CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

CC 69/4
69.ª reunión

Consejo del Centro Ginebra, 29-30 de octubre de 2007

CUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

EXAMEN POSTERIOR A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FONDO DE INVERSIÓN 2002-2005 DEL TERCER PLAN DE DESARROLLO

Introducción

1. En su reunión de noviembre de 2006, el Consejo recibió un informe "final" sobre la situación del Fondo de Inversión 2002-2005, que acompañó al Tercer Plan de Desarrollo 2001-2005 del Centro. En dicha ocasión, el Director prometió que sometería al Consejo, en su siguiente reunión, un documento de evaluación de los logros del Plan de Desarrollo y del Fondo de Inversión. Dicha promesa también se adecuaba a la recomendación formulada por el Auditor Externo en su informe relativo al ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2003, que señalaba que el Centro debería llevar a cabo un examen posterior a la ejecución de los proyectos financiados con cargo al Fondo de Inversión 2002-2005, el cual ofrecería una serie de lecciones y recomendaciones para los proyectos futuros del Centro.

2. En junio de 2007, el Centro solicitó a Christine Cornwell, una antigua funcionaria superior de la OIT, que realizara dicho examen. Éste fue elaborado entre junio y agosto de 2007. De acuerdo con su mandato, la finalidad del examen era determinar y verificar las actividades, los productos y los posibles resultados a largo plazo efectivos de los proyectos y subproyectos que se llevaron a cabo con la financiación del Fondo de Inversión. También debía comparar esas actividades, esos productos y esos resultados a la luz de los objetivos inicialmente establecidos, tal como se formularon en el Tercer Plan de Desarrollo 2001-2005 y en su correspondiente Fondo de Inversión. Además, debía examinar el modo en que se habían concebido, formulado, y gestionado los proyectos y subproyectos, teniendo en cuenta las observaciones del Auditor Externo en su informe de noviembre de 2004. Este examen no tenía por objeto realizar una evaluación de las repercusiones, ya que probablemente las repercusiones efectivas (esto es, los efectos a largo plazo sobre las organizaciones y las personas resultantes de las acciones/comportamiento/desempeño de los participantes tras su asistencia a las actividades de formación y aprendizaje del Centro de Turín) sólo se manifiesten cuando hayan transcurrido dos años desde la formación en cuestión.

3. El presente documento consta de dos partes. La primera es el informe de la Sra. Cornwell. La segunda es la respuesta de la Dirección a las conclusiones y recomendaciones de la Sra. Cornwell.

Para información.

EXAMEN POSTERIOR A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS CON CARGO AL FONDO DE INVERSIÓN 2002-2005 DEL TERCER PLAN DE DESARROLLO

por S. C. Cornwell

RESUMEN

1. El Fondo de Inversión 2002-2005 financió 12 proyectos específicos, con plazos definidos, cuyo objetivo era introducir productos y servicios nuevos o mejorados que podrían constituir una inversión para futuros programas. Dichos proyectos fueron ejecutados teniendo, como telón de fondo, importantes cambios y reformas en los círculos de la cooperación al desarrollo y en la OIT, así como notables avances en las metodologías de la formación y el aprendizaje y en las tecnologías de la información y la comunicación. El Fondo disponía de un millón de dólares de los Estados Unidos procedente de las reservas acumuladas, que complementaron el Presupuesto Ordinario sin generar costos ordinarios. Los proyectos abarcaron cinco áreas relacionadas con las orientaciones estratégicas del Plan de Desarrollo: 1) asociación más estrecha con la OIT, específicamente en los ámbitos de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, las relaciones laborales y la negociación colectiva, 2) integración de la perspectiva de género, 3) calidad de la formación, lo que incluye la evaluación de las repercusiones, 4) tecnologías de la información y 5) ampliación del alcance.

2. Algunos proyectos se demoraron y unas pocas actividades se pospusieron hasta 2006. Lo anterior, sumado a las recomendaciones del Auditor externo en su Informe al Consejo en 2004, que aludían a ciertas dificultades en la planificación, formulación y gestión de las actividades del Fondo, llevaron al Director del Centro a emprender un examen posterior a la ejecución de los proyectos con cargo al Fondo de Inversión, a fin de determinar los puntos fuertes y débiles de los proyectos y extraer lecciones de cara a las actividades futuras. Dicho examen, encargado a una colaboradora externa, poseía un marco de actuación limitado y no pretendía ser una evaluación completa. La metodología de trabajo se basó en un estudio sistemático de la documentación y en la celebración de entrevistas o el intercambio de correos electrónicos con el personal del Centro y con funcionarios seleccionados de la OIT.

3. Las conclusiones del examen se centran tanto en el conjunto del programa como en los proyectos concretos. El examen concluye que el programa general poseía varios puntos fuertes: pertinencia en relación con el contexto y el marco de reformas; material didáctico y otros productos de alta calidad (todos ellos disponibles en formato electrónico); concentración en mejoras prácticas de bajo costo; buena adecuación al Plan de Desarrollo; y una altísima tasa de ejecución (95%) con la culminación de casi todas las tareas a su debido tiempo. Ello no

obstante los puntos débiles fueron notables: ausencia de una estrategia integral vinculada a la labor en curso o en programación y de indicadores y puntos de referencia para determinar el verdadero valor de la inversión efectuada; fallos estructurales debidos a las restricciones sobre el uso que podía darse a los fondos; problemas con la formulación, seguimiento y gestión de las actividades; explotación insuficiente de la posible colaboración entre el Centro y la OIT; y ausencia de propuestas para la aplicación de medidas de seguimiento.

4. Con respecto a los proyectos concretos, los puntos fuertes y débiles diferían en función de los objetivos y el trabajo efectuado. En general, los proyectos sobre las tecnologías de la información tuvieron una buena concepción y gestión, y alcanzaron los objetivos establecidos. Ahora se requiere un trabajo adicional, pero ello supera el marco de actuación del proyecto en 2002-2005. Los proyectos relacionados con el objetivo de lograr una asociación más estrecha con la OIT, en general, produjeron material y actividades de gran calidad, pertinencia y utilidad, la mayoría de los cuales encajó perfectamente con la labor de la OIT. No obstante, hubiera sido deseable una mayor colaboración entre la sección técnica de la OIT encargada del trabajo forzoso y el Centro. Otros puntos débiles se hallaron principalmente en el ámbito de la formulación y el seguimiento: los proyectos se iniciaron con cierto retraso y hubo que ajustar las actividades previstas sobre la marcha.

5. Dos de los proyectos sobre la integración de una perspectiva de género alcanzaron sus objetivos y produjeron resultados útiles (una base de datos, un sitio *web*, diversas notas informativas sobre cuestiones de género y varios perfiles de género por país). El desafío de esta labor concreta de cara al futuro será su sostenibilidad y la forma de reforzar la colaboración con la OIT, especialmente sobre el terreno, a pesar de que ello no formaba parte del objetivo inicial del proyecto. El tercer proyecto en materia de género, destinado a mejorar la igualdad de género en el Centro, no contó con los medios necesarios y no era el instrumento más apropiado para lograr dicho objetivo. Ello se debió más bien a un problema de concepción que de ejecución del proyecto.

6. Los dos proyectos relacionados con la calidad de la formación tenían poco que ver entre sí. El primero, con el objetivo de mejorar la calidad de la formación, tuvo un carácter muy participativo y se basó en la adscripción voluntaria al mismo. Este enfoque contó, a su favor, con la motivación y la dedicación del personal, pero no aseguró la participación de los responsables de programas, que suelen considerarse agentes de garantía de la calidad. Las actividades realizadas no sólo aportaron mejoras prácticas y concretas para organizar e impartir programas de formación, sino que instilaron una mayor apreciación de la calidad entre los miembros del personal. Su principal debilidad fue la falta de asignación de responsabilidades claras, en algunos casos, para la aplicación o utilización de los resultados y para la labor de seguimiento. El segundo proyecto se centró en la elaboración de una evaluación de las repercusiones, y dio origen a un importante estudio con orientaciones útiles para el futuro. No obstante, el proyecto, desde la perspectiva de su concepción original, se vio coartado por defectos de formulación, retrasos en su ejecución, una reducción de las actividades inicialmente previstas y la no consecución de los objetivos iniciales.

7. Los proyectos relacionados con la ampliación del alcance produjeron las actividades previstas (red de ex participantes, base de datos y sitio *web*) y proporcionaron una herramienta potencialmente útil para que el Centro atraiga la colaboración de los ex participantes en una serie de áreas (promoción, desarrollo y evaluación de programas). Los puntos negativos se encuentran en la infrautilización de la red y la ausencia de una clara estrategia sobre cómo explotarla y quién asumirá en el futuro la responsabilidad y la gestión de la misma.

8. Sobre la base de estas conclusiones, se extrajeron algunas lecciones del programa de 2002-2005: ventajas de una programación completa, vinculada a la misión del Centro, a su presupuesto ordinario y a sus programas extra-presupuestarios; papel crucial de los responsables de programas; revisión de la estructura financiera de los fondos de inversión; compromiso y capacidad de comunicación del personal directivo; planificación y ejecución de los proyectos concretos; ventajas de la celebración temprana de reuniones de planificación conjunta entre el Centro y la OIT; necesidad de no perder la oportunidad de explotar plenamente el potencial de colaboración entre la OIT y el Centro, aun cuando dicha colaboración no sea un objetivo en sí mismo; ventajas de los enfoques participativos en la ejecución de los proyectos; e importancia de planificar cómo se traducirán los resultados de los proyectos en actividades y asignar las correspondientes responsabilidades.

9. El examen se concluye con varias recomendaciones que giran en torno a dos categorías de cuestiones. La primera tiene que ver con la labor de seguimiento que varios proyectos del Fondo de Inversión 2002-2005 requerirían a fin de maximizar el valor de los resultados de la inversión o de introducir algunos ajustes a la luz de la experiencia. La segunda categoría tiene que ver con la planificación y la programación del próximo Fondo de Inversión 2007-2011, y sobre todo: la colaboración entre la OIT y el Centro y el estudio del posible uso de los resultados previstos en los círculos de desarrollo más amplios, especialmente sobre el terreno; la asignación de la responsabilidad de la gestión; la planificación, la concepción y el seguimiento, así como el establecimiento de objetivos realistas con los recursos adecuados; y la comunicación de la Dirección con el personal.

