



## Consejo de Administración

317.ª reunión, Ginebra, 6-28 de marzo de 2013

GB.317/INS/12/2

Sección Institucional

INS

Fecha: 28 de febrero de 2013

Original: inglés

DUODÉCIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

### Informe del Director General

#### Segundo informe complementario: Progresos realizados con respecto a la reforma interna

##### Finalidad del documento

En el presente documento se proporciona información con respecto a la aplicación del programa de reforma interna.

**Objetivo estratégico pertinente:** Transversal.

**Repercusiones en materia de políticas:** Utilización más eficaz de los recursos humanos y financieros para dar respuesta a las necesidades de los Miembros.

**Repercusiones jurídicas:** La aplicación habitual de las disposiciones reglamentarias de la OIT en el proceso de puesta en práctica de la reforma.

**Repercusiones financieras:** Ninguna.

**Seguimiento requerido:** Ninguno.

**Unidad autora:** Oficina del Director General Adjunto de Gestión y Reforma (DDG/MR).

**Documentos conexos:** Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa y resolución conexa sobre el fortalecimiento de la capacidad de la OIT para prestar asistencia a los Miembros en la consecución de sus objetivos en el contexto de la globalización, Conferencia Internacional del Trabajo, 97.ª reunión, Ginebra, 2008.

## Introducción

1. Nada más tomar posesión de su cargo, el Director General empezó a trabajar en la reforma que se había comprometido a emprender. Este compromiso se plasmó en un plan de reforma para toda la Oficina con los objetivos siguientes:
  - a) **excelencia técnica y asesoramiento de calidad en materia de políticas**, mediante el fortalecimiento de las capacidades estadísticas, de investigación y de análisis;
  - b) **eficiencia, transparencia y ecuanimidad**, mediante una conciencia cabal de los costos y una utilización óptima de los recursos, la mejora de la gestión de los recursos humanos y la racionalización de los sistemas administrativos;
  - c) **prestación de servicios de calidad**, mediante una cooperación técnica eficaz y sumamente pertinente;
  - d) **una OIT unida en la acción**, mediante actividades que respondan de manera adecuada a las necesidades de los países, apoyadas por una estructura exterior eficaz, en interacción con la sede;
  - e) **mayor influencia en el sistema multilateral**, mediante alianzas estratégicas y diálogo en la esfera de las políticas;
  - f) **mejor comunicación interna**.
2. A continuación se exponen las prioridades establecidas para la primera etapa de la reforma, junto a un breve informe de situación.

## Equipos de Dirección

3. El 1.º de octubre de 2012 se estableció un Equipo de Dirección de Transición, compuesto por el Director General, los dos Directores Generales Adjuntos y los Directores Ejecutivos de los cuatro sectores técnicos, actuando como secretario el Director de CABINET. Contó con la participación de otros miembros del personal directivo, en función del programa de trabajo. Se organizaron reuniones con los Directores Regionales aprovechando la presencia de todos ellos en Ginebra.
4. El 12 de febrero de 2013, con ocasión del anuncio de la reestructuración de la Oficina, el Director General estableció un Equipo de Dirección compuesto por él mismo, los Directores Generales Adjuntos y el Subdirector General, actuando como secretario el Director de CABINET.
5. También se creó un Equipo Global de Dirección, integrado por los miembros del Equipo de Dirección, los Directores Regionales y la Directora del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (Centro de Turín).
6. Los miembros del Equipo de Dirección y del Equipo Global de Dirección asesorarán al Director General acerca del proceso y las propuestas de reforma y serán responsables de su puesta en práctica a título individual y colectivo. Desempejarán un papel fundamental en el fomento del espíritu de equipo en toda la Oficina y serán un mecanismo esencial para garantizar la eficiencia, la constancia y la coherencia en toda la Oficina, principalmente en lo que atañe a los aspectos relacionados con la gestión y la organización.

