



## Consejo de Administración

334.<sup>a</sup> reunión, Ginebra, 25 de octubre – 8 de noviembre de 2018

GB.334/PFA/1

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

**PFA**

Fecha: 3 de octubre de 2018

Original: inglés

### PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## Examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2020-2021

#### Finalidad del documento

Se invita al Consejo de Administración a que facilite orientaciones en relación con la preparación del Programa y Presupuesto para 2020-2021, teniendo en cuenta los desafíos del contexto actual, con miras a la presentación de propuestas en su 335.<sup>a</sup> (marzo de 2019) y 337.<sup>a</sup> (octubre-noviembre de 2019) reuniones. El presente examen describe los retos previstos en relación con los objetivos estratégicos de la OIT, en particular en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la reforma de las Naciones Unidas, y expone el enfoque que debería adoptarse a fin de fortalecer la capacidad técnica y mejorar la eficiencia operacional sobre la base de los objetivos del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021.

**Objetivo estratégico pertinente:** Todos.

**Resultado/eje de política transversal pertinente:** Todos.

**Repercusiones en materia de políticas:** Sí.

**Repercusiones jurídicas:** Ninguna.

**Repercusiones financieras:** Sí.

**Seguimiento requerido:** Sí.

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

**Documentos conexos:** Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008); Resolución de la OIT sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente (2016); Resolución y Conclusiones relativas a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2018); Resolución de la OIT relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo (2018); ILC.102.DG/1A; GB.328/PFA/1; GB/329/PFA/1; GB.329/INS/3/1; GB.331/PFA/4; GB.331/PFA/13; GB.332/PFA/8; GB.333/INS/7/2; GB.334/PFA/INF/2; GB.334/INS/3/1; GB.334/INS/3/4.

## I. Introducción

1. Este examen preliminar sienta las bases para las propuestas de Programa y Presupuesto para 2020-2021. Se presenta en el contexto especial de la conmemoración del centenario de la Organización en 2019 y de la reflexión actual sobre el futuro del trabajo en el período que precede a la reunión del año del centenario, que culminará en la discusión que tendrá lugar sobre este tema en la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 2019.
2. En su 333.<sup>a</sup> reunión (junio de 2018), el Consejo de Administración aprobó la modificación del proceso de preparación del Programa y Presupuesto para 2020-2021, de modo que en las propuestas se pudieran tomar en consideración los resultados de la discusión sobre el futuro del trabajo que tendrá lugar durante la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo del año del centenario y, al mismo tiempo, cumplir plenamente los requisitos establecidos en el Reglamento Financiero de la Oficina <sup>1</sup>.
3. Para recapitular, este proceso comprende:
  - Noviembre de 2018: discusión en el seno del Consejo de Administración del presente documento, en el que se describen los retos previstos en relación con los objetivos estratégicos de la OIT, en particular en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y la reforma de las Naciones Unidas, así como el enfoque general de la OIT respecto del fortalecimiento de la capacidad técnica y la búsqueda de una mayor eficiencia operacional.
  - Marzo de 2019: examen por el Consejo de Administración de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2020-2021, que comprenden el presupuesto estratégico de gastos, desglosado por créditos y dividido en partes y partidas, tal como se establece en el Reglamento Financiero (véase el recuadro), junto con un análisis de nuevas cuestiones y una descripción del enfoque y la metodología propuestos para mejorar el marco de resultados.
  - Junio de 2019: aprobación del presupuesto por la Conferencia Internacional del Trabajo, que procederá al prorrateo de los créditos consignados entre los Estados Miembros del modo habitual.
  - Junio de 2019 a noviembre de 2019: consultas tripartitas oficiosas con los miembros del Consejo de Administración sobre la preparación del marco de resultados.
  - Noviembre de 2019: examen y decisión por el Consejo de Administración de los principales componentes del programa de trabajo sustantivo, incluida la información detallada relativa al marco de resultados, compuesto por resultados previstos, indicadores, criterios de referencia y metas para el bienio. El programa reflejará las orientaciones proporcionadas por el Consejo de Administración a lo largo de todo el

