



Consejo de Administración

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

GB.328/PFA/1

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

PFA

Fecha: 7 de octubre de 2016

Original: inglés

PRIMERO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

El Plan estratégico de la OIT para 2018-2021

Finalidad del documento

El Plan estratégico es un documento visionario de alto nivel que presenta una visión estratégica de la OIT en 2021 y establece las medidas sustantivas y organizativas para su concretización. Se invita al Consejo de Administración a que formule comentarios sobre el Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 y lo apruebe.

Objetivo estratégico pertinente: Los cuatro objetivos estratégicos.

Repercusiones en materia de políticas: Las orientaciones del Consejo de Administración servirán de base para la preparación de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2018-2019.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Ninguna.

Seguimiento requerido: Ninguno.

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

Documentos conexos: GB.328/PFA/2; GB.328/INS/5/2; GB.328/INS/7; GB.328/INS/3; GB.328/INS/17/2; GB.328/INS/17/1.

Índice

	<i>Página</i>
Introducción	1
A. Contexto del mundo del trabajo	2
B. Contexto institucional	5
C. Visión estratégica: la OIT 2021	6
D. Materializar la visión: el «qué» y el «cómo»	8

Introducción

1. La OIT se aproxima a su centenario en 2019 con un mandato extraordinariamente poderoso y pertinente, enfrentando desafíos de una envergadura y gravedad sin precedentes y con unos mandantes tripartitos que tienen a la vez la oportunidad y la responsabilidad, en común, de lograr que el mundo sea mejor, más justo y más seguro. En vista de la proximidad del centenario y de los contextos del mundo del trabajo e institucional que a continuación se describen, la OIT tiene ante sí la necesidad, pero también la oportunidad, de intensificar su labor en aras de la justicia social. Su Plan estratégico para 2018-2021 debe satisfacer la exigencia y aprovechar la oportunidad de dar respuesta a esas necesidades.
2. El Consejo de Administración decidió que la OIT debía dotarse de un «Plan estratégico» a medio plazo para el período 2018-2021 ¹. Dicho plan debe comprender una declaración sobre el compromiso renovado de utilizar el mandato histórico de la OIT para hacer frente a los desafíos contemporáneos y definir la manera en que deberá llevarse a cabo esta tarea.
3. Las propuestas contenidas en el presente documento se enmarcan en el contexto descrito y de acuerdo con la petición de los mandantes de contar con un plan estratégico que sea de alto nivel y tenga un carácter visionario. Tras una breve descripción de la situación del mundo del trabajo y del contexto institucional actual, en este documento se presenta una visión estratégica, denominada «OIT 2021», y se establecen las medidas sustantivas y organizativas para su concretización.
4. Varios puntos inscritos en el orden del día de la presente reunión del Consejo de Administración han orientado la elaboración del Plan estratégico y revisten una importancia directa para su examen, entre otros: el examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2018-2019; el seguimiento de la resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente: propuestas con respecto a las modalidades de las discusiones recurrentes; el trabajo decente para el desarrollo sostenible, que aborda la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) de las Naciones Unidas; el orden del día de la Conferencia Internacional del Trabajo; el seguimiento de las iniciativas para el centenario de la OIT, y la información actualizada sobre la reforma interna ². Las decisiones adoptadas y las orientaciones proporcionadas sobre estas cuestiones también incidirán y tendrán gran importancia en el establecimiento de la dirección estratégica de la OIT en los próximos años. Por consiguiente, se requiere plena coherencia en los resultados de estas discusiones interrelacionadas.
5. Las propuestas programáticas mediante las cuales se pondrá en práctica el Plan estratégico se exponen en el documento titulado «Examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2018-2019» que se ha sometido al Consejo de Administración para recabar sus orientaciones. Dicho documento comprende diez resultados en materia de políticas, tres resultados funcionales y cuatro ejes de política transversales.

¹ Véase el párrafo 3 del documento GB.320/PFA/3, en lo referente a la armonización del ciclo de planificación estratégica de la OIT con el de las Naciones Unidas.

² Véanse los documentos GB.328/PFA/2, GB.328/INS/5/2, GB.328/INS/7, GB.328/INS/3, GB.328/INS/17/2 y GB.328/INS/17/1, respectivamente.