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

10. El Fondo de Inversión 2002-2005, que se presentó al Consejo del Centro en su 63.ª reunión de octubre en 2001, fue creado para financiar un número limitado de proyectos específicos con plazos definidos, como un medio entre otros de alcanzar los objetivos establecidos en el Tercer Plan de Desarrollo (2001-2005)[1]. Los recursos, que ascendían a un millón de dólares de los Estados Unidos, procedieron de las reservas acumuladas, complementando el Presupuesto Ordinario sin generar, por tanto, costos ordinarios. Los proyectos se basaron en las orientaciones estratégicas establecidas en el Plan de Desarrollo, y su finalidad era impulsar productos y servicios nuevos o mejores que constituyeran una inversión en programas futuros.

11. Las orientaciones estratégicas del Tercer Plan de Desarrollo y los objetivos de su estrategia de ejecución ("Aplicación del Tercer Plan de Desarrollo"[2]) constituyeron una nueva perspectiva para el Centro y se aplicaron teniendo, como telón de fondo, notables avances en las tecnologías de la información y la comunicación, importantes cambios en el sistema de las Naciones Unidas, en los círculos de la cooperación al desarrollo y en las metodologías de la formación y del aprendizaje, y la amplia reestructuración de la Oficina Internacional del Trabajo, que centró sus esfuerzos en la aplicación del Programa de Trabajo Decente. Los cinco objetivos estratégicos incluidos en la estrategia de ejecución permitían asegurar una coherencia con los objetivos y grupos destinatarios de la OIT e impulsar el papel del Centro como institución docente de excelencia en el amplio ámbito de las cuestiones laborales.

12. Tras el examen efectuado por el Consejo del Centro en 2001 y las subsiguientes consultas con los miembros de la Mesa Directiva del Centro, se aprobó en noviembre de 2002[3] una lista de 12 proyectos, cada uno de los cuales apoyaba la consecución de uno de los objetivos estratégicos. En el cuadro 1 *infra* figuran los cinco objetivos estratégicos, los correspondientes proyectos y su financiación.

---

1 62.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 2-3 de noviembre de 2000): documento CC 62/4.
2 63.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 30-31 de octubre de 2001): documento CC 63/4.
3 64.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 5-6 de noviembre de 2002): documento CC 64/5/b.

Cuadro 1: Proyectos del Fondo de Inversión 2002-2005 Gastos (2002-2006)

Objetivos estratégicos	Proyectos del Fondo de Inversión	Cantidad disponible ($ EE. UU.)	Gastos (2002-2006) ($ EE. UU.)
A. Asociación más estrecha con la OIT		**235 000**	**293 000**
	A1. Formulación y elaboración de material didáctico sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo y sobre el trabajo forzoso	120 000	197 000
	A2. Formulación y elaboración de material didáctico sobre las relaciones laborales y la negociación colectiva	115 000	96 000
B. Incorporación sistemática de las consideraciones de género		**45 000**	**45 000**
	B1. Desarrollo de una base de datos y de un sitio *web*	6 000	8 000
	B2. Desarrollo del personal y consolidación de una perspectiva de género en los programas del Centro	24 000	20 000
	B3. Igualdad de género en los recursos humanos (incluido el desarrollo del personal)	15 000	17 000
C. Calidad de la formación		**230 000**	**158 000**
	C1. Desarrollo del personal	30 000	29 000
	C2. Evaluación de las repercusiones	200 000	129 000
D. Tecnologías de la información		**342 000**	**341 000**
	D1. Proyectos en Internet e Intranet	297 000	341 000
	D2. Desarrollo del personal	45 000	0
E. Ampliación del alcance		**148 000**	**113 000**
	E1. Base de datos y sitio *web*	48 000	88 000
	E2. Sistemas de incentivos	85 000	11 000
	E3. Misiones	15 000	14 000
TOTAL		**1 000 000**	**950 000**

13. Aunque inicialmente se fijó un plazo de cuatro años (2002-2005) para el Fondo de Inversión, los ajustes en los proyectos seleccionados y la tardía aprobación de los fondos (que no se produjo hasta noviembre de 2002) provocaron un retraso desde el principio. A pesar de ello, se logró completar la mayoría de los proyectos a finales de 2005 y sólo se pospusieron tres proyectos hasta 2006. Se mantuvo informado al Consejo de los avances al respecto mediante actualizaciones e informes sobre la situación del Fondo, presentados en cada reunión desde 2003 hasta 2006[4].

14. El Informe sobre la situación del Fondo de Inversión presentado en 2006 resumió toda la labor efectuada en el marco de dicho Fondo. No obstante, en dicho informe se señalaba que, debido a los retrasos en la ejecución de algunos proyectos y a fin de contar con una valoración más completa del trabajo efectuado, se prepararía un documento más analítico que se sometería a la 69.ª reunión del Consejo de 2007. Un examen de esas características permitiría responder también a las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo en su Informe al Consejo correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2003[5]. Esas recomendaciones se referían a la planificación, ejecución y culminación de los proyectos, y aconsejaban que el Centro realizara un examen posterior a la ejecución de los proyectos financiados con cargo al Fondo de Inversión 2002-2005.

15. El presente documento, preparado por una colaboradora externa, pone en práctica las recomendaciones del Auditor Externo, si bien no constituye una evaluación completa. En él, se resumen los proyectos y sus resultados a la luz de los objetivos perseguidos, y se examinan los puntos fuertes y débiles y las lecciones aprendidas, tanto con respecto a la formulación, la planificación y los procesos como con respecto a la pertinencia y utilidad de los productos finales para el Centro y la OIT en su conjunto. Debido a ese limitado marco de actuación y al breve período de tiempo transcurrido desde la culminación de los proyectos, no se estimó factible efectuar una evaluación más completa, que contara con la participación de los mandantes y de los ex participantes. No obstante, se mantuvieron consultas con el personal del Centro asociado al Fondo de Inversión. Asimismo, la colaboradora repasó los resultados de los distintos proyectos con funcionarios de la OIT (tanto en la Sede como sobre el terreno) cuyo trabajo guarda relación con las áreas técnicas de los proyectos, incluso aquellos funcionarios que no participaron en la ejecución de los proyectos.

---

4 65.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 6-7 de noviembre de 2003): documento CC 65/4; 66.ª reunión del Consejo del Centro (Turín 4-5 de noviembre de 2004): documento CC 66/4; 67.ª reunión del Consejo del Centro (Turín 3-4 de noviembre de 2005): documento CC 67/5/a; 68.ª reunión del Consejo del Centro (Turín 2-3 de noviembre de 2006): documento CC 68/4.

5 "Informe del Director sobre las actividades del Centro en 2003-2004 y perspectivas para 2005 – Estados financieros e Informe del Auditor Externo para el ejercicio económico 1.º de enero a 31 de diciembre de 2003", 66.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 4-5 de noviembre de 2004): documento CC 66/1/Add.3.

CONCLUSIONES DEL EXAMEN

Estructura y estrategia generales

16. Varios aspectos de la estructura y la estrategia del Fondo de Inversión merecen cierta atención. En primer lugar, la formulación del programa en su conjunto abordaba cada uno de los objetivos estratégicos, de modo que se pudiera dar un impulso inicial a cada área del Plan de Desarrollo. Sin embargo, no se articuló en detalle una estrategia integral para el conjunto del Fondo de Inversión. Para ello se hubiera debido incluir, por ejemplo, un esquema con las relaciones con otros programas de trabajo y otras fuentes de financiación, los fundamentos para la selección de los proyectos, los vínculos entre los proyectos, las posibilidades de reasignación de los fondos (esto es, planes de contingencia) y la distribución interna de las responsabilidades y de los procesos de gestión. Deliberadamente no se establecieron prioridades, a pesar de que los importes asignados a los diferentes proyectos mostraban la importancia que se confería a cada uno de ellos. Al final, se seleccionaron 12 proyectos, algunos de los cuales estaban interrelacionados y otros no. Este enfoque basado en proyectos individuales, si bien era coherente con los objetivos específicos, debilitó la orientación general establecida en la estrategia de ejecución.

17. En segundo lugar, el importe de los fondos para cada proyecto concreto, teniendo en cuenta su desglose en el plazo de ejecución cuatrienal, era forzosamente reducido. Además, los fondos se limitaban estrictamente a la financiación de actividades o especialistas[6] y no podían utilizarse para financiar las horas de trabajo del personal de plantilla. Esta restricción comportaba que el tiempo dedicado a los proyectos del Fondo de Inversión suponía un trabajo extra para el personal del Centro, ya que no estaba programado en sus planes de trabajo ni en sus objetivos económicos de contribución a los costos fijos. La participación en los proyectos con cargo al Fondo de Inversión resultó ser un arma de doble filo: permitió que algunas secciones del Centro desarrollaran productos que de otro modo no hubieran podido desarrollar y, por consiguiente, constituyó una posible inversión de futuro, pero también representó una carga adicional de trabajo en términos de planificación y ejecución del trabajo. Esta cuestión estructural fundamental debe resolverse en el futuro. Las observaciones del Auditor Externo sobre la debilidad de los proyectos concretos debido a una planificación y una formulación inadecuadas e insuficientes deben situarse en este contexto[7].

18. La decisión de financiar 12 actividades distintas estaba justificada, sin lugar a dudas, en el contexto de los desafíos que afronta el Centro, tal como se ilustra en el Tercer Plan de Desarrollo de 2000. No obstante, en el futuro, tal vez convendría considerar la adopción de un programa general más coherente con

---

6 Excepcionalmente se utilizaron estos fondos para contratar a un funcionario que concibiera y gestionara cursos de formación sobre el trabajo infantil y el trabajo forzoso.

7 "Informe del Director sobre las actividades del Centro en 2003-2004 y perspectivas para 2005 – Estados financieros e Informe del Auditor Externo para el ejercicio económico 1.º de enero a 31 de diciembre de 2003", 66.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 4-5 de noviembre de 2004): documento CC 66/1/Add.3, párrafo 34.

una prioridad estratégica y una formulación bien fundamentada, en lugar de financiar una serie de actividades, por muy útiles que sean sus resultados finales.

Planificación, formulación y gestión de los proyectos concretos

19. Como ya se ha señalado previamente, en el Informe del Auditor Externo presentado en noviembre de 2004 se describían las debilidades halladas en la mayoría de los proyectos del Fondo de Inversión hasta finales de 2003 en términos de planificación, formulación y gestión inadecuadas. Durante la realización del presente examen, se observó que se habían adoptado algunas medidas correctivas entre 2003 y 2006, como la elaboración de presentaciones sinópticas de los proyectos y la instauración de procedimientos periódicos de presentación de informes sobre la situación de éstos. No obstante, el Centro todavía no ha puesto en práctica la totalidad de las recomendaciones del Auditor Externo sobre la formulación, el seguimiento y la gestión de las actividades incluidas en los proyectos. La Dirección del Centro debería prestar una especial atención a esta cuestión durante su actual preparación de los proyectos financiados con cargo al nuevo Fondo de Inversión.