### Recuadro

#### Estructura del presupuesto estratégico de gastos que se presentará al Consejo de Administración en marzo de 2019

##### Parte I. Presupuesto de gastos corrientes

- A. Órganos rectores
- B. Resultados en materia de políticas
- C. Servicios de gestión
- D. Otras asignaciones presupuestarias
- Ajuste por movimientos de personal

##### Parte II. Gastos imprevistos

##### Parte III. Fondo de Operaciones

##### Parte IV. Inversiones institucionales y partidas extraordinarias

<sup>1</sup> Documento [GB.333/INS/7/2](#).

proceso, así como los resultados de la discusión sobre el futuro del trabajo que tendrá lugar durante la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, en junio de 2019.

## **II. Retos previstos en relación con los objetivos estratégicos, en el contexto de la Agenda 2030 y la reforma de las Naciones Unidas**

4. La Agenda 2030 ha reconocido la importancia fundamental del trabajo decente y el crecimiento inclusivo como motores clave del desarrollo sostenible. Esto refleja un consenso mundial y unánime sobre la función que desempeñan el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos en la promoción de sociedades equitativas e inclusivas, que constituyen una base sólida para la paz, en consonancia con el mandato de la OIT de lograr la justicia social mediante el trabajo decente.
5. Los retos en materia de trabajo decente surgen tanto de las condiciones existentes en los mercados de trabajo, que en ocasiones acusan un grave déficit en ese ámbito, como de la transformación profunda del mundo del trabajo, real o previsible, generada en particular, aunque no exclusivamente, por la innovación tecnológica. Pese a algunos indicios de mejora del crecimiento de la economía mundial, la coyuntura actual no es lo bastante buena como para reducir sustancialmente el déficit de oportunidades de trabajo decente, que sigue afectando a los jóvenes de forma drástica y desproporcionada. En los últimos años se ha observado un aumento considerable de la migración y el desplazamiento de personas en todas las regiones. Cualquiera que sea la causa, este fenómeno plantea importantes retos para los mercados de trabajo a los que la comunidad internacional deberá responder tanto en el plano operativo como político.
6. En un período de cambios transformadores, los trabajadores y las empresas deben adaptarse a las nuevas circunstancias, y los encargados de la formulación de políticas deben proporcionarles los medios para que puedan llevar a cabo este proceso con éxito. Eso implica que los sistemas de protección social, que a menudo se enfrentan a limitaciones financieras, deben mejorar en términos de cobertura e idoneidad de las prestaciones, y adaptarse a las necesidades de las personas ocupadas en formas de trabajo cada vez más diversas. Es necesario concebir e instaurar mecanismos para proporcionar un aprendizaje permanente, que se reconoce cada vez más como un factor crucial para tener acceso al trabajo decente durante todo el ciclo de la vida profesional. Al mismo tiempo, es necesario un entorno propicio adecuado que promueva la creación y el crecimiento de nuevas empresas, así como la sostenibilidad de las empresas existentes. Sin estos elementos no es posible crear trabajo decente.
7. Los mandantes de la OIT están abordando estos retos, y deberán seguir abordándolos, en un contexto caracterizado por una pérdida general de confianza en la capacidad de las instituciones y marcos normativos existentes para encontrar respuestas satisfactorias a las cuestiones urgentes. Eso, a su vez, ejerce presión sobre el principio y la práctica del tripartismo y el diálogo social. Todas las partes deberán renovar su compromiso para hacer que el tripartismo funcione y consiga los resultados visibles de los que en última instancia dependen su credibilidad y legitimidad. El respeto pleno y universal del derecho de sindicación y de negociación colectiva es una condición previa esencial para esos esfuerzos. En ese contexto, también es el momento oportuno de promover el respeto de las demás categorías de los derechos fundamentales en el trabajo — la eliminación del trabajo forzoso, el trabajo infantil y la discriminación —, aprovechando el impulso generado por la Agenda 2030 y los programas que ya están en curso en la OIT.