## **Estructura de la cartera de Gestión y Reforma**

7. Se constituyó un equipo de proyecto pluridisciplinar compuesto por personal de las categorías de los servicios generales y de los servicios orgánicos, con experiencia funcional en toda la Oficina, inclusive en las oficinas exteriores. El equipo trabajó con una red de puntos focales pertenecientes a unidades de todas las estructuras de la sede, las regiones y el Centro de Turín. Se encomendó al equipo la tarea de determinar posibilidades y elaborar propuestas para el cambio estructural, con objeto de reorganizar los servicios pertenecientes a la cartera de Gestión y Reforma sobre la base de relaciones y grupos funcionales, corregir las deficiencias en la gestión de las funciones y mejorar la eficacia en el área administrativa.
8. Durante el período en que se llevó a cabo esta labor se celebraron consultas con miembros del personal y del Sindicato del Personal. Las consultas perseguían un doble objetivo: recopilar contribuciones y proporcionar información sobre los progresos realizados por el equipo de proyecto.
9. A partir de las aportaciones del Equipo de Transición del Director General y de la información recopilada a través de la red de puntos focales y otras consultas, el equipo analizó los datos disponibles e inventarió las tareas desempeñadas en el marco de la cartera para distribuirlas en grupos funcionales. Se efectuaron propuestas al Director General, que anunció sus decisiones relativas a la nueva estructura orgánica el 12 de febrero. Las decisiones se inspiraron en las estructuras orgánicas de otros organismos de las Naciones Unidas y podrían ser objeto de modificación a raíz de las futuras iniciativas en el marco de la reforma.
10. La nueva estructura de la cartera de Gestión y Reforma se compone de seis departamentos principales que rinden cuentas al Director General Adjunto de Gestión y Reforma (DDG/MR). El proyecto de renovación del edificio, la Junta Consultiva Mixta de Apelaciones (a través de su Secretaría) y el Mediador también rendirán cuentas al DDG/MR. En espera del resultado del examen de las comunicaciones, el departamento encargado de la comunicación interna y externa (DCOMM) rendirá cuentas al DDG/MR. Además, a reserva de las decisiones que se adopten en la reunión de junio de 2013 de la Conferencia Internacional del Trabajo en relación con Myanmar, la Oficina de Enlace de la OIT en Myanmar también dependerá directamente del DDG/MR.
11. Los seis departamentos de la cartera son los siguientes:
  - Servicios Internos
  - Tecnologías y Gestión de la Información y las Comunicaciones
  - Programación y Gestión Estratégicas
  - Gestión Financiera
  - Desarrollo de los Recursos Humanos
  - Reuniones, Documentos y Relaciones Oficiales

## **Estructura de la cartera de Políticas**

12. Se constituyó un equipo de proyecto pluridisciplinar con experiencia funcional en todas las estructuras relacionadas con las políticas, inclusive en las oficinas exteriores. El equipo

trabajó con una red de puntos focales con experiencia en todas las unidades del área de las políticas, las regiones y el Centro de Turín. El equipo elaboró propuestas acerca de cualquier cambio estructural que pueda ser necesario para sentar una base sólida capaz de garantizar la excelencia técnica, la coherencia de las políticas y el apoyo a los mandantes que la OIT se propone aportar.

13. Durante el período en que se llevó a cabo esta labor se celebraron consultas con miembros del personal y del Sindicato del Personal. Las consultas perseguían un doble objetivo: recopilar contribuciones y proporcionar información sobre los progresos realizados por el equipo de proyecto.
14. A partir de las aportaciones del Equipo de Transición del Director General y de la información recopilada a través de la red de puntos focales y otras consultas, el equipo detectó que existían solapamientos o responsabilidades funcionales similares, así como áreas de fragmentación entre unidades, oportunidades para crear sinergias y posibilidades de reasignar responsabilidades funcionales. Sobre esta base se determinaron áreas de competencias fundamentales que podrían formar el núcleo de las unidades orgánicas, así como los principales vínculos técnicos entre ellas. También se llegó a conclusiones importantes en relación con la mejora de las prácticas de gestión y los métodos de trabajo. Se efectuaron propuestas al Director General, que anunció sus decisiones relativas a la nueva estructura orgánica el 12 de febrero.
15. La cartera de Políticas está dirigida por una Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P), secundada por un Subdirector General de Políticas (ADG-P), y se compone de seis departamentos técnicos principales y del Departamento de Normas Internacionales del Trabajo. Con arreglo al plan de acción para poner en práctica los compromisos relacionados con la reforma, se sigue trabajando en las funciones de estadísticas, investigación y gestión de los conocimientos de la Oficina.
16. Los seis departamentos de la cartera son los siguientes:
  - Política de Empleo
  - Empresas
  - Actividades Sectoriales
  - Gobernanza y Tripartismo
  - Condiciones de Trabajo e Igualdad
  - Protección Social