Ejecución, actividades y resultados de los proyectos comparados con los objetivos establecidos

20. A continuación se ofrece un resumen de la ejecución efectiva de cada proyecto y de sus resultados a la luz de los objetivos establecidos (en algunos casos, se introdujeron cambios y ajustes en la formulación y definición del producto final).

Cuadro 2: Objetivo estratégico A: Asociación más estrecha con la OIT

A1. Formulación y elaboración de material didáctico sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo y sobre el trabajo forzoso

Objetivos inmediatos (2003)	Actividades previstas[8]	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
Fortalecimiento de la capacidad del Centro para impartir formación relacionada con el trabajo forzoso	Material didáctico (sin indicadores del logro de los objetivos)	Material didáctico para una alianza global contra el trabajo forzoso y cursos conexos	2003/ material ultimado a finales de 2005 y mediados de 2006.	La actividad prevista se concibió conjuntamente con la Sede de la OIT y ésta revisó el producto final, pero la formulación y la ejecución no se llevaron a cabo conjuntamente.
(2005) Inicio de un programa conjunto de formación sobre trabajo infantil y trata de niños	Cursos de formación (conjunta sobre trabajo infantil y trabajo forzoso) (sin indicadores del logro de los objetivos)	10 cursos en 2006, 9 de los cuales con IPEC.	2005 / 2006.	Las actividades se definieron únicamente en 2005. Se emplearon fondos para contratar a un funcionario que se encargara de la ejecución del programa.

[8] Fuente: documento CC 64/5/b de la 64.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 5-6 de noviembre de 2002).

21. Este proyecto no estaba inicialmente incluido en el Fondo de Inversión, ya que en un principio debía correr a cargo del presupuesto ordinario. Ello explica la ausencia de indicadores del logro de los objetivos en la Estrategia de ejecución y la demora en su ejecución. El material didáctico sobre trabajo forzoso es de gran calidad y satisfará el objetivo inmediato del Centro de facilitar la organización de actividades de formación en esa materia. En 2005 se llevó a cabo un curso piloto, al que siguió un curso en 2006 y otro en 2007 y hay planes para impartir otros dos cursos. El material fue revisado y aprobado por el Programa Especial de Acción para Combatir el Trabajo Forzoso. Actualmente se está preparando la versión francesa de ese material y se está estudiando la posibilidad de traducirlo al chino y al español.

22. El borrador del material didáctico sobre trabajo forzoso fue aprobado por la Sede de la OIT. Si bien el proyecto fue concebido conjuntamente entre los programas técnicos del Centro y de la OIT, la elaboración del producto no se realizó con la estrecha colaboración de ambos programas. Éstos hubieran podido hacer mayores esfuerzos para asegurar una plena colaboración. Ello ha comportado resultados desiguales. Aunque el material elaborado satisface los objetivos del Centro de contar con documentación completa para sus cursos abiertos, la estrategia de la OIT en materia de promoción y formación sobre el trabajo forzoso se dirige a un público más especializado y concreto (por ejemplo, de determinados países o sectores). El programa técnico de la OIT considera que el material es muy bueno, pero no está seguro a estas alturas del uso que puede darle en el futuro. Es necesaria una alianza más estratégica entre las dos organizaciones (para la cual se ha observado una disposición positiva por ambas partes) a fin de lograr plenamente el objetivo estratégico establecido.

23. La labor sobre el trabajo infantil y la trata de niños sólo dio comienzo en el año 2005. Ésta se realizó en plena colaboración con la Sede de la OIT (Programa *InFocus* sobre el Trabajo Infantil [IPEC] y Programa *InFocus* sobre la Promoción de la Declaración). El nombramiento de un funcionario para dedicarse exclusivamente a esta labor en el Centro resultó vital. Es poco probable que hubieran podido obtenerse estos resultados de otro modo. La valoración de la Sede de la OIT ha sido sumamente positiva en cuanto a los contenidos, grupos destinatarios y disponibilidad de los cursos, pero siguen existiendo diferencias de opinión entre las dos instituciones con respecto al número, la frecuencia y la combinación más adecuada entre los cursos abiertos y a medida. Además, aunque se pretendía que las actividades docentes formaran parte de un programa conjunto sobre trabajo infantil y trabajo forzoso, la mayoría de las actividades se centraron en el trabajo infantil. Es posible que el intento de gestionar y combinar los programas docentes de ambos programas de la OIT, especialmente teniendo en cuenta el tamaño de IPEC, no haya sido una opción viable.

Cuadro 3: Objetivo estratégico A: Asociación más estrecha con la OIT

A2. Formulación y elaboración de material didáctico sobre las relaciones laborales y la negociación colectiva

Objetivos inmediatos (redefinidos en 2003-2005)	Actividades previstas[9] (2004) (sin indicadores del logro de los objetivos)	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
Refuerzo de las aptitudes negociadoras basadas en la no confrontación de los mandantes	Conjunto didáctico sobre aptitudes para la negociación conjunta de sindicatos y patronal (América Latina)	Conjunto didáctico, manual, guía y recursos visuales validados sobre el terreno con mandantes/oficinas de la OIT y CINTERFOR	Inicio: 2004 Conclusión: 2005	Se sustituyeron las propuestas iniciales del proyecto establecidas en 2002
Promoción del diálogo social en los Estados árabes	Elaboración de material didáctico sobre diálogo social y su adaptación como instrumento útil para otras áreas técnicas	Traducción al árabe de un folleto en inglés sobre la promoción del diálogo social, junto con un conjunto didáctico de acompañamiento. Validado en un seminario tripartito en 2005	Inicio: 2004 Conclusión: 2006	Ídem
Refuerzo de las aptitudes negociadoras basadas en la no confrontación de los mandantes	(2005) Conjunto didáctico sobre aptitudes para la negociación conjunta de sindicatos y patronal	Adaptación y actualización, en cooperación con PRODIAF, del material didáctico existente para los países africanos de habla francesa	Inicio: 2005 Conclusión: 2006	Ídem

24. Al igual que el proyecto sobre trabajo forzoso y trata de niños, este proyecto no estaba inicialmente incluido en el Fondo de Inversión como parte de la estrategia de ejecución de 2001. Ello explica, en parte, la ausencia de una labor de formulación propiamente dicha o de indicadores del logro de los objetivos, así como la demora en su ejecución. El material didáctico producido (igualmente de gran calidad) se elaboró en plena colaboración con las secciones técnicas de la OIT y/o los proyectos sobre el terreno. El material destinado a los países francófonos de África y a América Latina ha sido valorado positivamente por la Sede de la OIT, las oficinas exteriores y los proyectos sobre el terreno que han hecho uso del mismo, así como por los participantes en los seminarios de validación. El Programa regional de promoción del diálogo social en países africanos de habla francesa (PRODIAF), por ejemplo, ha referido que ha organizado talleres en los que ha utilizado este material didáctico para 18 países en 2006 y 2007, con un total de 455 beneficiarios directos. Además, se han llevado a cabo unos 20 programas de formación de formadores en dos países africanos. Aún es prematuro aventurar una valoración de la pertinencia y utilización del conjunto didáctico para los Estados árabes, aunque el seminario de validación que se llevó a cabo en 2005 arrojó buenos resultados. En cualquier caso, el hecho de que ahora exista este material en árabe debe ser considerado como un activo para el programa de formación del Centro. En su conjunto, la

[9] 66.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 4-5 de noviembre de 2004): documento CC 66/4.

labor realizada ha alcanzado el objetivo inmediato de reforzar las aptitudes negociadoras de los mandantes.

25. Las dificultades que experimentó este proyecto al principio obedecieron a una falta de comprensión mutua y de compromiso entre las secciones técnicas del Centro y de la OIT con respecto a sus objetivos, formulación y ejecución . Las actividades inicialmente previstas en materia de diálogo social, responsabilidad social de la empresa, participación de los trabajadores y prevención de conflictos laborales se descartaron a finales de 2003, y se empezó a trabajar en las nuevas actividades en 2004. Además, a diferencia de la labor relacionada con el trabajo infantil y la trata de niños, ningún funcionario fue asignado exclusivamente a este proyecto. Habida cuenta de que el Sector del Diálogo Social de la Sede de la OIT está muy consolidado, el objetivo estratégico más amplio de trabajar estrechamente con la OIT estaba plenamente justificado. A pesar de que no se logró del todo ese objetivo en las fases iniciales del proyecto, las dificultades se resolvieron en gran medida hacia el año 2006. Actualmente se están manteniendo reuniones conjuntas de programación, en las que participan altos funcionarios de ambas instituciones.

Cuadro 4: Objetivo estratégico B: Incorporación sistemática de las consideraciones de género

B1. Mayor participación de las mujeres y de las organizaciones de mujeres en las actividades de formación del Centro

B2. Refuerzo de la integración de la perspectiva de género en los programas de formación del Centro

B3. Creación de un entorno propicio a la igualdad de género en el Centro

Objetivos inmediatos	Actividades previstas e indicadores del logro de los objetivos[10]	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
B1. véase título	▪ Base de datos sobre mujeres y organizaciones de mujeres ▪ Sitio *web* especial sobre cuestiones de género Indicadores: para el año 2005, las mujeres deberían representar como mínimo el 40% de los participantes procedentes de cada una de las regiones	▪ Se completó una base de datos ▪ Se creó un sitio *web*	Inicio: 2002 Conclusión: 2003 para ambas actividades	Buena planificación. Ejecución eficiente y efectiva en el plazo previsto.
B2. véase título	Formación de facilitadores de auditorias de género para el Centro Indicadores: para el año 2005, todos los cursos regulares se basarán en una perspectiva de género y el 10% de los cursos se centrarán específicamente en cuestiones de género	▪ 5 notas informativas sobre cuestiones técnicas en materia de género ▪ 9 perfiles de género por país	Inicio: 2005, con cambio de actividades Conclusión: 2006.	Debido a dificultades de ejecución, se cambiaron las actividades inicialmente previstas. Las nuevas actividades (que mantuvieron los objetivos originales) se llevaron a cabo en conjunción con un proyecto financiado con otros fondos.

[10] Fuente: documento CC 63/4 de la 63.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 30-31 de octubre de 2001).