8. El Programa y Presupuesto de la OIT para 2020-2021 se aplicará en el contexto de una transformación radical de las Naciones Unidas. Al aprobar la Resolución 72/279 de las Naciones Unidas, de 31 de mayo de 2018, los Estados Miembros decidieron proceder a una reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A este respecto, la discusión del Consejo de Administración sobre las repercusiones del proceso de reforma de las Naciones Unidas también será pertinente para la preparación del Programa y Presupuesto para 2020-2021 <sup>2</sup>.
9. La OIT seguirá abordando la reforma de las Naciones Unidas como colaboradora comprometida con un claro sentido de su mandato e identidad y con el propósito de aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la reforma a fin de aumentar su influencia e impacto, movilizar recursos técnicos y financieros para hacer avanzar la justicia social mediante el trabajo decente, y seguir obteniendo eficiencias que permitan mejorar la prestación de servicios, así como responder eficazmente a los retos que plantea la transformación del mundo del trabajo. En este contexto, la aplicación del Programa y Presupuesto para 2020-2021 puede exigir que la OIT revise los procedimientos de programación por países, su impacto a nivel nacional y regional, sus estrategias de financiación y obtención de fondos, y su enfoque respecto de las alianzas, entre otras cosas. Éstas son cuestiones que el Consejo de Administración deberá volver a examinar a medida que evolucione la situación.
10. A nivel de país, se intensificarán los esfuerzos para garantizar que la programación de la OIT preste especial atención a las prioridades nacionales y encuentre su lugar en los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los mecanismos asociados de financiación común. En ese proceso, la OIT trabajará estrechamente con las organizaciones de trabajadores y de empleadores, así como los ministerios de trabajo y las principales instituciones nacionales, para velar por que las perspectivas laborales estén presentes en los debates y la programación de las Naciones Unidas, sobre la base de los esfuerzos en curso para elaborar una nueva generación de Programas de Trabajo Decente por País (PTDP). Estos esfuerzos tendrán una importancia fundamental en la prestación de servicios por parte de la OIT a los mandantes y en la ejecución del programa para el próximo bienio.
11. La revisión de los criterios para determinar la presencia de los organismos en los países y la función de las estructuras regionales es una labor que puede resultar delicada puesto que la OIT es un organismo no residente en dos tercios de los países en los que actualmente forma parte integrante del equipo de las Naciones Unidas en el país. Esto puede tener repercusiones para la estructura exterior de la OIT y para su política de movilidad del personal, cuyo objetivo es permitir un despliegue flexible y oportuno de sus capacidades técnicas cuando y donde más lo necesiten los mandantes y los Estados Miembros. Como se indica en el documento GB.334/INS/4, cualquier ajuste que exija la reforma se realizará de acuerdo con los procedimientos establecidos por la OIT. Asimismo, se espera que la reforma de las Naciones Unidas dé lugar a una mayor puesta en común de los sistemas, los servicios administrativos y los locales, junto con la adaptación de estrategias operacionales, especialmente a nivel de los países, lo que tendrá repercusiones financieras y requerirá continuas innovaciones de los procesos operativos. De las discusiones con las Naciones Unidas se desprende que las propuestas de reforma prevén cierto grado de flexibilidad, a la que podrá acogerse la OIT para estudiar detenidamente el costo y las ventajas de dichos cambios para la Organización, en particular para su identidad y su mandato.

<sup>2</sup> Documento GB.334/INS/4.

