CENTRO INTERNACIONAL DE
FORMACIÓN DE LA OIT

Consejo del Centro

CC71/5 (rev.)
71.ª reunión

Turín, 5-6 de noviembre de 2009

PARA DISCUSIÓN

QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Fomento de la capacidad de los mandantes de la OIT :

Estrategia a mediano plazo para el Centro de Turín

Introducción

Este informe tiene por objeto estimular los debates del Consejo sobre las estrategias que el Centro debería adoptar en los próximos años. Responde a la « Declaración conjunta de los empleadores y de los trabajadores sobre el Centro de Turín », presentada al Consejo de Administración de la OIT en marzo de 2009, en que se pedía la presentación de un informe al Consejo en noviembre de 2009.

Aunque el actual plan de desarrollo del Centro abarca el período 2007-2011, procede hacer una revisión de la estrategia. El Centro se enfrenta hoy a una serie de retos y oportunidades estratégicas. La Declaración sobre la justicia social hace hincapié en el desarrollo de la capacidad de los mandantes de la OIT, lo que lleva aparejada la necesidad de desarrollar las competencias y capacidades de su personal como parte de una estrategia de fomento de la capacidad en toda la Organización. El Marco de Políticas y Estrategias y el Programa y Presupuesto 2010-11 mencionan en varias ocasiones la contribución que se espera del Centro de Turín para alcanzar los resultados de la OIT. Ello se refleja en parte en el incremento del 7,9 por ciento en los recursos del presupuesto ordinario propuesto para 2010-2011.

Asimismo, la activa participación de la OIT para hacer frente a la crisis financiera y económica mundial, a través de su iniciativa encaminada a lograr un Pacto Mundial para el Empleo y su participación en la elaboración de una reglamentación a nivel mundial, puede aumentar la necesidad y la demanda de formación y aprendizaje sobre cuestiones laborales y sociales entre las instituciones especializadas en economía, finanzas y comercio, tanto a nivel nacional como internacional.

En este documento se analizan las condiciones necesarias para que el Centro pueda desempeñar el papel que se le ha asignado en el Marco de Políticas y Estrategias, y se describe el principal elemento de una estrategia de respuesta.

La crisis económica y financiera mundial ejerce presión sobre los presupuestos nacionales e internacionales disponibles para la formación y el desarrollo de los recursos humanos, y es probable que el Centro también se verá afectado. La viabilidad financiera a largo plazo del Centro fue objeto de análisis por un grupo de trabajo creado por el Consejo de Administración. Sus conclusiones - que fueron aprobadas por el Consejo de Administración y por el Consejo del Centro en noviembre de 2007 (véanse los anexos) - siguen siendo pertinentes. Sin embargo, las nuevas reducciones en los presupuestos de ayuda al desarrollo, incluida la disminución de la contribución del gobierno de Italia, que es el principal donante del Centro, podrían limitar la capacidad del Centro para facilitar el acceso a la formación por parte de las instituciones nacionales y para proporcionar apoyo financiero a participantes merecedores. Al mismo tiempo, los recursos sustanciales a disposición de la OIT y los continuos desafíos en cuanto a la prestación de servicios en tiempo oportuno crean una oportunidad para que la OIT utilice mejor la capacidad del Centro con el fin de mejorar tanto la calidad de su cooperación técnica como la tasa de ejecución de sus actividades.

En este documento se presentan las estrategias y propuestas del Centro destinadas a: 1) fortalecer el papel del Centro para potenciar el impacto de las actividades operacionales de la OIT en su conjunto, 2) mejorar la estructura y la estrategia financieras del Centro, incluida la posibilidad de reducir los costos, 3) desarrollar sus programas y productos y mejorar su eficacia y pertinencia en relación con las necesidades y solicitudes de los mandantes, así como

las innovaciones tecnológicas y pedagógicas, y 4) el futuro desarrollo del campus y su uso más rentable.

1. Reconocimiento y fortalecimiento del papel del Centro de Turín para potenciar el impacto de la cooperación técnica de la OIT

Junto con el Banco Mundial, la OIT es la única organización de las Naciones Unidas que cuenta con un centro de formación muy amplio y que goza de gran reputación. No cabe duda de que este valor añadido puede dar a la OIT una ventaja comparativa en relación con los mandantes y los donantes, siempre que exista una estrategia clara y coherente sobre el papel de la formación y la creación de capacidad en la cooperación técnica de la OIT.

La cooperación técnica está siempre orientada, de una manera u otra, a reforzar la capacidad de las instituciones nacionales para gestionar sus procesos de desarrollo, es decir, en el caso de la OIT, para aplicar el Programa de Trabajo Decente. El desarrollo de las competencias y la motivación de los recursos humanos desempeñan siempre un papel fundamental en el desarrollo de la capacidad. La incorporación sistemática de las actividades de formación en el proceso de elaboración de proyectos y programas le daría a la OIT una clara ventaja comparativa para apoyar las necesidades de los mandantes y promovería la imagen de la OIT como un centro de excelencia para la cooperación técnica.

Otro singular valor añadido es la posibilidad de generar sinergias y promover la fertilización cruzada entre las actividades operacionales y los proyectos de índole similar. Por ejemplo, los expertos, coordinadores nacionales e interlocutores sociales que participan en los diferentes proyectos que la OIT lleva a cabo en todo el mundo como, por ej., el empleo de los jóvenes, pueden reunirse periódicamente para conocer y estudiar los valores y las políticas de la OIT e intercambiar conocimientos y experiencias. Esto reforzaría la coherencia de los enfoques de la OIT y promovería la difusión de buenas prácticas.

En consonancia con la Declaración de 2008, el Centro dará pasos para hacer más explícita la contribución de sus servicios de formación para el fomento de la capacidad de los mandantes, maximizando el impacto de la formación para el desarrollo de la capacidad. La contribución de las actividades del Centro para alcanzar los resultados del Marco de Políticas y Estrategias y de los objetivos del Programa de Trabajo Decente por país debería reconocerse como parte del enfoque de gestión basado en los resultados adoptado por la OIT. Esto no sólo permitirá a la Organización aumentar el impacto del conjunto de sus actividades, sino también facilitar el acceso a los recursos.

Ello, a su vez, requiere una colaboración más estrecha con las oficinas exteriores en cuanto a la identificación de las necesidades de formación, con vistas a una mejor selección de los participantes y a una integración de la formación impartida en Turín con los resultados de los PTDP para cada país. También supone que el Centro vele más por que su labor esté acorde con los resultados globales de la OIT y que proponga resultados e indicadores específicos en materia de creación de capacidad, tal como establecen el Programa y Presupuesto 2010-2011 y el Marco de Políticas y Estrategias.

1.1. Apoyo a los PTDP

El Centro no participa sistemáticamente en la elaboración y la planificación de los PTDP, ni de los proyectos sobre el terreno, en particular los elaborados con cargo a la CSPO. A veces se solicita la intervención del Centro sobre una base ad hoc, a menudo en el último minuto, lo que en contadas ocasiones forma parte de un enfoque integrado destinado a maximizar el conjunto de las capacidades de la OIT. Con todo, el Centro forma parte ahora del proceso de garantía de calidad de los PTDP y podría llegar a influir en la formulación y la planificación de los PTDP con el fin de preste mayor atención al desarrollo de la capacidad de los recursos humanos de los mandantes como un componente crucial de la creación de capacidad institucional prevista en la Declaración sobre la justicia social.

Son varias las formas en que el Centro puede hacer una contribución útil a la aplicación de los PTDP. Puede ayudar a la Oficina en la formulación y puesta en práctica de estrategias de formación y aprendizaje para diversos PTDP que incluyen importantes componentes de creación de capacidades. Asimismo, puede organizar y facilitar el intercambio de experiencias entre los mandantes que participan en diferentes PTDP que tienen prioridades temáticas similares. Por otra parte, puede exponer los componentes de los PTDP a las experiencias y buenas prácticas de otros países en el marco de sus cursos regulares de formación. Por último, puede apoyar el desarrollo de la capacidad del personal de la Oficina para planificar, formular y llevar a la práctica los PTDP en el contexto más amplio de las estrategias nacionales de desarrollo de las Naciones Unidas.

En 2009, el Centro comenzó a establecer una coordinación más estrecha con las oficinas en cuanto a la selección de los participantes en los cursos abiertos. Los solicitantes cuyas actividades están directamente relacionadas con los PTDP tienen prioridad en la selección y adjudicación de becas. A partir de 2010, está previsto que los cursos del Centro se centren en cuestiones más específicas, para lo cual se realizarán consultas sistemáticas con las oficinas exteriores de la OIT. El Centro también está desarrollando sus herramientas de gestión de la información con el fin de poder vincular las actividades de formación no sólo a los resultados globales, sino también a los resultados específicos de los PTDP. La finalidad es demostrar un vínculo explícito con los programas de trabajo decente por país por lo menos para el 50 por ciento de los participantes en actividades del Centro.

En 2008 y 2009, el Centro también ha ido estableciendo progresivamente una red de puntos focales en las oficinas exteriores de la OIT. El Centro se propone organizar en 2010 una reunión de esos puntos focales en Turín, destinada a sensibilizarlos acerca del papel y del valor añadido del Centro y de analizar las modalidades de funcionamiento actuales, con vistas a maximizar la rentabilidad de la cooperación entre Turín y las oficinas externas.

1.2. Creación de capacidad de los mandantes de la OIT: propuestas del Programa y Presupuesto 2010-2011

La capacidad institucional tiene diferentes dimensiones. Con el tiempo, la OIT se ha alejado gradualmente de la ejecución directa para poner el acento en la transferencia de conocimientos y en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales para asumir la responsabilidad de elaborar políticas y programas.

Como parte de la hoja de ruta de la Declaración, la responsabilidad principal en materia de creación de la capacidad de los mandantes ha sido confiada al Centro de Turín. El nuevo plan que se establecerá tiene la finalidad de fortalecer la capacidad de la Oficina para contribuir al desarrollo de la capacidad institucional de los mandantes tripartitos en todas sus actividades operativas. En particular, el plan se propone dotar a los sectores, oficinas y programas de la OIT con las herramientas y competencias que les permitan analizar sistemáticamente las capacidades existentes de los mandantes y determinar la capacidad adicional que pueda ser necesaria para alcanzar el resultado deseado por lo que se refiere al rendimiento individual (conocimientos, habilidades y actitudes), los resultados de la organización (sus mecanismos, herramientas y procedimientos) y el marco institucional más amplio (las reglas del juego y el entorno favorable).

Para poner en práctica este plan, el Centro ha propuesto a la Oficina una estrategia de aplicación que comprende diversos elementos: un inventario de las herramientas y metodologías existentes para la evaluación de la capacidad y el desarrollo en la OIT; una lista de los aspectos a tomar en consideración en materia de desarrollo de la capacidad en el contexto de la gestión basada en los resultados adoptada por la OIT para la formulación y ejecución de sus programas operativos; un nuevo módulo sobre desarrollo de la capacidad elaborado en el marco de los programas de desarrollo del personal de la OIT sobre la gestión basada en los resultados; tres planes de trabajo pormenorizados en relación con tres resultados del Programa y Presupuesto, a saber, el núm. 9 (las organizaciones de empleadores), el núm. 10 (las organizaciones de trabajadores) y el núm. 11 (las administraciones del trabajo), que se elaborarán empleando herramientas de análisis y metodología comunes; hasta diez ejercicios nacionales destinados a ayudar a los mandantes a identificar con precisión sus necesidades y deficiencias en materia de capacidad sobre la base del mandato específico, la misión y los objetivos de las organizaciones en el contexto de los programas de trabajo decente por país; un servicio de asistencia de la OIT destinado a asesorar y ayudar a los departamentos, programas y oficinas externas en cuanto a la formulación y ejecución de los componentes relacionados con el desarrollo de la capacidad que forman parte de sus estrategias y planes operativos. Por el momento no está claro si la Oficina habrá de asignar recursos específicos en 2009 o en 2010-2011 para la elaboración y aplicación de esta estrategia, lo que obviamente tendrá una influencia importante en el logro eficaz de los objetivos propuestos.

Más allá del ámbito específico de la participación del Centro en la aplicación de la hoja de ruta de la Declaración, la preocupación por fortalecer la participación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores sigue siendo un importante tema que recaba la atención del Centro. En su calidad de instrumento de formación de la OIT, el Centro tiene plena conciencia de que la creación de capacidad no se limita a los organismos públicos.