A. Contexto del mundo del trabajo

6. El mundo del trabajo sigue sometido a la presión impuesta por la incapacidad de la economía mundial de retomar una senda de crecimiento sólido, equilibrado y sostenido y de reponerse de los efectos de la crisis mundial de 2008. Ello plantea desafíos en todas las dimensiones del trabajo decente.
7. Las elevadas tasas de desempleo y subempleo siguen suscitando gran preocupación. Teniendo en cuenta que 38 millones de personas se incorporan cada año al mercado de trabajo y que se estima que la población mundial llegará a los 10 000 millones de personas en 2050, será necesario crear unos 570 millones de puestos de trabajo de aquí a 2030. A nivel mundial, la tasa de desempleo entre los jóvenes está volviendo a crecer en 2016 y se prevé que alcance el 13,1 por ciento (frente al 12,9 por ciento en 2015), después de tres años de mejora.
8. Los profundos desequilibrios geográficos en cuanto a oportunidades e ingresos se han visto reflejados en el desplazamiento de personas en busca de una vida mejor y empleos decentes. En la actualidad, los trabajadores migrantes representan unos 150 millones de los cerca de 244 millones de migrantes internacionales en el mundo. Se estima que en 2050 habrá unos 405 millones de migrantes, algo que no puede soslayarse en las políticas laborales y sociales futuras. La existencia de unos 65,3 millones de refugiados, solicitantes de asilo o desplazados internos en todo el mundo, debido a conflictos u otras razones, también incide en los mercados de trabajo.
9. El déficit mundial de empleo viene acompañado de un déficit de protección social. Hoy en día, poco más de un cuarto de la población mundial tiene acceso a protección social y los cambios demográficos generarán grandes desafíos para la creación y la ampliación de sistemas de protección social sostenibles. Alrededor del 48 por ciento de las personas que han superado la edad de jubilación no perciben una pensión periódica.
10. A pesar del compromiso asumido por todos los Miembros de la OIT con la adopción de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento en 1998, la violación y la negación de los principios y derechos fundamentales consagrados en dicha Declaración siguen siendo prácticas generalizadas. La discriminación en sus distintas formas sigue excluyendo a numerosas personas del progreso social y económico. Algunos patrones de discriminación por motivos de género, por ejemplo, están demostrando ser muy pertinaces. Las mujeres todavía ganan, en promedio, un 77 por ciento de lo que ganan los hombres y sólo el 37 por ciento de las mujeres jóvenes participan en el mercado de trabajo. Unos 168 millones de niños siguen siendo víctimas del trabajo infantil, de los cuales más de la mitad — 85 millones — realizan trabajos peligrosos y casi 21 millones están sometidos a trabajo forzoso (11,4 millones de mujeres y niñas y 9,5 millones de hombres y niños). La libertad sindical y de asociación y el derecho a la negociación colectiva son fundamentales para el trabajo decente: son mecanismos esenciales para exigir justicia social, pero se ven amenazados con demasiada frecuencia, y la reducción de la cobertura de la negociación colectiva es una tendencia común y preocupante en muchos contextos.
11. En estas circunstancias, en las que es tan patente el contraste entre la gran opulencia y las oportunidades sin precedentes para unos pocos y la exclusión y las privaciones de una gran mayoría, hay un renovado reconocimiento de la necesidad de garantizar la paz y la estabilidad mediante políticas que aborden las causas profundas y las manifestaciones concretas de la injusticia social. Estas consideraciones ocupan ahora un lugar central en el discurso político de todas las regiones, pero sin que confluyan aún en una acción capaz de generar un cambio positivo decisivo.

12. La demanda reiterada de políticas que garanticen el trabajo decente y una mayor justicia social ha dado gran resonancia a las proposiciones fundacionales de la Constitución de la OIT de 1919 y a su elaboración ulterior en la Declaración de Filadelfia de 1944, y ha generado un gran interés político en el mandato de la OIT con la expectativa de que la Organización aporte una respuesta eficaz. También ha sido decisiva, sin duda, para que la Agenda 2030 dedique una atención prioritaria al trabajo decente.
13. Sin embargo, ello ha venido acompañado del cuestionamiento de si los instrumentos establecidos en materia de políticas y los medios de acción de que disponen tanto la OIT como sus Estados Miembros son hoy tan eficaces como lo fueron en el pasado y si están suficientemente adaptados a unos mercados de trabajo que están experimentando profundos cambios transformadores. La prolongada incapacidad para superar resolutivamente los efectos negativos de la crisis prueba que algo va mal. Ello podría atribuirse a una falta de voluntad política a la hora de aplicar las políticas que podrían generar un verdadero cambio, o bien a la ausencia de políticas eficaces. Contar con un mandato pertinente, por sí solo, no garantizará el éxito de la OIT. La Organización debe llevar a cabo ese mandato dilucidando lo que funciona en las principales esferas de políticas en el contexto de las realidades del mundo del trabajo actual y promoviendo convincentemente su aplicación. Estos son imperativos que hay que abordar.
14. La persistencia de la situación de crisis en los mercados de trabajo y su interacción con procesos rápidos y profundos de cambio en el mundo del trabajo ha generado desafíos en el ámbito de las políticas cuya envergadura y complejidad no tienen precedentes en los casi cien años de historia de la OIT. La determinación y comprensión de las grandes tendencias que impulsan ese cambio — en particular, la globalización, el cambio tecnológico, la demografía, el cambio climático y los peligros ambientales — y la formulación de políticas que aborden sus efectos en el mundo del trabajo es fundamental para la misión de la OIT en favor de la justicia social y la promoción del trabajo decente para todos.
15. Esta evolución está generando una creciente diversificación de las modalidades de trabajo. Si bien se reconoce que las empresas sostenibles son un factor crucial para crear empleo y que es indispensable un entorno normativo que les permita prosperar sobre la base del trabajo decente, surgen preguntas fundamentales sobre cómo serán las empresas y los empleos en el futuro. Sin perder de vista el hecho de que una notable proporción de la mano de obra mundial trabaja en la economía informal, el progresivo abandono del denominado «trabajo convencional» basado en un empleo permanente a tiempo completo es una realidad, documentada por la OIT en su análisis de la evolución del mundo del trabajo. Según las estimaciones de la OIT, si se definen las formas atípicas de empleo como aquellas con contratos no permanentes, entonces el 74 por ciento del total del empleo mundial sería atípico, con notables variaciones regionales en torno a esta cifra.
16. La tendencia — que ha predominado a lo largo de toda la historia de la OIT hasta la fecha — de considerar esas formas de trabajo convencionales como la base general para el trabajo decente ha suscitado una fuerte corriente de opinión que sostiene que esta diversificación está conllevando una degradación de la calidad del empleo y está abriendo la puerta a un aumento de la precariedad, a peores condiciones de empleo y a una erosión de los derechos laborales. Otro punto de vista es que esta tendencia ofrece importantes oportunidades y posibilidades y es, en cualquier caso, una condición previa de la modernización de los mercados de trabajo.
17. Conciliar ambos puntos de vista no es una tarea fácil, pero es indispensable hacerlo si se quiere lograr el trabajo decente para todos en un mundo caracterizado por formas de trabajo y relaciones laborales diversas y complejas. No se trata de un desafío estratégico completamente nuevo en materia de políticas, pero está cobrando más importancia y tornándose más apremiante a medida que avanza el proceso de diversificación.

