajo y su presupuesto. La GBR exige claridad respecto de los resultados que se espera obtener y respecto de quién es responsable de lograr dichos resultados. Lo que cuenta — lo que debe gestionarse y medirse — es la contribución de la OIT al logro del trabajo decente.
10. Del énfasis en los resultados se deduce que la Oficina debería utilizar de manera flexible los medios que se ponen a su disposición para obtener resultados en un entorno social, económico y político cambiante. Esto es lo que diferencia en lo esencial un enfoque administrativo de un enfoque basado en los resultados. Los enfoques administrativos se concentran en los insumos y los productos, y analizan si los presupuestos se han empleado con arreglo al calendario previsto respecto de una lista de actividades y productos planificados. Los enfoques basados en los resultados responsabilizan a los gestores de los resultados, y exigen a éstos que gestionen de manera dinámica sus recursos, y que adapten sus actividades y productos al logro de los resultados previstos.
11. En la siguiente presentación, se emplea una terminología simplificada de la GBR. La terminología existente ha dado lugar a cierta confusión y a una complejidad inútil. La nueva terminología se centra en los logros fundamentales que han de obtenerse, llamados resultados, y en particular en los logros que son responsabilidad de la Oficina, llamados resultados inmediatos. La OIT ha utilizado desde el principio una jerarquía conceptual para establecer su marco de GBR. Esta jerarquía parte de una declaración de alto nivel relativa al mandato y la visión, y se construye a partir de ésta hasta los resultados concretos que se trata de obtener en un plazo específico. Para simplificar el marco global, se propone a continuación una jerarquía de tres niveles: mandato y visión, resultados intermedios de los mandantes y la comunidad mundial, y resultados inmediatos, que son la base para evaluar el rendimiento de la Oficina.
12. En la Constitución se establecen **la visión y el mandato** de la Organización, su estructura tripartita y su autoridad para fijar y supervisar las normas internacionales. La visión de la Organización es el Programa de Trabajo Decente, expresado en los cuatro objetivos estratégicos. La amplia aceptación de dicho programa en los planos mundial, regional y nacional demuestra que la labor desarrollada por la Oficina es directamente pertinente para las prioridades sociales y económicas actuales. El logro de un consenso a un nivel tan elevado es poco frecuente en las organizaciones internacionales y constituye una de las principales ventajas de la OIT.
13. Los **resultados intermedios** se establecen a través de un proceso en el que se implica a los mandantes de la OIT de distintas maneras. Las prioridades se extraen de los PTDP, de las reuniones regionales, de las discusiones y decisiones del Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo, y a través de la discusión de las enseñanzas extraídas que figuran en los informes de aplicación del programa y en las evaluaciones. El marco de políticas y estrategias y el Programa y Presupuesto aclaran lo que los mandantes de la Organización esperan lograr en los planos mundial, regional y nacional, y señala los ámbitos en los que deben concentrarse los esfuerzos de la Oficina. Por supuesto, la obtención de los resultados intermedios queda fuera del alcance de la Oficina. Esto ha quedado patente, por ejemplo, en las recientes Reuniones Regionales para las Américas y para Asia y el Pacífico, que han establecido objetivos hasta 2015 que incumben a los propios países.
14. El tercer nivel propuesto es el de los **resultados inmediatos** de la Oficina. Se trata de logros concretos en los que la contribución de la Oficina es directa y puede comprobarse.

En este plano siguen planteándose cuestiones relativas a la medición, entre las que cabe destacar la conjunción de los esfuerzos de la Oficina con los de otros actores y la preocupación de la Oficina respecto de la atribución local de los resultados. No obstante, es posible especificar resultados lo suficientemente concretos como para que permitan informar acerca del rendimiento de manera razonablemente fiable. Los indicadores y las metas se elaboran en torno a los resultados inmediatos, a fin de medir los avances respecto de la obtención de los mismos.

15. La Oficina presta apoyo para la obtención de los resultados inmediatos a través de sus actividades y productos, que incluyen servicios de asesoramiento, proyectos destinados a aumentar las capacidades de los mandantes, apoyo al desarrollo del consenso tripartito y la elaboración y supervisión de las normas. Para los resultados inmediatos, el Programa y Presupuesto incluye una descripción estratégica que ofrece el contexto y explica de manera concreta cómo han de obtenerse los logros esperados.
16. En el examen preliminar del Programa y Presupuesto pueden encontrarse tanto resultados intermedios como resultados inmediatos, así como los indicadores que se asocian a los mismos.
17. Las propuestas que aquí se formulan están concebidas para simplificar el marco global y facilitar la armonización de la terminología de la OIT con la que se aplica con frecuencia creciente en el sistema de las Naciones Unidas. El marco resultante se concentra en el plano en que puede medirse el rendimiento de la Oficina.

Marco conceptual revisado

Nivel del marco conceptual	Función
Visión y mandato	Sirve para aclarar las aspiraciones, el mandato y las ventajas comparativas de la Organización.
Resultado intermedio	Objetivos de los mandantes de la Organización. Sirve para determinar las prioridades a efectos de la intervención de la OIT.
Resultado inmediato	Expresa los resultados directos esperados de las intervenciones de la Oficina.
Indicador	Establece los criterios o datos que pueden utilizarse para comprobar o medir la obtención del resultado inmediato.
Meta	Establece, para cada indicador, el nivel de logro que se espera obtener en un período de tiempo concreto.
Estrategia	Proporciona el contexto para los resultados inmediatos y la explicación de la manera en que deberán obtenerse.
Productos y actividades	Lo que producen y entregan la Oficina y su personal.
Insumos	Recursos, incluidos los recursos humanos y financieros y las infraestructuras.

18. En la gestión basada en los resultados, una cuestión clave es el papel atribuido a la presentación de informes sobre la aplicación y a la evaluación. La presentación de informes sobre la aplicación se centra en el nivel de resultados obtenidos respecto de las metas en un período de tiempo determinado. La evaluación sirve para examinar la efectividad y eficacia con la que se obtienen los logros inmediatos, pero también aborda la cuestión de si los logros inmediatos aportan un apoyo efectivo a las prioridades de los mandantes. Esta cuestión se aborda con más detalle en el apartado dedicado a las enseñanzas para el futuro (véase Enseñanza 4). Una labor de evaluación más precisa aportaría al Consejo de Administración una mayor confianza respecto de la efectividad y

pertinencia de la acción desarrollada por la Oficina, dejándose para los indicadores y las metas el cometido que les corresponde, que es el control del rendimiento a lo largo del bienio. Este documento se propone en su conjunto la atribución de un papel más importante a la evaluación. Ello permitiría que el Consejo de Administración y la Conferencia pudieran examinar el rendimiento de la OIT desde distintos puntos de vista mejor adaptados a las complejidades y los matices de la labor de la OIT.

19. Por último, la GBR tiene importantes implicaciones a efectos de la gobernanza. Permite a los órganos rectores determinar cuáles son los logros que han de obtenerse, y exigir responsabilidades a la Oficina por sus resultados en términos de la obtención de dichos logros. Precisamente por poner mayor énfasis en los resultados que en las actividades, y por examinar el rendimiento en relación con los resultados, el Consejo de Administración puede lograr que la GBR sea más eficaz. Al mismo tiempo, la GBR ofrece a los gestores flexibilidad en la manera de utilizar los recursos para lograr dichos resultados.

Enseñanzas para el futuro

20. La experiencia obtenida hasta la fecha por la OIT en el ámbito de la gestión basada en los resultados señala la necesidad de seguir mejorando la aplicación de la GBR. También ofrece una serie de enseñanzas clave para el futuro.

Enseñanza 1: Las contribuciones de los mandantes al logro de los resultados deberían integrarse de manera más sistemática en el marco del programa

21. La obtención de logros prácticos exige la implicación de los mandantes de la OIT. La Oficina no puede cambiar por sí sola las políticas, y el apoyo que presta a la elaboración y aplicación de dichas políticas no puede sustituir la voluntad y los recursos de las partes directamente interesadas. En este sentido, los logros que trata de obtener la Oficina son en gran medida logros de los mandantes, a menudo con el apoyo de otros actores.
22. La atribución de los logros es una fuente principal de motivación y legitimidad, y traza el camino al éxito a la hora de obtener y mantener dichos logros. Se trata de una de las enseñanzas más fundamentales de los esfuerzos de desarrollo, y ejerce una fuerte influencia sobre la orientación de la asistencia al desarrollo y la reforma de las Naciones Unidas. Se trata de un elemento fundamental de los PTDP.
23. La contribución de los mandantes a la obtención de los logros no exime a la Oficina de la responsabilidad de centrarse en resultados inmediatos. A través de la divulgación, los conocimientos y los servicios, la Oficina puede, en condiciones adecuadas, contribuir en gran medida a la puesta en práctica de un programa de cambio y aplicación eficaz de las políticas. La responsabilidad de la Oficina consiste en centrar los limitados recursos de que dispone en oportunidades fundamentales de cambio.
24. La Oficina siempre ha argumentado que la labor con los mandantes y el tripartismo constituyen una ventaja comparativa esencial en toda la labor de la Organización. El énfasis en los resultados sobre la base de la GBR demuestra que esta ventaja puede seguirse consolidando. En particular, el proceso de elaboración de los PTDP demuestra que la labor de la OIT en los países puede basarse en indicaciones más claras de los mandantes y de otros actores respecto de sus prioridades en términos de cambio de las políticas y de las actividades. Esta implicación más estrecha puede desembocar en una mayor concentración y eficacia, dedicándose los limitados recursos de que dispone la Oficina a la obtención de logros alcanzables.