Con los años, el Centro ha establecido diferentes mecanismos que han contribuido a mejorar la dimensión tripartita y la visibilidad de sus programas de formación a nivel mundial. Aunque la mayoría de los participantes en actividades del Centro siguen procediendo de los organismos gubernamentales, el número combinado de participantes empleadores y trabajadores se ha más que triplicado en números absolutos, y la proporción del total de participantes entre 2000 y 2008 se ha duplicado con creces, habiendo pasado del 13,5 al 29 por ciento.

Todavía hay margen para mejorar la presencia de los empleadores y los trabajadores en el programa del Centro, como parte de la estrategia que se formulará conjuntamente con las oficinas de Actividades para los Empleadores y de Actividades para los Trabajadores de la OIT. Esta estrategia hace hincapié en el singular carácter del Centro de Turín, que sirve de lugar de encuentro para que los mandantes de la OIT puedan reflexionar sobre cuestiones de interés común y explorar nuevas formas innovadoras para encontrar soluciones.

Con todo, la aplicación de esta estrategia se enfrenta a un importante desafío ya que la drástica reducción de la contribución de Italia prevista en 2009 y 2010 limitará la capacidad del Centro para subvencionar plenamente la participación de los interlocutores sociales en los cursos regulares. Para compensar esta limitación, el Centro sigue dando gran prioridad a las propuestas específicas para los empleadores y los trabajadores, a las propuestas de índole bipartita o tripartita que se presentarán a los donantes directamente o por intermedio de la OIT, y a la asignación de recursos de la CTPO y de la CSPO canalizados a través del Centro. Éste también garantizará la revisión y actualización sistemáticas de los planes de formación pertinentes con el fin de garantizar su adecuación para un público tripartito. Se mantendrá el Fondo de apoyo a los interlocutores sociales, creado en 1999 y reestructurado en 2008, a pesar de la disminución de la base de recursos, el que se centrará en los planes de estudio y el público que revisten mayor importancia estratégica.

Por último, podría ser necesario introducir algunas modificaciones en la forma en que se preparan y ejecutan los programas de capacitación de los empleadores y los trabajadores en la actualidad, con el fin de mantener y ampliar el acceso por parte de los empleadores y de los trabajadores al programa del Centro habida cuenta de la reducción de los fondos. Esto puede implicar la revisión del actual equilibrio entre los cursos impartidos en el campus, los cursos que tienen lugar en otras partes y el aprendizaje a distancia, así como generar sinergia interna adicional y conducir a asociaciones externas destinadas a ampliar el alcance de los programas.

1.3. Alineamiento con la OIT para alcanzar los resultados globales

En la actualidad, el sistema de programación de la OIT no tiene en cuenta las actividades del Centro de Turín por lo que se refiere ni a su contribución a los resultados operativos ni a la medición de los resultados. Sin embargo, el Centro ha establecido un sistema de control y presentación de informes acerca de todas las actividades de formación con arreglo a los resultados establecidos por la OIT, lo que realza la visibilidad de la contribución del Centro a la consecución de estos resultados y permite hacer evaluaciones cuantitativas (en términos del número de personas que reciben formación, las asignaciones financieras por resultados, etc.).

En 2010-2011, este proceso de adaptación habrá de acelerarse. En primer lugar, el Centro indicará desde el inicio las contribuciones que prevé hacer a cada resultado de la OIT asignando recursos a los planes de trabajo basados en los resultados que serán formulados en Ginebra. Utilizando un enfoque de gestión basada en los resultados, los productos de formación estarán vinculados con la consecución de los resultados de la OIT. Al mismo tiempo, la Oficina y el Centro deberían considerar la posibilidad de hacer visibles las contribuciones de Turín en el sistema IRIS, de modo que el papel del Centro

pueda ser identificado fácilmente en el control y la presentación de informes de la OIT, incluso en términos financieros.

2. Movilización y gestión de recursos: una financiación sostenible y predecible para el Centro

El Consejo ha estudiado y debatido la estructura financiera del Centro de Turín en varias ocasiones (véase el anexo II). Sin volver a insistir sobre este tema, en los capítulos siguientes se describen las tres esferas en que el Centro habrá de realizar esfuerzos para mejorar su gestión financiera y la lógica general en que se basan esos esfuerzos: 1) contención de costes y productividad: 2) aumento de las contribuciones ordinarias, y 3) mejor integración en las estrategias de movilización de recursos de la OIT. Sin embargo, antes de abordar esas cuestiones, se analizan los actuales escenarios financieros y, en particular, las consecuencias para el Centro de la reducción de la contribución voluntaria de Italia.

2.1. Consecuencias financieras de la reducción de la contribución voluntaria de Italia

En 2008 se anunció en las directrices generales del proyecto de ley de presupuesto de Italia para el período 2009-2011 una considerable disminución de la ayuda al desarrollo. Como resultado de ello, la contribución voluntaria de Italia al Centro ha pasado de 7 a 4 millones de euros entre 2008 y 2009. Esa reducción ha causado un grave problema para el Centro, a pesar de que es mucho menos drástica que el corte global del 80 por ciento en el presupuesto italiano de ayuda multilateral al desarrollo. Por otra parte, debido a la crisis financiera mundial, es poco probable que esa reducción se vea compensada por asignaciones adicionales de otras fuentes no gubernamentales.

En el período 2006-2008, el importe total de la contribución de Italia ascendió a 19,3 millones de euros. Durante el período 2009-2011, el Centro espera recibir entre 11 y 12 millones de euros.

En 2009, la reducción de la contribución de Italia ha sido absorbida por algunos de los fondos remanentes del año anterior, la liberación de fondos reasignados por la OIT con relación al final del ciclo bienal del programa y presupuesto y la movilización de proyectos y fondos adicionales. Sin embargo, las consecuencias se harán sentir más a partir de 2010 ya que la contribución de Italia tiene un importante efecto multiplicador sobre la generación de ingresos adicionales mediante acuerdos de cofinanciación. La experiencia ha demostrado que el Centro prácticamente duplica la cuantía de la contribución de Italia al atraer fondos adicionales mediante una serie de acuerdos de costos compartidos. Esa influencia es posible ya que la contribución de Italia no está destinada mayormente a fines muy específicos ni comprometida a comienzos del período de planificación.

Esto ocurre en un contexto donde otros factores pueden tener un impacto negativo en la generación de ingresos del Centro. La crisis económica y financiera actual ha ocasionado una reducción en la capacidad de las instituciones nacionales para asignar fondos de sus propios presupuestos destinados al desarrollo de recursos humanos. Las complejidades relacionadas con el otorgamiento de los visados Schengen están teniendo cierto impacto en la asistencia de los participantes de algunos países a los cursos regulares en Turín. Por

último, algunos aspectos de las nuevas estrategias de cooperación técnica de la OIT dificultan en cierta medida la tarea del Centro para garantizar la obtención de fondos previsibles en el contexto de la movilización de recursos de la OIT.

Más allá de los aspectos cuantitativos del programa de formación del Centro, la inevitabilidad de su mayor dependencia de la demanda del mercado hará que sea más difícil conciliar la planificación de las actividades con el cumplimiento de las prioridades estratégicas de la OIT y sus planes de trabajo y ciclos y, en particular, reducirá la posibilidad de facilitar el acceso a la formación de los interlocutores sociales y las instituciones de los países menos desarrollados que tienen una menor capacidad para pagar por servicios de formación. Por otra parte, en el escenario financiero actual, sigue resultando difícil para el Centro reservar los recursos adecuados que le permitan llevar a cabo actividades a largo plazo de importancia estratégica para la OIT y sus mandantes, en particular una evaluación sistemática del impacto de sus actividades, el seguimiento con los participantes y sus instituciones y el desarrollo de su red de antiguos alumnos en apoyo del Programa de Trabajo Decente a nivel nacional e internacional.

2.2. Contención de costos y productividad

El Centro opera en un mercado competitivo, donde las diferentes instituciones públicas y privadas también ofrecen cursos de formación similares con diferentes niveles de subsidio. Sus servicios deben ser de un nivel excelente en cuanto al contenido técnico, la pedagogía, la eficiencia y, lo que no se puede descuidar, los precios. Por consiguiente, la rentabilidad es una preocupación constante del Centro.

Las medidas de contención de costos están centradas en dos ámbitos principales, a saber: la gestión del campus y el personal. En ambas esferas, es importante que las medidas de contención de costos adoptadas por el Centro no afecten negativamente ni la calidad de la formación ni la de los servicios logísticos que se ofrecen a los asociados y participantes, ya que ello tendría repercusiones negativas en la reputación del Centro y en la demanda de servicios.

Si bien la credibilidad institucional, la competencia técnica y los innovadores métodos de aprendizaje del Centro representan una riqueza extraordinaria, la experiencia de aprendizaje de Turín tendrá éxito, en última instancia, si va acompañada de servicios de calidad a los participantes que permitan colmar sus mayores expectativas.

Por todas estas razones, en los últimos años se ha desplegado una intensa labor orientada a mejorar todos los aspectos de la vida en el campus. Se ha hecho hincapié en aumentar la calidad y la cantidad de los servicios ofrecidos, lo que incluye la restauración y los servicios de hotelería, las instalaciones de formación, la conectividad informática, las actividades recreativas y la asistencia médica. Gracias a una revisión general de los criterios de contratación y a la selección de nuevos contratistas, todas esas mejoras no han llevado aparejados costes adicionales sino que, por el contrario, ha sido posible obtener ahorros anuales cifrados en unos 500.000 euros.

En cuanto a la gestión del campus, el presupuesto de los gastos fijos ha experimentado un aumento anual de un 5 por ciento. Teniendo en cuenta el aumento obligatorio de los salarios y la inflación, los costos fijos se han mantenido estables en términos reales durante los últimos ocho años. Las medidas de ahorro de energía contribuirán a reducir aún más los costos operativos. Sin embargo, cabe señalar que ello requiere una inversión

inicial en equipamiento y tecnología, la que debería provenir de alguna asignación de fondos especiales.

En lo que respecta al personal, la estrategia actual no tiene por objeto necesariamente reducir el número de funcionarios en todos los servicios ya que ello tendría un impacto negativo en el volumen de actividades y, por lo tanto, en los ingresos del Centro. Se da prioridad al fortalecimiento de la capacidad docente de los equipos de formación, mientras se trata de reducir en lo posible el personal en el sector administrativo. Merece destacar que entre 1990 y 2008 disminuyó el número total de funcionarios inscritos en el presupuesto ordinario, que pasó de 159 a 146, a pesar de que el número de actividades de formación se quintuplicó. Al mismo tiempo, un control estricto de las contrataciones a corto plazo combinado con medidas específicas de política ha permitido reducir el número del personal a corto plazo contratado para satisfacer necesidades temporales. En la década de 1990 se ha creado una nueva categoría de personal basado en proyectos para permitir la adecuada dotación de personal de los programas de formación sin imponer restricciones y responsabilidades adicionales a largo plazo sobre los costos fijos.

El Centro ha mantenido bajo control su estructura de grados y ha evitado la inflación de los grados aplicando una política sistemática de reducción de los niveles de grado en el caso de los puestos vacantes tras la jubilación de los funcionarios que los ocupaban.

El aumento de la productividad del personal, combinado con el recurso a la flexibilidad de los recursos humanos, son los principales factores que pueden explicar por qué el Centro ha podido aumentar significativamente el volumen, la complejidad y el valor de sus actividades y, al mismo tiempo, reducir el número de funcionarios inscritos en el presupuesto ordinario. Ello ha incluido medidas para: i) la reestructuración de las funciones de organización con el fin de obtener economías de escala y lograr reajustes del personal para satisfacer las necesidades programáticas y operacionales; ii) la reorganización y automatización constantes de los procesos de trabajo, y iii) la transferencia de recursos de las funciones de apoyo a los sectores que producen directamente ingresos.

Sobre este último punto, en 2008 el personal de apoyo administrativo representó sólo el 21 por ciento de los trabajadores en general. Si bien en algunas unidades, como es el caso de la gestión de los servicios de información, ha aumentado el número de funcionarios con el fin de poder responder eficazmente a la evolución de las necesidades y demandas en materia de tecnología, el personal de otras unidades, como es el caso del Servicio de Administración Interna, ha experimentado una reducción de más del 50 por ciento entre 1990 y 2008. En la medida de lo posible, el Centro ha subcontratado las funciones que no son básicas y ha puesto en marcha nuevos sistemas automatizados para reducir el tiempo del personal dedicado a estas funciones.