18. En este contexto, un enfoque unificador podría basarse en el compromiso establecido en la Agenda 2030 con la eliminación de la pobreza y el papel central atribuido al trabajo decente para todos en la consecución de ese objetivo. De ello se desprende que ninguna persona contratada a tiempo completo debería percibir una retribución inferior a la necesaria para mantenerla a salvo de la pobreza. Responder a las necesidades de los trabajadores pobres es un elemento intrínseco del empeño general de eliminar la pobreza en el mundo, tal como se refleja en la Agenda 2030, y es a su vez un punto de partida para abordar las cuestiones derivadas de la creciente diversificación de las modalidades de trabajo.
19. En estos últimos años, los procesos de diálogo social y tripartismo, que forman parte de la esencia de la OIT y que son uno de los objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente, se han visto sometidos a una gran presión procedente de varias fuentes.
20. Hay pruebas fehacientes de que los países con instituciones y tradiciones de concertación y cooperación social sólidas y bien establecidas se han servido de ellas históricamente con gran provecho y han logrado sobrellevar los efectos de las crisis mejor que otros. Al mismo tiempo, el tripartismo no siempre ha superado las tensiones provocadas por las crisis, pues los responsables de la adopción de decisiones han considerado en ocasiones que no era útil para encontrar soluciones de política en contextos plagados a menudo de intensas presiones financieras y competitivas. Por otro lado, el proceso de diálogo social y sus interlocutores consagrados tampoco han sido siempre inmunes a la pérdida general de confianza de la población en las instituciones públicas, que en muchos países se ha producido ante su aparente incapacidad de proporcionar respuestas satisfactorias a dificultades sociales y económicas irreductibles.
21. Además, la pérdida de afiliados experimentada por las organizaciones de trabajadores y de empleadores está dificultando notablemente su eficacia en muchos países; puede tener el efecto de limitar los recursos que pueden aportar a la labor de representación de los intereses de sus afiliados, en situaciones que suelen revestir una notable complejidad, y ejercer una mayor presión sobre sus capacidades técnicas. Tampoco debe olvidarse que los niveles de representatividad de los interlocutores sociales inciden en la legitimidad y la aceptación pública del resultado de los procesos tripartitos.
22. El tripartismo es la principal ventaja comparativa de la OIT y debe ser un elemento central en todos los aspectos de la labor de la Organización. Sin embargo, su contribución al mundo del trabajo suele juzgarse en función de los resultados que produce, más que como una pura cuestión de principios. Tiene un enorme potencial — a escala nacional, regional e internacional — para desempeñar un papel central en la formulación de políticas de promoción del trabajo decente y la justicia social. El éxito del tripartismo depende de la existencia de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas, representativas e independientes que interactúen entre ellas y con los gobiernos con un absoluto respeto mutuo y en un marco institucional propicio. Ello requiere que los interlocutores tripartitos cuenten con las capacidades necesarias y estén en condiciones de aportar su contribución en un marco de instituciones y procesos bien concebidos que confieran sustancia y trascendencia al tripartismo.

B. Contexto institucional

23. Cuatro factores institucionales proporcionan, en conjunto, tanto la sustancia como un entorno propicio para la aplicación del Plan estratégico:
- i) las iniciativas para el centenario;
 - ii) la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de 2008 (Declaración sobre la Justicia Social) y la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente de 2016;
 - iii) la Agenda 2030, y
 - iv) el programa de reforma de la OIT.
24. El hecho de que el centenario de la OIT en 2019 coincida con el ecuador del período del Plan estratégico para 2018-2021 tiene varias consecuencias. La primera es que, a la vista de este acontecimiento histórico, la OIT ya ha llegado a un acuerdo sobre una serie de iniciativas para el centenario que revisten una gran importancia estratégica para la Organización y que deben constituir lógicamente los pilares centrales del Plan estratégico. Esto significa, en la práctica, que el Consejo de Administración ya ha establecido importantes componentes del Plan, aunque deberán definirse mejor e integrarse en un enfoque estratégico coherente más amplio.
25. La segunda consecuencia es que la 100.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (la Conferencia) brinda una oportunidad inigualable para hacer un balance de las actividades y los métodos de trabajo de la Organización y de su capacidad para impulsar su mandato en aras de la justicia social en un contexto de mutación en el mundo del trabajo. La iniciativa relativa al futuro del trabajo ha sido acordada teniendo esa oportunidad en mente, y la opción de que la Conferencia adopte una declaración con motivo del centenario en su reunión de 2019 se ha planteado como un modo de aprovecharla al máximo. El Consejo de Administración deberá estudiar sin dilación si desea decantarse por esta opción y, de ser así, cómo ponerla en práctica. Sería esencial que tal declaración tuviera peso político y facultad declarativa comparables a los de los textos constitucionales de 1919 y 1944, si se desea lograr el propósito de dotar a la Organización de los medios necesarios para superar los desafíos de su segundo siglo de existencia.
26. Dada la imposibilidad de prever el resultado de la reunión de la Conferencia de 2019, en el Plan estratégico se reconoce la necesidad de tener en cuenta los posibles productos que se deriven de ella y de incorporarlos a la labor de la Organización.
27. La Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente, adoptada por la Conferencia en 2016, constituye un firme refrendo tripartito de la importancia de la Declaración sobre la Justicia Social de 2008, tanto para orientar las actividades de la OIT de aquí al año de su centenario y con posterioridad a esa fecha como las de los Estados Miembros, lo que también supone que asuman plena y activamente su papel en el marco de la Agenda 2030. La Conferencia dio instrucciones precisas y detalladas sobre las medidas destinadas a utilizar plenamente el potencial de la Declaración y solicitó que se tuviera en cuenta su opinión en la preparación del Plan estratégico para 2018-2021.
28. En la Resolución, la Conferencia reiteró que los cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente — empleo, protección social, principios y derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social — seguían siendo la expresión contemporánea del mandato de justicia social de la OIT. En ella también exhortaba a la OIT a que tomara medidas en las siguientes esferas: fortalecimiento del marco de la gestión basada en los resultados y los