25. La implicación de los mandantes y de los socios de las Naciones Unidas en el plano local reviste especial importancia en el nuevo marco que se está dibujando para la asistencia al desarrollo en el plano nacional.
26. El reconocimiento de que se precisa una mayor implicación de los mandantes, especialmente en el plano nacional, en el contexto de un marco de GBR ha llevado a la Oficina a solicitar apoyo extrapresupuestario para la planificación de los PTDP, que constituyen el principal vehículo para la prestación de cooperación técnica. La Oficina ha obtenido recientemente de los Países Bajos la aprobación de fondos para un proyecto destinado a apoyar la implicación de los mandantes en la formulación y evaluación de los PTDP en determinados países. El proceso de capacitación de los PTDP — tanto para los mandantes como para el personal de la OIT — también constituye un elemento fundamental del nuevo acuerdo marco de asociación con el Reino Unido que están estudiando el Ministerio de Desarrollo Internacional y la OIT.

Enseñanza 2: La Oficina debería centrarse en las prioridades y proponer soluciones políticas coherentes

27. Los informes sobre la aplicación del programa y las evaluaciones del programa han puesto de manifiesto la necesidad de que los programas tengan un enfoque más preciso, prestándose la debida atención a las cuestiones ligadas a la capacidad, la masa crítica y la coherencia.
28. En muchos casos resulta difícil lograr un enfoque más preciso. La OIT cuenta con un mandato amplio, unos mandantes tripartitos y unas responsabilidades nacionales, regionales y mundiales. Existe una amplia demanda del apoyo de la OIT en relación con una multitud de cuestiones sociales y laborales. Al tratar de atender al gran número de solicitudes, los gestores de los programas están expuestos a la tentación de dispersar los recursos para no decepcionar a los mandantes, que tienen necesidades reales y expectativas legítimas.
29. La fragmentación de las actividades aumenta el riesgo de que las políticas y programas propuestos adolezcan de falta de coordinación y sean incluso contradictorios. La Oficina ha hecho un esfuerzo importante por demostrar la mayor eficacia que puede lograrse a través de la coherencia de las políticas y de una menor fragmentación. Ha introducido medidas de planificación, programación y presupuestarias para alentar la fijación de prioridades y las actividades de colaboración, por ejemplo a través de los PTDP.
30. La necesidad de una orientación precisa y de coherencia en materia de políticas tiene implicaciones tanto para los programas de la sede como para los de las oficinas exteriores. Una cuestión importante es la canalización de recursos para brindar apoyo a los PTDP, donde es probable que se logre un alto grado de eficacia. Esta cuestión ya está siendo abordada a través de la planificación de los PTDP con el apoyo de IRIS, pero requiere un mayor énfasis. Otra cuestión es la que se refiere a la planificación de los productos de investigación y de carácter práctico, a fin de que respondan a las necesidades de los países. Esta ha sido una de las orientaciones principales a la hora de elaborar las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009, especialmente a través de la revisión de los indicadores y las estrategias que se han hecho a partir de las contribuciones de las regiones. Por último, se está reforzando la coordinación a escala de toda la Oficina para evitar la fragmentación y las duplicaciones, en particular en lo que atañe a la investigación, las estadísticas y las publicaciones.

Enseñanza 3: La responsabilidad de los gestores debería tener mayor alcance y definirse de manera más clara

31. La aplicación de la GBR ha supuesto un importante cambio de orientación en el enfoque de la responsabilidad en la Oficina. La responsabilización de los gestores respecto del rendimiento está siendo reforzada, pero aún puede hacerse más en este sentido.
32. La creación de los sectores técnicos y la racionalización de las estructuras departamentales han servido para aclarar la responsabilidad de los gestores respecto de los resultados señalados en el Programa y Presupuesto. Los sistemas de IRIS sirven de base para la asignación de recursos a todos los resultados y los PTDP, permitiendo a los gestores de la sede y de las oficinas exteriores determinar cuáles son las contribuciones de sus unidades a la acción conjunta y al apoyo prestado a los países.
33. Los gestores de los programas asumen claramente la responsabilidad en lo que atañe al uso eficaz de los recursos, pero se requieren objetivos y criterios de evaluación más explícitos. Las presiones relativas a los recursos han llevado a una gestión más rigurosa de los presupuestos para viajes, contratación de servicios. Una responsabilidad más explícita en lo que se refiere a la eficiencia podría alentar una aplicación más sistemática de medidas de este tipo.
34. Es posible mejorar de manera similar la responsabilidad de los gestores en lo que atañe a los resultados de los programas. A ello contribuirá un mayor número de indicadores de rendimiento en el Programa y Presupuesto para 2008-2009. Estos indicadores se centran de manera más clara en los resultados sobre los que la Oficina puede influir en la práctica y respecto de los cuales pueden exigirse responsabilidades a los gestores. Tienen que desglosarse en objetivos de rendimiento y planes de trabajo para las unidades y las personas.
35. La estrategia en materia de recursos humanos refrendada en noviembre de 2005 incluye un sistema de gestión del rendimiento que pone el énfasis en el rendimiento de los gestores. Esta será una de las piedras angulares de la responsabilidad reforzada.

Enseñanza 4: Los indicadores de rendimiento no constituyen una solución global para las cuestiones de medición

36. La GBR exige un cambio de orientación importante en la presentación de informes sobre el rendimiento. A partir de la presentación de informes sobre los insumos (presupuestos), las actividades y los productos (servicios de asesoramiento prestados, publicaciones producidas, reuniones celebradas), la GBR exige a las organizaciones que justifiquen su rendimiento en relación con su contribución al logro de los resultados previstos.
37. La medición del rendimiento y la presentación de informes sobre los resultados no constituyen una ciencia exacta. Los resultados económicos y sociales a los que contribuye la OIT tardan a menudo años en lograrse, pueden verse influidos por una amplia gama de factores externos (por ejemplo la inestabilidad política, los desastres naturales, las medidas adoptadas por otros actores institucionales) y suelen requerir los esfuerzos de toda una gama de actores. Ello crea problemas en lo que atañe a la atribución — a la hora de poder afirmar con un grado de certidumbre razonable que un resultado tal como, por ejemplo, el descenso de la incidencia del trabajo infantil en un país o región concretos es consecuencia de una intervención de la Oficina. Por otra parte, en un ciclo bienal de presentación de informes resulta difícil captar los resultados que se han alcanzado a lo largo de un período de tiempo más prolongado.

38. Los indicadores abordan todos estos problemas ligados a la medición y la presentación de informes. Junto a las metas que está previsto alcanzar en el tiempo, los indicadores tienen como finalidad ofrecer a los gestores y a los órganos rectores información fiable acerca de si se están obteniendo los logros esperados. Sin embargo, la Oficina ha tenido dificultades a la hora de concebir indicadores que satisfagan al Consejo de Administración. En el marco de la preparación del Programa y Presupuesto para 2008-2009, se ha llevado a cabo un examen detallado de los indicadores de la OIT, y se han identificado algunos motivos específicos que explican estos problemas. En resumen, los problemas se refieren principalmente a los intentos de incluir demasiados elementos en los indicadores, de modo que éstos ya no son lo suficientemente específicos como para introducir claridad en la presentación de informes. Estos problemas son fáciles de entender. Los gestores de los programas quieren comprometerse a un rendimiento que parezca importante y, en consecuencia, atraiga recursos. Sobre la base de la formación, las listas de comprobación y otras herramientas, así como del asesoramiento prestado a los gestores, los indicadores para 2008-2009 deberían aproximarse más a los criterios SMART⁶ que se preconizan con frecuencia.
39. Otro de los motivos que explican los problemas planteados por los indicadores es el dar por sentado que es posible medir todo el rendimiento de la OIT, y hacerlo en un marco bienal. Las discusiones celebradas en el Consejo de Administración respecto de la necesidad de indicadores de carácter más cualitativo sugieren que se requieren mecanismos para abordar la complejidad del proceso de cambio político, y para evaluar el rendimiento a lo largo de períodos más realistas. Esto sólo puede lograrse adecuadamente a través de una reforma del ciclo de programación y de una distinción más clara entre la medición de los resultados y la evaluación.
40. Un elemento importante a la hora de establecer una distinción entre la medición de los resultados y la evaluación es que la evaluación implica un examen riguroso de los resultados y las atribuciones. Por su parte, el objeto de la medición del rendimiento es informar de los progresos respecto de los resultados, más que establecer si los resultados se han logrado en la práctica o en qué medida pueden atribuirse a las contribuciones de un organismo en particular. Dada la naturaleza de la labor de la Oficina, su sistema de información sobre el rendimiento tiene que incorporar elementos tanto de medición del rendimiento como de evaluación.