Los esfuerzos adicionales para optimizar el uso de los recursos humanos del Centro deberían estar basados en el fortalecimiento de los procesos de planificación de los recursos humanos con el fin de: i) garantizar que el Centro cuenta con el personal adecuado para cumplir su mandato; ii) planificar de manera eficaz el plan de sucesión del personal que se jubila sin que haya perturbaciones ni ineficiencias causadas por la vacante temporal de puestos; iii) mejorar las decisiones respaldadas por datos en lo tocante al número de puestos y la estructura de los costos; (iv) determinar las competencias necesarias para el futuro y las necesidades de actualización de la base de conocimientos técnicos existente, y v) seguir modernizando y simplificando las políticas

y mecanismos en cuanto a la movilidad del personal entre la Oficina y el Centro, así como las transferencias temporales entre ambas estructuras

Es posible lograr economías de escala adicionales mediante un esfuerzo continuo orientado a reestructurar y racionalizar los procesos de trabajo, mejorar la planificación de la redistribución del personal en apoyo de las actividades de formación, fomentar la movilidad interna y el apoyo entre los programas con vistas a recurrir menos al personal temporero externo; promover la automatización de los procesos de trabajo a fin de reducir el tiempo del personal dedicado a funciones de apoyo administrativo; agilizar las transacciones financieras con la OIT, y mejorar la recaudación y el control de los pagos. Deberán explorarse nuevas posibilidades de contratación externa de aquellas funciones que no se consideran básicas y que son desempeñadas por el personal del presupuesto ordinario, siempre que sea posible.

Deberá analizarse la posibilidad de integrar las funciones de apoyo adicionales con las de la sede de la OIT como parte del esfuerzo global de contención de costos, siempre y cuando ello no lleve aparejado costos de oportunidad debido a la disminución de la capacidad de respuesta de estos servicios. Esta opción debe ser abordada de manera pragmática teniendo en cuenta la posibilidad efectiva de recolocar los recursos humanos redundantes en otras dependencias del Centro.

2.3. Aumento de las contribuciones regulares

Las contribuciones fijas representaron tan sólo el 29 por ciento del presupuesto total del Centro en 2008. El resto de los ingresos se generó con la movilización de recursos financieros provenientes de cursos individuales o proyectos. Esto ha llevado al Centro a adoptar con el tiempo una perspectiva de gestión basada en los resultados y a desarrollar una mayor capacidad de respuesta a la demanda.

Sin embargo, el inconveniente de esto es la creciente dificultad del Centro para poder llevar a cabo actividades que revisten crucial importancia para la OIT, pero para las cuales puede existir demanda insuficiente del mercado, y también para facilitar el acceso a la formación de instituciones nacionales que tienen capacidad limitada para pagar por los servicios del Centro.

Además, el Centro debe incluir un porcentaje considerable del tiempo de su personal en el presupuesto de las actividades, lo que podría dar lugar a la crítica de que resultan demasiado caras. Ello coloca al Centro en una situación muy diferente a la de otras organizaciones de desarrollo bilaterales o multilaterales – incluida la propia OIT y algunos organismos de formación y de desarrollo de capacidades – cuyos costos de personal están cubiertos directamente con las contribuciones de los países miembros o con donaciones. Numerosas actividades de formación organizadas en el marco de los programas de cooperación bilateral son ofrecidas a título gratuito.

Por el contrario, al Centro se le pide constantemente que justifique la inclusión de los gastos de personal en el presupuesto de las actividades de formación destinadas a asociados y clientes - incluso, lo que ocurre muy a menudo, por los colegas de la OIT. Si bien el Centro está dispuesto a mantener un enfoque orientado al mercado -- sus costos no han sido un impedimento para participar con éxito en licitaciones --, el Centro estima que la proporción de las contribuciones prorrateadas en el presupuesto total es demasiado baja.

Es por ello que el Centro desea aumentar su presupuesto ordinario y obtener contribuciones directas de otras fuentes y no solo de Italia (incluidos los gobiernos locales), Francia y la OIT. Para alcanzar este objetivo, la OIT podría apoyar una solicitud a sus mandantes para que se creara un instrumento específico para el Centro, además del presupuesto ordinario de la OIT.

Para cubrir la totalidad de los gastos fijos del Centro sería necesaria una contribución adicional de 10 millones de euros. Esto permitiría liberar los ingresos netos obtenidos de las actividades de formación con el fin de aplicar una estrategia de calidad. A mediano plazo, debería fijarse la meta de aumentar la proporción entre los recursos del presupuesto ordinario y los recursos extrapresupuestarios, que en estos momentos es de 29:71, para alcanzar el 50:50. Este objetivo no sería difícil de alcanzar incluso con un modesto aumento en las contribuciones de los veinte Estados miembros de la OIT más importantes, con la excepción de Italia, lo que representaría un gran alivio para las finanzas del Centro.

2.4. Aumento de la contribución del Centro a la cooperación técnica de la OIT

Las razones para tratar de lograr ese objetivo son dobles. Por una parte, mejorar el impacto de la cooperación técnica de la OIT (véase el pár.1 supra) y, por la otra, aumentar el porcentaje de los recursos extrapresupuestarios de cooperación técnica de la OIT que, por el momento, representan sólo el 9 por ciento de los ingresos totales de formación del Centro, y asegurar una mayor previsibilidad de esos recursos.

2.4.1. Asociaciones de la OIT con donantes

Atendiendo a las recomendaciones formuladas por el "Grupo de Trabajo sobre la estrategia financiera para el Centro" de la PFA, el Centro ha participado de manera más regular en la formulación y evaluación de los programas de la OIT financiados con cargo al presupuesto ordinario o con fondos extrapresupuestarios. La programación de la CTPO regional se ha basado en las prioridades regionales. El Centro ha contribuido a las propuestas de la CSPO y organizado una serie de actividades de formación financiadas con cargo a la CSPO. Además, el Centro participa en conversaciones sobre nuevas asociaciones con donantes y, a su vez, ha logrado la participación de las oficinas de la OIT en las actividades basadas en los países en desarrollo y en la respuesta a las oportunidades de licitación. Con todo, es necesario que todo ello se institucionalice ya que, hasta ahora, la colaboración ha sido sobre una base ad hoc, que lleva aparejados elevados costos de transacción.

Con vistas a consolidar esos resultados para alcanzar la meta de financiación más estable y sostenible fijada por el Grupo de Trabajo, el Centro propone para 2010-11 una serie de mejoras en los mecanismos de programación con la Oficina que permitirá racionalizar la ejecución de las actividades de formación y contribuir al programa general de la OIT.

El Centro está convencido de que la asignación de recursos específicos para las actividades de formación y aprendizaje en el presupuesto de la OIT y de las asociaciones con donantes aumentaría considerablemente la eficacia en función de los costos y la fiabilidad de la planificación del Centro. En el marco de los programas globales financiados a través de asociaciones con donantes, el Centro podría diseñar e impartir

programas de formación que redundarían en beneficio de gran número de países y de mandantes que requieren creación de capacidad y formación sobre los diversos resultados de la OIT en el marco de las prioridades temáticas y geográficas establecidas por la OIT para los diferentes países. Esta opción, que fue aplicada con éxito en el pasado en el contexto de algunas asociaciones con donantes, permitiría reducir drásticamente la incertidumbre y los costos de transacción relacionados con la negociación de los componentes de capacitación en los diferentes proyectos.

Este enfoque también permitiría a la OIT aprovechar al máximo el potencial del Centro. Éste no puede cumplir plenamente su función si tiene que organizar actividades de formación aisladas en diferentes países, a menos que éstas representen un componente importante de un proyecto. El Centro puede prestar un servicio esencial a la aplicación de las estrategias y políticas de la OIT reuniendo a los mandantes y las instituciones nacionales de distintos países que tienen los mismos problemas y hacen frente a desafíos similares, promover el intercambio de experiencias acerca de la manera en que se han abordado los problemas sociales y laborales, debatir sobre lo que ha tenido éxito y lo que no ha funcionado, y analizar las lecciones que cabe derivar y las buenas prácticas que pueden adaptarse y reproducirse.

Como parte de una iniciativa a nivel de toda la Oficina iniciada por PARDEV para identificar las "lagunas de recursos" para el 2010-2011, el Centro presentará propuestas desglosadas por resultado global en que indiquen los resultados de formación que el Centro puede contribuir para alcanzar esos resultados (centrando su quehacer en Estados miembros específicos). Estas propuestas determinarán la financiación de que puede disponer el Centro con arreglo a sus recursos cautivos y las necesidades de recursos adicionales que requerirían fondos de la CSPO o financiamiento de otros donantes.

2.4.2. CSPO

Hasta junio de 2009, unos 700.000 dólares de los Estados Unidos de la CSPO destinados a África habían sido programados para la organización de actividades por el Centro durante 2009, mayormente en las áreas de empleo de los jóvenes, información del mercado laboral y migraciones laborales. Por otra parte, el Centro organizó en 2009 un importante componente de formación para los mandantes de la OIT en el contexto de un nuevo convenio colectivo del sector del azúcar en México.

El Centro ha hecho propuestas concretas sobre la manera en que podría participar mejor en actividades con cargo a la CSPO en el futuro. Los mismos argumentos presentados en el capítulo anterior respecto de las asociaciones con donantes se aplican también al mecanismo de la CSPO. La mayoría de los PTDP financiados a través de la CSPO carecen de la masa crítica de recursos para la ejecución de actividades de formación y desarrollo de recursos humanos que justifiquen una participación del Centro eficaz en función de los costos. Muchas "actividades de formación" son talleres locales, seminarios aislados de uno o dos días de duración, o seminarios sin una estrategia bien definida a largo plazo a los que el Centro podría hacer una contribución significativa.

Resultaría muy provechoso que los diversos PTDP pudiesen agruparse, por ejemplo, atendiendo a los resultados operativos, y que la CSPO contribuyese a financiar actividades conjuntas de formación y de intercambio de conocimientos a través del Centro. Sin embargo, en la práctica, la aplicación de los diferentes PTDP está

descentralizada en las oficinas exteriores de la OIT, que planifican y ejecutan actividades en forma aislada unas de otras. Además, en muchas áreas de trabajo de la OIT y del Centro no hay una masa crítica de actividades de PTDP que permita que las actividades de formación e intercambio de conocimientos estén totalmente financiadas por esas actividades.

En este caso, una vez más, la asignación de recursos específicos de la CSPO al Centro destinados a la elaboración y ejecución de programas en colaboración con los diferentes gestores de los PTDP permitiría reducir considerablemente los costos de transacción y mejoraría la ejecución de esas actividades. El Centro ya ha iniciado discusiones con los sectores técnicos de la sede acerca de la manera de incluir componentes de formación y creación de capacidad en sus respectivas propuestas generales de productos.

Al mismo tiempo, el Centro ha preparado y está analizando con la sede una propuesta global de Turín relacionada con la CSPO. Si fuera aceptada, contribuiría a reducir los costos de transacción que supone la dispersión de los componentes de formación y aprendizaje en docenas de diferentes actividades con cargo a la CSPO y le permitiría al Centro mejorar la planificación y formulación de los componentes de aprendizaje e intercambio de conocimientos para los mandantes en diferentes PTDP.

2.4.3. CTPO

En cada bienio se asignan a Turín fondos de la CTPO, como parte de las asignaciones regionales. La utilización de esos recursos se determina cada bienio, mediante la planificación y la negociación con las oficinas regionales de la OIT. Esos recursos desempeñan un papel crucial para garantizar que los programas del Centro se utilizan de acuerdo con las prioridades regionales de la OIT. Sin embargo, los mecanismos prácticos para la liberación de esos fondos son engorrosos y causan importantes retrasos en la planificación y la utilización de los mismos, en particular en la fase inicial de cada bienio.

Se propone que las asignaciones de la CTPO se hagan directamente al Centro (en lugar de ir antes a la región para recibirse más tarde al término de una serie de sub-asignaciones). Ello contribuiría a acelerar la ejecución de las actividades y permitiría también al Centro asignar más tarde recursos de la CTPO de manera más flexible a las actividades de formación sobre el terreno – seleccionadas de común acuerdo con los especialistas y las oficinas responsables -- o a las becas para los cursos regulares que cada oficina regional elegirá atendiendo a las prioridades regionales.