12. La reforma promete brindar oportunidades para obtener financiación adicional y establecer nuevas alianzas en favor del trabajo decente. La OIT seguirá mejorando la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión de sus recursos financieros conforme a las exigencias establecidas en el pacto de financiación, que forma parte del programa de reforma, a fin de facilitar el acceso de la Oficina a los fondos mancomunados. También contribuirá con su experiencia y capacidad técnica a ampliar las alianzas en torno a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sobre la base del valor añadido que representa su estructura tripartita y los logros obtenidos en el marco de las alianzas establecidas desde 2016. Por último, realizará un seguimiento del impacto que podría tener en sus actividades la aplicación del cargo propuesto sobre los fondos para fines específicos aportados por los donantes y cualquier posible disminución de dichos recursos.
13. El resultado de la iniciativa relativa al futuro del trabajo de la OIT y la aplicación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, consideradas conjuntamente, apuntan a que probablemente en las propuestas definitivas de Programa y Presupuesto para 2020-2021 haya cambios considerables con respecto a bienios recientes, tanto en lo que respecta a las prioridades sustantivas en materia de políticas como al marco institucional con arreglo al cual se aplicarán. Eso, a su vez, puede requerir una reasignación de los recursos más sustancial que la efectuada en el pasado. Pese a las incertidumbres que esto implica, el Programa y Presupuesto para 2020-2021 también deberá contribuir a llevar a buen término los objetivos del Plan estratégico para 2018-2021, en el que se expone la visión estratégica «OIT 2021» y que fue aprobado por el Consejo de Administración en su 328.ª reunión (octubre-noviembre de 2016). Los seis objetivos de la visión de la OIT 2021 proporcionan pues orientaciones claras para el próximo bienio. Habida cuenta de las dificultades del contexto actual y de los retos institucionales que acabamos de exponer en esta sección, el Programa y Presupuesto para 2020-2021 podría llevar a cambios fundamentales de orientación y a decisiones de reducir, o ajustar significativamente, los programas actuales de la OIT a fin de reasignar los recursos para responder a cuestiones de mayor prioridad.

### III. Implementación de la visión «OIT 2021»

14. Los seis objetivos del Plan estratégico de la OIT para 2018-2021 definen los elementos esenciales de la acción que deberá emprender la OIT para reforzar las capacidades técnicas y aumentar la eficacia <sup>3</sup>.

#### **Reforzar la capacidad de prestar servicios de calidad a sus mandantes para la consecución de la justicia social a través del Programa de Trabajo Decente**

15. Como se indica en la Estrategia de recursos humanos 2018-2021 <sup>4</sup>, la fortaleza de la OIT depende de que la Oficina cuente con personal competente y motivado, capaz de ejecutar su mandato y responder de manera eficaz a las necesidades de los mandantes. En el bienio 2020-2021, la OIT reforzará sus políticas y sistemas para:
  - atraer, desarrollar, motivar y conservar personal con las competencias adecuadas, en puestos de trabajo adecuados, en el momento adecuado;

<sup>3</sup> Documento [GB.328/PFA/1](#), párrafo 36.

<sup>4</sup> Documento [GB.331/PFA/13](#).

- asegurar una mayor sinergia de las actividades en toda la Oficina y que el personal actúe de manera coordinada como «Una OIT»;
  - mejorar los servicios, los procesos y las herramientas de recursos humanos, y
  - renovar su compromiso con la diversidad, en particular la diversidad geográfica y el equilibrio de género.
16. El objetivo final que se persigue con el fortalecimiento de las políticas y los sistemas es dotar a la OIT de una mayor flexibilidad para gestionar a su personal, a fin de que pueda adecuar sus capacidades a las nuevas prioridades, gracias a estrategias eficaces de desarrollo de competencias, motivación y formación. La Oficina también centrará su labor en el desarrollo de medios para lograr la flexibilidad necesaria que exigirá la reforma de las Naciones Unidas <sup>5</sup>.

### **Incremento de la capacidad para prestar asistencia y responder a las necesidades de las personas más vulnerables y desfavorecidas del mundo del trabajo**

17. En consonancia con la premisa de la Agenda 2030 de que «nadie se quedará atrás», la OIT seguirá desarrollando su capacidad para apoyar las intervenciones dirigidas a las personas que viven en la pobreza y están expuestas a graves déficits de trabajo decente y a situaciones de conflicto y fragilidad o a violaciones flagrantes de los derechos y libertades fundamentales. Habida cuenta de que casi uno de cada dos trabajadores en los países emergentes trabaja en modalidades precarias de empleo — cifra que aumenta a casi cuatro de cada cinco trabajadores en los países en desarrollo — cabría esperar que el Programa y Presupuesto se centre en políticas específicas y proactivas destinadas a incluir a estos grupos en las principales políticas de trabajo decente. La OIT emprenderá actividades específicas destinadas a estos grupos, en particular a través de sus programas de referencia de cooperación para el desarrollo.