Objetivos inmediatos	Actividades previstas e indicadores del logro de los objetivos[10]	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
B3. véase título	Plan de actuación sobre políticas/prácticas en el ámbito de los recursos humanos para solventar las desigualdades de género y favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar Indicadores: para el año 2005, el 40% de los funcionarios de la categoría de servicios orgánicos serán mujeres	▪ Se llevó a cabo un estudio ▪ Se sometieron varias recomen-daciones a la Dirección	Inicio: 2003/04. Conclusión: 2005.	En el estudio se indicaron numerosas áreas en las que se requerían cambios. La situación en la que se encuentran las recomendaciones no está clara.

26. El primer proyecto (B1) ha alcanzado en gran medida sus objetivos inmediatos. Desde su ejecución, la experiencia ha confirmado que la base de datos y el sitio *web* constituyen instrumentos útiles, tanto en el ámbito de la promoción como de la creación de redes, que han permitido obtener un mayor porcentaje de participación de mujeres en los cursos del Centro. Como ya se informó el año pasado (véase el documento CC 68/4 de la 68.ª reunión del Consejo), las mujeres representaron más del 42 por ciento del total de participantes en los cursos en 2005, aunque ello no fue así en cada una de las regiones. No obstante, hubiera sido necesario aplicar otras medidas, que se sumaran a estas dos actividades, para solventar las desigualdades regionales y, en ese sentido, el indicador del logro de los objetivos no era del todo apropiado. Aunque una asociación más estrecha con la OIT no constituía un objetivo de estas actividades, era de esperar que se hubiera estrechado la colaboración entre el Centro y la OIT en la labor relacionada con las cuestiones de género, como paso lógico y beneficioso para ambas instituciones con objetivos similares o parecidos y los mismos mandantes. Si bien ha existido y sigue existiendo una buena colaboración entre las dos organizaciones sobre las cuestiones de género en su conjunto, para este proyecto no se contó con la participación de la Oficina para la Igualdad de Género de la OIT, las oficinas exteriores o los especialistas regionales en las cuestiones de género.

27. El segundo proyecto (B2) estuvo bien concebido, pero se vio entorpecido por la imposibilidad de encontrar especialistas y material didáctico disponibles, una situación que quedaba fuera del control del Centro y que no hubiera podido preverse en el momento de seleccionar el proyecto. Las notas informativas sobre cuestiones de género y los perfiles de género por país, que reemplazaron las actividades inicialmente previstas y se elaboraron en colaboración con otro proyecto financiado externamente, han demostrado su utilidad como instrumentos de promoción dentro del Centro y constituyen un material práctico para los cursos. Gracias a este proyecto, también se instauró la práctica sistemática de que los responsables de programas codifiquen sus actividades en función de si se dirigen específicamente a mujeres o abordan cuestiones de género. Es difícil determinar si se ha alcanzado el objetivo inmediato de que todos los cursos regulares se basen en una perspectiva de género, pero no hay duda de que el porcentaje de actividades destinadas específicamente a mujeres o a tratar cuestiones de género sobre el conjunto de actividades del Centro ha aumentado en los últimos 5 años, pasando del 11 por ciento en 2001 al 37 por ciento en 2005 (véase el documento CC 68/4 de la 68.ª reunión del Consejo). Persiste un desafío importante para este proyecto: asegurar que el material

producido se utilice ampliamente y mantenga su pertinencia y su actualidad. Nuevamente hay que decir que la colaboración con la Sede de la OIT y sus oficinas exteriores no existió durante la formulación del proyecto. Asimismo, las notas y los perfiles aún no se conocen profusamente en los círculos de la OIT. Se podría reforzar la sostenibilidad de los resultados de este proyecto a través de una labor conjunta de seguimiento entre el Centro y la OIT.

28. La formulación del tercer proyecto (B3) experimentó varias dificultades. El objetivo y la actividad inicialmente prevista (elaboración de un plan de actuación) eran claros, pero también bastante ambiciosos. Sin embargo, la estrategia y el enfoque propuestos eran más limitados en su marco de actuación y no proporcionaban los medios necesarios para abordar las amplias reformas que se requerirían tras la encuesta sobre la opinión del personal en relación con la igualdad de género y las necesidades de los trabajadores con responsabilidades familiares. Además, el indicador del logro de los objetivos no constituía necesariamente un criterio apropiado para calcular en qué medida el nuevo entorno propiciaría la igualdad de género. El proyecto, que se completó en 2005, logró detectar algunas cuestiones importantes que precisan la atención de la Dirección y que siguen siendo válidas en la actualidad. No obstante, el proyecto en sí mismo no consiguió influir en la proporción de mujeres del total de la plantilla ni su representación en las categorías profesionales superiores. Las recomendaciones han sido objeto de examen. Algunas han propiciado o respaldado cambios en las políticas del Centro (por ejemplo, con respecto al empleo de los cónyuges o al teletrabajo). Otras todavía se encuentran en fase de estudio.

Cuadro 5: Objetivo estratégico C: Calidad de la formación

C1. Desarrollo del personal

Objetivos inmediatos	Actividades previstas[11] e indicadores del logro de los objetivos	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
Incrementar la calidad de la formación, y aprovechar las lecciones aprendidas para mejorar la formulación y la gestión de las actividades de formación y de los procesos de trabajo (Seguimiento de un proyecto anterior sobre la gestión de la calidad).	▪ Manual de procedimientos ▪ 5 Grupos de Calidad ▪ Promoción de la formación del personal Indicador: para el año 2005, la puntuación media asignada por los participantes en sus evaluaciones será superior a 4,00.	▪ Manual de procedimientos, con numerosos componentes sobre organización, presentación e impartición de la formación ▪ Punto de arranque de la formación del personal. ▪ Apoyo para recopilar y compartir documentos y recursos sobre técnicas de formación y aprendizaje, Intranet y documentos del Centro.	Inicio: 2002-2004 Conclusión: 2006	Proyecto ejecutado de forma progresiva y en distintas fases. Grupos constituidos de forma voluntaria; con un carácter altamente participativo. El gasto en términos de fondos fue bajo, pero considerable en términos de tiempo y esfuerzo por parte del personal que participó en el proyecto. Actualizaciones a través de boletines anuales o semestrales.

29. Este proyecto adoptó un enfoque singular al incentivar la participación voluntaria en el mismo y establecer, a continuación, grupos de trabajo para determinar las áreas problemáticas y proponer posibles soluciones o mejoras. Aunque se ajustaba al objetivo general y a las actividades previstas, la ejecución resultó algo desigual, al depender de la buena voluntad de aquellos que se habían presentado como voluntarios. No obstante, el enfoque participativo empleado facilitó la creación de grupos altamente motivados, con la ventaja añadida de reunir a personal docente y administrativo, lo que hasta ese momento no había sido usual. La labor efectuada fue considerable e incluyó una lista de comprobación para el análisis de las necesidades y la concepción inicial de la formación, guías, conjuntos de notas informativas y diarios de aprendizaje para las visitas y los viajes de estudio (que forman parte del manual de procedimientos). También instiló una gran apreciación de la calidad entre el personal. Todavía es necesario efectuar un seguimiento con respecto al manual de procedimientos y asegurar que no se desaprovechen los avances obtenidos para mejorar la calidad. Habida cuenta del amplio alcance (que engloba a todo el Centro) y del carácter multidisciplinar de este proyecto, el personal directivo y ejecutivo debería estudiar, en el marco de la labor de seguimiento, la adopción de firmes directrices sobre la importancia de garantizar la calidad de la formación (mensaje que podría haberse transmitido mejor en el pasado).

[11] Fuente: documento CC 63/4 de la 63.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 30-31 de octubre de 2001).

Cuadro 6: Objetivo estratégico C: Calidad de la formación
C2. Evaluación de las repercusiones

Objetivos inmediatos	Actividades previstas[12] e indicadores del logro de los objetivos	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
Mejora de la capacidad del Centro para evaluar la repercusión de los programas docentes en el desarrollo institucional de los mandantes e instituciones copartícipes	▪ Desarrollo y ensayo de metodologías de evaluación ▪ Selección de revisiones temáticas y evaluaciones de las repercusiones ▪ Directrices para reforzar las repercusiones en el desarrollo institucional Indicadores: para el año 2005, 10 evaluaciones de las repercusiones y 5 revisiones temáticas	▪ Una evaluación completa de las repercusiones ▪ Ensayo e introducción de una metodología de evaluación de las repercusiones	Inicio: 2002 Conclusión: 2005	Debido a dificultades en la dotación de personal, no se estableció una sección de evaluación, lo que limitó las actividades y los productos. Se redujo el presupuesto en consecuencia.

30. El objetivo inicial de este proyecto era ambicioso. Las evaluaciones de las repercusiones son estudios exhaustivos que no pueden realizarse con cualquier tipo de actividad. En el mejor de los casos, contando con personal especializado a tiempo completo, no era realista pensar que se podían efectuar 10 evaluaciones de esas características, más cinco revisiones temáticas en un plazo de cuatro años. El proyecto se basaba en la presunción de que un funcionario a tiempo completo podría encargarse del mismo. Lamentablemente, eso no fue posible y no existían asignaciones presupuestarias para contratar a un evaluador a tiempo completo. Dadas las dificultades que el proyecto experimentó desde la fase inicial, se reconsideraron las actividades previstas y se redujo el proyecto. El producto final ("Evaluación de las repercusiones de los cursos sobre normas internacionales del trabajo destinados a jueces, juristas y docentes en derecho (1999-2003)"[13]) consistió en una evaluación completa de las repercusiones y puede constituir un modelo para el futuro. Además, este trabajo puso a prueba y demostró la validez de la metodología aplicada en la evaluación de las repercusiones. Ello será útil para futuros trabajos. En ese sentido, el proyecto alcanzó parcialmente su objetivo inmediato.

31. Cabe lamentar que tuviera que reducirse el proyecto, ya que hubiera debido suponer un importante avance en la labor del Centro. Ello no obstante su producto final ha resultado provechoso desde distintos puntos de vista. Además de lo ya expuesto anteriormente acerca de la metodología, constituyó un verdadero ensayo de la labor y el tiempo necesarios para efectuar una evaluación de las repercusiones, lo que representará una valiosa orientación para el futuro. En segundo lugar, demostró (como también lo hicieron otros proyectos) la importancia vital de contar con un marco completo de la formulación y gestión del proyecto antes de embarcarse en su ejecución. Por último, proporcionó un

12 Ibíd.

13 En su 67.ª reunión (3-4 de noviembre de 2005), sSe informó al Consejo del Centro sobre los avances y logros de este proyecto a través del documento CC 67/5/a, párrafos 43-49.

excelente precedente para estudiar si la propia evaluación ha tenido una repercusión en los servicios y en la oferta de formación del Centro. Durante los próximos uno o dos años será posible determinar si las recomendaciones de la evaluación han tenido alguna utilidad.