Enseñanza 5: Se requiere un proceso más profundo de cambio de la organización

41. La aplicación de la GBR en el entorno específico de la OIT entraña una serie de riesgos y limitaciones que debería abordarse a través de un enfoque más sistemático del cambio de la organización.
42. El enfoque bienal de la medición de los logros puede hacer que los gestores se centren en las prestaciones a corto plazo, mientras que los objetivos de la OIT exigen un esfuerzo constante e intenso. Este extremo se trata con más detalle en la discusión relativa al ciclo de programación.
43. Unas políticas coherentes sobre cuestiones sociales y laborales exigen aportaciones de distintas partes de la Oficina y, en consecuencia, métodos de trabajo basados en la colaboración entre los sectores técnicos y entre la sede y las regiones. A pesar de las dificultades, los sistemas de gestión deberían premiar la colaboración y el trabajo en equipo.

⁶ Se considera en general que los indicadores SMART son específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada.

44. La competencia y lealtad del personal de la OIT, que está muy motivado por los objetivos de la Organización, compensan a estos riesgos y limitaciones.
45. Hasta la fecha, las principales medidas destinadas a promover el cambio de la organización se han centrado en el uso de herramientas y en la formación. IRIS ofrece cada vez más medios para mejorar la planificación sustantiva del trabajo y para controlar la utilización de los recursos. El Programa de desarrollo de las capacidades de gestión y liderazgo ya se ha impartido a un número importante de gestores de primer nivel. Se ofrece un número cada vez mayor de oportunidades de formación relacionadas con la GBR, por ejemplo en todo lo que atañe a la formulación de indicadores y a los PTDP. Estas medidas son útiles y deberían proseguirse y reforzarse, pero no son suficientes. Sin estructuras de incentivos adecuadas, pueden perderse los beneficios de la formación e instaurarse la frustración.
46. En las discusiones del Consejo de Administración sobre la GBR, un tema recurrente ha sido la necesidad de una cultura basada en los resultados. Esta podría contribuir a una orientación coherente de los esfuerzos desplegados por la Oficina para obtener resultados prácticos, y alentaría los esfuerzos conjuntos y la responsabilidad compartida. Los cimientos de una cultura de los resultados son de diferente naturaleza y exigen esfuerzos a largo plazo. A modo de ejemplo de la acción que se requiere, la planificación de las carreras debería fomentar la experiencia en distintos departamentos y regiones, así como la colaboración con los tres mandantes, y permitir al mismo tiempo una especialización y una profundización de los conocimientos. Un enfoque coherente de la introducción a través de ésta y otras medidas, de una cultura del resultado es una cuestión fundamental en lo que atañe al futuro de la GBR en la OIT.
47. En el contexto del mandato y la visión de la Organización, los funcionarios de la OIT se esfuerzan por fomentar el diálogo, asentar la credibilidad a largo plazo, adaptarse a las realidades locales y reconocer las intervenciones de los mandantes. Debería valorarse la contribución de estas características «difusas» a la obtención de los logros. Lo que puede reforzarse, es una orientación más concreta hacia las oportunidades fundamentales de cambio. No debería subestimarse el papel que incumbe a los mandantes en este proceso, especialmente en lo que se refiere al logro de un acuerdo respecto de la utilización más eficaz y eficiente de los limitados recursos de que dispone la Oficina.
48. El apoyo a corto plazo más esencial para una cultura de los resultados será el nuevo sistema de gestión del rendimiento que deberá introducirse con arreglo a lo dispuesto en la estrategia de recursos humanos. Este permitirá que la planificación del trabajo sobre la base de los resultados sea más pertinente en la labor diaria.
49. Con el fin de apoyar las medidas que se adopten en adelante, se ha creado un Comité Asesor sobre Cambios Organizativos. Este rinde cuentas ante el Director General e incluye una representación de todas las partes de la Oficina. Se ha nombrado asimismo dentro del Departamento de Programación y Gestión a un Funcionario Principal para los cambios organizativos. Las principales actividades desarrolladas hasta la fecha se han orientado a la obtención de asesoramiento exterior así como de información respecto de los programas de cambio organizativo de otros organismos de las Naciones Unidas y administraciones nacionales. La futura labor en este ámbito incluye un examen de la rendición de cuentas y la autoridad dentro de la Oficina, así como un estudio detallado, para el que se contará con apoyo exterior, respecto de las medidas destinadas a superar los obstáculos que se oponen a la consolidación de la GBR. Dicho estudio pondrá el énfasis en la cultura organizativa, la capacidad disponible para prestar apoyo al proceso de cambio y los requisitos de información necesarios para la medición de los resultados.

Hoja de ruta para la GBR

50. El Consejo de Administración ha solicitado una hoja de ruta que refleje las próximas fases de aplicación de la GBR, en la que se muestre la relación entre los distintos elementos de la GBR y que establezca un calendario y unos hitos para la medición de los avances. En esta sección se describen los elementos de dicha hoja de ruta, y se adjunta un cuadro con el calendario y los hitos citados.
51. La solicitud de establecimiento de una hoja de ruta de la GBR, formulada por el Consejo de Administración, ha hecho necesario un examen retrospectivo de las fases que han llevado a la situación actual. Este sirve para mostrar los avances que ya se han logrado y lo que aún queda por hacer. Esta visión retrospectiva de la aplicación de la GBR en la OIT no quiere decir que se hubieran planificado hitos específicos para estos seis primeros años. En efecto, una planificación rígida al inicio de la introducción de la GBR podría haber obstaculizado más que propiciado los avances. Existía una necesidad evidente de flexibilidad para responder a los problemas y oportunidades que iban surgiendo y a las prioridades definidas por el Consejo de Administración. La elaboración de los PTDP es un ejemplo de innovación importante que resultó esencial para los futuros avances, pero que requirió una experiencia previa. Un marco rígido podría haber supuesto un obstáculo para los acontecimientos que se derivaron de *Superar la pobreza mediante el trabajo*⁷ y que llevaron a la Cumbre Africana y su seguimiento, o de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, que desembocó en *Por una globalización justa: el papel de la OIT*⁸. De ello se deduce que la hoja de ruta debería actualizarse periódicamente y aplicarse de manera flexible.
52. En el resto de esta sección se describen las distintas fases de la introducción de la GBR en la OIT, con énfasis en la tercera fase, que abarca lo que queda del período cubierto por el marco de políticas y estrategias para 2006-2009. Esta información se resume en el cuadro que figura al final de la sección.

Fase 1: Introducción de la formulación estratégica del presupuesto (1999-2001)

53. En la segunda mitad del decenio de 1990, se hizo evidente la necesidad de cambio en la OIT. El presupuesto ordinario se había mantenido sin cambios durante muchos años, y se observaba un descenso de los recursos extrapresupuestarios. El entorno en el que la Oficina desarrollaba su labor se había hecho más competitivo. Con frecuencia, se consideraba a la OIT como una organización centrada en sí misma y que, aunque respetada en determinados ámbitos, no se encontraba entre las más dinámicas. Los sistemas nacionales de relaciones laborales, la protección social y el desarrollo estaban evolucionando rápidamente, pero la OIT experimentaba dificultades para situarse adecuadamente frente a los inevitables desafíos. En el plano interno, la Oficina estaba fragmentada, y sus sistemas administrativos debían actualizarse. El Director General elegido en 1998 para asumir sus funciones en 1999 se había comprometido a llevar a cabo un programa de reformas estratégicas.
54. El nuevo Director General propuso planes de cambio ambiciosos para la OIT. En el primer párrafo de las Propuestas de Programa el Presupuesto del Director General para 2000-2001, presentadas en los primeros días de su mandato en marzo de 1999, se declara:

⁷ Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 91.ª reunión, junio de 2003.

⁸ Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 92.ª reunión, junio de 2004.

La actual presentación del presupuesto inicia la tarea de conferir a éste una formación estratégica, después de la reunión de noviembre del Consejo de Administración. Se pasa de la estructura anterior, basada en 39 programas principales, a otra nueva, centrada en cuatro objetivos estratégicos, con sus objetivos operativos correspondientes.