2.4.4. Asociaciones con las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales

El Centro labora activamente para crear asociaciones con otras organizaciones multilaterales y las Naciones Unidas, con el fin de aunar recursos y conocimientos en aras del desarrollo y la ejecución de nuevos productos de formación. Entre los ejemplos más recientes destacan las colaboraciones con el Banco Mundial, la EIRD y la OCDE, así como con diversas organizaciones y organismos de las Naciones Unidas en relación con el desarrollo de la cartera de programas de postgrado. Además de ampliar el alcance y la visibilidad de los programas del Centro, esos acuerdos devienen un canal para la integración del Programa de Trabajo Decente en todo el sistema multilateral.

Más allá de las alianzas mundiales, el Centro se propone contribuir al proceso de reforma de la ONU a nivel de país (« Unidos en la acción ») formulando sus programas de formación con arreglo a la Guía práctica de la OIT para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente y brindando formación al personal de las oficinas externas en colaboración con las Naciones Unidas a nivel nacional. Para que el Centro pueda establecer relaciones eficaces con los equipos nacionales de las Naciones Unidas son esenciales dos factores: a) la presencia y participación efectiva de la OIT en los procesos y los equipos nacionales de las Naciones Unidas – incluida la debida consideración dada por el MANUD y los planes de las Naciones Unidas a la participación efectiva de los interlocutores sociales en el diseño y ejecución de los planes nacionales de desarrollo, y b) las oportunidades para formar y sensibilizar a los equipos nacionales de las Naciones Unidas en cuanto al Programa de Trabajo Decente, prestando particular atención a la estrategia de aplicación de la Guía práctica para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente. Las primeras experiencias indican que no debería darse por sentado que los administradores de los programas de las Naciones Unidas a nivel nacional son sensibles a la necesidad y la posibilidad de integración del Programa de Trabajo Decente. Sin embargo, el Centro ha tenido éxito en la negociación y la organización en 2009 de una serie de talleres nacionales destinados a la formación de los facilitadores de estudios sobre igualdad de género provenientes de tres equipos nacionales de las Naciones Unidas en África. La promoción del Programa de Trabajo Decente mediante la selección de temáticas específicas en una etapa inicial puede en algunos casos representar una opción prometedora.

Por último, el nuevo papel que cumplirá la OIT en una reglamentación global puede atraer nuevas actividades al Centro. Sería necesario brindar formación a los funcionarios internacionales de la OIT en cuanto al mandato de la Organización, en particular en lo relativo a la promoción del Pacto Mundial para el Empleo. Ello requiere que la OIT, al discutir con los donantes el seguimiento de las decisiones adoptadas por el G-20 incluya en las propuestas de manera explícita actividades de formación y de aprendizaje con el Centro de Turín.

2.4.5. Donantes no tradicionales

El Centro está preparado a integrar sus estrategias de movilización de recursos en los marcos de políticas más amplias establecidas por la OIT por lo que respecta a las asociaciones con los donantes y la CSPO. Al mismo tiempo, el Centro puede sacar partido a la ventaja comparativa de su flexibilidad institucional para atraer a la OIT recursos de donantes no tradicionales en los casos en que no es aplicable la CSPO o la creación de asociaciones. Esto incluye la participación en licitaciones competitivas, la cooperación con los gobiernos locales y las asociaciones públicas/privadas.

En paralelo con la reducción progresiva de las fuentes tradicionales de financiación, el Centro deberá intensificar sus actividades de movilización de recursos por lo que respecta a los donantes y asociados no tradicionales. Estas iniciativas se coordinarán con PARDEV, así como con las correspondientes oficinas y departamentos de la OIT. Al mismo tiempo, el Centro deberá mantener y mejorar sus posibilidades de tomar iniciativas en este campo en el interés general de promover el Programa de Trabajo Decente para lograr atraer un mayor número de instituciones públicas y privadas no cautivas.

3. Mejoras en cuanto a la formulación y las metodologías de la formación

3.1. Estrategia para mejorar el contenido técnico y el proceso pedagógico de nuestras actividades de aprendizaje.

El Centro de Turín ha hecho un esfuerzo considerable para mejorar su oferta de actividades de formación y aprendizaje. Ha buscado contratar a especialistas que tienen un excelente dominio de sus áreas técnicas, que pueden interactuar en pie de igualdad con abogados, economistas y otros especialistas en ciencias sociales de las principales universidades o instituciones internacionales. Sin embargo, los especialistas también tienen que poseer o adquirir conocimientos de las herramientas y técnicas pedagógicas.

Con este fin, se organizan cursos intensivos sobre pedagogía para los especialistas de nueva contratación. También se organizan periódicamente actividades de desarrollo del personal en el marco de un programa multianual destinado a actualizar y reforzar sus conocimientos pedagógicos y su capacidad de facilitación del aprendizaje. Se organizan evaluaciones inter pares destinadas a mejorar la calidad de la formulación de los planes de estudio. Por otra parte, se han contratado especialistas en metodología y tecnología de la formación para apoyar el programa técnico sobre formulación y facilitación del aprendizaje.

Se ha concebido un laboratorio especial de aprendizaje que será un espacio destinado a promover el fermento de ideas del personal para planificar nuevas actividades, trabajar en su formulación, intercambiar información con los facilitadores, organizar evaluaciones inter pares, experimentar con nuevos métodos de aprendizaje, etc. en un entorno conducente a fomentar la innovación y la creatividad.

Sin embargo, se deben sopesar los pros y contras por lo que respecta, por una parte, a la posibilidad de invertir tiempo y recursos en el desarrollo de las competencias técnicas y pedagógicas del personal y, por la otra, a la organización de un vasto programa de formación para asegurar la viabilidad financiera del Centro. Por lo tanto, sería útil crear un Fondo de Investigación y Desarrollo para compensar el tiempo dedicado a revisar los planes de estudio existentes y a crear nuevos planes. Ese fondo podría ser financiado por un consorcio de donantes interesados.

3.2. Actividades de aprendizaje en el Centro y sobre el terreno

Se ha propuesto repetidamente la idea de que el Centro debe, en la medida de lo posible, impartir sus cursos sobre el terreno, lo que le permitiría reducir costos y llegar a más gente. Los mismos argumentos también han llevado a la concepción de actividades de formación a distancia y de actividades mixtas.

El principal criterio que determina la elección de la modalidad y del lugar en que se imparten los cursos incluye dos aspectos: el objetivo de la formación y la relación costo-eficacia. En términos generales, las actividades sobre el terreno se justifican cuando los participantes provienen de un solo país o subregión y no se justifica el costo del transporte internacional. Otras razones pueden incluir la posibilidad de establecer asociaciones con instituciones y centros de formación nacionales o regionales y el objetivo explícito de contribuir al desarrollo de su capacidad de formación. En otros

casos -- en particular en los programas conjuntos con las oficinas exteriores de la OIT – predomina la preocupación de realzar la visibilidad política.

Por otra parte, la organización de la formación en Turín permite que el Centro tenga mayor control de las variables logísticas y metodológicas en el campus. Asimismo, los costos residenciales son por lo general más bajos en el campus de Turín que en hoteles o instalaciones de recreo, incluso en los países en desarrollo. Sin embargo, la diferencia más sustancial radica en el hecho de que las actividades en el campus permiten reunir a personas de diferentes países y ofrecen mayores posibilidades de intercambio de conocimientos y de fermento de ideas entre los participantes; por el contrario, en las actividades organizadas sobre el terreno, los conocimientos y la información se canalizan casi exclusivamente a través de los instructores y expertos de la OIT. De las evaluaciones de los participantes se desprende claramente que las actividades en el campus generan opiniones más positivas.

En general, consideramos que la proporción actual entre las actividades en el campus (40%) y en el terreno (50%) es apropiada. Sin embargo, el Centro se esfuerza también por reforzar la especificidad de la formación recibida en el campus como plataforma privilegiada para la dimensión de intercambio de conocimientos, elemento central del Enfoque de Aprendizaje de Turín mientras que, al mismo tiempo, se reduce la duración de los cursos presenciales y se amplia el uso de métodos combinados que permiten ahorrar costos. Los participantes en los cursos impartidos en el Centro son, por lo general, funcionarios superiores que tienen una experiencia profesional e institucional más profunda. Es esencial que el Centro sea capaz de captar y compartir esa experiencia con el fin de generar nuevos conocimientos y fomentar el intercambio de experiencias y experimentación.

3.3. El Enfoque de Aprendizaje de Turín

El « Enfoque de Aprendizaje de Turín » es la principal referencia en cuanto a las normas de calidad para la formulación y ejecución de actividades de formación del Centro. En las condiciones de aprendizaje tradicionales, los conocimientos son transferidos por los expertos; con los enfoques más innovadores, los conocimientos son generados por los propios participantes y compartidos entre todos ellos. El Enfoque de Aprendizaje de Turín tiene por objeto proponer un proceso de aprendizaje que incluye los dos tipos de aprendizaje y, al mismo tiempo, coloca a los participantes y a las organizaciones de que provienen en el centro del proceso de aprendizaje.

En el caso del intercambio de conocimientos, los participantes son, por definición, el elemento central del proceso; con todo, el Centro debería continuar elaborando herramientas pedagógicas que permitan expresar y compartir experiencias en un contexto internacional en que existe gran diversidad de culturas y actitudes. En el caso de la transferencia de conocimientos, el Enfoque de Aprendizaje de Turín vela por que los conocimientos impartidos correspondan a las necesidades del participante.

La transferencia de conocimientos debe concentrarse en una fase anterior a las actividades presenciales con vistas a maximizar el tiempo dedicado al intercambio de conocimientos en el campus. Con este fin, antes del inicio de las actividades presenciales, el Centro organiza para cada uno de los cursos regulares una fase de aprendizaje electrónico, en que se abordan los elementos básicos y comunes del contenido técnico.

Asimismo, el intercambio de conocimientos y la creación de redes pueden comenzar antes de que se inicien los cursos presenciales mediante la creación de plataformas electrónicas que permiten a los participantes conectarse con el Centro y entre sí. Este proceso continúa al término del curso y permite a los participantes proseguir los intercambios y seguir teniendo acceso a la información actualizada.

El Centro también está estudiando la inclusión sistemática de un módulo de formación de formadores que permitirá a los participantes formular o diseñar la manera en que se proponen integrar las competencias adquiridas en su organización o difundir en su país los conocimientos adquiridos.

El Centro está analizando la posibilidad de añadir una nueva dimensión a su cartera de formación para ofrecer a los participantes en cursos seleccionados la posibilidad de obtener títulos con arreglo a las normas de acreditación reconocidas internacionalmente, a saber, la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) de la UNESCO. Esto tiene importantes implicaciones para la formulación y ejecución de las actividades de formación -- en particular, la introducción de la evaluación sistemática del aprendizaje como requisito previo para la obtención del título. Dado que la misión principal del Centro guarda relación con el desarrollo institucional, y no con el desarrollo personal de por sí, esta opción se ofrecería a título voluntario como incentivo adicional para hacer uso pleno y productivo de las oportunidades de aprendizaje ofrecidas por la participación en los cursos del Centro.

Como parte de un esfuerzo para potenciar la imagen del Centro entre las principales instituciones de formación para el desarrollo, se ha organizado en Turín una primera actividad denominada « Lazos de aprendizaje » (Learning Link), prevista para diciembre de 2009. Será un hito innovador que representa un avance en el programa común de las instituciones de formación y aprendizaje en pro del desarrollo – incluidos el Instituto del Banco Mundial, organizaciones nacionales como InWEnt y la red de donantes Train4Dev – que disfrutarán de un entorno de aprendizaje participativo no convencional. En estas actividades se abordarán las cuestiones y los desafíos identificados en el Retiro de Formación de Alto Nivel de Berlín sobre la eficacia de la formación para el desarrollo internacional (4-5 de junio de 2008), el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (2-4 de septiembre de 2008) y el Foro de Washington sobre la mejora de los resultados del aprendizaje para la creación de capacidad. Se adoptará un enfoque orientado a la acción y el aprendizaje continuo con el fin de mejorar la eficacia operativa y los resultados de los programas de formación, con vistas a promover el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, y se hará hincapié en la planificación y ejecución a nivel individual, institucional e internacional.

3.4. Nuevos productos

El Centro se propone renovar constantemente su cartera de productos de formación con el fin de actualizar el contenido y las modalidades de ejecución de sus planes de estudio existentes, adaptándolos a diferentes contextos lingüísticos y culturales y elaborando nuevos planes de estudio para anticipar o responder a las demandas de formación y de aprendizaje y al desarrollo de nuevas asociaciones. Las innovaciones más recientes incluyen la creación de nuevos productos de formación en campos tales como la lucha contra la discriminación, las políticas salariales, la educación y la formación profesional, el desarrollo empresarial sostenible, la reducción de los desastres naturales, la inspección

del trabajo, la migración laboral, los empleos verdes, la dimensión social del comercio y las inversiones internacionales, la responsabilidad social de la empresa, la Guía práctica de la OIT para la incorporación sistemática del empleo y el trabajo decente y la crisis económica y financiera.