Cuadro 7: Objetivo estratégico D: Tecnologías de la información
D1: Proyectos en Internet e Intranet

D2: Desarrollo del personal

Objetivos inmediatos	Actividades previstas e indicadores del logro de los objetivos	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
El sitio *web* como instrumento de promoción, comunicación y aprendizaje a distancia; la Intranet como instrumento efectivo para gestionar y compartir conocimientos e información que alimenten la memoria institucional del Centro	▪ Remodelación y mantenimiento del sitio *web* ▪ Ampliación y mantenimiento de la Intranet Indicadores: conjunto de bases de datos de información administrativa y de conocimientos, así como de competencias, en Internet e Intranet para un óptimo acceso por parte del personal del Centro y de la OIT y de usuarios externos.	▪ Estudio de viabilidad para determinar las prioridades ▪ Desarrollo del sitio *web* ▪ Intranet (concepción y desarrollo de MAP).	Inicio: 2002 Conclusión: 2006 (para MAP)	Enfoque participativo para lograr el apoyo del personal en la determinación de las necesidades y la validación de los productos. Los fondos sirvieron para sufragar el estudio de viabilidad, la producción del sitio *web* y las aplicaciones de la Intranet. Boletines de noticias periódicos.
Reforzar la capacidad del personal para formular, facilitar y gestionar cursos abiertos y a distancia.	▪ Desarrollo del personal en el ámbito del aprendizaje abierto y a distancia. Indicadores: para el año 2005, todo el personal operativo del Departamento de Formación se habrá formado en la utilización de las aplicaciones informáticas. Todo el personal del Centro poseerá los conocimientos básicos para utilizar las aplicaciones informáticas esenciales.	Formación del personal.	2002-2005, y todavía en fase de ejecución.	La formación ofrecida al personal se impartió con los recursos internos y sin recurrir a los fondos disponibles en el Fondo de Inversión.

32. En este proyecto, se realizó una buena labor de formulación y de seguimiento. El enfoque participativo adoptado exigió más tiempo de lo previsto en la fase inicial, pero fue esencial para satisfacer las necesidades de los usuarios y del Centro. Además, se logró completar gran parte del trabajo en el plazo previsto. Dos aplicaciones para la Intranet (el manual electrónico de procedimientos y el sistema de gestión de las actividades y de los participantes [MAP]) requirieron más trabajo en 2006. De hecho, ambas aplicaciones exigirán un seguimiento y una actualización periódica. Por otro lado, aún deben redactarse varios apartados del manual de procedimientos. Teniendo en cuenta que dicha labor se lleva a cabo de forma voluntaria y en función del tiempo disponible (véase el párrafo 29 *supra*), deberían asignarse los recursos y el tiempo necesarios para permitir su culminación. Una sección del Centro se encarga de supervisar atentamente el funcionamiento de MAP y de crear nuevas macros si así se requiere, como parte de su trabajo normal. El proyecto en su conjunto alcanzó gran parte de sus objetivos. Dos áreas que precisan cierta atención en el futuro son: a) la introducción de mejoras en el sitio *web* (ya incluida en el nuevo Fondo de Inversión) y b) la adopción de sistemas que aseguren una mayor conectividad entre las Intranets de la OIT y del Centro. Durante la realización del presente examen, varios miembros del personal de la OIT y del Centro señalaron que resultaba difícil acceder plenamente a la Intranet de la otra institución y compartir documentación e información.

Cuadro 8: Objetivo estratégico E: Ampliación del alcance[14]

Objetivos inmediatos	Actividades previstas (fijadas en 2003)[15] Indicadores del logro de los objetivos (2001)	Actividades efectivamente realizadas	Fecha de inicio / Fecha de conclusión	Comentarios
Activar redes de ex participantes del Centro para apoyar el desarrollo de programas y la misión general de la OIT	▪ Plataforma electrónica, que incluye una base de datos con nombres y direcciones de ex participantes ▪ Un sitio *web* específico ▪ Creación de redes de ex participantes Indicador: para el año 2005, un mínimo de 5 asociaciones subregionales o temáticas estarán activas y proporcionarán apoyo y sugerencias para los programas de la OIT.	▪ Creación del sitio *web* ▪ Base de datos (red de ex participantes) establecida y conectada a MAP ▪ 5 asociaciones regionales establecidas ▪ 7 reuniones regionales celebradas para inaugurar las redes ▪ Concurso de ensayos en 2006	Inicio: 2003. Conclusión: 2006.	Creación del sitio *web* y de la base de datos en conjunción con los proyectos sobre las tecnologías de la información. El concurso de ensayos proporcionó incentivos para reforzar las redes y obtener sugerencias sobre cómo promover el Centro, la OIT y sus productos, y saber cómo había apoyado el Centro la progresión profesional de los participantes o a sus organizaciones.

14 La "ampliación del alcance", se define por el número y las características de los participantes y de las organizaciones.

15 Fuente: documento CC 65/4 de la 65.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 6-7 de noviembre de 2003).

33. Este proyecto ha logrado un éxito parcial. En su favor puede decirse que se han llevado a cabo las actividades previstas, sin apenas retrasos, y ha generado un instrumento potencialmente útil para el Centro, no sólo en el ámbito de la promoción, sino también por las contribuciones valiosas que puede aportar a su programa, las posibilidades de recibir sugerencias, las labor de evaluación, el intercambio entre los participantes y la posibilidad de ampliar su base de clientes. El concurso de ensayos no sólo constituyó un incentivo para los ex participantes inscritos en la red, sino que generó ideas útiles. Al final del proyecto, no obstante, quedaron en vilo dos cuestiones importantes. La primera es cómo se va a utilizar la red en el futuro y qué sistemas de gestión se encargarán de ella. A mediados de 2006, 758 ex participantes se habían inscrito en la red. A mediados de 2007, esa cifra creció hasta 1 126:

África:	212	Asia y el Pacífico:	234
Las Américas:	280	Europa:	263
Estados árabe:	137		

34. En el momento de redactar el presente documento, no existían planes concretos para explotar la red. Los miembros del personal entrevistados resaltaron algunos puntos: diferencias lingüísticas entre los ex participantes; expectativas crecientes entre los ex participantes que difícilmente podrían cumplirse (algunos pensaban que adquirirían un papel representativo formal); especialización y alcance de la información que interesara a los ex participantes para estimular su uso activo de la red (ya fueran cuestiones generales o técnicas, o bien temáticas o regionales); periodicidad de la actualización de la información, y quién asumiría la responsabilidad de actualizarla. La segunda cuestión importante es cómo puede utilizarse la red para lograr el objetivo de que los ex participantes se conviertan en agentes activos de promoción del Centro y de la OIT. No se han hallado apenas indicios de una colaboración con la Sede de la OIT ni con sus oficinas exteriores durante la realización de esta labor y no se conocen planes de futuro para trabajar con la OIT.

Resumen de los puntos fuertes y débiles

I. FONDO DE INVERSIÓN EN SU CONJUNTO

Puntos fuertes	Puntos débiles
1. Respondió a los retos y reformas actuales, incluidos los objetivos para alinear los programas con la OIT. 2. Abordó muchas áreas en las que se requerían mejoras prácticas a bajo costo. 3. Los objetivos estratégicos e inmediatos se conformaban al Plan de Desarrollo. 4. Muchas actividades eran de carácter participativo, lo que motivó al personal y reflejó necesidades genuinas. 5. El material didáctico y otros productos elaborados están disponibles en formato electrónico, con un potencial de amplia accesibilidad. 6. La tasa de ejecución del programa fue alta (95%).	1. Ausencia de una estrategia general integral con vinculaciones con los programas financiados por el presupuesto ordinario u otras fuentes de financiación. 2. No se definieron puntos de referencia o indicadores para medir el valor de la inversión real del programa. 3. Ausencia de marcos o marcos lógicos para la concepción, ejecución y seguimiento de los proyectos, lo que afectó a casi todos los proyectos (excepto aquellos relacionados con las tecnologías de la información). 4. No se establecieron con antelación planes de contingencia en caso de cambios en los proyectos. 5. No se estipularon claramente las responsabilidades ni tampoco las medidas de seguimiento en los proyectos. 6. El tiempo y los esfuerzos dedicados por el personal a los proyectos del Fondo de Inversión representaron una carga de trabajo adicional no prevista en sus planes de trabajo ni en sus objetivos de contribución a los costos fijos. Por consiguiente, el trabajo se llevó a cabo cuando el tiempo así lo permitió (excepción: algunas actividades en los ámbitos del trabajo infantil y la trata de niños). 7. En algunas áreas, la colaboración entre el Centro y la OIT no fue óptima. 8. El personal tuvo la sensación de que la Dirección no estaba plenamente comprometida con el cambio o la reforma en algunas áreas.

II. PROYECTOS EN CONCRETO

A. Asociación más estrecha con la OIT: Trabajo forzoso / trabajo infantil y trata de niños. Relaciones laborales y negociación colectiva.

Puntos fuertes	Puntos débiles
1. Trabajo forzoso ▪ Consecución de los objetivos inmediatos ▪ Material didáctico de gran calidad para el Centro	**1. Trabajo forzoso** ▪ Resultado que no se conforma plenamente con la estrategia de promoción y formación de los departamentos técnicos de la OIT ▪ No está claro el uso que le puede dar la OIT en el futuro
2. Trabajo infantil ▪ Material didáctico y cursos valiosos para el Centro, la OIT y los grupos destinatarios ▪ Buena inversión de futuro	**2. Trabajo infantil** ▪ Un programa gestionado por un solo funcionario no puede satisfacer las demandas, ya sea en materia de trabajo infantil como de trabajo forzoso ▪ El Centro y la OIT aún deben mantener consultas para acordar la frecuencia y la combinación de los cursos
3. Relaciones laborales y negociación colectiva ▪ Material de gran calidad ▪ Resultado pertinente y apreciado por la Sede y la estructura externa de la OIT y por los grupos destinatarios	**3. Relaciones laborales y negociación colectiva** ▪ Inicio tardío debido a deficiencias en la cooperación y en las consultas mantenidas entre el Centro y la OIT ▪ Aún no se ha podido evaluar el valor del conjunto didáctico para los Estados árabes.

