



CUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

Marco para la labor futura en materia de gestión basada en los resultados

1. En su reunión de noviembre de 2005, el Consejo de Administración examinó una evaluación externa de la gestión basada en los resultados en la OIT¹. En el debate quedó patente que el Consejo de Administración consideraba que la gestión basada en los resultados era un instrumento estratégico que debería aplicarse sistemáticamente en la formulación de estrategias y la toma de decisiones en materia de gestión de la OIT. Entre las cuestiones que precisarían una mejora del enfoque basado en los resultados, se señalaron las siguientes: la planificación y presupuestación de los programas, el desarrollo de los recursos humanos, la tecnología de la información y las comunicaciones, la evaluación y la supervisión, la gestión de los conocimientos, la estructura exterior y la movilización de recursos externos. Los programas de trabajo decente por país (PTDP) fueron apoyados como medio para mejorar la consulta de los mandantes en los países, establecer prioridades presupuestarias, crear vínculos con los objetivos y estrategias de las Naciones Unidas y movilizar recursos externos. Se reconoció que los cambios que se trataba de lograr sólo podrían conseguirse mediante un compromiso y un proceso a largo plazo, y que se tendrían que fijar prioridades con respecto a las actividades en un futuro inmediato.
2. Como se solicitó en la discusión arriba mencionada, el presente documento contiene un resumen de la estrategia de la futura labor de la OIT en cuanto a la gestión basada en los resultados. Tras la discusión y el establecimiento de prioridades por el Consejo de Administración, la estrategia se reflejará en la documentación que presentará en noviembre de 2006 para el examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009.
3. El presente documento se basa en una serie de actividades en curso de formulación de estrategias, entre las que cabe citar las siguientes:
 - la estrategia en materia de recursos humanos aprobada por el Consejo de Administración en noviembre de 2005, sobre la que se ofrecerá más información en marzo de 2006;

¹ Documentos GB.294/8/1 y GB.294/PFA/8/3.

- las orientaciones proporcionadas en la Comisión de Cooperación Técnica sobre la movilización de recursos y la cooperación técnica antes de que se examine con detenimiento dicha cooperación en la reunión de junio de 2006 de la Conferencia Internacional del Trabajo;
- la estrategia de evaluación aprobada por el Consejo de Administración en noviembre de 2005;
- la estrategia sobre la tecnología de la información y las comunicaciones que está desarrollando la Oficina para 2007-2009;
- las iniciativas de gestión de los conocimientos, en particular el Sistema Electrónico de Gestión de Documentos (EDMS) aplicado con ayuda del Fondo para los Sistemas de Tecnología de la Información, y la estrategia de investigación y publicaciones que está elaborando la Oficina;
- la evaluación externa de la gestión basada en los resultados llevada a cabo por la Dependencia Común de Inspección (DCI), discutida por el Consejo de Administración.

La gestión basada en los resultados y la OIT

Base conceptual

4. La gestión basada en los resultados es un enfoque de la gestión más que un conjunto exhaustivo de principios y técnicas de gestión. La idea fundamental es que los resultados en la realidad representan la justificación del programa de trabajo y el presupuesto de las organizaciones. Por tanto, las organizaciones deberían definir sus objetivos y adaptar sus estructuras y recursos en función de los resultados que esperan alcanzar. Las organizaciones acuerdan evaluar sus logros en relación con la consecución de los resultados previstos, lo que se realiza mediante la determinación de los cambios que se han producido en las políticas o la capacidad de los beneficiarios directos como resultado de las actividades promovidas por la organización.
5. Las principales técnicas asociadas a la gestión basada en los resultados se sustentan en los principios de un marco lógico, en el que se formulan objetivos en términos de resultados, se establecen indicadores que permiten comprobar los progresos, y se fijan metas que sirven de base para evaluar la marcha de los trabajos; las funciones de supervisión, presentación de informes y evaluación permiten aclarar los logros y ofrecen oportunidades para sacar partido de la experiencia.
6. La evaluación de los logros es elemento fundamental de la gestión basada en los resultados. Los indicadores deben superar distintos problemas en materia de medición, de los cuales el más complejo es el de la atribución, lo que supone determinar si los resultados son fruto de la labor de la organización o de las actividades llevadas a cabo por otras partes. Entre otras cuestiones relacionadas con la medición, cabe citar el carácter cualitativo de la mayoría de los resultados perseguidos, el plazo necesario para alcanzar resultados significativos y la posibilidad de que algún factor externo influya en los resultados. Debido a esas dificultades, las técnicas de gestión basada en los resultados prestan especial atención a la descripción de los resultados alcanzados en la práctica y al perfeccionamiento de las técnicas de medición de los logros.

