



## TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Informe sobre el avance de la formulación  
estratégica de presupuesto**

1. Este informe proporciona información sobre la labor realizada con respecto a la formulación estratégica del presupuesto desde noviembre de 1999, cuando el Consejo de Administración aprobó el volumen 3 del Programa y Presupuesto para 2000-2001, así como sobre los planes futuros.
2. El actual Programa y Presupuesto abarca la labor de las regiones y de los programas técnicos de la sede con arreglo a los cuatro objetivos estratégicos. Esta labor tiene por finalidad contribuir al logro de los 16 objetivos operativos y las metas correspondientes establecidas en el marco de los programas InFocus, que comparten la sede y las regiones.
3. Los objetivos operativos han sido aprobados por el Consejo de Administración. No obstante, en muchos casos las metas relacionadas con esos objetivos no se especificaron o se dejaron en suspenso para formularlas posteriormente. Las que sí se especificaron estaban en cierta forma orientadas en función de la sede, ya que el poco tiempo disponible no permitió efectuar todas las consultas necesarias con las oficinas exteriores. Esto ocurrió también con respecto a los indicadores de los logros.
4. El Consejo de Administración acordó un ciclo para la presentación de informes sobre la ejecución del programa, tomando como base para los informes anuales que han de presentarse cada mes de marzo el grado en que se hayan logrado alcanzar los objetivos operativos y las metas. Sin embargo, la gestión adecuada de los programas requiere a menudo otro nivel de objetivos, indicadores y metas, calificados en este caso como objetivos, indicadores y metas locales, que están en conexión con los objetivos operativos y los objetivos estratégicos y guían la labor diaria de los funcionarios. Estos objetivos y metas locales constituirán la base en el plano interno para la elaboración de informes, la coordinación y el control del programa de trabajo.
5. Por lo que respecta a los programas relativos a los servicios de apoyo y gestión, es necesario fijar aún el nivel de los servicios y las metas por alcanzar en el plano local, ya que en el volumen 3 del Programa y Presupuesto para 2000-2001 se fijó el nivel superior de los objetivos.
6. Desde enero se ha estado trabajando en ese sentido. Los departamentos están preparando sus objetivos, indicadores y metas locales. Ya se han formulado o se están ultimando planes de trabajo a ese respecto. Se organizaron cinco reuniones que abarcaron

sucesivamente cada una de las regiones con cada uno de los cuatro sectores técnicos. Una de esas reuniones tuvo lugar en Bangkok, el mes de febrero, junto con una reunión para el personal de los servicios orgánicos de la estructura exterior en Asia y el Pacífico. Se organizaron también otras reuniones en Ginebra, en febrero y marzo, con personal de grado superior de las otras cuatro regiones. En esas reuniones se recogieron las observaciones y sugerencias del personal de las regiones sobre los indicadores y las metas en relación con los objetivos operativos a fin de asegurar su pertinencia en las regiones. Se examinaron planes de trabajo para determinar las responsabilidades respectivas de la sede y de las oficinas exteriores con respecto al logro de las metas y para asegurar la coordinación de la ejecución del programa.

7. Los programas relativos a los servicios de apoyo y gestión están trabajando del mismo modo con miras a la definición de criterios y metas.
8. El plazo que se ha fijado a nivel interno para completar esta labor se cumple a finales del mes de marzo. No es posible, por consiguiente, indicar en este informe los resultados correspondientes. Sin embargo, es evidente que se han hecho progresos considerables en cuanto a especificar o modificar los indicadores y las metas y determinar sistemas para medir las metas. Los resultados se presentarán a la Comisión en noviembre. La experiencia de la planificación conjunta del trabajo ha sido positiva. Esto no se había hecho antes de manera sistemática y esta experiencia ha servido para vincular más estrechamente las actividades (y los responsables de las mismas) de la sede y de las regiones.
9. Está previsto incluir en el sitio Intranet de la OIT los planes de trabajo de los departamentos de la sede y de las regiones. Se ha puesto a prueba para que lo examinen los usuarios un sistema informatizado, que se pondrá en práctica a finales de julio. Esto hará posible que todos los funcionarios tengan conocimiento de las actividades que llevan a cabo las demás unidades, facilitará la cooperación y coordinación en todos los sectores de la Oficina, y permitirá también que el personal de dirección pueda observar los progresos que se realicen e intervenir en los casos en que haya dificultades.
10. Se han fijado las asignaciones internas para la cooperación técnica con cargo al presupuesto ordinario. Todos los proyectos financiados con esos recursos deben especificar el objetivo operativo y la meta correspondiente que se proponen alcanzar. No se emprenderán proyectos que no puedan vincularse con dichos objetivos y metas.
11. Está en curso la preparación de un marco de políticas estratégicas para el período 2002-2005. En el volumen 3 del Programa y Presupuesto para 2000-2001 se utiliza el término «plan estratégico». No obstante, ese término sugiere un grado de precisión y rigidez que no es adecuado para el entorno en que actúa la OIT. El marco de políticas estratégicas no pondrá en tela de juicio los objetivos estratégicos y operativos, respecto de los cuales hay un claro consenso entre los mandantes. Se referirá, en cambio, a las estrategias generales mediante las cuales han de lograrse esos objetivos.
12. El enfoque que se ha elegido consiste en determinar una serie de cuestiones estratégicas, de índole general, que serán vitales para el éxito de todos los programas de la OIT. Esas cuestiones se referirán tanto al medio externo como al interno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que se planteen en el medio externo y los aciertos y debilidades del medio interno. El marco de políticas estratégicas procurará establecer las vías mediante las cuales la OIT puede adecuar su acción para hacer frente a esas dificultades. La lista de cuestiones estratégicas aún no está completa. Sin embargo, hay tres cuestiones indudablemente importantes: llevar a la práctica el paradigma del *trabajo decente*, lograr una mejor gestión y difusión del conocimiento y desarrollar una política más eficaz en materia de comunicaciones externas.

13. Está previsto tener pronto un primer borrador del marco de políticas estratégicas para finales del mes de mayo. Durante el período comprendido entre junio y comienzos de septiembre se procederá a consultar a los mandantes para determinar si hay acuerdo con respecto a las cuestiones estratégicas y la forma de abordarlas.
14. Durante los meses de verano se prepararán también las propuestas de Programa y Presupuesto para 2002-2003. En noviembre, el Consejo de Administración examinará los documentos relativos al marco de políticas estratégicas, la futura estrategia de evaluación, una lista final de indicadores y metas para los objetivos operativos y un esbozo de las propuestas para el próximo Programa y Presupuesto.
15. Se somete este documento con la finalidad de proporcionar información y suscitar comentarios al respecto.

Ginebra, 1.º de marzo de 2000.