## **Estructura de la cartera de Programas Exteriores y Alianzas**

17. A raíz de la labor de los equipos de proyecto acerca del examen de las carteras, el Director General anunció la creación de una tercera cartera que estará dirigida por un Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas (DDG/FO). Esta cartera abarcará la gestión de las relaciones y la cooperación con todas las regiones y programas de la estructura exterior, así como las organizaciones multilaterales. También será la principal interfaz con el Centro de Turín. Esta cartera comprenderá también un Departamento de Apoyo a las Alianzas Externas y a los Programas Exteriores y un Departamento de Cooperación Multilateral.

## **Estructura y actividades de las oficinas exteriores**

### **Ejecución de las actividades de cooperación técnica**

#### **Alianzas para la financiación**

18. Estas tres áreas de la reforma en curso están estrechamente coordinadas para que se tengan debidamente en cuenta sus numerosas interdependencias. Habida cuenta de que estos proyectos están muy relacionados, los mandatos de cada equipo de proyecto se elaboraron de manera integrada para descartar posibles vacíos y solapamientos. Se mantuvieron conversaciones con el personal de la sede y de las oficinas exteriores para determinar los aspectos que habían de examinarse con mayor prioridad.
19. Se han creado equipos de proyecto compuestos por personal de las categorías de los servicios generales y de los servicios orgánicos con amplia experiencia en operaciones sobre el terreno a diversos niveles, incluida la cooperación técnica. El equipo encargado de examinar la estructura exterior se compone exclusivamente de personal con experiencia tanto en la sede como en las oficinas exteriores.
20. Los equipos empezaron a trabajar en febrero.

#### **Investigación, estadísticas y publicaciones**

21. Un equipo de proyecto empezó a trabajar en enero para proponer medidas destinadas a mejorar sustancialmente la capacidad de la OIT en tres ámbitos relacionados entre sí: la investigación, las estadísticas y las publicaciones.
22. El equipo ha inventariado las actividades y competencias en materia de investigación y estadísticas que existen actualmente en la sede y en las oficinas exteriores, y ha detectado deficiencias, solapamientos, fragmentaciones y posibles sinergias. Se llevó a cabo un examen estratégico de las publicaciones de la OIT.
23. Las conclusiones de este examen se presentarán al Director General en abril.

#### **Relaciones exteriores y alianzas estratégicas**

24. Se ha preparado el mandato del equipo de proyecto encargado del examen de estas esferas, y éste ha iniciado su labor. El equipo analizará las relaciones exteriores y alianzas estratégicas que mantiene actualmente la OIT y elaborará una visión y un plan coherentes en este ámbito con objeto de maximizar los beneficios para la Organización y optimizar el uso de los recursos. El examen estará estrechamente coordinado con los exámenes de la estructura exterior y las alianzas para la financiación, y se prevé que su labor concluirá en abril.

#### **Recursos humanos**

25. La reforma en el ámbito de los recursos humanos se centra en siete áreas prioritarias, que obedecen a procesos diferentes en función de la fase en que se encuentren en el marco de la labor en curso en el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD).
26. **Política de contratación:** HRD ha celebrado consultas con objeto de elaborar una propuesta de gestión relativa a una nueva política de contratación, que contemple áreas conexas como la edad de jubilación obligatoria, la duración del contrato, los

procedimientos de separación del servicio y otros derechos. El examen de la política de contratación tendrá repercusiones financieras y jurídicas que requerirán que se revise detenidamente el marco reglamentario vigente, para lo cual será necesario establecer un grupo de trabajo.