### **Reforzar la función normativa mediante un conjunto sólido y pertinente de normas internacionales del trabajo supervisado mediante un sistema eficaz debidamente reconocido**

18. Las normas internacionales del trabajo elaboradas por la OIT y su sistema único de control son fundamentales para todas las esferas de actividad de la Organización. La iniciativa relativa a las normas, que tiene por finalidad reforzar la pertinencia, la autoridad y el impacto de la labor normativa de la OIT, seguirá aplicándose para asegurar de que se dispone de un conjunto de normas sólidas y pertinentes que sustente las actividades que se llevan a cabo en los países.
19. La labor normativa es una parte integral de la contribución de la OIT a la consecución de los ODS, y la aplicación de los ODS puede facilitar una promoción selectiva de la ratificación y la aplicación de las normas. En el bienio 2020-2021, se adoptarán nuevas medidas para articular mejor los resultados de los mecanismos de control de la OIT y los enfoques analíticos y programáticos relativos a los ODS, así como los procesos de elaboración de informes en este ámbito.

<sup>5</sup> Documento GB.334/INS/4.

## Reforzar su condición de organización de referencia en materia de conocimientos

20. La creación y divulgación de conocimientos sobre cuestiones relativas al trabajo decente ocupará un lugar central de la estrategia para influir en las prioridades de acción a nivel mundial, regional y nacional. En un entorno cada vez más competitivo, la OIT deberá distinguirse y diferenciarse por sus conocimientos. Ha habido una creciente demanda por parte de los mandantes de herramientas prácticas fundamentadas en sólidas investigaciones empíricas y orientadas a la formulación de políticas. Las consultas con los interlocutores sociales y los Estados Miembros sobre las necesidades en materia de conocimientos serán esenciales para determinar las prioridades en materia de investigación para el bienio. La Oficina seguirá reforzando los mecanismos de control de calidad para mejorar la incidencia de las actividades de investigación de la OIT en el ámbito de las políticas. El Grupo de examen de las investigaciones seguirá siendo decisivo para velar por la calidad, el rigor académico y la independencia de las investigaciones emprendidas por la OIT y sus publicaciones, proporcionando orientaciones desde perspectivas multidisciplinares.
21. Las investigaciones de la OIT orientadas a la formulación de políticas se apoyan en la Estrategia de conocimientos 2018-2021 <sup>6</sup>. Se generarán conocimientos y análisis a nivel mundial y regional que permitan realizar comparaciones entre países, así como a nivel nacional, para contribuir a definir las políticas con elementos de prueba concretos. La función de coordinación de la OIT es un elemento central de esta estrategia, ya que agrupa los conocimientos y establece alianzas con otras organizaciones multilaterales y con las principales instituciones académicas y de investigación, y aprovecha los conocimientos de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.
22. En el bienio 2020-2021, una tarea fundamental será ayudar a los Estados Miembros a aplicar la definición del concepto estadístico de «trabajo» aprobada por la 19.<sup>a</sup> Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET) y las nuevas medidas que podrían adoptarse al respecto en la próxima CIET, en octubre de 2018, que permitirán comprender mejor el carácter cambiante del trabajo propiamente dicho, la transformación de las relaciones laborales, y la evolución del mercado de trabajo en el contexto del futuro del trabajo. Esas actividades contribuirán significativamente, por ejemplo, a entender el papel de la mujer en el mundo del trabajo, incluido el trabajo no remunerado, y a comprender mejor el fenómeno de la informalidad.