B. Integración de la perspectiva de género

Puntos fuertes	Puntos débiles
1. Base de datos y sitio *web* ▪ Ejecución eficiente ▪ Herramientas útiles	**1. Base de datos y sitio *web*** ▪ Esta actividad no era adecuada para alcanzar el objetivo de una mayor participación en cada región. ▪ La base de datos no aprovecha las posibles aportaciones de la Sede y de la estructura externa de la OIT. ▪ La información no es fácilmente accesible para el personal de la OIT, lo que podría limitar su utilidad.
2. Notas informativas y perfiles de género ▪ Contribución a la consecución del objetivo de mejorar la integración de la perspectiva de género.	**2. Notas informativas y perfiles de género** ▪ Escasamente conocido o disponible en los círculos de la OIT, lo que representa un posible obstáculo para la labor de seguimiento.

▪ Material de gran calidad utilizado en los cursos y en los programas técnicos del Centro.	▪ Requerirá trabajo y recursos adicionales para asegurar su pertinencia y sostenibilidad constantes.
3. Creación de un entorno propicio a la igualdad de género ▪ Esta actividad impulsó o apoyó algunos cambios en las políticas. ▪ También planteó algunas cuestiones fundamentales que se sometieron a la consideración de la Dirección y que proporcionaron las bases para las negociaciones (que no hubieran surgido de otro modo)	**3. Creación de un entorno propicio a la igualdad de género** ▪ Esta actividad abordó una amplia variedad de cuestiones y reformas sin que existiera previamente un compromiso claro por parte de la Dirección. ▪ El proyecto en sí no era un instrumento suficiente para introducir cambios. ▪ Muchas recomendaciones se encuentran aún en fase de estudio.

C. Calidad de la formación

Puntos fuertes	Puntos débiles
1. Desarrollo del personal ▪ Actividades prácticas, modestas y de bajo costo ▪ Carácter participativo, lo que propició que se trataran cuestiones prioritarias para el personal, y reunió a funcionarios motivados ▪ Generó una fuerte apreciación de la calidad entre aquellos que participaron ▪ Sentó las bases del trabajo preliminar del "Enfoque de aprendizaje de Turín" y los programas de desarrollo del personal ▪ Buena divulgación de los progresos a todo el personal del Centro	**1. Desarrollo del personal** ▪ El carácter voluntario de la participación en la actividad no era ideal para la gestión del proyecto, ni exigía la participación de los responsables de programas o del personal directivo, lo cual hubiera sido fundamental para asegurar la calidad. ▪ Aún debe completarse parte del trabajo. No está claro de quién depende la responsabilidad y la gestión de ello. ▪ No se han institucionalizado ampliamente todos los productos.
2. Evaluación de las repercusiones ▪ Una actividad de gran envergadura que ha generado una sólida metodología para su uso generalizado, así como resultados útiles y sugerencias sobre la cuestión técnica objeto de estudio ▪ Las lecciones aprendidas son útiles en el ámbito de la evaluación en general	**2. Evaluación de las repercusiones** ▪ El proyecto original era poco realista y excesivamente ambicioso. ▪ La reducción del marco de actuación del proyecto impidió que el Centro pudiera avanzar de forma significativa con su programa de evaluación. ▪ Hasta el momento no hay pruebas del seguimiento y la aplicación efectiva de las recomendaciones del estudio principal.

D. Tecnologías de la información

Puntos fuertes	Puntos débiles
▪ Buena planificación y concepción de los proyectos ▪ Actividad participativa y en la que se tomaron plenamente en cuenta las necesidades de los usuarios ▪ Buen seguimiento y comunicación ▪ Consecución de los objetivos fijados	▪ La accesibilidad de la información en Intranet entre la OIT y el Centro no fue óptima ▪ El sitio *web* precisa una actualización periódica a través de un editor/administrador interno.

E. Ampliación del alcance

Puntos fuertes	Puntos débiles
▪ Creación de una red, una base de datos y un sitio *web* para la red de ex participantes, que son herramientas valiosas ▪ Participación abierta a todos los ex participantes, con un buen margen de crecimiento ▪ Estas herramientas tienen un alto potencial para ampliar su uso	▪ El uso actual por parte de los participantes parece limitado y las contribuciones del Centro son escasas. ▪ No hay planes claros para el uso de la red en el futuro (responsabilidades, prioridades, seguimiento). ▪ Se crearon expectativas que no pudieron cumplirse. ▪ La red aún no ha logrado el objetivo de servir como agente de promoción de la OIT y del Centro. ▪ No ha existido una sólida colaboración entre la OIT y el Centro en este proyecto.

LECCIONES APRENDIDAS

35. Durante el examen se extrajeron algunas lecciones del período cuatrienal o quinquenal de ejecución. Muchas de ellas son evidentes y algunas reafirman las observaciones sobre los puntos fuertes y débiles del programa en su conjunto y de los proyectos en concreto. Se ha discutido sobre la mayoría de ellas con el personal y la Dirección del Centro. A continuación se exponen por categorías temáticas.

Estrategia y formulación del programa

36. **Ventajas de preparar una propuesta de programa integral en la fase de planificación**. Algunas dificultades experimentadas por el Fondo de Inversión (aprobación tardía por parte del Consejo, cambios en los objetivos inmediatos y en las actividades previstas, alcance reducido de los proyectos, imposibilidad de obtener un sólido compromiso por parte de la OIT en algunos casos, etc.) podrían haberse evitado si se hubiera preparado una propuesta de programa más completa antes de la formulación de la Estrategia de ejecución (cabe recordar que el Plan de Desarrollo se presentó al Consejo en noviembre de 2000, la Estrategia de ejecución en octubre de 2001 y la asignación del presupuesto del Plan de Inversión no se aprobó hasta noviembre de 2002). Visto en retrospectiva, se considera que una propuesta integral hubiera permitido aclarar algunas cuestiones que posteriormente afectaron a todo el programa y a los proyectos concretos, tales como:

- la estrategia del Fondo de Inversión, con respecto a su relación con la misión, los programas del presupuesto ordinario y los programas extra-presupuestarios del Centro, así como el posible valor añadido (o potencial de inversión) y justificación de cada proyecto, junto con estrategias alternativas y planes de contingencia; una planificación de estos componentes tal vez hubiera evitado demoras en la aprobación del Consejo y algunos ajustes posteriores;

- las modalidades en la colaboración entre el Centro y la OIT que resuelvan la necesidad de lograr un compromiso por parte de los funcionarios de más alto nivel para facilitar una programación conjunta inicial de carácter operativa antes de especificar los objetivos y los resultados esperados.

37. **El papel crucial de la gestión del programa.** Los programas con marcos sólidos de formulación, ejecución y seguimiento, que cuenten con metas graduales e indicadores cuantitativos y cualitativos, y con una asignación clara de las responsabilidades de gestión y presentación de informes tienen más probabilidades de obtener buenos resultados que aquellos que se llevan a cabo con estructuras más libres (véase el Informe del Auditor Externo, CC 66/1/Add. 3, 66ª reunión). Un documento general interno sobre los proyectos del Fondo de Inversión, sumado a los documentos sobre los proyectos individuales, hubiera sido valiosísimo para la gestión del programa.

38. **Financiación.** No está claro que restringir el uso de los fondos para financiar únicamente actividades, personal con contratos de corta duración y especialistas,

y prohibir su uso para financiar al personal existente resulte una política viable a largo plazo. Ha quedado demostrado que la utilización de los fondos del proyecto sobre trabajo infantil y trata de niños para sufragar el costo de un experto en trabajo infantil ha sido una buena inversión. Es poco probable que se hubieran llevado a cabo las actividades de no ser así. En cierto modo, eso es lo que ocurrió con el proyecto de evaluación de las repercusiones, el cual sufrió importantes modificaciones debido a que el funcionario responsable renunció y no fue reemplazado. En el caso de los otros proyectos, los funcionarios se encontraron ante el dilema de llevar a cabo su programa regular y contribuir a los costos fijos o cumplir con la responsabilidad de ejecutar la labor asociada al Fondo de Inversión, lo cual resultaba una tarea adicional.

39. **Compromiso y capacidad de comunicación del personal directivo.** Si se enviaran señales claras de que lograr la satisfactoria ejecución del programa del Fondo de Inversión constituye una prioridad, se reforzaría la labor de los proyectos. El carácter voluntario de la participación en el proyecto sobre la calidad de la formación no ofreció un mensaje claro de que los resultados del proyecto se tomarían en serio, especialmente cuando numerosos responsables de programas optaron por no unirse a los grupos de calidad[16]. El hecho de que todavía no se haya tomado medida alguna con respecto a diversas recomendaciones propuestas en la encuesta sobre la igualdad de género ha hecho pensar que no existe un fuerte compromiso con el cambio. De igual modo, la ausencia hasta la fecha de medidas de seguimiento para una parte del trabajo realizado en el marco de los proyectos (por ejemplo, las recomendaciones del informe del estudio de evaluación, las notas informativas sobre cuestiones de género y los perfiles de género por país o la red de ex participantes) ha suscitado dudas sobre el interés del trabajo.

Planificación y ejecución de los proyectos concretos

40. **Marcos y sistemas de formulación, ejecución, seguimiento, presentación de informes y evaluación.** Como ya he señalado al analizar el programa en su conjunto y como expuso claramente el Auditor Externo, los proyectos bien preparados y gestionados tienen mayores probabilidades de obtener buenos resultados que aquellos que se llevan a cabo con estructuras más libres. Los objetivos de algunos proyectos, por ejemplo, eran demasiado ambiciosos en relación con sus recursos (como el estudio de evaluación de las repercusiones, la encuesta sobre la igualdad de género o la labor destinada a mejorar la calidad de la formación). Otros proyectos experimentaron dificultades o demoras en su ejecución que conllevaron la reducción o sustitución de algunas actividades previstas y que hubieran podido evitarse con una mejor concepción y gestión de los proyectos.

41. **Reuniones conjuntas de planificación y programación entre el Centro y la OIT.** Cuanto antes se llevan a cabo estas reuniones con el firme apoyo del personal directivo y ejecutivo de ambas instituciones, más posibilidades existen

[16] Por añadidura, se organizó otra actividad sobre la mejora de la calidad, al margen del programa del Fondo de Inversión, que contó con la participación de los responsables de programas. No está claro qué conclusión extrajeron de ello los grupos de calidad.

de definir objetivos y actividades de interés mutuo y asegurar el compromiso de ambas partes. Esto no es algo nuevo, hay numerosos ejemplos de excelente colaboración en el pasado. No obstante, dos de los proyectos con el objetivo estratégico de lograr una asociación más estrecha con la OIT y un proyecto para la incorporación sistemática de las consideraciones de género experimentaron dificultades debido a una falta de coordinación y colaboración adecuadas entre ambas instituciones. Ello prueba que es necesario dedicar una gran atención a estas consultas antes de embarcarse en un proyecto.

