



Consejo de Administración

328.ª reunión, Ginebra, 27 de octubre – 10 de noviembre de 2016

GB.328/INS/17/1

Sección Institucional

INS

Fecha: 11 de octubre de 2016

Original: inglés

DECIMOSÉPTIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe del Director General

Primer informe complementario: Información actualizada sobre la reforma interna

Finalidad del documento

En el presente documento se proporciona información sobre los progresos realizados en la aplicación del programa de reforma interna.

Objeto estratégico pertinente: Transversal.

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

Repercusiones jurídicas: La aplicación de las disposiciones reglamentarias de la OIT pertinentes para poner en práctica las medidas de reforma.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Ninguno.

Unidad autora: Oficina del Director General Adjunto de Gestión y Reforma.

Documentos conexos: Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa y la resolución conexas 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; GB.317/INS/12/2; GB.319/INS/14/1; GB.320/PFA/13; GB.320/INS/14/1; GB.322/PFA/9; GB.322/POL/6; GB.322/INS/13/1; GB.323/INS/INF/2; GB.325/INS/15/1; GB.326/PFA/11.

Introducción

1. En el marco del compromiso adquirido en 2012 de llevar a cabo una reforma, se estableció un amplio programa de 11 puntos para que la Oficina pudiera aumentar los niveles de calidad y eficiencia a la hora de satisfacer las demandas y expectativas de los mandantes, y que la OIT pudiera ejercer mayor influencia en la aplicación de su mandato de justicia social. Habida cuenta de que la ejecución del programa de reforma toca a su fin, proceso al que sustituirá una política de mejora continuada, conviene hacer balance de los resultados logrados como complemento de la información actualizada que se ha ido presentando regularmente al Consejo de Administración.
2. La ejecución de la reforma ha ido avanzando con arreglo al calendario establecido y ha supuesto un esfuerzo considerable por parte del personal de la OIT. La reforma comprende lo siguiente: reestructuración de la dirección en 2012; reorganización de la Oficina en 2013; aplicación de las nuevas iniciativas de recursos humanos en el contexto de la Estrategia en materia de Recursos Humanos 2010-2015 (ampliada a fin de abarcar el período de transición de 2016-2017); examen exhaustivo de las actividades en el terreno y la cooperación para el desarrollo; y examen de los procedimientos de trabajo a fin de lograr una mayor eficiencia y mejorar la calidad de los servicios. Dichas medidas han posibilitado la transferencia de recursos de las funciones administrativas y de apoyo a las labores y los servicios técnicos, lo que redundará en interés directo de los mandantes. Sólo ha habido dos esferas de la reforma en que ha sido necesario recurrir a expertos externos, a saber, las comunicaciones y el examen de los procesos operativos.
3. El proceso de reforma — desde la elaboración de un diagnóstico hasta su ejecución — se ha fundamentado en los principios de transparencia, consulta e inclusión. Los miembros del personal han contribuido a configurar el enfoque adoptado para abordar cada una de las esferas de la reforma mediante el intercambio de puntos de vista en cuestionarios, grupos temáticos, talleres, entrevistas y otras formas de participación. A lo largo del proceso, se ha invertido un particular esfuerzo en dialogar constructivamente con el Sindicato del Personal y en intercambiar puntualmente información con todo el personal. Entre la administración y los representantes del personal ha habido una intensa y provechosa interacción, lo que ha contribuido enormemente a facilitar la ejecución del programa. Ello ha permitido, a su vez, aumentar la conciencia, entre los miembros del personal, acerca de la necesidad y la utilidad de la reforma. Por último, además de facilitar el cambio, el personal ha hecho todo lo posible por velar por el cumplimiento cabal de los compromisos vigentes.

Ahorros y eficiencia

4. Un aspecto fundamental de las propuestas de Programa y Presupuesto de la OIT para los últimos bienios ha sido el logro en materia de ahorros y eficiencias. El Programa y Presupuesto para 2016-2017 refleja un mayor esfuerzo a ese respecto, gracias a lo cual han podido reasignarse 25 millones de dólares de los Estados Unidos para fortalecer el trabajo técnico, además de la reasignación de 18 millones de dólares de los Estados Unidos efectuada en 2014-2015.
5. En el próximo bienio, se mantendrá la política de reasignación de recursos, de las funciones administrativas a las funciones de política y técnicas que redundan en beneficio directo de los mandantes, tanto en las regiones como en la sede.

