



Consejo de Administración

319.^a reunión, Ginebra, 16-31 de octubre de 2013

GB.319/PFA/2

Sección de Programa, Presupuesto y Administración
Segmento de Programa, Presupuesto y Administración

PFA

Fecha: 2 de septiembre de 2013

Original: inglés

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Medidas encaminadas a establecer un nuevo Marco de Políticas y Estrategias

Finalidad del documento

En el presente documento se facilita información y se formulan preguntas sobre las posibles medidas para la preparación de un plan estratégico a mediano plazo de la OIT más allá de 2015. Se invita al Consejo de Administración a que exponga sus puntos de vista y brinde orientaciones sobre el camino a seguir.

Objetivo estratégico pertinente: Los cuatro objetivos estratégicos y las funciones de gobernanza, apoyo y gestión.

Repercusiones en materia de políticas: Las orientaciones del Consejo de Administración servirán de base para la preparación del próximo Marco de Políticas y Estrategias.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Sin repercusiones directas.

Decisión requerida: En función de las orientaciones del Consejo de Administración.

Seguimiento requerido: La Oficina deberá adoptar medidas en función de las orientaciones del Consejo de Administración.

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

Documentos conexos: GB.319/PFA/9 – Cuestiones relativas a la Dependencia Común de Inspección (DCI): informes de la DCI (párrafos 23 a 25).

¿Qué es un plan estratégico?

1. Un plan estratégico establece la orientación general para el logro de un determinado número de metas y objetivos, así como un marco de seguimiento y evaluación para medir los progresos realizados a lo largo del tiempo. El plan estratégico tiene en cuenta el mandato y la ventaja comparativa de una organización, las enseñanzas extraídas de experiencias anteriores y los recursos previstos.
2. Un plan estratégico puede transmitir una visión de un objetivo final, como la erradicación de la pobreza extrema de aquí a 2030 en el caso del Banco Mundial, la erradicación del hambre en el caso de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o los objetivos de desarrollo con posterioridad a 2015 en el caso de las Naciones Unidas.
3. Un plan estratégico es una herramienta de planificación que establece el marco en el que se definen los programas y presupuestos bienales y la manera de evaluar los progresos realizados. También sirve de guía para la movilización y asignación de recursos a las prioridades establecidas y a los resultados que han de lograrse durante el período de planificación.

¿Cuál ha sido la experiencia de la OIT en el pasado?

4. La OIT tiene experiencia con los planes estratégicos sexenales a mediano plazo, como los elaborados para los períodos 1982-1987 y 1990-1995 (de más de 100 páginas cada uno). Se trataba de propuestas y planes detallados que abarcaban todos los programas importantes de la OIT y que, inicialmente, iban acompañados de presupuestos provisionales.
5. En 2002, con la adopción de la gestión y presupuestación basadas en los resultados, la OIT introdujo planes estratégicos cuadriennales basados en los resultados, que a partir de entonces pasaron a denominarse marcos de políticas y estrategias y que abarcaban los períodos 2002-2005 y 2006-2009, respectivamente. Ambos incluían estrategias generales y un marco de resultados con resultados concretos e indicadores que evolucionaban en los documentos sobre el Programa y Presupuesto correspondientes a esos planes.
6. Con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, la OIT introdujo un marco de resultados sexenal, que debía mantenerse estable durante tres bienios consecutivos. Este marco de resultados establece una jerarquía a partir de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT mediante una serie de resultados e indicadores, en base a los cuales se fijan las metas. Las orientaciones brindadas por el Consejo de Administración y la experiencia adquirida por la Oficina hasta la fecha han puesto de relieve las principales ventajas e inconvenientes del marco de resultados, que se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. Principales ventajas e inconvenientes del marco de resultados de la OIT establecido en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015

Ventajas
Programa de Trabajo Decente plasmado en 19 resultados
Marco de resultados estable que permite comparar el desempeño de la OIT a lo largo de varios bienios
Mejor medición del desempeño a partir de indicadores y criterios de medición aplicados en toda la Oficina a fin de orientar la planificación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación
Énfasis en el uso integrado de todos los recursos de que dispone la Oficina para lograr resultados concretos
Inconvenientes
Flexibilidad reducida para adaptarse a las necesidades cambiantes sin comprometer la medición del desempeño
Los resultados reproducen en gran medida la estructura (anterior) de la Oficina en la sede y no reflejan suficientemente las cuestiones temáticas transversales relativas al mundo del trabajo
Dificultades para medir las dimensiones cualitativas de los resultados y uso limitado de la información cuantitativa
Información relativamente escasa sobre las actividades que contribuyen a más de un resultado
Falta de armonización con los ciclos de planificación de los Programas de Trabajo Decente por País, los proyectos de cooperación técnica de la OIT y los planes estratégicos de las Naciones Unidas, lo que complica la planificación y la presentación de informes comunes en la Oficina y las actividades interinstitucionales conjuntas

¿Qué están haciendo los demás organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas?