Tras el inicio de la crisis económica y financiera en el segundo semestre de 2008, el Centro ha tratado de apoyar las iniciativas de la OIT a nivel mundial en su esfera de responsabilidad. Los planes de estudio y los productos de formación existentes han sido sometidos a una revisión crítica y actualizados con el fin de integrar la dimensión de la crisis y su impacto sobre el trabajo decente. Esto incluye los planes de estudio sobre las políticas de empleo y de mercado de trabajo, el comercio, la inversión y el empleo; la seguridad social, la contratación pública y las inversiones con elevado coeficiente de mano de obra.

Por otra parte, un proyecto sobre la reestructuración de las empresas en los países de la UE recientemente aprobado por la Comisión Europea ha adquirido una nueva dimensión y significado en el contexto de la crisis económica. Tras la reunión de alto nivel sobre el modelo social europeo que tuvo lugar en julio de 2008, la Comisión Europea también aceptó financiar en 2009 una nueva reunión tripartita sobre las relaciones laborales en el contexto de la crisis. Además, a finales de 2009 se organizó en Turín un taller tripartito interregional destinado a permitir a los mandantes compartir experiencias y mejorar el diálogo con la OIT en relación con el empleo y la dimensión del trabajo decente de la crisis, y también a movilizar el apoyo en torno a la propuesta de Pacto Mundial para el Empleo. Se organizaron, o planificaron, talleres de formación específicos para los empleadores y los trabajadores con el fin de fortalecer la capacidad de los mandantes para hacer frente a la crisis. El Centro espera que, bajo la dirección de la Oficina, esas actividades iniciales puedan dar lugar a un programa tripartito sostenido de capacitación orientado a apoyar la iniciativa del Pacto Mundial para el Empleo, tanto a nivel mundial como nacional.

La innovación en cuanto a las modalidades para impartir los cursos incluyen, además del Enfoque de Aprendizaje de Turín (véase el pár. 3.3), la organización de algunos grandes eventos que combinan diferentes planes de estudio en materia de formación en un mismo campo (microfinanzas, desarrollo empresarial, desarrollo local). La idea básica es reemplazar los diferentes cursos abiertos por actividades de dos o tres semanas de duración, en los que los participantes podrían elegir módulos específicos y, al mismo tiempo, participar en algunos módulos comunes. La ventaja de una fórmula de este tipo radica en que los participantes adquieren una visión más completa del campo en cuestión, se reúne al mismo tiempo a un número mayor de participantes, y se realza la visibilidad de las actividades del Centro. Este modelo se ha empleado ya para el evento de Boulder sobre microfinanzas y la "Academia sobre desarrollo sostenible de las empresas". El Centro tiene la intención de aplicar este modelo en otros campos como la lucha contra la discriminación y la migración.

4. El Centro y el campus

Este capítulo no contiene una estrategia completa propiamente dicha sino algunas ideas destinadas a propiciar el debate tanto en el Consejo del Centro como en el Consejo de Administración acerca de la relación entre el Centro y el campus, donde radican otras dos

pequeñas instituciones de las Naciones Unidas: la Escuela Superior del Personal y el UNICRI.

Por un lado, debe tenerse en cuenta que el Centro se encarga de la gestión de todo el campus y corre con la mayor parte de los gastos de mantenimiento de las instalaciones comunes, lo que representa una parte significativa de los costos fijos de nuestro presupuesto.

En 2008, el costo para el Centro de la gestión del campus se elevó a 5.351.000 euros. Esta cifra incluye los servicios públicos, los servicios especializados como la seguridad o el mantenimiento de la estructura informática, el transporte y las comunicaciones, el mantenimiento de los edificios, etc. En 2008, los gastos de funcionamiento del campus representaron un 220 por ciento de la contribución fija de la OIT (2.440.000 euros), el 68 por ciento de la contribución fija (o ex lege) de Italia (7.850.000 euros) y el 60 por ciento de la contribución a los costos fijos generados por las actividades de formación (8.859.000 euros). En otras palabras, los gastos del campus superaron el 50 por ciento de las contribuciones fijas combinadas de la OIT y de Italia. Si se excluyen los gastos relacionados con el mantenimiento de los equipos informáticos y el software, en 2008 los gastos del Centro relacionados con el campus oscilaron alrededor de 3.500.000 euros. Cabe señalar que el mecanismo de recuperación de los costos derivados de la presencia en el campus de las otras dos organizaciones (el UNICRI y la Escuela Superior del Personal del sistema de las Naciones Unidas) produjo un ingreso de sólo 100.000 euros. En condiciones de estrictas limitaciones financieras, esto podría resultar insostenible, ya que es extremadamente difícil prever ahorros sustanciales en estas partidas de gastos sin poner en peligro la seguridad y las condiciones de trabajo tanto del personal del Centro como de los participantes.

Por otra parte, las autoridades italianas – aún sabiendo y reconociendo el papel central desempeñado por el Centro – por lo general hablan de un campus de las Naciones Unidas más que de un campus de la OIT. En realidad, parte de su generosidad, tanto a nivel nacional como local, está vinculada a la noción y a la imagen de un centro de las Naciones Unidas en su territorio. La transformación del campus en una entidad de las Naciones Unidas vendría incluso a aumentar su visibilidad a nivel mundial y a atraer más fondos - algo que podría ser del agrado del principal patrocinador del Centro.

Existe consenso en cuanto a que el Centro debe seguir ocupándose de la gestión del campus. Sin embargo, este papel podría ser cuestionado si el Centro tuviera dificultades para generar suficientes ingresos a través de sus actividades relacionadas con la OIT. Una respuesta a este cuestionamiento consiste en aprovechar las facilidades que ofrece el campus.

De hecho, el Centro siempre ha tratado de explotar las posibilidades que ofrece el campus para generar recursos adicionales, con el fin de aliviar sus costos fijos. Las actividades residenciales no vinculadas a la formación (alquiler de las aulas y de las instalaciones hoteleras a otras instituciones) aportan un promedio anual de 300.000 euros, suma que se elevó a 900.000 euros en 2006, con motivo de los Juegos Olímpicos de Turín. A partir de 2010, la disponibilidad del centro de conferencias en el pabellón L, resultado de la generosidad de la Región del Piamonte y de la Fundación Sanpaolo, podría contribuir a un aumento de los ingresos generados por las actividades de terceros, en vista del hecho de que en la ciudad no existe otro lugar capaz de ofrecer instalaciones residenciales y de formación equivalentes.

El programa de cursos de posgrado es también una actividad no esencial que se ha desarrollado principalmente con el fin de satisfacer las expectativas de las autoridades locales para promover la dimensión internacional de la Universidad de Turín. Se sigue desarrollando el potencial de este programa, ya que podría resaltar el prestigio del Centro y atraer más recursos. Estas actividades también son importantes en la medida en que contribuyen a la recuperación de costos, gracias a una ocupación equilibrada de las instalaciones de formación y residenciales durante todo el año. De hecho, durante los últimos cinco o seis años, los programas de postgrado han representado un 20 por ciento del total de días/participante (19.836 de un total de 99.608 en 2008). En cuanto a la ocupación de las instalaciones residenciales del Centro, la proporción es casi la misma, alrededor de 10.000 noches, de un total de aproximadamente 50.000.

El siguiente paso podría consistir en un aumento sustantivo en el número de asociaciones con organizaciones internacionales, así como con universidades italianas de prestigio. No cabe duda de que sería rentable para el Centro seguir desarrollando esa línea de actividades. Sin embargo, esto plantea una serie de cuestiones. El equilibrio entre los programas fundamentales de la OIT y otros tipos de actividades está inevitablemente relacionado con el nivel de los recursos que la OIT pone a disposición del Centro.

En todo caso, es esencial que el Centro siga dando pasos para crear nuevas asociaciones e iniciativas. Una posibilidad sería invitar a algunas organizaciones y programas de las Naciones Unidas (por ejemplo, la Comisión de Derechos Humanos, el ACNUR y otros) para que organicen algunas de sus actividades básicas de capacitación en el campus de Turín. Ello permitiría al Centro no sólo hacer el mejor uso posible de sus instalaciones sino, lo que es aún más importante, contribuir a estas actividades a través de su experiencia de aprendizaje.

Además de la cuestión de los recursos, el invitar a otras organizaciones a utilizar las instalaciones, en lugar de acoger en el campus a un mayor número de organizaciones de las Naciones Unidas, es un enfoque que permitiría al Centro mantener la importante función que cumple en el desarrollo del campus. Por otra parte, teniendo en cuenta el creciente papel que desempeña la OIT en la nueva reglamentación internacional, el organizar otras actividades de las Naciones Unidas en un entorno de la OIT podría contribuir a la difusión de los valores y políticas de la Organización y, al mismo tiempo, hacer del Campus un lugar más atractivo.

Por lo tanto, puede haber llegado el momento de adoptar esta opción. Sin embargo, la aprobación del Consejo del Centro pudiera ser necesaria para hacer fructificar esta estrategia.

DECLARACIÓN CONJUNTA DE LOS EMPLEADORES Y DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL CENTRO DE TURÍN

ANEXO 1Tanto los empleadores como los trabajadores desearían volver a insistir en la posición única del Centro de Turín dentro del sistema de las Naciones Unidas y su ventaja comparativa para brindar apoyo al fortalecimiento de las capacidades de los interlocutores sociales y de los Estados Miembros de la OIT.

Por consiguiente, el Centro de Turín debería figurar en un lugar destacado en los documentos estratégicos de la OIT, como el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT, el presupuesto para el bienio 2010-2011 o la aplicación de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa de 2008, especialmente con respecto al fortalecimiento de las capacidades de los mandantes de la OIT.

Teniendo en cuenta lo anterior, se solicita al Director del Centro que someta un documento al Consejo del Centro de Turín, en su reunión de noviembre de 2009, en el que se perfile un plan integral y estratégico para fortalecer las capacidades de los mandantes de la OIT.

En dicho documento, debe otorgarse la debida consideración a las siguientes cuestiones:

- el papel del Centro de Turín en la aplicación de la Declaración de 2008, especialmente con respecto al fortalecimiento de las capacidades de los mandantes;
- la mejora y el aumento de la participación de los interlocutores sociales en las actividades del Centro a través de ACTRAV y ACT/EMP;
- la mejora de la pertinencia de los programas y productos ofrecidos por el Centro;
- la adopción de la gestión basada en los resultados;
- el papel del Centro de Turín en la comprensión y la respuesta a la crisis financiera mundial;
- las oportunidades y las consecuencias para el Centro de la participación de la OIT en los procesos de reforma de las Naciones Unidas y en su iniciativa “unidos en la acción”;
- la cooperación entre la estructura exterior de la OIT y el Centro y especialmente la inclusión de un componente de formación en los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP);
- la consecución de un justo equilibrio entre las actividades realizadas en Turín y sobre el terreno.

Movilización de recursos

En estos momentos, la situación financiera del Centro es vulnerable. Depender de las contribuciones del gobierno italiano (al cual expresamos nuevamente nuestra gratitud) no puede ser una solución sostenible a largo plazo. Además, la crisis financiera y económica hará sin duda que el mercado sea más difícil y menos previsible para el Centro. Por consiguiente, el Centro necesita urgentemente fuentes de financiación más amplias y estables. Tal como señaló

el Grupo de Trabajo sobre la financiación del Centro y como se discutió en el Consejo de Turín y en la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFA) de Ginebra en noviembre de 2008, hay varias formas de lograr lo anterior:

1. en primer lugar, la contribución del presupuesto ordinario de la OIT al Centro es muy baja: 3 millones de euros de un presupuesto total de 42 millones. Esta cifra no refleja en modo alguno los esfuerzos del Centro para aumentar la capacidad de sus mandantes a fin de aplicar con éxito los objetivos estratégicos de la OIT. Por esta razón, en el futuro debería aumentarse la contribución del presupuesto ordinario de la OIT al Centro.

2. En segundo lugar, hace falta una cooperación más estructurada con PARDEV para garantizar que el Centro de Turín reciba más fondos de los acuerdos de asociación a fin de desarrollar cursos para los mandantes. El Centro también debería participar de manera más sistemática en programas de cooperación técnica y recibir los fondos necesarios para ello. También debería participar en reuniones con los donantes. Por último, el Centro debería tener acceso a fondos de la CSPO a fin de desarrollar programas de formación, en particular en el contexto de los Programas de Trabajo Decente por País.