Programas de Trabajo Decente por País (PTDP); creación de capacidad institucional; investigación y recopilación e intercambio de información, y alianzas de colaboración y coherencia de las políticas para el trabajo decente.

29. La adopción de la Agenda 2030 por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 ha sido ampliamente aclamada como un profundo compromiso de la comunidad internacional con la erradicación de la pobreza y el hambre, la protección de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de género, el combate contra las desigualdades, la construcción de sociedades pacíficas, justas e inclusivas y la protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Desde la perspectiva de la OIT, es fundamental que se haya reconocido explícitamente el papel central del trabajo decente como instrumento y objetivo de desarrollo sostenible y, por consiguiente, como una oportunidad sin precedentes para lograr la participación no sólo de los Estados Miembros, sino también de otras organizaciones del sistema multilateral, en su promoción.
30. La iniciativa del centenario para poner fin a la pobreza fue concebida como medio de canalizar la contribución de la OIT a la aplicación de la Agenda 2030 y fue el objeto de la Memoria que el Director General presentó en la reunión de la Conferencia de 2016. Durante el debate mantenido en la Conferencia, se subrayó la importancia de que los interlocutores tripartitos nacionales adoptaran como propia la Agenda 2030 y la integraran plenamente en las estrategias nacionales de desarrollo y del papel de las alianzas internacionales. También se llegó a la conclusión de que, si bien el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 y su compromiso explícito de promover el trabajo decente revisten una importancia central para la OIT, ello no debería desviar el interés de la Organización de otros objetivos, ya que las cuestiones relacionadas con el trabajo decente se abordan en muchos de ellos.
31. Desde 2012 la OIT está inmersa en un importante proceso de reforma bajo las orientaciones del Consejo de Administración, que recibe informes periódicos al respecto. Desde entonces, se han abordado todos los componentes del programa de reforma y el examen de los procesos operativos está sirviendo de base para las mejoras en curso de todas las actividades de la OIT. Es un hecho reconocido que todavía hay algunas tareas inconclusas dentro del proceso de reforma, en especial con respecto a las comunicaciones y el objetivo «Una OIT» de incrementar la cooperación y mejorar la sinergia entre la sede y los servicios regionales.
32. Los logros de la reforma y el constante compromiso con la mejora tienen importantes repercusiones en el Plan estratégico. La primera es que los logros ya registrados gracias a la reforma han reforzado las capacidades de la OIT en los ámbitos de la calidad, la cantidad y la coherencia, de modo que la aplicación del Plan se iniciará en un contexto de mejor nivel de preparación para su ejecución. La segunda es que la constante mejora hasta y durante el período del Plan estratégico permitirá, además de su incidencia en la dimensión cualitativa, la continua redistribución de los recursos asignados a las funciones administrativas y de apoyo en favor de la labor técnica y analítica y de las unidades que se ocupan directamente de la labor normativa y de la ejecución del mandato de la Organización. La Oficina está invirtiendo considerables esfuerzos y recursos para generar las mejoras de eficacia que lo hagan posible y para que el rendimiento de dicha inversión se materialice durante el período del Plan estratégico.

C. Visión estratégica: la OIT 2021

33. La OIT tiene la obligación constitucional de dar cumplimiento a su mandato de justicia social definido en el Preámbulo de la Constitución de 1919 y en la Declaración de Filadelfia de 1944. Los objetivos indicados en ambos textos deberán promoverse de forma integral mediante la aplicación de un enfoque equilibrado con respecto a cada uno de los cuatro objetivos estratégicos que constituyen el Programa de Trabajo Decente, que sigue siendo la definición contemporánea de justicia social en el mundo del trabajo.