- 55.** Tras la publicación de la memoria del Director General sobre *El Trabajo Decente* y su discusión por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 1999, resultó evidente que existía un consenso de gobernanza con la alta dirección respecto de la orientación sustantiva de la organización y de la necesidad de un cambio organizativo que apoyara un nuevo impulso y la reorientación de la labor de la Oficina. Este consenso fue un logro importante. Permitió un rápido cambio interno y una nueva ubicación de la OIT en el escenario internacional.
- 56.** Se adoptaron rápidamente las medidas siguientes:
- se creó un Equipo de Dirección encargado de proporcionar una coordinación sustantiva;
 - la Oficina fue reestructurada en torno a los cuatro objetivos estratégicos;
 - se establecieron ocho programas InFocus para fomentar la innovación;
 - se elaboró una nueva estrategia en materia de recursos humanos;
 - se emprendieron auditorías externas sobre ámbitos de gestión específicos;
 - se introdujeron nuevos procedimientos para la planificación, la elaboración del presupuesto, la evaluación y la presentación de informes:
 - se aplicó la programación en función de los resultados a todos los documentos de información en materia de planificación, programación y ejecución, comenzando con el Programa y Presupuesto para 2000-2001;
 - se introdujo en 2000 un marco de políticas y estrategias para el período 2002-2005, bajo el lema «Actualización del Programa de Trabajo Decente»;
 - también en 2000, se adoptó una estrategia de evaluación que preveía evaluaciones de todos los programas InFocus y de la formulación estratégica del presupuesto durante el período del MPE.
- 57.** Además de las medidas arriba enumeradas, se introdujeron medidas destinadas a lograr mayor eficiencia y ahorros, con el fin de liberar recursos para una mejor prestación de servicios a los mandantes. Entre éstas figuraba la introducción de Unidades de Apoyo a la Gestión en los sectores técnicos. Estas unidades prestan servicios tales como el apoyo para la planificación, evaluación y presentación de informes en relación con el programa, y para la administración financiera y de los recursos humanos. Esta centralización a escala de cada sector brindó oportunidades para introducir mejoras en términos de eficiencia, eficacia y coordinación. También se logró un ahorro adicional de 1 millón de dólares de los Estados Unidos en el ámbito del apoyo administrativo a las reuniones sectoriales y a través de una reducción de los gastos de viaje de los participantes.
- 58.** Por supuesto, en esta primera etapa de la GBR se observaron diversas limitaciones. En primer lugar, quedó limitada a la formulación estratégica del presupuesto, que pasaría a llamarse elaboración del presupuesto sobre la base de los resultados, y no supuso la aplicación de un enfoque integral de la GBR. En segundo lugar, los indicadores del rendimiento que se habían establecido y los informes sobre el rendimiento, plantearon

diversos problemas de medición y atribución. En tercer lugar, la presentación de informes financieros estratégicos se vio muy limitada por razón de los sistemas financieros de la Oficina. En cuarto lugar, los nuevos sectores técnicos desarrollaron a menudo su actividad en función de sus mandatos particulares, de modo que persistía la necesidad de promover la integración de las políticas y la colaboración.

59. Desde el principio, expertos externos y funcionarios experimentados de las administraciones nacionales advirtieron a la Oficina que la introducción de la GBR exigía esfuerzos continuos y un proceso interno de revisión y mejora constante. Una de las ventajas de la formulación estratégica del presupuesto es que ha puesto de relieve algunos de los problemas y ha proporcionado un incentivo para encontrar soluciones.

Fase 2: Consolidación de la formulación estratégica del presupuesto y mejora del rendimiento (2002-2005)

60. Tras este período inicial, el fundamento conceptual del trabajo decente siguió consolidándose. La demanda de intervenciones de la OIT crecía, tanto en el plano internacional como en el de los países. También se observaba un aumento de los recursos extrapresupuestarios, al igual que de la prestación efectiva de cooperación técnica. Al igual que ocurrió con el Programa de Trabajo Decente en su conjunto, siguió un período de consolidación de la formulación estratégica del presupuesto en virtud del marco de políticas y estrategias para 2002-2005.
61. Durante el período 2002-2005 se adoptaron importantes medidas destinadas a reducir los recursos administrativos y a proseguir la búsqueda de eficacias y reducciones de costos. En 2004-2005, la mayor eficiencia lograda en la política de información de la OIT, especialmente en lo que se refería a la difusión de publicaciones, sumada a la racionalización de las funciones internas de edición y traducción, permitió obtener una reducción, en dólares constantes, del 7 por ciento de los recursos destinados a los servicios de apoyo. Se obtuvo una reducción de recursos destinados al apoyo a los órganos de decisión de un 3 por ciento en dólares constantes, a través de una reducción del 25 por ciento de la extensión y el número de los documentos del Consejo de Administración. Se obtuvieron otros ahorros y eficiencias en ámbitos tales como los gastos de viaje, donde el presupuesto total de la Oficina se redujo en un 16 por ciento a lo largo de dos bienios. Se nombró a una Directora Ejecutiva responsable de los servicios de gestión y administración, con el fin de garantizar mayores sinergias y eficiencias en dicho sector.
62. Desde el principio de este período, se comenzó a abordar los problemas antes mencionados. El Programa y Presupuesto para 2004-2005 incluía una serie de innovaciones y establecía un programa de nuevas mejoras.
63. Una de las principales características del Programa y Presupuesto para 2004-2005 fue el mayor énfasis en las regiones. Las características y prioridades de las regiones se presentaron de manera más detallada y en un nuevo formato. Se hicieron más explícitos los vínculos con los objetivos estratégicos. Esto se logró a través de un proceso de programación mejorado, en el que se habían fijado con anticipación las prioridades regionales. Estas mejoras sirvieron para aumentar las repercusiones de una transferencia sustancial de recursos de la sede a las regiones.
64. Una medida conexas fue la mayor integración de las propuestas extrapresupuestarias en el Programa y Presupuesto. Esta innovación preparó el camino para la programación por país. Se comenzó con la formulación de los PTDP, y éstos se convirtieron posteriormente en el principal mecanismo de prestación de servicios de la OIT en los países.

65. Este proceso de consolidación continúa con el Programa y Presupuesto para 2006-2007. En él se aportan nuevos detalles al marco de logros a través de la incorporación de un nivel adicional, el de los resultados. Por primera vez, se incluyen para cada región cuadros en los que se muestra el gasto estratégico previsto para cada objetivo estratégico, tanto para los recursos del presupuesto ordinario como para los recursos extrapresupuestarios. De modo similar, se muestra la distribución regional en relación con cada uno de los objetivos estratégicos.
66. Se prosiguió en varios frentes el esfuerzo iniciado en 1999 para lograr ahorros y eficacias en el gasto. Además de los ahorros de cerca de 2 millones de dólares de los Estados Unidos obtenidos gracias a una estructura de grados más equilibrada, se introdujeron diversas medidas de ahorro directos en el presupuesto. El presupuesto para 2006-2007 también absorbió unos 6 millones de dólares de aumentos de costos.
67. El Programa y Presupuesto para 2006-2007 supone un importante cambio en los procesos de programación, que ha sido posible gracias al nuevo sistema IRIS de la OIT. IRIS introduce un proceso mucho más transparente que permite a todo el personal de la OIT consultar las propuestas de todas las unidades a medida que éstas las van desarrollando, y formular comentarios acerca de dichas propuestas. Los recursos se vinculan de manera estratégica a los resultados, alentando los presupuestos conjuntos y la colaboración entre sectores y regiones para la ejecución de los programas. Este proceso ha seguido perfeccionándose con miras a la elaboración de las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009, aprovechando especialmente la información preliminar de los PTDP.
68. Otro paso importante fue la adopción en noviembre de 2002 de un marco de evaluación de la OIT, que supuso un avance metodológico y práctico considerable gracias a las evaluaciones de los programas InFocus, entre otras evaluaciones. Esta labor sentó las bases para la política y el marco estratégico de evaluación de mayor alcance que refrendó el Consejo de Administración en noviembre de 2005.
69. Una característica importante de la GBR ha sido el apoyo concreto prestado a la integración generalizada de la igualdad de género en el Programa y Presupuesto. Las auditorías en género, que son herramientas orientadas a los resultados, han reforzado la dimensión de género de la labor de la OIT, y presentan un gran potencial en el ámbito más amplio del desarrollo.
70. La consolidación de la GBR ha incluido la adopción de medidas destinadas a mejorar la eficacia global de la Oficina. Entre éstas figuran la iniciativa del Equipo de Dirección sobre «Reforzamiento de la gestión para mejorar la prestación de servicios y los resultados», el reforzamiento de las medidas destinadas a integrar la acción en todos los sectores y regiones, la campaña en favor de la coherencia de las políticas y la formulación de políticas más precisas en materia de investigación y publicaciones. El progreso global ha quedado demostrado de distintas maneras, que van desde una mayor eficacia en la prestación de cooperación técnica hasta una colaboración reforzada para la puesta en práctica de los PTDP.