Satisfacer las necesidades de los mandantes

6. Uno de los objetivos de la reforma era asegurar que la Oficina prestara servicios oportunos, pertinentes, efectivos y eficientes, además de brindar asesoramiento preciso en materia de políticas y soluciones viables a las cuestiones, cada vez más complejas, relativas al mundo del trabajo. Tras mantener exhaustivas consultas, además de efectuar una encuesta en la que participaron más de 300 mandantes, se decidió mantener el número y la ubicación de los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente en todas las regiones, y se reasignaron y redefinieron los puestos técnicos a fin de mejorar las respuestas de la OIT. Así, se han creado 17 nuevos puestos técnicos en el terreno y se ha aumentado en consecuencia la financiación de los fondos destinados a la cooperación técnica con cargo al presupuesto ordinario. Por otra parte, se han redefinido diez puestos administrativos y de gestión en la sede, en aras de la creación de nuevos puestos técnicos.
7. La reforma encaminada a mejorar la gestión estratégica se tradujo en una reducción del número de resultados globales previstos en el Programa y Presupuesto para 2016-2017, que pasaron de 19 a diez. En esos resultados se hace frente a los retos que se plantean en el mundo del trabajo, considerados en general de particular importancia para los Estados Miembros en todo el mundo, esto es, a las situaciones de las personas más vulnerables y desfavorecidas en el mundo del trabajo, que se reflejan, de manera general, en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, y que constituyen una parte fundamental del mandato de justicia social de la OIT.

Eliminar barreras internas

8. En la reforma se ha atendido al problema de las barreras internas que entorpecen la colaboración y el trabajo en equipo. Las medidas iniciales se centraron en la reestructuración de la sede, en cuyo marco se han combinado cinco sectores y varias unidades independientes en tres carteras, es decir que se ha reducido el número de unidades que dependen directamente del Director General.
9. Los departamentos se han reestructurado con arreglo a distintas líneas funcionales a fin de suprimir la superposición de responsabilidades y la fragmentación entre unidades, precisando con mayor claridad las funciones y competencias. Dicha reorganización de las estructuras de gestión ha agilizado y mejorado los procesos de toma de decisiones y de coordinación. Por otra parte, mediante la revisión de los procedimientos que rigen la utilización de diferentes formas de financiación se ha mejorado la gestión de los recursos de la OIT en un marco integrado.
10. La atribución de prioridad a la esfera de las comunicaciones internas ha originado mejoras a ese respecto. Se creó un pequeño grupo encargado de aplicar las recomendaciones de una revisión externa, y en todas las principales iniciativas se ha tenido sistemáticamente en cuenta la importancia de la comunicación interna. La introducción de nuevos canales de comunicación ha propiciado una participación más activa del personal. En una encuesta llevada a cabo en 2015, más del 60 por ciento de todo el personal consideraba que las comunicaciones internas habían mejorado significativamente desde 2014.

Fortalecer la base de conocimientos

11. La excelencia técnica de la OIT depende de la solidez de sus capacidades estadísticas, de investigación y analíticas, así como de su aptitud para acceder a los activos de otras instancias dedicadas a cuestiones conexas. La inversión en dichas capacidades y la

consolidación de alianzas ha permitido mejorar los resultados de la OIT en todas las esferas basadas en los conocimientos.