## Papel de liderazgo en la aplicación de la Agenda 2030

23. Como se ha señalado en la sección precedente, la Agenda 2030 ha situado el trabajo decente como un elemento central del desarrollo sostenible. En consonancia con la Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptada por la Conferencia en junio de 2018, la Oficina prestará apoyo a los gobiernos, en consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, para fortalecer la coherencia de las políticas y movilizar modalidades de financiación pertinentes en apoyo del logro del trabajo decente y los ODS. El plan de acción de 2019 para la preparación de una estrategia de cooperación para el desarrollo, que se somete a la presente reunión del Consejo de Administración <sup>7</sup>, y la futura estrategia

<sup>6</sup> Documento [GB.331/PFA/4](#). Véase también la nota de información sobre la aplicación de la estrategia de conocimientos presentada a la 334.<sup>a</sup> reunión del Consejo de Administración (GB.334/PFA/INF/2).

<sup>7</sup> Documento GB.334/INS/3/1.

propriadamente dicha, servirán de base para el establecimiento de alianzas sostenibles y diversificadas capaces de responder a las necesidades de los mandantes de la OIT en materia de trabajo decente, con mayor eficiencia, transparencia e impacto.

24. La Agenda 2030 ha puesto un énfasis sin precedentes en la importancia de los datos y estadísticas comparables internacionalmente para la formulación de políticas y el seguimiento de los progresos en la consecución de los ODS. Una de las responsabilidades y uno de los retos más importantes de la OIT, en su calidad de organismo responsable de diversos indicadores de los ODS relacionados con el trabajo decente y organismo participante en muchos otros, es ayudar a los Estados Miembros a fortalecer su capacidad estadística para medir y supervisar la evolución de las principales variables del mercado del trabajo, que se pueden agregar mundialmente a los efectos de la presentación de informes. La Organización proseguirá esta labor proporcionando formación sobre la producción y el análisis de estadísticas del trabajo, y elaborando herramientas y manuales actualizados consagrados a los indicadores de la Agenda 2030, centrandó su atención en subsanar la falta de datos relativos al género. La labor de la Oficina en el ámbito de las estadísticas del trabajo se guiará por las decisiones adoptadas en la 20.<sup>a</sup> CIET, que se celebró en Ginebra en octubre de 2018.

**Aumento de la capacidad de actuar como una organización eficiente y eficaz, que presta servicios a los Estados Miembros con una buena relación calidad precio**

25. La OIT seguirá mejorando su sistema de gestión basada en los resultados a fin de cumplir sus obligaciones de rendición de cuentas, y orientará la toma de decisiones y el aprendizaje institucional. La labor en esta esfera se fundamentará en las actividades en curso emprendidas como seguimiento de la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente <sup>8</sup> y en el marco del grupo de trabajo especial sobre la gestión basada en los resultados establecido en 2018. Una de las innovaciones se centrará en la manera de vincular mejor los resultados con los objetivos estratégicos de la OIT y los ODS, con enunciados que expliquen más claramente de qué modo los resultados obtenidos en materia de trabajo decente contribuyen a las transformaciones y objetivos a largo plazo, y en los sistemas que permiten seguir las tendencias a este nivel.
26. Otra línea de acción será la mejora e integración continuas de los sistemas de seguimiento y presentación de informes <sup>9</sup> a fin de permitir evaluar mejor la eficiencia y el impacto de toda la Organización. Esto se llevará a cabo mediante la mejora de los procesos de formulación estratégica del presupuesto, elaboración de informes financieros y técnicos sobre los resultados obtenidos con el apoyo de la OIT en materia de trabajo decente, y la aplicación de las medidas innovadoras contenidas en la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021 <sup>10</sup>, lo que dará lugar a evaluaciones más estratégicas y agrupadas, una mayor cobertura de los PTDT y las esferas de política y una mejor utilización de los resultados.

<sup>8</sup> Documento [GB.329/INS/3/1](#), párrafo 23.

<sup>9</sup> Entre otras cosas en relación con mecanismos como la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).

<sup>10</sup> Documento [GB.332/PFA/8](#).