Fase 3: Hoja de ruta con plazos e hitos claramente definidos (2006-2009)

71. El principal motivo que llevó a la formulación estratégica del presupuesto fue la mejora de la pertinencia y efectividad del programa de trabajo de la Oficina mediante la aplicación de técnicas de elaboración del presupuesto y de presentación de informes basadas en los resultados. Los principales instrumentos han sido el Programa y Presupuesto, los informes de aplicación del programa y, más recientemente, los PTDP. Se ha puesto el énfasis en la transparencia en la fijación de prioridades, la medición del rendimiento y la eficacia presupuestaria.

72. La fase siguiente para aplicar plenamente la GBR abarca cuatro ámbitos clave: un enfoque más generalizado e integrado para definir una estrategia de gestión; un enfoque más sistemático de la gestión del rendimiento y la rendición de cuentas; la reforma del ciclo de programación; y una revisión de la estructura de oficinas exteriores.

Estrategias de gestión integradas

73. La Oficina ha llevado a cabo en el pasado toda una serie de ejercicios de formulación de estrategias, y la tendencia se ha acelerado recientemente, al aplicarse o concebirse estrategias en materia de recursos humanos, tecnología de la información, movilización de recursos, intercambio de conocimientos y evaluación. Dichas estrategias ya incluyen algunos elementos de un marco basado en los resultados, si bien no se emplea siempre la terminología de la GBR. Las relaciones entre las citadas estrategias aún no han sido definidas ni examinadas de manera sistemática para asegurarse de que contribuyen a un plan de gestión global y coherente. Se trata de uno de los principales desafíos que se plantean en el futuro.
74. Las estrategias sirven para explicar cómo se lograrán determinados resultados. En consecuencia, es importante que comiencen con una especificación de los logros que se trata de obtener, como se hizo, por ejemplo, en la estrategia de recursos humanos aprobada recientemente. De esta manera, es posible examinar la estrategia en términos de la prioridad concedida a los logros que se pretende obtener, así como la eficacia y el costo de las medidas propuestas para lograrlos.
75. Un primer hito de GBR en relación con las estrategias podría ser la inclusión de un marco de logros explícitos en todas las estrategias de gestión propuestas, empleando un enfoque y una terminología comunes.
76. La programación y la formulación del presupuesto constituyen el fundamento de la GBR, pero resulta esencial el apoyo que prestan a la misma los elementos de gestión de los recursos humanos, de tecnología de la información y de comunicación e intercambio de conocimientos. A medida que la Oficina avance en la concepción y aplicación de estrategias en cada una de estas áreas, será importante aclarar los vínculos entre las distintas estrategias y su contribución a la GBR.
77. Habida cuenta de esta necesidad de coherencia estratégica, un segundo hito podría ser la identificación explícita de los vínculos entre todas las estrategias de gestión de la Oficina, tanto en el marco de las propias estrategias como en un resumen global.
78. Un tercer hito en relación con la formulación de las estrategias podría ser la finalización de una estrategia en materia de intercambio de conocimientos. Ya se han iniciado las labores a este respecto.

Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas

79. En un sistema de gestión basada en los resultados, se crean considerables expectativas de que los gestores de los programas obtengan los resultados acordados. El establecimiento de un entorno propicio, en el que los gestores tienen la responsabilidad de obtener dichos resultados y también medios adecuados para lograrlos, constituye pues un paso fundamental en la vía hacia una mayor eficacia. La rendición de cuentas sólo tiene sentido cuando se aplica a quienes tienen autoridad para actuar. Los sistemas de rendición de cuentas deberían incluir mediciones del rendimiento de la gestión, que sirva a los propios gestores y directivos para evaluar la eficacia con que se asignan las responsabilidades y los recursos. Dichos sistemas deberían tratar de extraer y aplicar enseñanzas de aquello que funciona mejor.

- 80.** La GBR proporciona una considerable flexibilidad en la gestión, pero siempre en el marco de una rendición de cuentas claramente especificada. En el Programa y Presupuesto se establecen metas de rendimiento. El informe de aplicación del programa exige obligaciones específicas en materia de presentación de informes respecto de dichas metas. El Reglamento Financiero y la Reglamentación financiera detallada, así como el Estatuto del Personal, proporcionan una orientación de obligado cumplimiento en cuestiones financieras y de recursos humanos, y las circulares internas especifican los requisitos detallados sobre éstas y otras cuestiones. Las auditorías externas e internas y las evaluaciones independientes proporcionan la supervisión.
- 81.** Disposiciones de carácter institucional, entre las que destacan el Equipo de Dirección y los equipos de dirección sectoriales y regionales, se centran en el rendimiento y la coordinación. Procesos internos, como la preparación del Programa y Presupuesto, incluyen exámenes sobre la utilización de los recursos y sobre las estructuras de gestión. IRIS proporciona a los gestores una información mucho más detallada y estratégica, y sólo ahora se está empezando a aprovechar su potencial. El Programa de desarrollo de las capacidades de gestión y liderazgo y otros programas de formación ofrecen a los gestores una colección global de recursos para el desarrollo de competencias clave, entre las que figura la GBR.
- 82.** Así pues, muchos de los cimientos de la GBR ya se han asentado y han tenido repercusiones sobre la gestión en la Oficina. La GBR ha permitido que los gestores se aparten del interés exclusivo sobre la presentación de informes relativos a los insumos y las actividades, y se concentran en los resultados concretos que pueden medirse. A medida que han ido mejorando las herramientas, los gestores han sido cada vez más capaces de determinar la importancia estratégica de sus programas y actividades, por ejemplo al ubicarlos en el marco de los PTDP. Al mismo tiempo, se han observado variaciones en cuanto a la medida en que los gestores aplican técnicas basadas en los resultados. Se requiere un enfoque más sistemático y global de la GBR, que ha de apoyarse en la existencia de herramientas de gestión del rendimiento a escala de toda la Oficina y de asistencia para el desarrollo organizativo.
- 83.** Gran parte de las orientaciones de que disponen actualmente los gestores se refieren al cumplimiento de normas más que a la promoción de una comprensión de los objetivos que subyacen en dichas normas, o de las razones que explican por qué el incumplimiento de las mismas puede interferir con las prestaciones y costar tiempo y dinero a la Oficina. Un enfoque más basado en los incentivos y orientado en función de los resultados serviría para definir de manera positiva las prioridades a escala de toda la Oficina, y para evaluar los programas a medida que transcurre el tiempo. Este enfoque podría incluir tanto metas en materia de eficiencia como objetivos más sustantivos, tales como el desarrollo de los conocimientos, el apoyo a los PTDP o las contribuciones a la colaboración transversal. También incluirá un replanteamiento global del sistema tradicional de evaluación del rendimiento del personal de la OIT, prestando una atención especial al rendimiento de los gestores.
- 84.** Aunque la aplicación de un nuevo sistema de evaluación del rendimiento del personal es urgente y se considerará prioritaria, es preciso disponer de más experiencia antes de poder aplicar algunos de estos cambios. En consecuencia, se propone que, además del examen de las buenas prácticas en materia de gestión del rendimiento que llevará a cabo HRD, se experimente con aplicaciones piloto en un número reducido de unidades programáticas seleccionadas.
- 85.** Con la introducción de IRIS, varios procedimientos administrativos han cambiado lo suficiente como para justificar una revisión de muchas de las circulares internas de orientación de la OIT. Al mismo tiempo, se presenta una oportunidad para revisar disposiciones obsoletas, aclarar las

orientaciones facilitadas y modernizar la estructura de las circulares; esta labor ya se ha iniciado. Aunque ésta recae principalmente en un reducido número de departamentos, debería considerarse como una prioridad para 2007. La finalización de un sistema totalmente revisado se propone como uno de los hitos para 2008.

- 86.** Un segundo ámbito de mejora de los sistemas de gestión es el que se refiere a la planificación del trabajo dentro de y entre las unidades operativas. La planificación del trabajo reviste importancia por la contribución que aporta al uso efectivo y eficaz de los recursos y, además, resulta indispensable como apoyo a los sistemas de gestión del rendimiento. Aunque la planificación tiene lugar en todos los niveles de la Oficina, no existe en la actualidad un formulario común para el establecimiento de planes de trabajo ni un sistema informático centralizado para ello. La Oficina ha comenzado a estudiar herramientas que podrían utilizarse para su incorporación a IRIS, que se destinarán inicialmente a prestar apoyo a los proyectos de cooperación técnica. Se proponen diversos hitos relativos a la introducción de normas y sistemas de planificación del trabajo a escala de toda la Oficina.
- 87.** En el próximo futuro, los PTDP comenzarán a aplicarse en la mayoría de los Estados Miembros. En consecuencia, aumentará el porcentaje del gasto total de la OIT en relación con los programas de trabajo decente por país. Al mismo tiempo, se aplicará un nuevo procedimiento de garantía de calidad para evaluar las propuestas de los PTDP. También se prevé que los PTDP se sometan periódicamente a autoevaluaciones y evaluaciones. La primera evaluación de este tipo figura en el orden del día de la Comisión ⁹.