27. **Planificación de la fuerza de trabajo:** tanto la Auditora Externa, en su informe de 2012, como el Comité Consultivo de Supervisión Independiente <sup>1</sup> han formulado recomendaciones en las que se marca un rumbo claro para avanzar en este aspecto. Se establecerá un equipo de proyecto de dirección para revisar los aspectos prácticos de la aplicación progresiva de las recomendaciones durante 2013-2014.
28. **Contratación y selección:** esta cuestión se ha venido debatiendo desde 2011 en la Comisión Paritaria de Negociación, con la asistencia de un mediador externo. Se ultimarán los puntos en los que se ha llegado a un acuerdo, teniendo en cuenta las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración y las repercusiones de otras áreas de la reforma en las políticas de contratación y selección <sup>2</sup>.
29. **Política de movilidad:** un equipo de proyecto empezó a trabajar en enero con objeto de formular propuestas prácticas y rentables en relación con la movilidad geográfica y funcional del personal. Estas propuestas se desarrollarán con miras a su aplicación, teniendo en cuenta las discusiones en curso sobre contratación y selección y de conformidad con las condiciones de empleo del sistema común y las mejores prácticas de otras organizaciones internacionales.
30. **Desarrollo del personal:** se constituirá un equipo de proyecto para examinar las actuales iniciativas de desarrollo del personal y elaborar propuestas para mejorar la utilización de los fondos. Se hará hincapié en la eficacia del programa de desarrollo de las capacidades de gestión y liderazgo.
31. **Gestión del desempeño:** ya se ha hecho un gran esfuerzo de reforma en este ámbito, a través de la creación del Marco de Gestión del Desempeño. Sin embargo, hace falta apoyo para definir mecanismos que garanticen la rendición de cuentas y el cumplimiento de las obligaciones. También hace falta reformar el sistema de reconocimiento y recompensas mediante negociaciones con el Sindicato del Personal, según se prevé en la estrategia en materia de recursos humanos para 2010-2015. En enero, un equipo de proyecto empezó a examinar estos dos aspectos de la gestión del desempeño.
32. **Procedimientos de reclamación:** el actual sistema para la resolución de conflictos aprobado por el Consejo de Administración en 2004 <sup>3</sup> funciona correctamente, y sólo se ha detectado la necesidad de elaborar un procedimiento de investigación de las reclamaciones por hostigamiento (los casos de acoso sexual ya están contemplados). HRD está trabajando para solucionar esta cuestión.

## Comunicaciones

33. En vista de la necesidad de asesoramiento especializado en este ámbito, se ha nombrado a un consultor externo, a través de un procedimiento de licitación, para que lleve a cabo el examen de las comunicaciones. Bajo la dirección de los Directores Generales Adjuntos, el

<sup>1</sup> Documento GB.313/PFA/6/1 (Rev.).

<sup>2</sup> Documento GB.317/PFA/10.

<sup>3</sup> Documentos GB.289/PFA/18; GB.289/PV, página VI/12.

consultor está revisando la actual estrategia de comunicación externa de la OIT y elaborando una estrategia de comunicación interna, así como propuestas para situar la función de comunicación en la estructura orgánica.

34. Se constituirá un equipo de proyecto interno para la aplicación de la decisión del Director General relativa a los cambios dimanantes del examen.

## Servicios administrativos

35. Se están celebrando consultas con el personal de toda la Oficina para determinar las principales prioridades del examen de los servicios administrativos. Hasta la fecha, se ha establecido un equipo de proyecto encargado de examinar las próximas etapas del despliegue de IRIS en las oficinas exteriores.

## Conclusión

36. La labor ha ido avanzando de conformidad con el calendario presentado en el documento titulado «Aplicación del compromiso de llevar a cabo una reforma: Plan de acción» que el Director General hizo público en octubre de 2012. En dicho proceso se ha tenido plenamente en cuenta la necesidad de garantizar el cumplimiento cabal de los compromisos vigentes. Se ha hecho hincapié en los procesos de consulta y en el trabajo en equipo, que facilitan la participación del personal de todas las unidades, el oportuno intercambio de información y la implicación del Sindicato del Personal. Un grupo de trabajo sobre gestión del cambio compuesto por miembros del personal de diversos servicios de la OIT está prestando apoyo al proceso de puesta en práctica para garantizar que la transición sea lo más fluida posible, velando por que se tenga en cuenta y se aborde de un modo efectivo la dimensión humana. Basándose en las lecciones aprendidas en las primeras etapas de la reforma, se mantendrá un ritmo sostenido y se seguirá aplicando el enfoque de consulta y participación que ha venido caracterizando este proceso.