- 34.** El cumplimiento del mandato de justicia social de la OIT y la visión estratégica para 2018-2021 se inscriben en un contexto de cambio transformador en el que «existen condiciones de trabajo que entrañan tal grado de injusticia, miseria y privaciones para gran número de seres humanos, que el descontento causado constituye una amenaza para la paz y armonía universales; y es urgente mejorar dichas condiciones»³. Aunque escrito en 1919, este texto describe las circunstancias que predominan en la actualidad. La OIT tiene la responsabilidad de reafirmar con confianza y convicción sus principios y valores fundacionales, la función de unos y otros en la consecución del objetivo de establecer sociedades justas y estables, así como los medios para realizar este progreso. La visión de la OIT 2021 es la de una organización que ha aprovechado la oportunidad de hacerlo.
- 35.** La visión estratégica se basa en la convicción de que los mandantes tripartitos de la OIT no solo reconocen que su cooperación es fundamental para hacer realidad la justicia social y, por ende, para garantizar la paz en un entorno que evoluciona con rapidez, sino que están dispuestos a trabajar juntos para alcanzar los objetivos de la OIT de conformidad con su Constitución.
- 36.** El Plan estratégico definirá pautas de acción para dar forma concreta a una OIT 2021 que habrá logrado ampliar considerablemente su influencia como agente y promotor de la justicia social. En concreto, la OIT 2021 habrá:
- a) reforzado en una medida significativa su capacidad de prestar servicios de calidad a sus mandantes y Estados Miembros para la consecución de la justicia social a través del Programa de Trabajo Decente, e incorporado sistemáticamente el imperativo de comprender mejor las necesidades de los mandantes y responder a ellas de forma más eficaz;
 - b) incrementado en una medida significativa su capacidad para prestar asistencia y responder a las necesidades de las personas más vulnerables y desfavorecidas del mundo del trabajo, en particular aquéllas que viven en situaciones de pobreza, conflicto y fragilidad, y son víctimas de graves violaciones de los derechos y libertades fundamentales;
 - c) mantenido y reforzado su función normativa mediante un conjunto sólido y pertinente de normas internacionales del trabajo supervisado mediante un sistema eficaz debidamente reconocido que goce de la plena confianza de sus mandantes tripartitos, habida cuenta de que en la Declaración sobre la Justicia Social de 2008 se reconoce que es necesario «promover la política normativa de la OIT como piedra angular de sus actividades realzando su pertinencia para el mundo del trabajo, y garantizar la función de las normas como medio útil para alcanzar los objetivos constitucionales de la Organización»⁴. Asimismo, como se exhorta en la misma Declaración de 2008, habrá apoyado los esfuerzos de los Miembros para la ratificación de los instrumentos de la Organización, logrando una cobertura cada vez más amplia de todos los objetivos estratégicos;
 - d) consolidado en una medida significativa su condición de organización de referencia en materia de conocimientos sobre temas laborales; mejorado su comprensión de los cambios transformadores en el mundo del trabajo, así como su capacidad para responder eficazmente a las nuevas cuestiones que se plantean y, gracias a ello, asegurado un reconocimiento como el centro mundial de excelencia sobre estadísticas, investigaciones, gestión de conocimientos y desarrollo de políticas laborales en todos los ámbitos pertinentes;

³ Preámbulo de la Constitución de la OIT.

⁴ Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, 2008, Preámbulo, pág. 9.

- e) Llegado a ser un agente de referencia en la aplicación de la Agenda 2030 mediante su apoyo a las estrategias nacionales de los Estados Miembros, así como un agente e interlocutor que propugna eficazmente la promoción del trabajo decente en los foros nacionales, regionales e internacionales, y
- f) aumentado en una medida significativa su capacidad de actuar como una organización eficiente y eficaz, que utiliza con eficiencia todos los recursos que le han sido confiados y presta servicios a sus Estados Miembros con una buena relación calidad precio.

D. Materializar la visión: el «qué» y el «cómo»

El «qué»

- 37.** Pese a la amplitud y la profundidad de las cuestiones de fondo comprendidas en el mandato de la OIT, es evidente que al asignar sus recursos la Organización debe dar prioridad a un número limitado de ellas si desea tener un impacto significativo y duradero.
- 38.** Las prioridades deberán seleccionarse teniendo en cuenta su importancia para el conjunto más amplio posible de Estados Miembros, las posibilidades que ofrecen a la OIT de hacer una verdadera contribución en cada caso, y su pertinencia para el logro de los objetivos de la justicia social. En este sentido, y en consonancia con la Agenda 2030, debe prestarse especial atención a las cuestiones relacionadas con las personas más desfavorecidas o vulnerables. Además, es necesario un cierto equilibrio entre la atención que se presta y las medidas que se adoptan con respecto a cada uno de los cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente.
- 39.** El Consejo de Administración aprobará una serie de cuestiones sustantivas que, como resultados en materia de políticas, serán objeto de atención prioritaria en los dos programas y presupuestos bienales sucesivos que van a aplicarse en el período correspondiente al Plan estratégico.
- 40.** Al hacer esta selección habrá que buscar un equilibrio entre continuidad y adaptación para responder a los nuevos desafíos. Continuidad, puesto que es lógico suponer que sólo en el curso de varios bienios la OIT podrá tener un impacto real en las principales cuestiones de política; y adaptabilidad, porque el mundo del trabajo está cambiando rápidamente, deben extraerse lecciones y la agenda política internacional más amplia en la que debe actuar la OIT también va a evolucionar.
- 41.** La necesidad de responder ante el cambio climático y otras cuestiones ambientales; la magnitud y la complejidad de las nuevas pautas de migración y movilidad de los trabajadores, y los desafíos que plantean los nuevos métodos de producción y organización del trabajo a escala mundial son algunos ejemplos destacados de la evolución de la agenda política.
- 42.** Para apoyar los resultados en materia de políticas es indispensable que la OIT mantenga un número limitado de cuestiones transversales que, bien por su valor estratégico o su carácter constitucional, deberán constituir un elemento permanente de todas sus áreas de trabajo.