Reforma del ciclo de programación

- 88.** El ciclo de programación (Marco de políticas y estrategias, elaboración del Programa y Presupuesto, seguimiento e información sobre la aplicación, evaluación) establece el marco en el que tienen lugar la gobernanza global y la gestión de los programas de la OIT. Teóricamente, el ciclo de programación canaliza las enseñanzas derivadas de la aplicación y las evaluaciones del programa en curso hacia la documentación de planificación destinado a definir un marco de acción a medio plazo, y se traduce luego en propuestas concretas de programa y presupuesto. La distribución en el tiempo y el contenido de los documentos clave a lo largo del ciclo desempeña evidentemente un importante papel a la hora de garantizar el éxito de la GBR.
- 89.** El actual ciclo de programación responde a una serie de exigencias del Reglamento de la Conferencia Internacional del Trabajo y de la Reglamentación financiera detallada, en particular el sistema bienal de elaboración del presupuesto y su proceso de aprobación de un año de duración. Como resultado de ello, la elaboración del Programa y Presupuesto se inicia a comienzos del primer año del bienio anterior, cuando aún es mínima la información de que se dispone sobre la aplicación de los programas en curso. En el marco de esta limitación básica, existen diversas oportunidades para conseguir un ciclo de programación menos gravoso y dotado de mayor sentido:
- La mayor parte de los logros de los programas de la OIT se obtienen a lo largo de un período superior al ejercicio bienal, y sin embargo las metas de rendimiento se fijan para un bienio. Esto menoscaba la utilidad del informe sobre la aplicación del programa, y no aclara el sentido del informe sobre el primer año del bienio. Un marco de políticas y estrategias reformado podría servir de base para la evaluación de los avances a lo largo de un período más prolongado.

⁹ Documento GB.297/PFA/2/3.

- El informe sobre la aplicación del programa correspondiente a cada bienio adolece de un enfoque excesivo sobre el rendimiento a corto plazo. La existencia del informe sobre el primer año de aplicación del programa acentúa este problema. Al mismo tiempo, no existe en la actualidad ningún informe que abarque el rendimiento estratégico a más largo plazo. En el contexto de un marco de políticas y estrategias reformado, debería poderse concebir un mecanismo de presentación de informes sobre la aplicación del programa que proporcionará a la vez una perspectiva estratégica a largo plazo y una información sustantiva y financiera a más corto plazo para cada bienio. La posible necesidad de un nuevo informe más orientado hacia la evaluación y el largo plazo podría compensarse con la eliminación del informe sobre la aplicación durante el primer año del bienio.
 - Las regiones celebran un debate sobre el programa de la OIT cada cuatro años, durante las reuniones regionales. Existe una conexión creciente con el proceso de planificación y elaboración del presupuesto de toda la Oficina. La recientemente adoptada Década de promoción del trabajo decente en las Américas por parte de la Reunión Regional Americana demuestra el gran potencial que presenta un enfoque a más largo plazo, y basado en los resultados de la planificación y la presentación de informes en cada región. En las conclusiones de la reciente decimocuarta Reunión Regional Asiática se establece una Década asiática del trabajo decente, destinada a contribuir a hacer del trabajo decente una realidad para 2015, coincidiendo así con el plazo fijado para la mayoría de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estas perspectivas de planificación a más largo plazo surgidas de las regiones, unidas a la consideración del trabajo decente como un objetivo global junto a los ODM, señalan la necesidad de que la OIT disponga de un marco global de planificación a más largo plazo.
- 90.** Al reformar el ciclo de programación, debería prestarse una atención especial a la carga de trabajo que representan para la Oficina y el Consejo de Administración la planificación, la programación y la presentación de informes. Resulta fácil multiplicar las exigencias de las iniciativas de GBR. En la actualidad, las unidades de la OIT contribuyen cada cuatro años al marco de políticas y estrategias, a las Propuestas de Programa y Presupuesto cada dos años, y a los informes de aplicación del programa cada año. A esto se añaden las contribuciones a los PTDP, los informes de cooperación técnica, las evaluaciones y auditorías y varios informes específicos ligados a la gestión y para diversas comisiones del Consejo de Administración. La racionalización de estas exigencias en materia de planificación, programación y presentación de informes constituye un elemento fundamental de todas las medidas que se sugieren a continuación.
- 91.** Una de las claves para la reforma del ciclo de programación es un nuevo enfoque del marco de políticas y estrategias, que en la actualidad se extiende hasta 2009. El replanteamiento del MPE ofrecería una oportunidad para volver a examinar los objetivos, el alcance y el calendario de la planificación a medio plazo. Un nuevo enfoque podría tomar en consideración los acontecimientos que se produzcan en las reuniones regionales, especialmente a medida que evolucione la experiencia con los PTDP, y podría basarse en los diversos hitos de GBR arriba descritos. Podría establecerse para un período superior al de cuatro años, tal vez hasta 2015, adaptándolo al proceso de los ODM.
- 92.** Antes incluso de que pueda replantearse el ciclo de programación, es posible sentar las bases de un examen y una evaluación más realistas de los programas de la OIT, concretamente asociando más estrechamente a las comisiones del Consejo de Administración con el examen y la evaluación de los programas. En la actualidad, la mayor parte de las evaluaciones se someten a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración, si bien otras comisiones han dejado claro que les corresponde desempeñar un papel a este respecto. Al mismo tiempo, existe un gran número de exámenes del

programa y de la estrategia que se consideran en otras comisiones. Entre los ejemplos más recientes e importantes figuran la aplicación del Programa Global de Empleo, las estrategias de empleo para los programas de trabajo decente por país: Conceptos, enfoque y herramientas para la aplicación del Programa Global de Empleo (documento GB.295/ESP/1/1); la aplicación del Programa Global de Empleo (documento GB.295/ESP/1/2); las modalidades sugeridas para la evaluación del PGE en el contexto de los programas de trabajo decente por país (documento GB.295/ESP/1/3); los progresos en la aplicación de la Estrategia global sobre seguridad y salud en el trabajo (documento GB.291/ESP/4); la campaña mundial sobre seguridad social y cobertura para todos: informe sobre la labor realizada (documento GB.289/ESP/5); el examen del Programa piloto de la OIT sobre trabajo decente (documento GB.288/ESP/5); los programas de trabajo decente por país y el papel de la cooperación técnica (documento GB.295/TC/1); la evaluación temática sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo (documento GB.295/TC/2); el Programa de Cooperación Técnica de la OIT para 2004-2005 (documento GB.294/TC/1); el Informe de evaluación temática sobre las cuestiones de género en la cooperación técnica (documento GB.292/TC/1); la mejora de las actividades normativas de la OIT: descripción de una futura orientación estratégica para las normas y la aplicación de las políticas y procedimientos en relación con las normas (documento GB.294/LILS/4), y el marco de evaluación para los programas de acción sectoriales (documento GB.295/STM/4). Además, la Conferencia Internacional del Trabajo examina toda una serie de programas y estrategias en el marco de sus debates de mayor alcance sobre las cuestiones sociales y laborales, por ejemplo la función de la OIT en la cooperación técnica (95.^a reunión); la resolución relativa al tripartismo y el diálogo social (90.^a reunión). Tanto en el marco del Consejo de Administración como en el de la Conferencia Internacional del Trabajo se incluyen a menudo listas de medidas de seguimiento solicitadas a la Oficina.

- 93.** Los exámenes de los programas y futuras estrategias de la OIT por parte del Consejo de Administración y de la Conferencia son más específicos, y suelen profundizar mucho más en las cuestiones sustantivas que las discusiones en el marco de la PFA, que abarcan el programa de la OIT en su integridad. Tienen repercusiones prácticas sobre la asignación de recursos y las futuras actividades, tal y como se demuestra en los informes de seguimiento de la Oficina. Sin embargo, en su configuración actual, se observan varias carencias:
- No existe un plan o calendario global que permita asegurarse de que los exámenes abarcarán sistemáticamente toda la gama de programas de la OIT.
 - El marco de resultados para cada examen no siempre es claro.
 - Las aportaciones para los exámenes suelen estar íntegramente elaboradas por la unidad responsable del programa de que se trata, sin que exista ningún mecanismo para asegurarse de que el mandato, las aportaciones y los análisis reúnen unos criterios mínimos para la evaluación.
 - Las implicaciones en materia de recursos de las conclusiones no suelen incluirse o discutirse. Como resultado de ello, la Oficina se encuentra con frecuencia enfrentada a solicitudes de fortalecimiento de los programas y de actividades específicas sin contar con una estimación del volumen de recursos que sería necesario ni una indicación de dónde deberían encontrarse dichos recursos, o cuáles sean los resultados que deberían lograrse.
- 94.** El Consejo de Administración ya ha iniciado la discusión de posibles mejoras en su estructura de comisiones y en las funciones de ciertas comisiones. Las consideraciones antes citadas podrían contribuir a estas discusiones y, cabe esperar, desembocar rápidamente en un mecanismo que pudiera contribuir de manera importante a la GBR. Podría incluirse un calendario para el examen de todos los resultados del Programa y

Presupuesto en términos de resultados inmediatos e intermedios, y criterios para los requisitos de evaluación y las posibles implicaciones financieras.