12. Se ha introducido una nueva política de publicaciones de la OIT, que ya se está aplicando, con objeto de mejorar la pertinencia, puntualidad y calidad de las publicaciones de la OIT con arreglo a un enfoque global coherente. Al mismo tiempo, se ha puesto en marcha un amplio programa de investigaciones a fin de tratar cuestiones complejas y de gran envergadura con respecto a las cuales la OIT debe tener posturas creíbles, reconocidas y basadas en datos empíricos.
13. La Oficina ha mejorado sus capacidades estadísticas mediante la designación de un Jefe Estadístico, y ha fortalecido sus capacidades en ámbitos técnicos fundamentales mediante la presentación de estadísticas y de investigaciones comparativas de calidad, que constituyen la base de la promoción de políticas basadas en datos empíricos.
14. Los especialistas técnicos de la OIT han sido organizados en Equipos Técnicos Globales, que integran una amplia red que propicia el intercambio dinámico de conocimientos, competencias y experiencia adquirida. Las reuniones que se están celebrando así como otras formas de interacción, en el seno de los equipos, y entre los equipos, brindará oportunidades de intercambio de recursos y competencias, a fin de aumentar los conocimientos y actualizar las competencias del personal técnico y velar por que conozca bien las necesidades actuales de los mandantes de países ubicados en regiones diferentes y con diferentes niveles de desarrollo. Asimismo, dichas reuniones sirven para incentivar la participación de un mayor número de miembros del personal técnico en los actuales debates de políticas en el plano internacional.
15. Por otra parte, el Portal de Gestión de los Conocimientos de la OIT, puesto en funcionamiento en marzo de 2014, abarca actualmente 187 Estados Miembros y proporciona abundante información de los diferentes países y datos sobre 13 esferas de política relacionadas con el trabajo decente.
16. Como consecuencia de las medidas señaladas, actualmente hay mayor demanda, entre una gran variedad de países de ingresos altos, medios y bajos, de la labor analítica y el asesoramiento en materia de políticas que brinda la OIT. Se ha ampliado el número de países que figuran en el sitio web, en el que se suministra información y datos relativos al Programa de Trabajo Decente. Se ha registrado un total de 774 resultados por país con respecto a 137 Estados Miembros, superando así la meta de 721 que se había fijado para el bienio 2014-2015.
17. La OIT ha podido además contribuir, mediante datos sólidos e información fundamentada, en los debates sobre la Agenda 2030 y en la adopción de indicadores que son fundamentales para supervisar los progresos de su ejecución. Habida cuenta de la amplitud y la importancia de los plazos en los indicadores de los ODS, se sigue trabajando para mejorar la calidad y la puntualidad de los datos y la información.

Influencia en las políticas mundiales

18. La Oficina ha llevado a cabo más eficazmente actividades de promoción basadas en datos empíricos, destinadas a grupos específicos, a fin de ampliar la influencia de la OIT y de contar con instituciones asociadas que adopten y apliquen políticas favorables al trabajo decente. El principal ejemplo de ello lo constituye la aprobación de la Agenda 2030, en la que el trabajo decente ocupa una posición central en el marco de las políticas favorables al crecimiento y desarrollo sostenible e inclusivo durante los próximos quince años. El mandato de la OIT engloba muchos de los ODS, y su cumplimiento deberá aumentar de

manera notable la demanda de los servicios de la OIT en materia de políticas y de apoyo de los países.

19. La OIT se ha convertido además en un interlocutor de pleno derecho del G-20, al que presta asesoramiento en muy diversas cuestiones relativas al mercado de trabajo y cuestiones afines, por petición de los sucesivos presidentes del G-20. Este hecho ha potenciado la incidencia de las herramientas de conocimientos y de políticas de la OIT, elaboradas para que sean aplicadas en los planos nacional, regional y mundial. Los líderes del G-20 han atribuido a la OIT importantes responsabilidades analíticas en lo que respecta a la creación de empleo y cuestiones afines, juntamente con el Banco Mundial, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), a raíz de lo cual se ha estrechado la cooperación con dichas organizaciones. La OIT ha prestado servicios similares para las reuniones de los países del grupo BRICS (Brasil, Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica). También se han invertido nuevos esfuerzos en ampliar y estrechar la cooperación con los bancos regionales de desarrollo.
20. La difusión de productos de información y de comunicación de calidad y presentados en un plazo oportuno potencia la repercusión de los informes y los mensajes más importantes de la OIT. Sobre la base de las conclusiones de un examen externo, se ha elaborado una estrategia general en la que se establece cómo la función de comunicación, como parte de la iniciativa más amplia de promoción de la OIT, contribuirá a incrementar la influencia de la OIT. La importancia que se ha atribuido a la difusión de productos de la OIT de mayor calidad ha incrementado el interés entre los investigadores y los medios de comunicación, como pone de manifiesto el aumento en el número de descargas de tales productos, en la medida en que la OIT ha logrado incrementar su prestigio en la publicación de investigaciones y análisis sólidos y fiables.
21. Se ha modificado el diseño del sitio web público de la OIT para que resulte más atractivo visualmente y sea más fácil de navegar, en el cual se destacan los reportajes más importantes. Actualmente, hay una integración óptima de Internet con las principales aplicaciones de la OIT en línea, como NORMLEX, ILOSTAT, LABORDOC y el Portal de Gestión de los Conocimientos de la OIT. En consecuencia, ha aumentado notablemente el número de personas que consulta el sitio web de la OIT, que actualmente recibe regularmente un promedio de 980 000 visitas, lo que corresponde a 670 000 usuarios y 3,5 millones de páginas consultadas por mes.
22. Se ha impulsado la difusión de materiales de la OIT gracias a una fuerte presencia en las redes sociales. El número de abonados en Twitter de la OIT ha ido aumentando de manera constante, pasando de 25 000 en abril de 2013 a 79 100 en septiembre de 2016. En enero de 2014, la página de Facebook de la OIT registraba 80 000 pulsaciones del botón «Me gusta», cifra que actualmente ha pasado a 289 000 pulsaciones.