7. La gestión basada en los resultados supone un cambio importante en el enfoque de la rendición de cuentas de toda organización. La gobernanza se ocupa menos de actividades y decisiones de gestión concretas y se dedica más a cuestiones relacionadas con los objetivos, las estrategias y los logros de la Organización. Los funcionarios de categoría superior se centran en objetivos de más alto nivel, y se prevé que deleguen autoridad y recursos en los encargados de conseguir resultados. Los supervisores directos tienen que cumplir unos objetivos claros y disponen de una flexibilidad considerable para utilizar los recursos asignados al logro de esos objetivos.
8. Las características de cada organización, y en particular sus ventajas comparativas, determinan la manera en que debería aplicarse la gestión basada en los resultados. El Programa de Trabajo Decente aplica un enfoque integrado del cambio de políticas tanto a escala mundial como en los Estados Miembros. Se basa en las ventajas comparativas de la OIT del tripartismo, las normas internacionales del trabajo y el conocimiento del mundo del trabajo.

La experiencia de la OIT en la gestión basada en los resultados

9. El Director General actual anunció al comienzo de su mandato que la formulación estratégica del presupuesto y la mejora de la gestión serían aspectos fundamentales del mismo². En los tres últimos bienios, la OIT ha realizado progresos en las actividades destinadas a lograr una gestión basada en los resultados, entre los que cabe citar los siguientes:
 - el consenso entre los mandantes de la OIT con respecto a los objetivos generales de la Organización en el marco del elemento unificador del trabajo decente;
 - la reestructuración de la Oficina en torno a objetivos destinados a mejorar la rendición de cuentas. La primera medida, adoptada en 1999, fue la reestructuración de los programas técnicos en cuatro sectores que corresponden a los cuatro objetivos estratégicos. Con el tiempo, la estructura de los departamentos se ha acercado mucho más a los objetivos operativos, y en 2004 se creó un nuevo sector para reagrupar la gestión y la administración;
 - un proceso continuo de mejora de la evaluación de los logros. Para el bienio 2006-2007, se añadió otro nivel al marco estratégico: el de los resultados operativos. Ese nuevo nivel ha permitido el desarrollo de indicadores más concretos y detallados. Está previsto registrar los gastos reales por resultados operativos a partir de 2006-2007;
 - la integración de la planificación, la presupuestación y la presentación de informes en todas las actividades de la OIT, con independencia de sus fuentes de financiación;
 - la adopción de PTDP, que se utilizarán para mejorar la relación entre las asignaciones de recursos y los resultados nacionales y para mejorar la calidad de la evaluación de los logros. En esta reunión del Consejo de Administración se ha presentado por separado otro documento sobre los PTDP³;

² Véase, en particular, la «Introducción del Director General Electo» en el documento GB.274/PFA/9/1.

³ Documento GB.295/TC/1.

- la introducción de la preparación del Programa y Presupuesto y la planificación de los PTDP en IRIS; en 2006 se procederá a la supervisión y presentación de informes de la aplicación.

Junto con las estrategias previamente mencionadas, esto constituye una base sólida para lograr nuevas mejoras.

10. La evaluación de la presupuestación estratégica y la gestión basada en los resultados en la OIT llevada a cabo por la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas reconoció los progresos que se habían realizado y señaló varias medidas para seguir introduciendo mejoras. Como se indicaba antes, esas medidas de mejora se resumen en una aplicación más amplia de la gestión basada en los resultados y una estrategia explícita que propicie un cambio fundamental en la cultura de la Organización y la gestión.

Prioridades para noviembre de 2006

11. El pasado mes de noviembre, se prestó un apoyo considerable al establecimiento de un marco conceptual y una estrategia de ejecución para la gestión basada en los resultados en la OIT (recomendación 1 de la evaluación de la gestión basada en los resultados). Más adelante se presenta una relación detallada del marco que ha adoptado la Oficina. En noviembre podrá presentarse un marco más detallado con información más específica y concreta sobre la integración de la gestión basada en los resultados (recomendación 2), las posibles reformas de los mecanismos de planificación basada en los resultados (recomendación 3) y la mejora de la aplicación de la gestión basada en los resultados (recomendación 4). Para preparar el marco, la Oficina se concentraría en medidas específicas con una buena relación beneficios-costos, ateniéndose a la restricción general de tener que realizar el trabajo con los recursos disponibles.