7. La mayor parte de los fondos, programas y organismos del sistema de las Naciones Unidas cuentan con planes estratégicos en los que, para un período de tiempo determinado, se establecen las metas y los objetivos que han de lograrse, las estrategias que se deberán seguir y el marco de resultados para evaluar el desempeño y los progresos realizados. Las denominaciones y los ciclos de planificación de estos planes varían de un organismo a otro, como puede verse en los ejemplos seleccionados que figuran en el cuadro 2. En la mayoría de los casos, estos planes sirven de base para la asignación de recursos. El nivel de detalle de los programas y recursos también varía.

Cuadro 2. Instrumentos de planificación estratégica de otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas

	Instrumento de planificación estratégica	Duración del ciclo	Prioridades
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	Plan a plazo medio (199 páginas)	2010-2013	Tres metas mundiales, 11 objetivos estratégicos, dos objetivos funcionales, ocho funciones básicas
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Plan estratégico (35 páginas)	2008-2011 ampliado hasta 2013 y, posteriormente, 2014-2017	Cuatro esferas prioritarias
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)	Estrategia de mediano plazo (30 páginas)	2010-2013	Seis prioridades temáticas interrelacionadas, vinculadas a 21 logros previstos
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)	Plan estratégico	2008-2013	Tres esferas prioritarias y 13 resultados

	Instrumento de planificación estratégica	Duración del ciclo	Prioridades
Banco Mundial	Sistema de medición del desempeño institucional (Corporate Scorecard)	Anual	Sistema de medición de cuatro niveles: <ul style="list-style-type: none"> — Contexto de desarrollo — Resultados por países respaldados por el Banco — Resultados en materia de desarrollo y eficacia institucional — Eficacia organizativa y modernización
Organización Mundial de la Salud (OMS)	Plan estratégico a plazo medio (102 páginas)	2008-2013	13 objetivos estratégicos

¿Cuál debería ser el contenido de un futuro plan estratégico?

8. Todo plan estratégico futuro de la Organización debería centrarse en su actuación. Debería ser suficientemente sencillo para facilitar su comprensión dentro y fuera de la Organización, y transmitir un claro mensaje de los objetivos perseguidos, la dirección que se quiere seguir y las estrategias para lograrlos. Un plan estratégico debería ser un documento dinámico y proporcionar el marco general a partir del cual se elaborarían los sucesivos programas y presupuestos.
9. Por lo tanto, un plan estratégico debería:
 - a) proponer una estrategia general para lo que la OIT tiene previsto lograr a lo largo del período de planificación en relación con su misión, mandato y ventaja comparativa;
 - b) definir los resultados clave (resultados previstos) que pretende lograr, así como las estrategias de alto nivel para su consecución, basándose en las principales lecciones aprendidas de la experiencia;
 - c) estimar el total de recursos necesarios para aplicar el plan estratégico;
 - d) proponer medidas del desempeño para supervisar y medir los progresos y los logros durante la aplicación del plan estratégico.
 - e) Incluir un breve análisis de los principales retos a los que se enfrenta la Organización en el contexto de las políticas y los programas.
10. El examen del Programa y Presupuesto para 2014-2015 en el Consejo de Administración, en particular de las esferas de importancia decisiva para la adopción de medidas prioritarias, ha puesto de manifiesto que existe un amplio consenso en cuanto a la importancia de centrar los recursos en un número limitado de resultados a nivel de toda la Organización en lugar de en una lista más extensa que abarque distintas dimensiones del Programa de Trabajo Decente.

¿Qué período debería abarcar un plan estratégico?

11. Actualmente y, según se desprende de la información disponible, de una muestra de 24 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (cifra que incluye los fondos y programas) ¹, 12 cuentan con un ciclo de planificación cuatrienal, siete con un ciclo sexenal, y los ciclos de las organizaciones restantes son de dos, tres o cinco años.
12. La Asamblea General de las Naciones Unidas ha exhortado a los fondos y programas y ha alentado a los organismos especializados de las Naciones Unidas a que introduzcan los cambios necesarios para armonizar sus ciclos de planificación y presupuestación con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política ² (2009-2012, 2013-2016 y 2017-2020). A partir de mayo de 2012, la armonización de los planes estratégicos con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política pasó a ser obligatoria para 14 fondos y programas, mientras que cuatro organismos especializados decidieron aplicar esta revisión de manera voluntaria (la FAO, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la OMS). La DCI ha recomendado que, a finales de 2015, los ciclos de planificación de las organizaciones e instituciones de desarrollo se armonicen con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política. No obstante, cuatro de los fondos y programas principales (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el UNFPA, el PNUD y el Programa Mundial de Alimentos) han decidido que su próximo ciclo cuatrienal abarque el período 2014-2017 (y, posteriormente, el período 2018-2021).
13. Como el ciclo bienal del Programa y Presupuesto de la OIT comienza en años pares (contrariamente al ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política, que comienza en años impares), la Organización sólo podría pasar a un ciclo cuatrienal o sexenal que comenzara en 2016, 2018 ó 2020, lo que le permitiría una mayor armonización con el ciclo de la revisión cuatrienal amplia de la política.
14. La OIT podría estudiar una de las opciones enumeradas a continuación:
 - a) un ciclo cuatrienal correspondiente al período 2016-2019, que finalizaría el año del centenario de la OIT;
 - b) un ciclo sexenal correspondiente al período 2016-2021 y, posteriormente, podría pasar a un ciclo cuatrienal que abarcaría el período 2022-2025, o
 - c) en espera de la próxima RCAP (2016), aplazarlo hasta la preparación de su próximo plan estratégico, que abarcaría el período 2018-2021.