Fortalecimiento de las alianzas

23. La reforma ha dado mayor impulso a los esfuerzos de la OIT para ampliar y mejorar sus alianzas, como se señala en la Estrategia en materia de cooperación para el desarrollo 2015-2017 que se presentó al Consejo de Administración en noviembre de 2015. Se ha otorgado especial atención al desarrollo de alianzas previsibles y plurianuales y a la ampliación a nuevos ámbitos de cooperación, así como al incremento de la financiación sin fines específicos.
24. Al comienzo de 2016, la OIT tenía acuerdos de cooperación en materia de desarrollo con más de 120 asociados que abarcaban más de 100 países, participaba en más de 130 alianzas de colaboración con el sector privado y tenía más de 40 acuerdos con fundaciones. Se han

ampliado los acuerdos de asociación con países de ingresos medios y con nuevos donantes. Y también ha aumentado la parte correspondiente a las fuentes de financiación nacionales, que actualmente es un 5 por ciento superior al monto de las contribuciones voluntarias.

25. Tras la puesta en práctica de las conclusiones del Examen de las actividades y de la estructura en el terreno y las consultas celebradas en toda la Oficina, en febrero de 2015 se pusieron en marcha cinco programas de referencia: el Programa Pisos de Protección Social; el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil y el Trabajo Forzoso (IPEC+); el Programa Empleo para la Paz y la Resiliencia; el Programa Acción Global para la Prevención en el ámbito de la SST, y el Programa *Better Work*, a fin de movilizar recursos para incrementar la asistencia técnica que se presta en tales ámbitos.
26. La Oficina se centró también en el establecimiento y el fortalecimiento de las alianzas con fines de promoción, intercambio de conocimientos e intercambio de experiencias.
27. La OIT ha intensificado su participación en iniciativas y mecanismos de coordinación del sistema de las Naciones Unidas en todos los niveles, incluida la renovación de diversas alianzas estratégicas con las Naciones Unidas. También ha intensificado su participación en el mecanismo de financiación común de las Naciones Unidas, en los proyectos de Fondos Fiduciarios de Asociados Múltiples y en programas conjuntos de las Naciones Unidas. A su vez, la OIT ha recibido contribuciones directas de otras instancias de las Naciones Unidas en sus propios programas.
28. Se han renovado esfuerzos para ampliar la cooperación con el Banco Mundial y las instituciones financieras internacionales, tanto a escala mundial como en el nivel de país. Gracias al aumento de la presencia en el terreno y de la capacidad técnica, la Oficina está mejor preparada para aprovechar las oportunidades que brindan los marcos de desarrollo de las Naciones Unidas en el nivel de país, incluida la iniciativa Una ONU, y también en países en que la Organización no tiene un representante residente.