12. Más concretamente, el marco contendría lo siguiente:

- una descripción del enfoque y de las principales técnicas de gestión basada en los resultados que se utilizan en la OIT, con especial hincapié en las implicaciones de la índole particular de la OIT como Organización tripartita que elabora normas, orientada a lograr cambios de política en los Estados Miembros;
- una discusión de los problemas que surgen al medir los resultados que aspira obtener la OIT, y enfoques para mejorar la evaluación de los logros, con propuestas concretas de indicadores más específicos en el marco de los resultados operativos de la OIT basadas en la experiencia adquirida con los PTDP;
- un análisis del cambio organizativo y otras medidas de reforma que pueden requerirse, incluido el establecimiento de una unidad independiente encargada de garantizar una aplicación coherente de la gestión basada en los resultados en toda la Organización y la necesidad de formación y de otras medidas de fomento de la capacidad, en especial para la dirección;
- propuestas para mejorar la planificación, la programación, la aplicación y la periodicidad de presentación de informes de la OIT, prestando especial atención a la planificación estratégica a más largo plazo y al proceso mediante el cual los informes y las evaluaciones se tengan en cuenta en las futuras propuestas de programa;
- propuestas afines para la introducción de mejoras en el formato y el contenido de los principales documentos programáticos presentados al Consejo de Administración (el Marco de Políticas y Estrategias, las propuestas de Programa y Presupuesto y los informes sobre la aplicación);

- una estrategia explícita sobre el contenido y el proceso de programación de los países (PTDP);
 - indicadores y metas cuantificables para el Sector de Gestión y Administración, incluida la revisión de las metas para 2006-2007;
 - propuestas de duración determinada para la introducción de mejoras en las estrategias y la medición de los resultados de la OIT con arreglo a las recomendaciones 5 a 10 de la evaluación llevada a cabo por la Dependencia Común de Inspección, a saber:
 - los recursos humanos;
 - la tecnología de la información y las comunicaciones;
 - la movilización de recursos y la cooperación técnica;
 - las oficinas exteriores y la aplicación de IRIS en el terreno;
 - la supervisión y la evaluación, y
 - la gestión de los conocimientos;
 - mejoras en la terminología sobre la gestión basada en los resultados que pueden ser necesarias para una mayor claridad y para que la OIT se ajuste al uso internacional común.
- 13.** Habida cuenta de los debates que se están manteniendo en el Consejo de Administración sobre las inversiones, y con arreglo al enfoque recomendado por la DCI⁴, se formularían propuestas por separado sobre la presupuestación del capital como parte del examen preliminar del Programa y Presupuesto para 2008-2009.
- 14.** Los documentos presentados a esta reunión del Consejo de Administración contienen información más específica sobre el enfoque que ha de adoptarse en relación con algunas de esas recomendaciones⁵.
- 15.** Los recursos para la aplicación de esas estrategias deberán asignarse con cargo al presupuesto ordinario. Sin embargo, habrá que realizar un análisis detenido de la rentabilidad de esas medidas, ya que los recursos del presupuesto ordinario destinados a su aplicación procederán de recortes en los programas y servicios técnicos para los mandantes, a menos que se consigan otras fuentes de financiación. La Oficina reitera la solicitud del Director General de que los Estados Miembros intercambien información y conocimientos prácticos cuando sea posible, pues ello repercutiría positivamente en la calidad y el ritmo de los progresos realizados por la OIT en materia de gestión basada en los resultados. Además, en el marco de la cooperación técnica, la Oficina señala que la experiencia de la programación de los países ha puesto de manifiesto la necesidad de prestar apoyo a los mandantes para aplicar los principios de gestión basada en los resultados al establecer las prioridades nacionales con arreglo a las limitaciones presupuestarias. Se trataría de una esfera adecuada para el ofrecimiento de apoyo por parte de los donantes.

⁴ Documentos GB.294/8/1 y GB.294/PFA/8/3.

⁵ Véanse el «Informe de actualización preliminar relativo a la aplicación de la estrategia revisada en materia de recursos humanos» (documento GB.295/PFA/18) y «Los programas de trabajo decente por país y el papel de la cooperación técnica» (documento GB.295/TC/1).

- 16. *La Comisión tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que solicite al Director General que presente en su 297.^a reunión (noviembre de 2006) una estrategia para seguir introduciendo mejoras en la gestión basada en los resultados de la OIT, inspirándose en el presente documento y en su discusión, como parte del examen preliminar de las propuestas de Programa y Presupuesto para 2008-2009.***

Ginebra, 16 de febrero de 2006.

Punto que requiere decisión: párrafo 16.