3. Por último, aunque no menos importante, los gobiernos podrían considerar la posibilidad de hacer contribuciones directas al Centro de Turín por medio de una o varias de las modalidades presentadas en el informe del Grupo de Trabajo en 2007, o considerar una partida específica y un presupuesto para el Centro de Formación como parte de un programa más amplio de asociación con la OIT.

De esa forma, la financiación del Centro podría volverse más previsible y estable, y brindar más resultados directamente relacionados con el Programa de Trabajo Decente, además de fortalecer las capacidades de los mandantes a través del refuerzo del papel y las capacidades de ACTRAV y ACT/EMP. Ello permitiría una participación mayor y más efectiva de los interlocutores sociales en las actividades del Centro. Este último podría así desempeñar un papel más eficaz como centro de apoyo de la OIT y del Programa de Trabajo Decente.

El Consejo y la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFA) deberían recibir informes anuales sobre los progresos en la aplicación de las recomendaciones contenidas en el Informe del Grupo de Trabajo de 2007, incluido el presupuesto contemplado.

La PFA debería seguir examinando anualmente la forma de avanzar en la integración entre el Centro y la OIT.

Ginebra, 11 de marzo de 2009

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

CC 69/5
69 e reunión

Consejo del Centro

Ginebra, 29 – 30 de octubre de 2007

QUINTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Informe del Grupo de Trabajo

1. La Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC), en su 298.ª reunión (marzo de 2007), debatió la cuestión del papel del Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) en el marco de una estrategia coherente de refuerzo de las capacidades de la OIT[1]. El Consejo de Administración propuso un conjunto de medidas que podrían procurar una estructura presupuestaria y financiera más estable que permitiría al CIF-OIT cumplir con su mandato como institución de formación de la OIT.

2. En consecuencia, se propuso "*preparar un documento de trabajo que se sometería al examen del Consejo del Centro y de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo de Administración de la OIT en noviembre de 2007"* (párrafo 27). El informe también señalaba que "*dicho documento contendría opciones y propuestas, establecidas previa consulta con los miembros del Consejo de Administración de la OIT*". En su calidad de Presidente del Consejo del Centro, el Director General de la OIT respaldó esta idea e invitó, además, a los miembros del Grupo de los Empleadores y del Grupo de los Trabajadores a brindar su apoyo a la iniciativa.

3. El Director del CIF-OIT facilitó la creación de un Grupo de Trabajo, integrado por los representantes de 18 países, así como por los representantes del Grupo de los Trabajadores y del Grupo de los Empleadores. Este Grupo de Trabajo, sobre la base de los documentos de referencia proporcionados por el CIF-OIT, trazó las líneas generales de una estrategia de financiación. El documento anexo, "*Una estrategia de financiación para el Centro de Turín*", se somete a título informativo.

4. En conjunto, se acordó que si se vinculaba más estrechamente la labor del CIF-OIT al programa general de la OIT mediante, entre otras cosas, la aplicación de las medidas propuestas en la reunión de la PFAC en marzo de 2007 (véase párrafo 28, GB.298/PFA/14/3), se podría asegurar una base de financiación más estable para el Centro. Las recomendaciones que emanaron de la revisión de la estructura exterior relativas a la adopción de disposiciones efectivas y eficaces para las oficinas exteriores de la OIT (incluido en relación con el CIF-OIT) también contribuirán a ello. Sobre esa base, el Grupo de Trabajo propone lo siguiente:

a Con objeto de alimentar las sinergias y complementariedades, debería alentarse, cuando corresponda, al CIF-OIT y a los departamentos y oficinas regionales de la OIT a trabajar conjuntamente en la determinación y planificación de programas y en la movilización de recursos, así como a intercambiar personal, a fin de avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos de la OIT. Ello mejoraría la previsibilidad de los recursos necesarios para la prestación de servicios pertinentes por parte del CIF-OIT. Los avances que se obtengan en este ámbito deberían quedar recogidos en los correspondientes informes del Consejo de Administración.

b Los departamentos y las oficinas regionales de la OIT y el CIF-OIT deberían adoptar disposiciones para procurar una mejor coordinación, incluso a través de un enlace directo entre los sectores y departamentos técnicos de la Sede y los

[1] GB.298/PFA/14/3

correspondientes departamentos técnicos del CIF-OIT, así como a través del nombramiento de coordinadores para el CIF-OIT en las oficinas regionales.

c Los departamentos y las oficinas regionales de la OIT deberían mantener un estrecho contacto con el CIF-OIT en la determinación, formulación y ejecución de los programas de cooperación técnica de la OIT. Asimismo, debería confiarse al CIF-OIT la gestión de los componentes de formación y refuerzo de las capacidades del programa de cooperación técnica de la OIT en las áreas de especialización de éste.

d La estrategia consistiría en prestar apoyo a los programas del CIF-OIT con arreglo al Plan de Desarrollo 2007-2011, que abarcan:

- la formación en apoyo de la consecución de resultados en materia de trabajo decente (Programa y Presupuesto);
- la formación específica en apoyo de países (para lograr los resultados previstos en los PTDP), regiones o subregiones;
- la gestión del conocimiento: capacidad de formación y aprendizaje, tecnologías; y
- adecuación de las infraestructuras y de los sistemas del CIF-OIT a los de la OIT.

e Se anima a los donantes a incrementar sus contribuciones voluntarias al CIF-OIT, de acuerdo con su Plan de Desarrollo y la "*Estrategia de financiación para el Centro de Turín"*, en la cual se sugieren áreas prioritarias y modalidades para tales contribuciones.

f Con arreglo a su Plan de Desarrollo, el CIF-OIT debería buscar activamente posibilidades de obtener contribuciones voluntarias directas entre una amplia variedad de posibles socios, en consulta con la OIT y sus mandantes. Ello también implica colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas en el contexto del programa de integración "Una Organización" ("*One UN*").

5. A la luz de los debates mantenidos por el Grupo de Trabajo, se invita a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración a que:

- apruebe la amplia estrategia definida por el Grupo de Trabajo tal como se resume en el presente documento;
- solicite a la Oficina que adopte con el CIF-OIT las disposiciones necesarias para llevar a efecto dicha estrategia, tal como se menciona en los apartados a), b) y c) del párrafo 4 *supra*;
- solicite al Director del Centro que ponga en marcha una estrategia de movilización de recursos para el CIF-OIT, en estrecha coordinación con la OIT, y especialmente con su Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV).

ANEXO PARA INFORMACIÓN

Estrategia de financiación para el Centro Internacional de Formación de la OIT

Resumen de los retos financieros

1. La sostenibilidad financiera a medio y largo plazo del Centro está en peligro ya que los costos fijos siguen aumentando, a pesar de las estrictas medidas de contención de costos que se han aplicado. Ello es debido en gran medida a factores ajenos al control de la Dirección del Centro. Si desea mantener su competitividad y receptividad con respecto a la capacidad de financiación de los mandantes de la OIT, el Centro no puede permitirse un incremento sustancial de los precios de sus servicios. En el anexo 2 se ofrece una visión de conjunto de los principales parámetros y tendencias.

2. En un contexto de contribuciones directas estables, la capacidad del Centro para cubrir los rampantes costos fijos a través del incremento del margen de beneficios que obtiene de las actividades de formación ha llegado a su tope en términos de productividad del personal y recursos disponibles. Para equilibrar el presupuesto ha sido necesario posponer inversiones esenciales en infraestructuras (incluidos los equipos informáticos destinados a la formación), en sistemas y en formación del personal, y congelar la contratación de nuevos funcionarios, así como demorar la asignación de los puestos vacantes. En la actualidad, el Centro ha llegado al límite con respecto al mantenimiento de su capacidad básica para prestar servicios.

3. Además, esta constante atención a la productividad ha supuesto que el Centro dispusiera de poco tiempo para la innovación y el desarrollo, para trabajar con la estructura exterior de la OIT en la determinación de las prioridades regionales en materia de formación y refuerzo de las capacidades y en la respuesta a las mismas, o para apoyar los programas de trabajo decente por país. Esta situación puede acabar erosionando la calidad y pertinencia de los servicios del Centro. Por último, el Centro tampoco dispone de tiempo ni de recursos para participar más plenamente en los procesos y sistemas de programación de la OIT y no puede contribuir suficientemente en el programa de cooperación técnica de la OIT en el ámbito del apoyo de los componentes de formación y refuerzo de capacidades.

Una estrategia de financiación para el Centro de Turín

4. Con objeto de hacer frente a los retos financieros del Centro, se propone una estrategia de financiación para el CIF-OIT. Esta estrategia recoge los debates mantenidos por el Grupo de Trabajo, así como los retos y medidas presentados en anteriores documentos del Consejo de Administración y en la comunicación sometida por el Director del Centro al Grupo de Trabajo.

5. La ***estrategia propuesta se articula en torno a dos ejes***. El primer eje es la obtención de nuevas contribuciones voluntarias de los donantes para financiar programas prioritarios del CIF-OIT, con arreglo al Plan de Desarrollo 2007-2011, en los siguientes ámbitos:

- formación en apoyo de la consecución de resultados en materia de trabajo decente (Programa y Presupuesto),

- formación específica en apoyo de países o regiones,
- gestión del conocimiento: capacidad y tecnología de formación y aprendizaje,
- adecuación de las infraestructuras y los sistemas del CIF-OIT a los de la OIT.

6. El segundo eje se centra en un esfuerzo concertado entre la OIT y el CIF-OIT para encargar a este último la ejecución de un mayor número de actividades de formación y aprendizaje en el marco del programa general de cooperación técnica de la OIT.

7. Se espera que el éxito en la aplicación de esta estrategia comporte una estructura de financiación del CIF-OIT más equilibrada, en la que la proporción de fondos estables y previsibles aumente, incluso para invertir en innovación, sin perder la plena receptividad ante las demandas del mercado de formación.

1er eje: contribuciones voluntarias al Plan de Desarrollo del CIF-OIT

8. El Plan de Desarrollo 2007-2011 del CIF-OIT ofrece las bases para movilizar recursos en apoyo tanto de los programas en curso como de las inversiones en innovación, infraestructuras y sistemas[2]. Estos nuevos recursos ayudarían a cubrir en mayor medida los costos fijos y poseen las mismas características de lo que ahora se denomina "contribuciones directas" o "contribuciones generales a las actividades":

- compromisos plurianuales y renovables, que proporcionan ***previsibilidad y estabilidad;***
- establecimiento de amplias prioridades temáticas y geográficas con arreglo al Plan de Desarrollo, pero que permiten al CIF-OIT decidir la asignación concreta de los fondos, concediendo ***flexibilidad*** para responder a las cambiantes circunstancias y a nuevas oportunidades;
- financiación no sólo de actividades de formación adicionales, sino también de investigación y desarrollo, así como de inversiones estructurales, para ***asegurar la innovación***;
- contribución a los costos fijos del CIF-OIT.

Áreas prioritarias para las contribuciones voluntarias

9. De acuerdo con el Plan de Desarrollo 2007-2011 y las orientaciones proporcionadas por el Consejo del Centro, el CIF-OIT mantendrá consultas con los donantes[3] sobre

[2] Ello se añadiría a las modestas inversiones realizadas en un limitado número de áreas utilizando las reservas del Fondo General del CIF-OIT.

[3] En virtud del artículo VI.1 del Estatuto del Centro, las contribuciones voluntarias pueden proceder de distintas fuentes. En el marco del presente documento, el término "donantes" comprende, por consiguiente, a las instituciones gubernamentales nacionales (y también, cada vez más, locales), a las organizaciones de trabajadores y de empleadores, a los organismos internacionales de desarrollo, a las empresas privadas y a las fundaciones.

la base de una lista de áreas programáticas prioritarias para las que se solicitan contribuciones voluntarias. Dichas áreas pueden dividirse en cuatro categorías:

A. Formación en apoyo de la consecución de resultados en materia de trabajo decente

10. La atención se centrará en apoyar aquellos resultados inmediatos establecidos en el Programa y Presupuesto de la OIT para los cuales no hay un mercado inmediato de servicios de formación de pago o no hay en estos momentos actividades y servicios que el CIF-OIT pueda ofrecer (o bien existen, pero es preciso renovarlos y actualizarlos), a pesar de la patente demanda de servicios de formación y aprendizaje por parte de los mandantes. Ello se llevará a cabo sin comprometer los actuales programas y servicios.