95. Estas consideraciones podrían vincularse lógicamente con los debates en curso sobre la reforma de la Conferencia Internacional del Trabajo y del Consejo de Administración, así como con la necesidad de algún tipo de examen periódico del progreso global en relación con el trabajo decente y los objetivos estratégicos de la OIT.

Revisión de la estructura de oficinas exteriores

96. El Director General se ha comprometido a revisar la estructura de oficinas exteriores con el fin de lograr una prestación más eficaz y eficiente de los servicios, una presencia más visible y una mayor coherencia en el seno del sistema de las Naciones Unidas. La cuestión esencial es la que se refiere a la manera de reforzar el apoyo operativo de la OIT al trabajo decente en los países, con la plena participación de los mandantes y socios de la Organización. Esto se relaciona estrechamente con el apoyo a los PTDP como principal instrumento para que el Programa de Trabajo Decente de la OIT se traduzca en actividades prácticas en el plano nacional y como contribución principal de los mismos a los planes estratégicos nacionales en el marco del enfoque unitario de las Naciones Unidas («One United Nations»).

- La actual organización de la estructura de oficinas exteriores de la OIT se basa en la estructura en tres niveles de las oficinas regionales, las oficinas subregionales y las oficinas de la OIT, y con los equipos multidisciplinarios de expertos técnicos concentrados en las oficinas subregionales. La OIT también está presente en algunos países en virtud de acuerdos especiales.
- Recientemente, se han experimentado varias innovaciones en las estructuras exteriores tales como la ampliación del recurso a corresponsales nacionales (Europa Central y Oriental) y la asignación de un número limitado de especialistas técnicos a las principales oficinas de la OIT en los países (por ejemplo Brasil, México y Nigeria).
- Los países que no cuentan en la actualidad con una oficina de la OIT pero en los que se está aplicando un PTDP de importancia pueden beneficiarse de una mayor presencia de la OIT mediante, por ejemplo, el destacamento de un funcionario técnico de la OIT al equipo de las Naciones Unidas en el país (como ocurre en la actualidad en Mozambique).
- Cualquier estudio de la estructura exterior de la OIT debería iniciarse con la pregunta: ¿cómo puede la OIT, dentro de los recursos disponibles y tomando en consideración el carácter único de su estructura y mandato, así como de las características regionales, subregionales y nacionales, configurar mejor sus servicios exteriores para responder a las exigencias actuales y a los desafíos futuros? Este examen debe tomar en consideración la evolución del panorama del desarrollo, la reconfiguración de las estructuras exteriores del sistema de las Naciones Unidas y el alcance de una mayor coordinación en términos de eficacia en función de los costos y de prestación de servicios programáticos.

97. Es preciso abordar las cuatro cuestiones siguientes, que están relacionadas entre sí:

- i) Capacidad técnica y masa crítica: una cuestión importante es la que se refiere a la manera de alcanzar una masa crítica de conocimientos técnicos especializados y de competencias de la OIT al servicio de los mandantes y del Programa de Trabajo Decente. Esta cuestión tiene que examinarse tomando en consideración los métodos

de trabajo tanto de las regiones como de la sede. Las oficinas exteriores de la OIT tienen que proporcionar un apoyo suficiente a los mandantes, cualesquiera que sean los límites geográficos o el ámbito físico de actuación de las oficinas.

- ii) Representación y estructuras: una revisión de las estructuras exteriores no puede limitarse a un examen de la ubicación física de las oficinas. Tiene que abordar la cuestión no sólo de dónde se ubican las oficinas, sino también de cuáles son los servicios clave que éstas han de prestar de manera que permitan un uso óptimo de los recursos en el contexto del limitado presupuesto de la OIT.
- iii) Prestación eficaz y efectiva de los servicios: deben estudiarse en profundidad las combinaciones óptimas para la prestación eficaz y eficiente de los servicios. Es preciso anticiparse al aumento de las responsabilidades de las oficinas exteriores derivado de su participación en la programación y cooperación del sistema de las Naciones Unidas y en la movilización de recursos locales. Entre las medidas eficaces en función de los costos cabría citar la puesta a disposición de ciertas funciones de IRIS en las oficinas exteriores, la externalización de servicios administrativos a centros de menor costo, la participación en los servicios comunes del sistema de las Naciones Unidas, la participación en las labores del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en instalaciones y con servicios comunes, un mayor recurso a los corresponsales nacionales y la participación en las redes de intercambio de conocimientos.
- iv) Capacidades adecuadas para la creación de redes y asociaciones: las oficinas exteriores de la OIT deberían contar con capacidad adecuada para mantener relaciones con los gobiernos y las organizaciones de empleadores y trabajadores, con los programas, fondos y organismos del sistema de las Naciones Unidas, con otros actores bilaterales y multilaterales, con las instituciones financieras internacionales y con la sociedad civil. La estructura exterior debería reflejar plenamente el carácter tripartito y las competencias específicas de la OIT, así como la estructura de gobernanza específica de la Organización.

98. Los criterios que se establezcan para el examen de la estructura exterior tendrán repercusiones determinantes en el resultado del mismo. Sobre la base del análisis antes citado, se proponen los criterios siguientes:

- i) Análisis de las funciones fundamentales en lo que atañe a las relaciones y a las funciones técnicas y administrativas de las oficinas exteriores de la OIT, y examen de las modalidades actuales con miras a definir soluciones óptimas.
- ii) Examen de la mejor manera de garantizar una masa crítica de apoyo técnico a los mandantes en las regiones y los países, teniendo en cuenta el número, la distribución y los métodos de trabajo de los especialistas técnicos; este análisis debería incluir un examen de las modalidades actuales de apoyo técnico que prestan los servicios de la sede a las oficinas exteriores, y proponer medidas para lograr una colaboración y una asignación de tareas óptimas.
- iii) Examen de los actuales niveles y modalidades de financiación de las oficinas exteriores de la OIT, tomando en consideración las diversas fuentes de financiación disponibles con cargo al presupuesto ordinario y a las contribuciones extrapresupuestarias.
- iv) Examen en profundidad de la conveniencia de mantener la actual estructura en tres niveles de las oficinas de la OIT en el contexto de la prestación eficaz y efectiva de servicios a los mandantes a través de los PTDP, y de la evolución del replanteamiento de la estructura exterior de las Naciones Unidas. Debería prestarse la debida

consideración a una coordinación más estrecha entre las oficinas exteriores de los principales socios de las Naciones Unidas y las oficinas exteriores de la OIT, a fin de lograr servicios mejores y más eficaces en función de los costos, así como para tomar en consideración cuestiones de seguridad del personal y garantía de los privilegios e inmunidades necesarios para que la OIT desarrolle una labor eficaz en el país.

- v) En el contexto de la aparición y evolución de las disposiciones relativas a la integración de las Naciones Unidas y del programa de las Naciones Unidas en cada país, deberían considerarse diversas modalidades de apoyo de la OIT.
- vi) Dentro de los planes actuales de extensión de ciertas funciones de IRIS a las oficinas exteriores, deberían estudiarse medidas para lograr mayor eficiencia en relación con las funciones de apoyo administrativo que requieren las oficinas exteriores en diversos planos.

99. En caso de que el Consejo de Administración refrende los criterios para el examen de la estructura exterior, se presentará el informe correspondiente al Consejo de Administración en noviembre de 2007. Dado que el examen se encontraría aún en una fase preliminar en marzo de 2007, hasta la fecha no se ha dado nada por sentado en lo que se refiere a las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009.

Hitos de la GBR

100. En el siguiente cuadro se resumen los hitos antes mencionados, ofreciendo más detalles sobre los hitos y plazos específicos que se proponen.