Reforma relativa a los recursos humanos

29. La reforma relativa a los recursos humanos ha sido un pilar fundamental de los cambios que se han llevado a cabo en la Oficina desde el inicio de la reforma en 2012. Medidas como la reestructuración de la sede, el examen de las actividades en el terreno y los correspondientes cambios en las políticas relativas a los recursos humanos, en particular, en los ámbitos de gestión del desempeño, perfeccionamiento de las competencias del personal, contratación, selección y planificación de la fuerza de trabajo han tenido una repercusión importante en el funcionamiento de la Oficina.
30. Además de efectuar los exámenes de los procesos operativos, se llevó a cabo una evaluación de la cultura institucional con miras a aplicar medidas que fomenten un entorno favorable a los objetivos generales de reforma de la OIT. Los resultados de una encuesta al personal, efectuada a mediados de 2015, ayudaron a comprender mejor la cultura del lugar de trabajo y los cambios necesarios.
31. Se ha registrado un aumento importante del nivel de cumplimiento de las evaluaciones del marco de gestión del desempeño, y la inversión efectuada con el fin de potenciar las capacidades de liderazgo, en un marco exhaustivo de rendición de cuentas, ha mejorado la capacidad del personal directivo para acometer sus responsabilidades de manera más efectiva. Paralelamente, se han emprendido diversas iniciativas a fin de mejorar los actuales mecanismos de reconocimiento del desempeño, entre los que se incluyen el Programa de la OIT de reconocimiento laboral, que se inició a mediados de 2016. La finalidad de la iniciativa es, por una parte, impulsar y fomentar una cultura institucional en la que se

reconozca la labor de miembros y equipos del personal que hayan contribuido notablemente a impulsar el mandato, los objetivos y los valores de la OIT, así como los logros en materia de liderazgo, trabajo en equipo e innovación, y, por otra, afrontar los problemas de desempeño insuficiente con justicia y seriedad.

32. Se han emprendido otras iniciativas sobre contratación y movilidad, en las que se presta especial atención a nuevas formas de facilitar los movimientos internos de personal y de atender más adecuadamente la cuestión de la diversidad del personal. Gracias al nuevo sistema de contratación y selección, puesto en marcha a principios de 2015, incluida la nueva política de movilidad, se registró un aumento del 60 por ciento en la movilidad geográfica en ese año. Los datos relativos a la composición del personal al final del año deberán reflejar las mejoras en la diversidad geográfica.
33. Se ha invertido un esfuerzo considerable en mejorar la calidad de las relaciones entre la administración y los representantes del personal. En consecuencia, se han firmado pactos colectivos sobre contratación y selección, protección de la maternidad y medidas contra el acoso.
34. En general, la reforma ha favorecido una integración más coherente de las políticas en materia de recursos humanos y ha permitido a la Oficina combinar más adecuadamente la planificación de la fuerza de trabajo, el perfeccionamiento de las competencias del personal, la gestión del desempeño y los procesos de contratación.

Exámenes de los procesos operativos

35. Los exámenes de los procesos operativos se basan en iniciativas acometidas previamente y comprenden un examen minucioso de todos los principales procesos institucionales, a fin de determinar en qué áreas pueden aplicarse métodos de trabajo más propicios y eficientes.
36. Se han llevado a cabo exámenes, con buenos resultados, en cuatro departamentos, y dos más, actualmente en curso, se concluirán al final del año. Si bien todavía no se conoce la entera repercusión de las posibles mejoras señaladas en los exámenes, los efectuados hasta ahora indican un posible ahorro del 20 por ciento, en promedio, en tiempo trabajado. En su debido momento, tales ahorros se traducirán en una reasignación importante de recursos dedicados a funciones administrativas a servicios prestados directamente a los mandantes.
37. Las mejoras en los procesos se harán efectivas en el curso del presente bienio. Cabe citar, a título de ejemplo, la aplicación, a título experimental, de un método más estratégico de preparar propuestas de programa y presupuesto; la adopción de herramientas normalizadas y de una plantilla para la revisión de proyectos de cooperación en materia de desarrollo; la modificación de determinados flujos de trabajo en IRIS y la automatización de los procesos de evaluación y aprobación de proyectos.
38. Además, en los exámenes se ha constatado que algunos procesos interdepartamentales podrían efectuarse de manera más eficiente y se están haciendo estudios más pormenorizados al respecto.

Conclusión

39. El cumplimiento del compromiso relativo a la reforma ha producido importantes mejoras de carácter cualitativo y cuantitativo en la labor de la OIT, y generado un considerable ahorro derivado de una mayor eficiencia.

40. Aunque seguirán desplegándose esfuerzos para impulsar los trabajos todavía pendientes en algunas esferas de la reforma — en particular, en las comunicaciones y con respecto al concepto de «Una OIT» —, en la coyuntura actual es fundamental utilizar la plataforma del cambio institucional y cultural que ha sido creada para impulsar el proceso de mejora continuada.
41. La dirección de la OIT mantiene su compromiso de dirigir ese proceso y rendirá cuentas ante el Consejo de Administración sobre su ejecución.