11. Con respecto a los resultados que se persiguen, seleccionados conjuntamente con la OIT y los donantes interesados, el Centro llevará a cabo programas integrales que se inspirarán en los estudios de investigación, los conocimientos especializados y la experiencia sobre el terreno de la OIT para crear y ejecutar programas de formación y aprendizaje con objetivos bien definidos y resultados mensurables.

12. Cada programa prevería la dotación de recursos humanos y materiales a fin de definir las necesidades de formación, preparar materiales y cursos en diversos idiomas, efectuar validaciones y pruebas, realizar series de cursos regionales e interregionales, elaborar productos e instrumentos de aprendizaje a distancia, concebir cursos a medida para regiones y países concretos, etc. Cuando proceda, también se han previsto programas de postgrado, organizados en colaboración con prestigiosas instituciones académicas. La ejecución de tales programas se realizaría en estrecha coordinación con las oficinas exteriores y los departamentos pertinentes de la OIT.

13. *Teniendo en cuenta la capacidad organizativa del Centro, podrían impartirse dos de esos programas en paralelo. Un ejemplo podría ser la ejecución de un programa para apoyar el resultado inmediato* ***2b.1: "Aumenta la capacidad de los Estados Miembros y de los mandantes para elaborar o aplicar políticas de formación"****. Existe una gran demanda de apoyo de numerosos países para revitalizar sus sistemas, centros y metodologías de formación profesional. Puede aprovecharse la experiencia del CIF-OIT y del Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de la OIT en este ámbito para crear una serie de servicios especializados de formación. Ello resulta aún más pertinente dado que, en el apartado sobre "educación" (Educación para Todos, Objetivos de Desarrollo del Milenio) de numerosos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), se incluyen referencias a la formación y a la capacitación profesionales, ámbitos en los que la OIT está considerada como el principal organismo dentro del sistema de las Naciones Unidas*.

B. Formación específica en apoyo de países o (sub)regiones

14. A fin de apoyar la obtención de resultados en los programas de trabajo decente por país (PTDP) o responder a las prioridades regionales o subregionales, el CIF-OIT

podría crear y ejecutar programas de aprendizaje a medida para países o regiones concretas; por ejemplo, un programa integral para los países africanos de lengua oficial portuguesa (PALOP), un programa especial para Palestina, una iniciativa regional para los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) o un programa con la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN).

15. *Por ejemplo, dado que África constituye una de las prioridades del Plan de Desarrollo del CIF-OIT, se podría llevar a cabo un programa para los países del PALOP, aprovechando los materiales didácticos ya existentes y respondiendo a las prioridades de los PTDP y a oportunidades más amplias en el contexto de las Naciones Unidas. Para su ejecución, se trabajaría en estrecha colaboración con las oficinas locales de la OIT.*

C. Gestión del conocimiento: capacidad y tecnología de formación y aprendizaje

16. Con el fin de mantener la pertinencia, la calidad y la eficacia de las intervenciones del Centro, es necesario invertir en los recursos humanos y en las tecnologías a disposición de los programas técnicos del Centro. Hasta el momento, ello sólo ha sido posible de forma muy limitada, ya que la atención se ha centrado en la ejecución efectiva de las actividades (generadoras de ingresos). Para el período 2008-2011, se han determinado tres áreas clave de inversión:

- **Actualización de las capacidades del personal del CIF-OIT en el ámbito de las tecnologías avanzadas de formación y aprendizaje**, que abarcan el ciclo completo de aprendizaje, utilizando un enfoque centrado en el educando. La atención recae especialmente en las tecnologías de la información y de la comunicación para contextualizar el aprendizaje y aumentar su eficacia, adaptarse mejor a los distintos estilos de aprendizaje, incrementar los efectos del mismo y generar nuevos conocimientos en redes de colaboración.
- **Creación de una biblioteca electrónica** con material didáctico de consulta, guías de formación, manuales y otros instrumentos, que estaría conectada con las bibliotecas electrónicas de otros organismos de las Naciones Unidas a través del Portal de Aprendizaje de las Naciones Unidas[4].
- **Refuerzo de las capacidades del Centro en materia de evaluación y análisis de impacto**[5], con objeto de medir hasta qué punto el aprendizaje ha contribuido a mejorar el contexto profesional directo de los participantes o el desarrollo general de sus organizaciones. Dicha labor podría realizarse en estrecha colaboración con la OIT y aprovechando los recursos que la Organización ha desarrollado en el ámbito de la evaluación. Ello requeriría una importante actualización de las capacidades de la actual Sección de Evaluación del CIF-OIT.

[4] Varios organismos de las Naciones Unidas han creado este portal bajo la coordinación general de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (ESPSNU).

[5] Actualmente se reducen a la evaluación sistemática de la satisfacción de los participantes al final de las actividades, con una evaluación limitada del aprendizaje, la aplicación o las repercusiones.

D. Adecuación de las infraestructuras y los sistemas del CIF-OIT a los de la OIT

17. Para posibilitar una estrecha colaboración con la OIT, el Centro debe invertir en sus sistemas e infraestructuras estudiando y, cuando sea posible, integrando los últimos avances de la OIT en materia de gestión basada en los resultados, programación y elaboración de informes.

18. Ello incluye la actualización de los sistemas financieros, para que sean compatibles con IRIS, y la renovación de los sistemas y procesos de programación (MAP) para permitir la planificación, ejecución y rendición de cuentas de las actividades en formatos que se puedan incorporar a los informes generales sobre resultados de la OIT, incluso a través del Módulo de gestión estratégica de IRIS, utilizando un enfoque de gestión basada en los resultados.

19. También es necesario seguir invirtiendo en las infraestructuras del CIF-OIT, en el marco de un plan rector que comprende la renovación de los pabellones más antiguos, las infraestructuras basadas en las tecnologías de la información, etc.

20. *Es necesario llevar a cabo ulteriores análisis, pero un primer paso podría consistir en actualizar el programa MAP existente, a fin de aumentar su eficiencia administrativa y lograr la plena compatibilidad con los procedimientos de programación y presentación de informes de la OIT. Otra área sería la aceleración del plan de remodelación del campus, centrándose en la renovación de aulas, etc.*

Acuerdos financieros

21. Con arreglo al Plan de Desarrollo 2007-2011, los donantes otorgarían contribuciones voluntarias para apoyar la labor del Centro de acuerdo con sus prioridades e intereses temáticos y geográficos específicos. Las distintas modalidades tendrían en cuenta las obligaciones y los requisitos asociados, por ejemplo, a los planes de financiación bilateral o multilateral de los organismos de desarrollo de los países donantes. Las contribuciones pueden destinarse a cualquiera de las cuatro categorías descritas anteriormente. EL CIF-OIT propondría una descripción del programa y del presupuesto, así como modalidades para la presentación de los correspondientes informes.

Selección del Fondo

22. Con respecto al modelo concreto de acuerdo financiero, se propone el uso de las modalidades existentes. El CIF-OIT cuenta actualmente con tres tipos de "Fondos" para administrar los ingresos que recibe. El establecimiento y la gestión de cada uno de ellos se rigen por la Reglamentación financiera detallada del CIF-OIT, y están sujetos a todas las disposiciones vigentes en materia de auditoría y presentación de informes:

- El Fondo General sirve para administrar las contribuciones en los programas actualmente operativos, financiando sobre todo actividades y cursos de formación, becas, etc. En la elaboración de los presupuestos de las distintas

actividades, se contabiliza una "contribución a los costos fijos" estándar, que también comprende el costo de las horas de trabajo del personal.

- El Fondo de Inversión reúne las contribuciones relacionadas con el Plan de Desarrollo, cuya finalidad no es sufragar la ejecución de la formación, sino más bien la investigación y el desarrollo de programas, las tecnologías del aprendizaje, los sistemas de seguimiento y evaluación, etc. Estas contribuciones constituyen inversiones extraordinarias que fortalecen la capacidad general y los conocimientos técnicos del CIF-OIT. Una parte importante de esas inversiones está relacionada con los costos del tiempo de trabajo del personal.
- El Fondo de Mejora del Campus sirve para administrar todas las contribuciones destinadas a reforzar las infraestructuras del campus del CIF-OIT en Turín.

23. Se estima que las nuevas contribuciones voluntarias se canalizarán principalmente a través del Fondo de Inversión, si bien es posible que algunos donantes decidan patrocinar directamente los programas actualmente operativos del Centro a través del Fondo General o contribuir a sufragar las infraestructuras básicas con aportaciones al Fondo de Mejora del Campus.

Posibilidad de afectación

24. Las contribuciones no condicionadas (esto es, una contribución general plurianual de un donante al programa del CIF-OIT, indicando las asignaciones anuales pero delegando la decisión de la distribución concreta de los fondos al CIF-OIT) permiten una mayor flexibilidad. En los informes financieros generales y en los "Informes del Director", de carácter anual, se informa sobre el curso dado a las mismas.

25. No obstante, es posible condicionar en cierta medida las contribuciones, otorgando una contribución sobre la base de una propuesta de programa en la que se especifican los resultados que el CIF-OIT debe lograr, así como un presupuesto basado en dichos resultados. Cada año, el CIF-OIT presenta los correspondientes estados financieros y los informes sobre la labor realizada.

Canalización de los fondos

26. Las contribuciones voluntarias se pueden conceder directamente al CIF-OIT mediante un "acuerdo de contribución" u otro tipo de acuerdo jurídico aceptable para el donante. En tal acuerdo se especificarán las cuestiones jurídicas, las asignaciones anuales, los plazos de pago, el calendario de presentación de los informes, etc.

27. Es posible que algunos donantes estimen preferible canalizar sus contribuciones al CIF-OIT a través de la OIT, por ejemplo, mediante la asignación al Centro de parte de sus contribuciones voluntarias a la OIT. Si ése es el caso, ya sea como parte de un programa de asociación o de financiación a la Cuenta suplementaria del presupuesto ordinario (CSPO), se solicitará a la OIT la transferencia de los fondos

en virtud de un acuerdo administrativo que se sirve de los sistemas (de información) ya operativos entre la OIT y el CIF-OIT.

2º eje: Formación y aprendizaje en el marco del programa de cooperación técnica de la OIT

28. Este segundo eje de la estrategia tiene por objeto incrementar la parte del programa de cooperación técnica de la OIT que se encauza a través del CIF-OIT, estableciendo las actividades concretas de formación y aprendizaje que este último llevaría a cabo.

29. En la actualidad, en cada bienio se destina una asignación fija del presupuesto ordinario de la OIT para la cooperación técnica (CTPO) a los servicios y actividades de formación proporcionados por el CIF-OIT. Aparte de ello, sólo una pequeña parte de las nuevas contribuciones aprobadas procedentes de los recursos extrapresupuestarios de la OIT (financiación de los donantes), se canaliza a través del CIF-OIT[6]. Ello se complementa posteriormente con fondos específicos de proyectos en fase de ejecución para financiar, por ejemplo, la asistencia de participantes a cursos concretos. Si bien es útil, se trata de un tipo de financiación no previsible, que no contribuye al proceso de desarrollo de programas de formación.

30. Por consiguiente, es crucial que, en las fases de concepción y formulación de los proyectos, se establezcan objetivos específicos de refuerzo de las capacidades que se alcanzarán mediante actividades de formación y aprendizaje. Siempre que el CIF-OIT pueda ofrecer esas actividades a un nivel competitivo[7], se le confiará su ejecución. Los donantes deberían indicar su respaldo a la inclusión de este tipo de actividades específicas de formación y aprendizaje en las propuestas de proyectos que la OIT les presente para su financiación.

31. El proceso debe seguir una serie de pasos:

- cuando PARDEV detecta una nueva fuente de financiación para la OIT y cuando los servicios técnicos de la OIT inician la formulación de un nuevo programa de cooperación técnica, debe solicitarse al CIF-OIT que conciba actividades específicas de formación y aprendizaje, aprovechando su propia experiencia, sus cursos y herramientas y sus conocimientos técnicos en materia de evaluación de necesidades de formación, refuerzo de las capacidades y concepción de cursos;
- el costo de las actividades que ofrecerá el CIF-OIT se calculará utilizando sus sistemas internos habituales de elaboración de presupuestos y estimación de

[6] En promedio, sólo el 0,4 por ciento de las aprobaciones de cooperación técnica de la OIT en el período 2004-2006 fue confiado directamente al Centro (cifras facilitadas por CODEV).