¿Cómo se debería preparar el nuevo plan estratégico?

15. Un plan estratégico es la expresión institucional de lo que una organización desea lograr. Como tal, compromete plenamente a la organización durante el período de planificación. De ahí que un plan estratégico deba ser objeto de consultas y debates extensos a fin de llegar a un consenso sobre el camino a seguir.

¹ Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas: *Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas*, informe preparado por Tadanori Inomata, Ginebra, 2012, JIU/REP/2012/12.

² Resolución 67/226 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, aprobada el 21 de diciembre de 2012, párrafo 121.

16. Podrían celebrarse varias rondas de consultas tripartitas oficiosas con los mandantes a lo largo de 2014. Las próximas reuniones regionales deberían emplearse para celebrar consultas oficiosas, junto con un examen detenido de los resultados de las reuniones regionales y las reuniones de la Conferencia Internacional del Trabajo más recientes. Asimismo, deberían celebrarse consultas oficiosas con los donantes de la OIT. Se organizarían una serie de consultas internas de la Oficina con el personal de las oficinas regionales y de la sede combinando los medios electrónicos y las entrevistas personales, así como consultas con varias organizaciones de las Naciones Unidas y otras instituciones internacionales y con expertos técnicos.

Calendario para la preparación de un nuevo plan estratégico

17. El actual Marco de Políticas y Estrategias concluye en diciembre de 2015. En marzo y junio de 2015, el Consejo de Administración y la Conferencia Internacional del Trabajo, respectivamente, examinarán y adoptarán un Programa y Presupuesto para 2016-2017, con un examen preliminar del Consejo de Administración en octubre de 2014. En caso de que el Consejo de Administración decidiera aceptar una de las dos primeras opciones que figuran en el párrafo 14 *supra*, podría presentarse un examen preliminar de un nuevo plan estratégico en octubre de 2014, y se celebraría una segunda discusión para la aprobación del plan en marzo de 2015, junto con las propuestas de Programa y Presupuesto³. En el cuadro 3 se muestra un calendario indicativo.

Cuadro 3. Calendario indicativo para la preparación de un nuevo plan estratégico

Septiembre-octubre de 2013	Enero-marzo de 2014	Junio de 2014	Septiembre-noviembre de 2014	Enero de 2015	Marzo de 2015
Intercambio oficioso sobre la preparación de un plan estratégico; discusión oficial en el Consejo de Administración	Consultas oficiosas sobre los componentes esenciales iniciales de un plan estratégico; consultas con los donantes de la OIT	Consultas oficiosas en pequeños grupos sobre el documento con los componentes esenciales revisados	Consultas oficiosas sobre el examen preliminar del plan estratégico, y discusión oficial en el Consejo de Administración sobre el examen preliminar del plan estratégico y de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2016-2017	Consultas oficiosas de ser necesario	Discusión oficial en el Consejo de Administración del plan estratégico y del Programa y Presupuesto para 2016-2017
Consultas con el personal de la OIT de las oficinas regionales y de la sede					
Consultas con las instituciones asociadas, los donantes y los expertos					

³ En el marco de este proceso se establecerán vínculos con las discusiones pertinentes celebradas en el Consejo de Administración, en particular, sobre la Agenda para el desarrollo sostenible con posterioridad a 2015 (documento GB/319/INS/4) y sobre las siguientes cuestiones derivadas de las labores de la 102.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo: Seguimiento de la discusión de la Memoria del Director General (documento GB.319/INS/3/1) y Seguimiento de la Resolución relativa al desarrollo sostenible, el trabajo decente y los empleos verdes (documento GB.319/INS/3/2).

Punto que requiere orientación

- 18.** Se invita al Consejo de Administración a que brinde orientaciones sobre: *a)* la conveniencia de comenzar a preparar un nuevo plan estratégico; *b)* si el futuro plan estratégico debería seguir un ciclo sexenal o quadrienal; *c)* el calendario propuesto para la preparación de este documento, que se adoptaría en marzo de 2015, y *d)* las consultas propuestas para su preparación.