43. La igualdad de género y la no discriminación, las normas internacionales del trabajo, y el tripartismo y el diálogo social, que anteriormente se definieron como los ejes de política transversales que debían tenerse en cuenta, seguirán definiéndose de esta manera durante el período del Plan estratégico.
44. Se propone añadir la sostenibilidad ambiental como otro eje de política transversal. El consenso actual en cuanto a la urgente necesidad de encaminar el mundo del trabajo en dirección de una transición justa hacia un desarrollo sostenible, reafirmada en el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, justifica la necesidad de añadir la sostenibilidad ambiental como un cuarto eje de política transversal.
45. Su aprobación por el Consejo de Administración situó las siete iniciativas para el centenario en el centro de la labor de la OIT en el período anterior y posterior a 2019. Todas ellas forman parte integral del Plan estratégico para 2018-2021. Presentan un carácter heterogéneo y la mayoría están relacionadas con los ejes de política mencionados anteriormente, aunque la iniciativa relativa a la gobernanza se refiere fundamentalmente a la Organización. Las iniciativas para el centenario, que aportan datos y sirven de guía para las políticas y los resultados funcionales, dotarán a la Organización de los medios para abordar eficazmente los nuevos desafíos y cumplir el mandato de promover la justicia social durante su segundo siglo de existencia. Por lo demás, las iniciativas para el centenario contribuyen a dar una orientación más precisa a las intervenciones que la OIT lleva a cabo para conseguir sus objetivos.
46. El objetivo estratégico de la *iniciativa relativa a las normas* consiste en acentuar la pertinencia de las actividades normativas de la OIT y garantizar que la Organización cuente, por una parte, con un corpus normativo pertinente y actualizado que promueva sus objetivos constitucionales y, por otra, con un sistema de control reconocido que goce del apoyo decidido de sus mandantes tripartitos. Esta iniciativa seguirá siendo el medio del que se vale el mecanismo de examen de las normas. El éxito de esta iniciativa reviste importancia para todos los aspectos de la labor de la OIT, en la medida en que las normas internacionales del trabajo son tanto un resultado en sí mismo como un eje de política transversal para alcanzar los resultados en materia de políticas de la Organización.
47. La *iniciativa para poner fin a la pobreza* proporciona un marco general para la contribución de la OIT a la aplicación de la Agenda 2030. La Organización desempeñará una función importante con respecto a muchas dimensiones de la Agenda, en particular, aunque no exclusivamente, en la aplicación del ODS 8, que insta a los Estados Miembros a «promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos». En varios de los otros ODS se incluyen elementos específicos del Programa de Trabajo Decente. Ello requerirá una mayor colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas, incluso a nivel nacional a través de los PTDP, y la promoción de alianzas de colaboración estratégicas, de conformidad con lo indicado en la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente. La OIT, en colaboración con los mandantes tripartitos, desplegará esfuerzos a fin de asegurar que el Programa de Trabajo Decente ocupe en las estrategias nacionales para 2030 la misma posición que ya tiene en la agenda mundial.
48. Como socio a escala mundial, la OIT participará en los mecanismos de seguimiento y examen que garantizarán la debida rendición de cuentas en la aplicación de la Agenda 2030. El trabajo que se propone para el período correspondiente a este Plan estratégico también tiene por objeto reforzar la capacidad de los mandantes y los Estados Miembros de la OIT para realizar exámenes periódicos e inclusivos de los progresos alcanzados y determinar los foros regionales más adecuados a tal efecto. Además, como posible custodia de aproximadamente 13 indicadores de los ODS, la OIT deberá cerciorarse de que los Estados Miembros tengan la capacidad de recopilar los datos necesarios y hacer el seguimiento de estos indicadores.

49. La *iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo* ayudará a crear una base de datos empíricos a partir de la cual podrán elaborarse y ponerse en práctica medidas innovadoras para hacer avances en la labor de la OIT para promover la igualdad de género y la no discriminación como elemento esencial de la justicia social. La considerable y reconocida contribución de la OIT al objetivo de la igualdad de género debe mantenerse hasta obtener los resultados previstos en el marco de dicho objetivo. Para ello es indispensable una mejor comprensión de los complejos obstáculos estructurales a la igualdad determinados por un contexto específico, los cuales siguen persistiendo a pesar de la promulgación de disposiciones legislativas contra la discriminación. Ello implica asimismo prestar una atención específica a los grupos de mujeres trabajadoras particularmente vulnerables a la discriminación, la pobreza o la exclusión. La iniciativa asume directamente el mensaje central de la Agenda 2030 de asegurar que «nadie se quede atrás» y, en sinergia con la iniciativa para erradicar la pobreza, será una respuesta esencial para el cumplimiento del ODS 5, a saber, lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
50. En el marco de la *iniciativa relativa a las empresas* seguirán forjándose alianzas de colaboración estratégicas con las empresas a fin de ampliar el alcance y la influencia de la Organización en la promoción del trabajo decente a nivel empresarial. Ello aumentará la pertinencia de la OIT y favorecerá sus intereses estratégicos con respecto a empresas de cuya creación y sostenibilidad depende en gran medida la generación de oportunidades de trabajo decente. La iniciativa ofrece a la OIT un marco y una metodología para colaborar con las empresas, en particular a través de las cadenas mundiales de suministro, responder a sus necesidades y prestarles determinados servicios. Esta iniciativa, que sirve de base para la promoción de empresas sostenibles, también refuerza la labor de la Oficina sobre el entorno propicio para las empresas sostenibles, así como la colaboración de la OIT con el sector privado en relación con la Agenda 2030.
51. La *iniciativa relativa al futuro del trabajo* es un elemento central de las actividades para el centenario de la OIT. Permitirá mantener la capacidad de la Organización para cumplir su mandato de justicia social en el curso de un período que se anuncia cargado de cambios y transformaciones importantes para el mundo del trabajo. Se apoyará en las actividades estadísticas y de investigación y análisis de la OIT, y abordará las principales cuestiones de política identificadas en las cuatro conversaciones del centenario que definen el marco para los diálogos del centenario sobre el futuro del trabajo, actualmente en curso en más de 130 Estados Miembros. Esta iniciativa incide en la labor y se beneficia de los aportes de las otras seis iniciativas para el centenario. A título de ejemplo, la labor analítica relativa a la demografía, las migraciones y la evolución tecnológica servirá de base a la labor sobre las políticas que se lleva a cabo en el marco de la iniciativa verde y las iniciativas relativas a las empresas y las mujeres en el trabajo; por otro lado, la labor realizada en el marco de la iniciativa para erradicar la pobreza, que incluye la aplicación de herramientas y el diseño de intervenciones a escala nacional, quedará integrada en la iniciativa sobre el futuro del trabajo.
52. En la primera parte del período abarcado por el Plan estratégico, la iniciativa relativa al futuro del trabajo se pondrá en práctica por medio de la labor de la Comisión de alto nivel sobre el futuro del trabajo y la discusión que tendrá lugar en la reunión de 2019 de la Conferencia Internacional del Trabajo. Las actividades que se lleven a cabo en los dos años siguientes dependerán de los resultados de la Conferencia.
53. La *iniciativa verde* es el instrumento del que se vale la OIT para responder al imperativo de gestionar una transición justa a un mundo del trabajo sostenible desde el punto de vista medioambiental. Su función estratégica consiste en incorporar la sostenibilidad medioambiental en todos los aspectos de la labor de la Organización. El hecho de que este imperativo haya sido reconocido universalmente en un lapso de tiempo relativamente corto implica que la OIT tendrá que crear sus propias capacidades y las de sus mandantes en áreas en las que podrían no haber adquirido conocimientos ni experiencia significativos, ni siquiera en un pasado relativamente reciente.