42. **Oportunidades fallidas de asegurar beneficios mutuos para la OIT y el Centro en general.** Incluso en el caso de los proyectos que no tenían un objetivo o una actividad que requiriera una colaboración estrecha con la OIT, las ventajas de obtener apoyo mutuo, de asegurar que la información se difunda ampliamente y que los resultados sean empleados y apreciados por buena parte de los mandantes de la OIT no deben desdeñarse. En diversos proyectos, no se explotaron suficientemente las posibilidades de intercambiar información o aunar esfuerzos (el material didáctico sobre trabajo forzoso, la red de ex participantes, la base de datos sobre género, las notas informativas sobre cuestiones de género y los perfiles de género por país). Además, parecen existir dificultades en la actualidad para que ambas instituciones puedan beneficiarse de la Intranet de la contraparte.

43. **Enfoques participativos.** Los proyectos en los que se incitó la libre contribución y participación tendieron a atraer a personal motivado y se centraron en los intereses de los usuarios. Ése fue el caso del proyecto de desarrollo del personal relacionado con la calidad de la formación y los proyectos sobre las tecnologías de la información, que curiosamente fueron aquellos que también enviaron periódicamente boletines informativos al conjunto del personal.

44. **El seguimiento es un componente importante de la gestión de los proyectos.** Para completar el trabajo efectuado en el marco de varios proyectos o consolidar la labor realizada es esencial contar con planes específicos de seguimiento y asignar la responsabilidad de los mismos a funcionarios concretos. Más adelante se ofrecen algunos ejemplos.

RECOMENDACIONES

45. A continuación se formulan varias recomendaciones, que emanan de las conclusiones y lecciones extraídas de los apartados anteriores del presente documento, pero que también apuntan a la labor que se desarrolle en el futuro.

46. **Seguimiento de los proyectos del Fondo de Inversión 2002-2005.** La Dirección debería estudiar qué trabajo ha quedado pendiente y/o es necesario para consolidar los resultados ya obtenidos y asignar las correspondientes responsabilidades. Si bien los proyectos fueron concebidos con plazos definidos y no generan costos ordinarios, su finalidad era también la de constituir inversiones de futuro. Por ello, deben tomarse las medidas necesarias para no perder esa inversión. Como proyectos específicos se incluyen los siguientes:

- **A1. Principios y derechos fundamentales en el trabajo: trabajo forzoso, trabajo infantil y trata de niños.** Impulsar una mayor colaboración con el Programa Especial de Acción para Combatir el Trabajo Forzoso de la OIT, a fin de potenciar las oportunidades de formación para el Centro. Proseguir con los cursos sobre trabajo infantil teniendo en cuenta la necesidad de mantener cierta flexibilidad con respecto a la combinación de cursos abiertos y a medida.

- **A2. Promoción del diálogo social en los Estados árabes.** Se requieren iniciativas capaces de incentivar a las oficinas de la OIT para que aboguen por la promoción y el uso del material elaborado y determinen cuál es la eventual necesidad de cursos del Centro.

- **B2. Consolidación de una perspectiva de género.** Estudiar con las oficinas exteriores de la OIT posibles formas de utilizar y actualizar los perfiles de género por país, a fin de que sean igualmente útiles en el marco de los programas de trabajo decente por país.

- **B3. Entorno propicio a la igualdad de género.** Se espera que la Dirección facilite periódicamente información al personal sobre el avance de la aplicación de las recomendaciones.

- **C1. Desarrollo del personal.** Es necesario proseguir con la labor relacionada con el manual de procedimientos y ofrecer aclaraciones al personal sobre la política de garantía de la calidad.

- **C2. Evaluación de las repercusiones.** Debe realizarse un seguimiento para comprobar si las recomendaciones del estudio principal han tenido una repercusión en los cursos impartidos por el Centro.

- **D1. Tecnologías de la información.** Debería solventarse la cuestión de la incompleta accesibilidad de la información entre la OIT y el Centro, a fin de aprovechar plenamente los resultados de los distintos proyectos.

- **E. Ampliación del alcance.** Se precisa una mayor atención y reflexión con respecto a los planes y a las responsabilidades en la red de ex participantes, así como formas de lograr la colaboración de las oficinas de la OIT en este ámbito.

47. Planificación y programación del nuevo Fondo de Inversión. La recomendación del Auditor Externo sobre la formulación y la gestión de los programas y proyectos debería tenerse plenamente en cuenta en la preparación del nuevo ciclo[17]. Ya se han dado importantes pasos en ese sentido con las propuestas preliminares para crear grupos de referencia y establecer fases preparatorias antes de elaborar los documentos pormenorizados de los proyectos.

[17] Este examen tomó en consideración el documento CC 68/6/c, sometido al Consejo del Centro en su 68.ª reunión de noviembre de 2006, en el que se ofrecía una presentación sumaria del Programa de Inversiones 2007-2011.

Algunas sugerencias concretas para mejorar los procesos de planificación y gestión comprenden las siguientes:

- Celebración de reuniones en las fases iniciales (si no se han celebrado ya) entre el personal directivo y ejecutivo (nivel de Director Ejecutivo) de la OIT y del Centro para asegurar el compromiso de que ambas partes colaborarán en los proyectos y sentar las bases para el mantenimiento de constantes consultas en relación con los aspectos operativos.

- Designación de un responsable general de programas del Centro para el Programa de Inversiones 2007-2011 que debería encargarse de la dirección y supervisión del conjunto del programa.

- Designación de un responsable de proyectos del Centro y de un funcionario superior de la OIT que se responsabilizarían de la coordinación con la OIT y de las aportaciones de ésta para cada proyecto incluido en el capítulo I. Invitando a la OIT a que designe a un funcionario superior para que participe en cada proyecto, se contribuirá a asegurar la coherencia y la colaboración, las cuales son vitales para el éxito de los proyectos. No obstante, el responsable de proyectos del Centro deberá responsabilizarse de éstos.

- Es necesario establecer con gran cuidado los objetivos y las actividades, que fueron demasiado ambiciosos en el pasado Además, debe realizarse un atento análisis de los recursos y medios a disposición del proyecto, a fin de asegurar que sean adecuados con respecto a los resultados esperados.

- Durante la formulación de los proyectos concretos, debería estudiarse cómo aprovechar al máximo las actividades y los productos que se obtengan de los mismos sobre el terreno y cómo adaptarlos como material de promoción a fin de promover el Programa de Trabajo Decente en los círculos más amplios del desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas.

- No es necesario que los plazos sean estrictamente los mismos para todos los proyectos. Éstos deberían determinarse en función de la estructura del proyecto.

- Las horas de trabajo del personal y sus aportaciones a los proyectos deben tomarse en cuenta en sus planes de trabajo normales. El uso de los fondos no debería estructurarse de forma que las horas de trabajo del personal constituyeran un “trabajo extraordinario”.

48. **Evaluación.** Los nuevos planes de trabajo en el ámbito de la evaluación en el Programa de Inversiones 2007-2011 tienen en cuenta la experiencia obtenida en el proyecto anterior. No obstante, de acuerdo con algunos de los comentarios formulados anteriormente, es posible que el presupuesto propuesto no sea suficiente para alcanzar los objetivos del proyecto. En concreto, los estudios de las repercusiones (incluso si su número es reducido) absorben una considerable cantidad de tiempo y suponen costos importantes. Si dichos estudios deben ir acompañados de exámenes pormenorizados, es muy probable que la cantidad de fondos disponibles constituya una limitación. Si bien se intentarán obtener

recursos adicionales para desarrollar un curso sobre la “evaluación de la formación o el aprendizaje” (una propuesta muy loable), se requerirán igualmente recursos internos para gestionar el proyecto. Habida cuenta de las dificultades experimentadas con el anterior proyecto de evaluación, sería conveniente estudiar la posibilidad de asignar recursos de personal al conjunto del proyecto.

49. **Compromiso y seguimiento.** La Dirección debería comunicar al personal en una fase temprana y tan pronto como fuera posible el compromiso del Centro con el éxito de los proyectos, así como los planes para apoyar los resultados de los mismos. Tal como ya se ha señalado (véase párrafo 39), el anterior programa tuvo algunas carencias en este sentido, al alimentar expectativas que luego no pudo satisfacer. Ello debería evitarse en el futuro.

* * * * * * *

RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN AL "EXAMEN POSTERIOR A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FONDO DE INVERSIÓN 2002-2005 DEL TERCER PLAN DE DESARROLLO"

i) La Dirección aprecia el riguroso método empleado por la Sra. Cornwell para examinar los proyectos y subproyectos que pudieron llevarse a cabo gracias al Fondo de Inversión 2002-2005, y se muestra satisfecha con su conclusión principal de que "el programa general presentaba varios puntos fuertes: pertinencia en relación con el contexto y el marco de reformas; material didáctico y otros productos de alta calidad (todos ellos disponibles en formato electrónico); concentración en mejoras prácticas de bajo costo; buena adecuación al Plan de Desarrollo; y una altísima tasa de ejecución (95%) con la culminación de casi todas las tareas a su debido tiempo"[18]. Asimismo, la Dirección ha tomado buena nota de los puntos débiles observados: "ausencia de una estrategia integral vinculada a la labor en curso o en programación y de indicadores y puntos de referencia para determinar el verdadero valor de la inversión efectuada; fallos estructurales debidos a las restricciones sobre el uso que podía darse a los fondos; problemas con la formulación, seguimiento y gestión de las actividades; explotación insuficiente de la posible colaboración entre el Centro y la OIT; y ausencia de propuestas para la aplicación de medidas de seguimiento"[19].

ii) A continuación se ofrece la respuesta de la Dirección de acuerdo con las principales recomendaciones del examen resumidas por apartados.

Seguimiento

iii) La Dirección está de acuerdo con la observación formulada en el examen de que el Programa de Inversiones 2002-2005 no disponía por sí mismo de los medios explícitos o específicos para hacer un seguimiento de cada uno de los proyectos concretos. Sin embargo, ello no significa que no se llevara a cabo o que no se esté llevando a cabo un seguimiento. De hecho, el nuevo material didáctico se está utilizando activamente en los cursos y actividades del Centro y se ha distribuido, asimismo, en las (sub)oficinas regionales de la OIT. Parte de ese material está disponible en el sitio *web* público de la OIT. Obviamente, sólo se podrá evaluar el "impacto" específico de ese material transcurrido cierto tiempo desde su uso por los participantes. Además, de forma sistemática, se hace un seguimiento del uso y efectividad del material didáctico de reciente elaboración a través del sistema de evaluación posterior a la actividad, que también recoge las opiniones y observaciones cualitativas de los participantes.

iv) También se realiza el seguimiento de los resultados de otros proyectos en el marco de los procedimientos y las prácticas normales de gestión. Ése es el caso, por ejemplo, del nuevo sitio *web* y del sistema de gestión de las actividades y los participantes (MAP). Actualmente se están llevando a cabo varias iniciativas para mejorar y perfeccionar el sitio *web* del Centro en Internet y en la Intranet

---

18 Cornwell, S.C. Examen posterior a la ejecución de los proyectos financiados con cargo al Fondo de Inversión del Tercer Plan de Desarrollo (2002-2005), página 1, párrafo 3.