Hoja de ruta de la GBR en la OIT: hitos fundamentales

Fase 1: Introducción de la formulación estratégica del presupuesto

MPE/Ciclo PyP	Año	Hitos fundamentales de la GBR
PyP 1998-1999	1999	Anuncio de la formulación estratégica del presupuesto como política de la Oficina (párr. 54). Publicación de la Memoria del Director General sobre Trabajo decente, consenso en el Consejo de Administración y en la Conferencia Internacional del Trabajo sobre el Programa de Trabajo Decente y los cuatro objetivos estratégicos (párr. 55). Adopción del primer Programa y Presupuesto estratégico (2000-2001) (párr. 56). Creación del Equipo de Dirección (párr. 56). Reorganización de la Oficina en cuatro sectores correspondientes a los objetivos estratégicos (párr. 56). Creación de los programas InFocus (párr. 56). Aprobación de la primera Estrategia en materia de recursos humanos (párr. 56).
PyP 2000-2001	2000	Introducción de medidas de eficiencia y ahorro a fin de liberar recursos para mejorar los servicios prestados a los mandantes. Introducción de las MSU en los sectores técnicos. Ahorro de 1 millón de dólares de los EE.UU. obtenido en el apoyo administrativo a las reuniones sectoriales y mediante reducción de los gastos de viaje de los participantes (párr. 57). MPE para 2002-2005 «Actualización del Programa de Trabajo Decente», indicadores y estrategias definidas para cada objetivo operativo. Finalización de los indicadores y metas para 2000-2001 (párr. 56). Aprobación de la estrategia de evaluación: evaluaciones de los programas InFocus y de la formulación estratégica del presupuesto previstas para 2002-2005 (párr. 56).
	2001	Aprobación del Programa y Presupuesto para 2002-2003; incremento de los programas técnicos de la sede en 2,7 millones de dólares a través de ahorros administrativos. Cambios importantes en la presentación y el enfoque del PyP: actividades transversales tales como igualdad de género o trabajo decente; introducción del apoyo operativo intersectorial (párrs. 56-57).
	2002	Primer informe de aplicación del Programa empleando métodos basados en los resultados presentado al CA y a la CIT (párr. 56).

Fase 2: Consolidación de la formulación estratégica del presupuesto y mejora del rendimiento

MPE/Ciclo PyP	Año	Hitos fundamentales de la GBR
MPE 2002-2005 PyP 2002-2003 PyP 2004-2005	2002	Refrendo del Marco de evaluación; discusión de las primeras evaluaciones de programas InFocus por la PFA (párr. 56).
	2003	Adopción del Programa y Presupuesto para 2004-2005; incremento de 6,8 millones de dólares en el presupuesto destinado a las regiones, anuncio del desarrollo de la programación por país (PTDP); y mayor integración de los recursos extrapresupuestarios (párrs. 61-63). Iniciativa de reforzamiento de la gestión para mejorar la prestación de servicios y los resultados (párr. 70). Desarrollo conceptual de IRIS incluye el marco estratégico, programación por país (párr. 67).
	2004	Elaboración del Programa y Presupuesto para 2006-2007 mediante IRIS y mayor énfasis en las regiones; introducción de la vinculación estratégica de los recursos, mayor transparencia (párr. 67). Aumento de la eficiencia libera fondos para los programas técnicos y las regiones en un presupuesto de crecimiento real cero (reducción del número y la extensión de los documentos para el CA, disminución de los presupuestos de apoyo administrativo, de los gastos de viaje, estructura de grados más equilibrada, grabación digital de las Actas Provisionales de los debates de la plenaria de la CIT, etc.) (párr. 61). Designación de una Directora Ejecutiva responsable de los servicios de gestión y administración (párr. 61).
	2004	Circular de la OIT en la que se fijan los principios básicos de los PTDP y se inicia el proceso de formulación de los mismos (párr. 64). El MPE para 2006-2009 introduce el nivel de resultados en el marco programático de la OIT y proporciona más detalles acerca de los indicadores (párr. 65).
	2005	Entrada en funcionamiento de IRIS, proporciona códigos presupuestarios estratégicos y por país para las transacciones (párr. 67). Formulación de los primeros PTDP. Introducción de las funciones PTDP de IRIS (párr. 67).

Fase 3: Paso de la formulación estratégica del presupuesto a la GBR

MPE/Ciclo PyP	Año	Hitos fundamentales de la GBR
MPE 2006-2009 PyP 2006-2007	2005	Examen externo de la aplicación de la formulación estratégica del presupuesto en el marco de la GBR (párr. 3). Política de evaluación y marco estratégico refrendados por el CA en noviembre de 2005 (párr. 68). Estrategia revisada en materia de recursos humanos refrendada por el CA en noviembre de 2005 (párr. 73). Creación de la Subcomisión ICTS de la PFA. Creación del Comité asesor sobre cambios organizativos (CACO) (párr. 49).
	2006 (primer semestre)	Marco para la labor futura en materia de gestión basada en los resultados refrendado por el CA (marzo). Revisión por la CIT de la función de la OIT en la cooperación técnica con miras a promover el TD a través de los programas de actividades prácticas y los programas por país (junio).
	2006 (nov.)	El CA discute la estrategia para la mejora continua de la gestión basada en los resultados en la OIT, que incluye una hoja de ruta de la GBR, así como el examen preliminar de las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009 (párr. 101). Estrategias de gestión integrada
	2007	Se aprueba una estrategia de TI basada en los resultados para 2007-2009 (párr. 3). Se aprueba una estrategia de investigación e intercambio de los conocimientos basada en los resultados (párr. 78).

MPE/Ciclo PyP	Año	Hitos fundamentales de la GBR
	2008	Adopción de un enfoque y terminología comunes para la formulación de todas las estrategias de la OIT (párr. 74).
	2009	Todas las estrategias han sido revisadas y aplican un enfoque y una terminología comunes. Se integran en un marco de resultados explícito y se procede a una identificación explícita de los vínculos entre todas las estrategias de la Oficina (párr. 76). Sistemas de rendimiento y rendición de cuentas
	2007	Se aplican PTDP en un número creciente de países. Los PTDP se someten a un procedimiento de garantía de calidad y a evaluaciones periódicas (párr. 87). Introducción de un nuevo sistema de gestión del rendimiento del personal (párr. 3). Publicación de normas en materia de planificación del trabajo (párr. 86).
	2008	Se aplican PTDP en un determinado número de Estados Miembros (párr. 87). Formulario informático único para la planificación del trabajo de las unidades operativas (párr. 86). Se introducen medidas de rendimiento de la GBR a título experimental en los programas técnicos, las regiones y los servicios de gestión y administración (párr. 84). Se dispone de un sistema de circulares administrativas internas totalmente revisado (párr. 85).
	2009	La mayoría de las unidades operativas de la Oficina utilizan las normas y formularios para la planificación de las labores (párr. 86). Se procede a la evaluación de un número creciente de programas técnicos, las regiones y la gestión y la administración sobre la base de metas en términos de eficacia y de objetivos sustantivos (párr. 83). Reforma del ciclo de programación
	2007	Se aprueba una revisión del ciclo de programación, que incluye un estudio de los objetivos, duración y coordinación de la planificación a medio plazo (párrs. 90 y 91).
	2008	El MPE se formula de nuevo y se ajusta la periodicidad al ciclo de programación revisado (párr. 91). El CA refrenda un plan global de presentación de informes de aplicación, incluidas la coordinación con los exámenes del CA y las evaluaciones independientes (párrs. 92 y 93). Examen de la estructura exterior
	2006 (nov.)	Acuerdo sobre los criterios para la revisión de la estructura de oficinas exteriores prevista en 2007 (párr. 97).
	2007	Finalización y presentación al CA del examen de la estructura de oficinas exteriores en noviembre de 2007 (párrs. 96 y 97).
	2008	Comienzan a aplicarse las recomendaciones del examen de la estructura de oficinas exteriores (párr. 98).

101. Las prácticas de GBR están evolucionando en todo el mundo, y no cabe duda de que su aplicación en la OIT seguirá evolucionando. Los hitos antes descritos deberían revisarse y actualizarse periódicamente. Se propone informar cada dos años acerca de los avances respecto de los hitos fijados en la hoja de ruta, a partir de noviembre de 2008.

102. *La Comisión de Programa, Presupuesto y Administración tal vez considere oportuno invitar al Consejo de Administración a:*

- a) refrendar la estrategia para la gestión basada en los resultados en la OIT que se presenta en este documento, teniendo en cuenta las opiniones expresadas por los miembros de la Comisión durante la discusión de este punto del orden del día;*
- b) solicitar al Director General que informe en noviembre de 2008 sobre los avances logrados respecto de los hitos definidos en la estrategia, en el contexto del próximo marco de políticas y estrategias, y*

- c) *refrendar el conjunto de criterios propuestos para el examen de la estructura exterior de la OIT y solicitar al Director General que le someta las conclusiones del examen en noviembre de 2007.*

Ginebra, 17 de octubre de 2006.

Punto que requiere decisión: párrafo 102.