El «cómo»

54. Para obtener buenos resultados no basta con escoger las cuestiones sustantivas más apropiadas sino que además es necesario abordarlas de forma adecuada, reforzando a tal efecto la capacidad operativa de la OIT para alcanzar los resultados previstos. Así pues, el Plan estratégico 2018-2021 requiere que la OIT haga hincapié en la mejora de su eficiencia y eficacia organizativas, y adopte medidas para seguir siendo una organización influyente e importante capaz de asumir sus responsabilidades. La *iniciativa relativa a la gobernanza* contribuye al logro de estos objetivos.
55. La *iniciativa relativa a la gobernanza* seguirá centrándose en garantizar la plena participación de los mandantes tripartitos en la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades de la Organización. Abarca las principales reformas del Consejo de Administración y de la Conferencia que ya se encuentran en una etapa avanzada.
56. Durante el período del Plan estratégico se dará prioridad al seguimiento de la evaluación de la Declaración sobre la Justicia Social, así como al esclarecimiento de la función y la mejora del funcionamiento de las reuniones regionales. Basándose en la labor realizada desde 2012 y en el éxito de las reformas introducidas en 2015 a título experimental, en el marco de esta iniciativa seguirán evaluándose las medidas adoptadas para mejorar el funcionamiento de la Conferencia y el Consejo de Administración.

Reforzar la rendición de cuentas con respecto a los resultados

57. La medición y el seguimiento de los resultados se han reforzado y seguirán reforzándose en el próximo Programa y Presupuesto, de conformidad con los principios de la gestión basada en los resultados por los que se rige la Organización. Gracias a estas medidas los órganos de gobernanza de la OIT pueden hacerse una idea más clara de la manera en que la labor de la Organización ha contribuido a producir los resultados y los efectos previstos. Debe mejorarse la medición cuantitativa, aunque la medición de algunas metas de la OIT, que por su propia naturaleza no se prestan fácilmente a este tipo de mediciones, plantea dificultades reales. En esta tarea se contará con el apoyo de una sólida función de evaluación. Los principales mecanismos para garantizar una adecuada rendición de cuentas ante los mandantes son la evaluación, el seguimiento y el examen; también pueden considerarse como mecanismos de intercambio de información objetiva sobre los avances en la aplicación y los resultados obtenidos, que además permiten extraer enseñanzas concretas de experiencias anteriores. Se apoyará la introducción de otras mejoras, en particular la creación de una sólida cultura de evaluación del aprendizaje institucional, de modo que la función de evaluación pueda funcionar de forma metódica, sistemática, rigurosa y cooperativa.
58. Asegurar la pertinencia de la labor de la OIT requiere la capacidad de comprender mejor y responder positivamente a las necesidades y prioridades de los mandantes. A escala mundial, las discusiones recurrentes de la Conferencia con arreglo a la Declaración sobre la Justicia Social son una de las herramientas estratégicas de la OIT concebidas específicamente con esa finalidad. Las acciones de la OIT para apoyar eficazmente a sus Miembros también entrañan el desarrollo continuo de la capacidad de los mandantes de comprender y abordar cuestiones cada vez más complejas relacionadas con el mundo del trabajo. El Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín (Centro de Turín) va a desempeñar un papel importante a este respecto. Las acciones futuras se basarán en las disposiciones pertinentes de la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente.
59. A escala nacional, los PTDP son un mecanismo esencial para determinar las necesidades de los mandantes y formular las respuestas apropiadas de la OIT. En este sentido, los PTDP deberán adoptar un enfoque equilibrado e integral para promover tanto los objetivos estratégicos de trabajo decente como las cuestiones transversales; reflejar opiniones y una

responsabilización de carácter verdaderamente tripartito; e incluir resultados realistas y cuantificables, en consonancia con las orientaciones de la Oficina, revisados teniendo en cuenta la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente. Seguirán adoptándose medidas para promover la elaboración de PTDP más adecuados como, por ejemplo, la actualización de las orientaciones cuando sea necesario, y la elaboración de herramientas y cursos de formación pertinentes para el personal y los mandantes.