19 Ídem.

(financiadas en parte por el actual Programa de Inversiones 2007-2011). Asimismo, se está trabajando en la concepción de un proyecto para ampliar y mejorar el sistema MAP, que se llevará a ejecución en 2008 y 2009 con fondos del presupuesto ordinario.

v) Otras iniciativas (relacionadas, por ejemplo, con un mecanismo estructural para evaluar y mejorar la calidad de las actividades y los proyectos de formación propuestos o engarzar la red de ex participantes en la labor de promoción y seguimiento del Centro) han dado comienzo o lo harán pronto.

vi) Por último, en el marco del actual Programa de Inversiones (2007-2011), se ha creado un sistema de seguimiento especial para seguir muy de cerca de qué modo se está ejecutando cada uno de los proyectos. Su finalidad también es ayudar a asegurar que los productos y los resultados de los distintos proyectos de inversión se aprovechan en la labor diaria y el ciclo de programación del Centro.

Articulación entre el Programa de Inversiones, el Plan de Desarrollo y el Programa y Presupuesto ordinarios

vii) En el examen se deplora que los proyectos ejecutados gracias al Fondo de Inversión 2002-2005 no se articularon con el Plan de Desarrollo y la programación anual del Centro tan bien como cabría esperar. La Dirección desea hacer constar que se realizaron ingentes esfuerzos para optimizar la articulación entre el Tercer Plan de Desarrollo y el Programa de Inversiones, como resulta patente en el documento titulado "Aplicación del Tercer Plan de Desarrollo"[20] y en sus indicadores cuantitativos, que han constituido el objeto de un informe de la Dirección en noviembre de 2006[21]. Asimismo, cabe recordar las dificultades experimentadas en la formulación de algunos de los proyectos y el hecho de que el tiempo transcurrido entre la formulación original y los productos y resultados finales puede haber ensombrecido de alguna manera la justificación y el fundamento de los proyectos, ya que en ese lapso de tiempo algunas prioridades estratégicas cambiaron.

viii) Aprovechando la experiencia acumulada en la formulación y ejecución del Programa de Inversiones 2002-2005, la Dirección ha dedicado una especial atención a asegurar la consonancia y articulación entre el actual Programa de Inversiones 2007-2011 y las prioridades e iniciativas del Cuarto Plan de Desarrollo. Ello se ejemplifica en a) los proyectos sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE), las migraciones, la lucha contra la discriminación y el tripartismo, que adecuan los contenidos estratégicos del Centro y de la OIT, b) los proyectos sobre mejora del sitio *web* y sobre evaluación, que refuerzan el valor añadido del Centro en el área de las tecnologías del aprendizaje, y c) los proyectos relacionados con las aplicaciones informáticas de Oracle y de gestión de los recursos humanos, que fortalecen la infraestructura del Centro para apoyar los procesos administrativos.

---

20 63.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 30 – 31 de octubre de 2001): documento CC 63/4.

21 68.ª reunión del Consejo del Centro (Turín, 2-3 de noviembre de 2006): documento CC 68/4: "Informe sobre la situación del Fondo de Inversión 2002 – 2005 del Tercer Plan de Desarrollo".

Articulación con la OIT

ix) La Dirección está de acuerdo con la conclusión del examen que afirma (desde la perspectiva del año 2007) que la articulación entre algunos proyectos con cargo al Fondo de Inversión 2002-2005 y los distintos programas y departamentos de la OIT podría haber sido mejor. No obstante, desde la perspectiva de la fase inicial de esos proyectos (especialmente de aquellos relacionados con la elaboración de material didáctico), la articulación era casi perfecta. En todos los casos, los responsables de los proyectos del Centro hicieron lo posible para lograr la participación de sus homólogos de Ginebra en la concepción y elaboración del material didáctico, a fin de que fuera pertinente y sirviera para ayudar a los mandantes a reforzar sus capacidades. No obstante, durante la fase de redacción del material y especialmente durante la fase de validación con los colegas de Ginebra, se produjeron numerosas demoras y cambios de prioridades, hasta tal punto que en algunos casos los proyectos en su totalidad corrieron el riesgo de fracasar. El tiempo transcurrido entre las primeras reuniones con el personal de la Sede y los primeros borradores del material didáctico también ha podido influir negativamente en la sensación de copropiedad en los proyectos de algunos colegas de la Sede (o sus sucesores) y, por consiguiente, en su implicación directa en la ejecución y finalización de los mismos.

x) A fin de limitar el riesgo de que se vuelva a producir una situación similar en el actual Programa de Inversiones 2007-2011, la Dirección ha decidido que un Grupo de Referencia guíe y apoye la formulación y ejecución de cada uno de los cuatro proyectos principales. Los Grupos de Referencia estarán compuestos por representantes del Centro de Turín y de los departamentos pertinentes de la OIT de Ginebra.

Planificación y gestión de los proyectos

xi) La Dirección toma nota de las observaciones incluidas en el examen con respecto a la gestión del “ciclo proyectivo” de cada uno de los proyectos del Programa de Inversiones, y observa con satisfacción que los proyectos relacionados con el sitio *web* y MAP, en particular, están considerados como ejemplares en cuanto a sus procesos de planificación (participativa). La Dirección es consciente de que algunos de los otros proyectos no lograron alcanzar esos estándares, debido entre otras cosas a la dificultad de atraer y mantener la participación de algunos protagonistas externos fundamentales (véase también el apartado anterior). Con vistas a la ejecución del actual Programa de Inversiones 2007-2011, la Dirección ha dado instrucciones a los distintos responsables de los proyectos para que preparen una propuesta de proyecto completa utilizando un “marco lógico”. Dicha propuesta incluirá una descripción de los antecedentes y fundamentos del proyecto, así como sus objetivos y resultados esperados (asegurando la necesaria articulación interna y externa), metas graduales, sistemas de seguimiento y evaluación, presupuestos, calendarios de trabajo y plazos de presentación de los correspondientes informes. Una vez aprobado por el Director, el documento de proyecto guiará la ejecución del proyecto, que un responsable de proyecto se encargará de gestionar. El Grupo de Referencia proporcionará las orientaciones estratégicas y velará por la coherencia de las políticas del proyecto. Por último, el Director del Departamento de Formación supervisará el proyecto con miras a su coherencia operativa.

Establecimiento de objetivos realistas de acuerdo con los recursos disponibles

xii) En el examen se señala que los objetivos establecidos en diversos proyectos no eran proporcionales con los (muy limitados) recursos económicos a su disposición, y que los recursos del Fondo de Inversión no podían utilizarse para sufragar los costos del personal de plantilla del Centro (para cubrir, por ejemplo, parte de las horas de trabajo que los responsables de los proyectos dedicaban a los mismos), lo que habría obstaculizado la (velocidad de) ejecución de algunos proyectos. La Dirección es muy consciente de ese problema. Por ese motivo, en el actual Programa de Inversiones 2007-2011 se permite explícitamente el empleo de una pequeña parte (hasta un 25 por ciento) de los fondos asignados a cada uno de los proyectos para sufragar (parte de) los costos de las horas de trabajo del personal necesarias para gestionar los proyectos. La Dirección desea recalcar que, al igual que en el Programa de Inversiones 2002-2005, es posible emplear los fondos del actual Fondo de Inversión 2007-2011 para contratar personal adicional, independientemente de los acuerdos contractuales específicos.

Asignación de responsabilidades de gestión con vistas a la labor de seguimiento

xiii) La examinadora ha señalado que no se ha adoptado ninguna disposición para asegurar que, una vez completado el proyecto, sus resultados o productos finales se integren o aprovechen en los procedimientos y actividades normales del Centro. Ello no es tan sorprendente como podría parecer. De hecho, el Plan de Desarrollo tenía el claro objetivo de convertir las cuestiones fundamentales de la OIT en parte integrante del programa del Centro. En consecuencia, se determinó el material didáctico que debía elaborarse basándose en el deseo de ajustar los contenidos y cursos del Centro a las prioridades estratégicas de la OIT. Lógicamente, los responsables de los correspondientes programas técnicos asumieron la responsabilidad de utilizar el material didáctico una vez ultimado y aprobado. Y así ha sido y así será en el futuro.

xiv) Con respecto a los otros proyectos, en el párrafo iv) se explica en detalle que los resultados de los mismos han sido integrados (o se están integrando actualmente) en la gestión operativa diaria del Centro.

xv) Sobre la base de la experiencia acumulada con el Programa de Inversiones 2002-2005, la Dirección prevé una mayor vinculación entre los resultados de los proyectos y su uso en las actividades del Centro durante y después de la ejecución del actual Programa de Inversiones 2007-2011. En particular, con la ayuda de un sistema de seguimiento (véase también el párrafo vi), el Director del Departamento de Formación dispondrá de una visión de conjunto de todos los proyectos relacionados con dicho Departamento, mientras que el Director del Centro supervisará los restantes proyectos.

Comunicación constante

xvi) La Dirección acepta la observación formulada en el examen de que, durante la ejecución del Programa de Inversiones 2002-2005, hubiera debido existir una comunicación más frecuente y rica sobre el propio Programa y cada uno de los proyectos, así como sobre sus objetivos, actividades y resultados, y sobre el papel de los responsables y del personal. La Dirección desea subrayar que (especialmente en el caso de los proyectos relacionados con las cuestiones de género, la calidad, el sitio web y MAP), los responsables y los miembros del personal en cuestión desarrollaron una enorme labor de comunicación con los participantes en dichos proyectos y con el personal en pleno. Los boletines y las notas informativas daban buena fe de esa labor. La Dirección ha decidido que, durante la ejecución del nuevo Programa de Inversiones 2007-2011, es necesario continuar y ampliar esa práctica enormemente valiosa. En consecuencia, se informará con carácter periódico al personal y a las otras partes interesadas (por ejemplo a través de un boletín) sobre los planes y avances relacionados con los distintos proyectos del Fondo de Inversión.