27. La OIT encauzará un proceso de mejora continua a fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, aprovechando los logros del proceso de reforma iniciado en 2012. Diversas iniciativas adoptadas en relación con la contratación de personal, la gestión de los proyectos de cooperación para el desarrollo, las adquisiciones y las tecnologías de la información, así como, desde 2015, el examen de los procesos operativos, han permitido mejorar la prestación de servicios. Uno de los resultados de la reforma general ha sido la transferencia de recursos de las funciones de apoyo y gestión a esferas técnicas, en una magnitud equivalente a 66 puestos a tiempo completo. Esto ha permitido a la Oficina colmar las deficiencias de capacidad más importantes e incrementar el asesoramiento y apoyo técnicos que se brindan a los mandantes.
28. Los posibles ahorros de tiempo de trabajo detectados a través del examen de los procesos operativos en los últimos dos bienios se están obteniendo progresivamente mediante la supresión de los puestos que quedan vacantes de forma natural, los controles de vacantes, la redefinición de los puestos de trabajo, y la formación y redistribución del personal. Desde el 31 de julio de 2018 se han podido redistribuir 27,4 puestos del Programa y Presupuesto para 2016-2017 y para 2018-2019 (de un total de 66 puestos técnicos redistribuidos que se mencionan en el párrafo anterior), mientras que los recursos destinados a 21,9 puestos se han reinvertido en puestos no técnicos a fin de fortalecer ciertas capacidades de apoyo que son esenciales para mejorar la prestación de servicios técnicos.
29. La Oficina seguirá tratando de encontrar la manera de mejorar la prestación y la calidad de los servicios administrativos, lo que también ofrecería nuevas posibilidades de reasignar recursos de las funciones administrativas a las funciones técnicas y analíticas de primera línea. Los ahorros de tiempo logrados seguirán reasignándose para reforzar los servicios técnicos y sobre el terreno y, cuando sea necesario, se reinvertirán en servicios de apoyo, como mejoras en la tecnología de la información.
30. Esto se combinará con medidas destinadas a atraer personal con diversos talentos, crear un entorno laboral propicio, promover la movilidad y asegurar que el personal reciba formación continua para permanecer a la vanguardia del conocimiento en materia de trabajo decente. La Oficina seguirá aplicando prácticas de gestión ajustada gracias a las cuales se han logrado resultados notables en el último bienio, por ejemplo la mejora de la implicación del personal y la comunicación, la dirección de equipos, la gestión del desempeño y otras prácticas que contribuyen a la sostenibilidad de los cambios introducidos. Se seguirán introduciendo mejoras en los procesos que se combinarán con prácticas de gestión destinadas a proporcionar apoyo directo a la aplicación y sostenibilidad de los cambios introducidos. Sin embargo, esta medida está destinada a mejorar las prácticas de gestión de forma generalizada en toda la Oficina, no sólo en lo que respecta a los cambios en los procesos.
31. En la formulación del Programa y Presupuesto para 2020-2021, también sería necesario considerar la pertinencia de los ejes de política transversales que han vertebrado la actividades de la OIT en bienios anteriores, a saber, las normas internacionales del trabajo, el diálogo social, la igualdad de género y la no discriminación, y que son fundamentales para lograr los objetivos constitucionales de la OIT. A partir del bienio 2018-2019 se introdujo el cuarto eje — una transición justa hacia la sostenibilidad ambiental — para responder a un problema mundial que exigía la adopción de medidas en el mundo del trabajo. Habida cuenta de la naturaleza de estos elementos y del interés que siguen presentando, parece necesario mantenerlos.

32. Sin perjuicio del resultado de la reunión de la Conferencia del centenario en 2019, se invita al Consejo de Administración a que brinde orientaciones sobre la preparación de las propuestas de Programa y Presupuesto teniendo en cuenta el contexto y las consideraciones que se exponen en el presente documento.

### **Proyecto de decisión**

33. *El Consejo de Administración solicita al Director General que, al preparar las propuestas de Programa y Presupuesto para 2020-2021 que se someterán a la 335.ª reunión (marzo de 2019) del Consejo de Administración, tome en consideración sus orientaciones en cuanto a la respuesta que ha de darse a los desafíos del contexto actual y a las medidas que han de adoptarse para cumplir los objetivos definidos en la visión «OIT 2021».*