Invertir en investigación, estadísticas y gestión del conocimiento

60. Una condición previa indispensable para lograr el nivel de excelencia que la OIT debe alcanzar en su labor técnica y analítica consiste en reforzar su capacidad estadística y de investigación y sus capacidades basadas en el conocimiento. Como organización basada en el conocimiento, la OIT ya ha realizado y seguirá realizando grandes inversiones en estas áreas, de conformidad con las orientaciones formuladas en la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente. Para ello es necesario que la OIT se convierta en un productor, compilador, intermediario y divulgador más eficaz de los resultados de las investigaciones, los datos estadísticos y la información. Se realizará un esfuerzo especial para seguir desarrollando un marco de indicadores sobre trabajo decente que permita a los Miembros medir sus progresos en materia de trabajo decente, en consonancia con sus necesidades y circunstancias nacionales, y reforzar su capacidad para elaborar informes sobre los progresos realizados en la consecución de los ODS.

Promover las alianzas de colaboración y la coherencia de las políticas para el trabajo decente

61. La Declaración sobre la Justicia Social y la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente instan a la OIT a que forje alianzas de colaboración con diversos agentes externos. El principal valor añadido de estas alianzas consiste en la posibilidad de aprovechar los conocimientos y la experiencia de otros agentes, promover la coherencia de las políticas sobre la base de los valores y objetivos de la OIT, y movilizar los esfuerzos de los demás agentes con miras a la consecución de esos objetivos. Las alianzas de colaboración también pueden crear oportunidades para la movilización de recursos.
62. Sobre la base de los importantes progresos que ya se han realizado, las alianzas de colaboración incluirán la cooperación con otras organizaciones internacionales, en particular a efectos de la aplicación de la Agenda 2030; con el sector privado, en particular en el contexto de las alianzas público-privadas y de la iniciativa relativa a las empresas; con organizaciones regionales e internacionales de Estados Miembros, y con agentes no estatales pertinentes, incluidas las instituciones académicas y los grupos de reflexión, de conformidad con lo previsto en la Declaración sobre la Justicia Social y la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente.
63. Con respecto a la movilización de recursos, la OIT está decidida a mejorar la relación con los donantes, diversificar sus socios de financiación y definir un nivel de ambición para la Organización en su conjunto con el fin de asegurar un incremento de los recursos que requiere para responder eficazmente a las expectativas de los Miembros.

Promover la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la OIT

64. El compromiso activo de garantizar la utilización más eficaz y eficiente posible de los recursos de que dispone la OIT, así como la adopción de iniciativas con este fin, son dos elementos que formarán parte integral de la ejecución del Plan estratégico. Se hará especial hincapié en los tres componentes complementarios de los recursos que se indican a continuación.

65. En primer lugar, la OIT intensificará sus esfuerzos para adoptar un enfoque integrado para la utilización de sus recursos financieros y humanos. En esencia, la tendencia hacia la compartimentación organizativa, ya sea en razón de la localización geográfica (en la sede en Ginebra o en las regiones) o de la fuente de financiación (presupuesto ordinario o recursos extrapresupuestarios), es arbitraria y perjudicial para el despliegue óptimo de los recursos. Para contrarrestarla es indispensable redoblar los esfuerzos que se dedican a la promoción del enfoque de «Una OIT» y aprovechar el potencial para establecer sinergias entre las actividades financiadas con recursos procedentes de diferentes fuentes de financiación.
66. En segundo lugar, la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos es el factor determinante de un adecuado desempeño institucional. Para realizar mejoras a este respecto deberán tenerse en cuenta los siguientes elementos estratégicos: la aplicación sistemática de la política de movilidad del personal; la introducción de mejoras significativas en la gestión del desempeño, y el cumplimiento de las responsabilidades de la OIT en lo tocante a la diversidad geográfica y la igualdad de género. Se promoverá una cultura de aprendizaje institucional y el Centro de Turín también desempeñará un papel fundamental en el desarrollo del personal.
67. En tercer lugar, la redistribución de los recursos asignados a los servicios administrativos y de apoyo en beneficio de las labores técnicas de primera línea — que a fin de cuentas son las indispensables para cumplir el mandato de la Organización y en donde reside su valor — sigue considerándose una prioridad. Se espera que el examen exhaustivo de los procesos operativos en toda la Oficina mejore considerablemente la eficiencia, lo que a su vez permitirá redistribuir los recursos asignados a los servicios administrativos en beneficio de las labores técnicas y en materia de políticas. Esto último irá acompañado de una mejora de la calidad y la eficiencia de los procesos administrativos.
68. En 2016 se han examinado los procesos operativos de cuatro unidades administrativas (Departamento de Gestión Financiera, Departamento de Programación y Gestión Estratégicas, Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores y Oficina de Compras y Contratos). Estos exámenes han permitido identificar áreas en las que la mejora de los procedimientos y los métodos de trabajo internos podrían traducirse en un ahorro considerable de recursos financieros. Se espera que puedan hacerse ahorros similares en otras unidades cuyos procesos operativos serán objeto de examen en lo que resta del presente bienio y en el curso del siguiente. Ahora bien, es preciso tener en cuenta la reinversión de recursos — en particular en tecnologías de la información — indispensable para generar la totalidad de esos ahorros así como las cuestiones de recursos humanos que resulten pertinentes para seguir generándolos a largo plazo; las ganancias que de ello se derivarán para la Organización en términos de uso eficiente de los recursos durante el período correspondiente al Plan estratégico serán equivalentes a la redistribución de por lo menos 60 puestos a las labores técnicas y analíticas de primera línea.

Proyecto de decisión

69. *El Consejo de Administración aprueba el Plan estratégico para 2018-2021 que se presenta en este documento.*