[7] Competitivo en comparación con los prestadores de servicios de formación privados o con el costo total para la OIT si fuera ella quien ofreciera la formación (incluido el costo del tiempo de trabajo del personal de la OIT financiado con cargo al presupuesto ordinario).

costos para fijar el costo total de la ejecución de esas actividades para el Centro (incluida la contribución a los costos fijos);

- en los presupuestos deben indicarse claramente los recursos que se encauzarán hacia el CIF-OIT en partidas presupuestarias diferenciadas[8], cuyas asignaciones deberán transferirse al CIF-OIT una vez aprobado el proyecto.

32. Lo que resulta esencial es que el CIF-OIT pueda planificar con antelación las actividades que se le soliciten, disponiendo por adelantado del total de las asignaciones presupuestarias anuales del proyecto, en lugar de recibir los fondos en pequeños plazos para cada actividad. Si los donantes apoyan de manera activa este proceso, es posible fijar rápidamente los detalles del acuerdo, estableciendo algunos objetivos específicos de ser necesario.

Hipótesis de financiación

33. Esta estrategia articulada en torno a dos ejes incrementará las contribuciones plurianuales y más previsibles de los donantes y la proporción de los recursos de la cooperación técnica de la OIT que se encauzan a través del CIF-OIT. Dicho incremento será el resultado, por una parte, de los nuevos fondos que se obtengan y, por otra parte, de la transferencia de los actuales "fondos específicos para las actividades". Una hipótesis de financiación que ofrecería bases financieras más sólidas podría ser la siguiente:

		Presente (2006)		**Hipótesis de futuro**		**Cambio**
1	Contribuciones directas	13 807	29,8%	14 807	30,9%	3 500
2	Contribuciones generales en las actividades	10 536	22,7%	13 036	27,2%	
3	Fondos procedentes de los donantes (financiación de proyectos)	1 097	2,4%	2 097	4,4%	1 000
4	Fondos procedentes de la prestación de servicios específicos	20 910	45,1%	18 000	37,5%	–2 910
		46 350		**47 940**		1 590

1 & 2 = incremento de 3,5 millones de $ EE.UU. anual en las contribuciones voluntarias directas y generales

3 = 1 millón de $ EE.UU. adicional gracias al aumento de la financiación procedente del programa de cooperación técnica de la OIT

4 = disminución debida a la transferencia de los recursos de los donantes en favor de las categorías 2 y 3

[8] Los costos soportados por el CIF-OIT se pueden desglosar en las siguientes partidas presupuestarias: tiempo de trabajo del personal, misiones, costos de formación, etc.

Anexo 1

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de resultados inmediatos establecidos en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2008-2009, que podrían convertirse en los objetivos de un programa de prestación de servicios de formación y aprendizaje del CIF-OIT.

2b.1: Aumenta la capacidad de los Estados Miembros y los mandantes para elaborar o aplicar políticas de formación:

En la actualidad, el CIF-OIT ya recibe una demanda bastante importante de los países para prestarles apoyo en la revitalización de sus sistemas, centros y metodologías de formación profesional. La capacidad del Centro y del conjunto de la OIT ha sufrido cierta merma, pero existen oportunidades claras para reestablecer una serie de servicios específicos. En el apartado destinado a la "educación" de varios Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) se incluyen referencias a la formación y a la capacitación profesionales, ámbitos en los que la OIT está considerada como el principal organismo en el sistema de las Naciones Unidas.

2c.3: Aumenta la capacidad de los Estados Miembros para establecer programas de recuperación posterior a una crisis:

La experiencia acumulada por la OIT y el CIF-OIT y la participación de la OIT en la coordinación de la labor de recuperación posterior a una crisis en el contexto más amplio de las Naciones Unidas ofrecen importantes oportunidades para crear un programa en este ámbito.

3c.1: Mejora la capacidad de los Estados Miembros para concebir políticas y programas centrados en la protección de los trabajadores migrantes:

Ésta es un área de especialización que ya está contemplada en el Plan de Desarrollo del Centro y que encaja perfectamente con la propia labor de la OIT, incluso a través de diversos programas de cooperación técnica actualmente en curso de ejecución. Todavía es necesario definir el papel concreto del CIF-OIT en este ámbito, teniendo en cuenta la experiencia que han acumulado otras organizaciones en la materia, como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

3d. 1/2/3: Las políticas en el lugar de trabajo responden a las necesidades de prevención, tratamiento, atención y apoyo en relación con el VIH/SIDA:

A pesar de sus intentos, la OIT y el CIF-OIT aún no han creado una oferta integral de formación y aprendizaje en este ámbito, que suscita una considerable demanda por parte de los mandantes. Los esfuerzos se concentrarían, por tanto, en reunir el trabajo especializado en un programa que no sólo se dirigiría a los mandantes sino también a otros copartícipes.

Resultado conjunto inmediato de fortalecimiento de la inspección del trabajo:

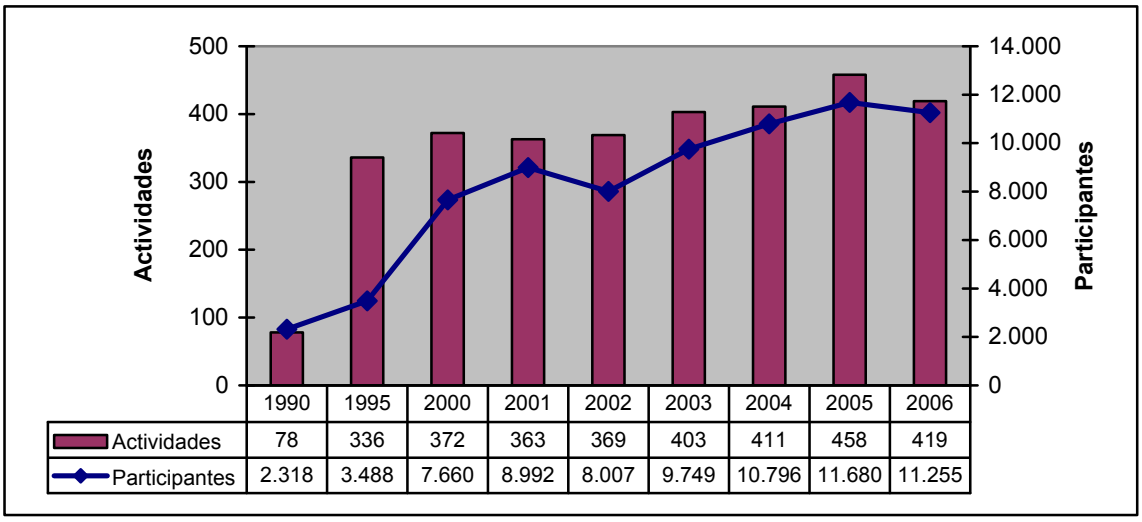
Éste es un ámbito en el que muchos países están solicitando apoyo con miras a revitalizar sus sistemas de inspección. El CIF-OIT se ha labrado una experiencia en varias áreas técnicas específicas de la inspección del trabajo y ha cooperado con diversos países. En colaboración con la OIT, se podría elaborar e impartir un conjunto didáctico integral en diversos idiomas, lo que también incluiría su adaptación a distintos contextos nacionales.

Anexo 2 Situación financiera del Centro (resumen extraído del documento sometido al Grupo de Trabajo)

El Programa

Desde 1990, el volumen de actividades del Centro ha aumentado notablemente, no sólo con respecto al número de actividades impartidas en el campus en Turín sino (lo que es aún más significativo) con respecto al número de actividades sobre el terreno. El aprendizaje a distancia y los cursos en línea también han experimentado un considerable crecimiento. No obstante, desde 2004, el Centro ha alcanzado el límite de actividades y participantes que puede gestionar con su marco actual de recursos, de personal y de capacidades; y ello a pesar de las evidencias de que la fuerte demanda de los servicios que ofrece el Centro seguirá aumentando.

Cuadro 1: Número de actividades de formación y de participantes



	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Actividades	78	336	372	363	369	403	411	458	419
Participantes	2.318	3.488	7.660	8.992	8.007	9.749	10.796	11.680	11.255

Gastos

El presupuesto del Centro está compuesto por costos fijos y variables. Los variables son todos aquellos, incluidos los del personal con contratos de corta duración o vinculados a proyectos, asociados a actividades específicas que se repercuten en los beneficiarios o en los donantes. Los costos fijos incluyen los contratos del personal ordinario y los costos permanentes no relacionados con el personal, así como los costos de funcionamiento y mantenimiento de las infraestructuras y los servicios del campus.

Cuadro 2: Costos de personal y otros costos en miles de $ EE.UU.

AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (estimación)
COSTOS DE PERSONAL						
Fijos	12.558	14.915	16.063	16.536	17.858	18.553
Variables	6.272	8.329	9.559	10.543	10.423	10.300
OTROS COSTOS						
Fijos	5.779	6.180	6.345	6.967	8.559	9.027
Variables*	8.380	13.766	12.038	12.223	12.074	13.150
COSTOS TOTALES	**32.989**	**43.190**	**44.005**	**46.269**	**48.914**	**51.030**

**** Costos de subsistencia, viaje, matrícula externa, libros, apoyo, suministros y otros costos variables.***

Los costos fijos han aumentado notablemente, en parte debido a las obligaciones que comporta su mandato y pertenencia al sistema de las Naciones Unidas. Ello comprende desde las normas específicas de gestión de los recursos humanos y los ajustes periódicos obligatorios de los salarios hasta las medidas de refuerzo de la seguridad para acatar las disposiciones más estrictas del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas. Los costos de las auditorías internas y externas también han aumentado, así como los relacionados con la presentación de informes a los distintos organismos de supervisión.

Ingresos

Menos de un tercio del presupuesto anual del Centro está compuesto por las contribuciones directas y no condicionadas (principalmente de la OIT y del Gobierno de Italia). El resto del presupuesto anual se financia con recursos procedentes de la ejecución de actividades específicas. Si el nivel de este último tipo de recursos es fluctuante e impredecible, resulta difícil realizar planes de futuro. Además, precisan una negociación, una administración y una presentación de informes caso por caso.

Cuadro 3: Fuentes de financiación por categorías (en miles de $ EE.UU.)

Fuente de financiación por categorías en miles de $ EE.UU.	2002	2003	2004	2005	2006 (estimación)
I – Contribuciones directas (no condicionadas)	**10.237**	**11.966**	**12.909**	**13.008**	**13.807**
Organización Internacional del Trabajo	2.770	2.765	2.937	2.937	3.043
Gobierno de Italia	7.376	9.092	9.620	9.708	9.753
Gobierno de Francia	91	109	111	119	118
Región del Piamonte (Italia)			241	244	255
Ciudad de Turín					638
II – Fondos reservados	**22.563**	**31.533**	**31.252**	**32.299**	**32.543**
a) Contribuciones generales para las actividades					
Asignaciones del CTPO-OIT al Centro de Turín	1.690	1.879	1.696	1.839	1.991
Ministerio de Empleo y Comercio de Irlanda	37	40	43	56	53
Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia	5.954	6.601	8.178	7.896	8.492
Subtotal a)	***7.681***	***8.520***	***9.917***	***9.791***	***10.536***
b) Fondos de donantes (financiación de proyectos)					
AGFUND	108	232	296	290	78
Gobierno regional de Flandes (Bélgica)	544	420	720	601	241
Gobierno regional de Valonia (Bélgica)	131			73	79
Gobierno de Francia	141	192	278	311	167
Gobierno de España	267	358	460	262	532
Subtotal b)	***1.191***	***1.202***	***1.754***	***1.537***	***1.097***
c) Fondos procedentes de la prestación de servicios específicos					
OIT	2.193	3.287	3.200	3.204	2.139
Gobierno de Italia, Fondo Social Europeo	2.797	8.177	5.025	4.662	3.868
Gobierno de Italia, otros servicios	436	402	1.262	2.913	1.866
Programa DelNet:					
- Autoridades descentralizadas de España, Caja de Granada	519	576	805	497	958
- Varios, incl. las matrículas sufragadas por los participantes	669	521	367	668	340
PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas	1.783	1.705	917	1.728	1.574
Unión Europea	506	1.892	2.059	671	2.969
Banco Mundial	1.251	2.217	1.402	1.334	1.133
Patrocinio, pago individual, otros	3.537	3.034	4.544	5.294	6.063
Subtotal c)	***13.691***	***21.811***	***19.581***	***20.971***	***20.910***
GRAN TOTAL	**32.800**	**43.499**	**44.161**	**45.307**	**46.350**