

Consejo del Centro

81.ª reunión, Turín, 25-26 de octubre de 2018

CC 81/2

PARA DEBATE Y ORIENTACIÓN

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Evaluación independiente de las actividades de formación y aprendizaje sobre el ámbito temático del «Diálogo social y tripartismo»

I. Introducción

1. El Plan Estratégico 2018-2021 del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) prevé que el Centro sea un proveedor de primera clase de servicios de desarrollo de capacidad para los mandantes de la OIT¹. En el Marco de gestión basada en los resultados en que se basa el Programa y Presupuesto del Centro para 2018-2019 se señala que la calidad de los servicios es uno de los principales vectores que orientan la gestión en la consecución de esa visión y hace un seguimiento de la satisfacción de los participantes, las nuevas tasas de adquisición de conocimientos y las nuevas tasas de aplicación de los conocimientos como indicadores de resultados de alto nivel². Para verificar las tasas de aplicación de los nuevos conocimientos tras la formación, el Centro solicita evaluaciones independientes anuales de los grupos de actividades relacionados con una de sus áreas de especialización³.
2. En 2018, el ámbito temático de conocimientos especializados seleccionado para la evaluación independiente fue el «Diálogo social y tripartismo». El objetivo de la evaluación era doble: a) proporcionar al Centro pruebas de la pertinencia y eficacia de sus actividades de formación y aprendizaje directamente relacionadas con el ámbito temático del diálogo social y el tripartismo; y b) aportar pruebas sobre la medida en que la promoción de los derechos en el trabajo se integra en otras actividades de formación y aprendizaje del Centro. Las conclusiones y recomendaciones orientarán el desarrollo y la evolución del programa de actividades de formación y aprendizaje del Centro en este ámbito durante el bienio 2018-2019⁴.
3. En la evaluación se examinaron tres grupos de actividades de formación del Centro. El primer grupo temático fueron las actividades de formación relacionadas con el diálogo social y el tripartismo y que, en última instancia, tenían por objeto dar un impulso político transversal de más alto nivel sobre el diálogo social en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-

¹ CIF-OIT Plan estratégico 2018-2021, pág. 16

² CIF-OIT 2018-2019 Programa y Presupuesto, pág. 20f

³ Consultar los docs. CC 77/4, CC 78/3, CC 79/2 y CC 80/3 para mayor información sobre los resultados de las evaluaciones llevadas a cabo desde 2014.

⁴ El texto completo del informe del evaluador independiente se puede consultar en la siguiente dirección: https://www.itcilo.org/es/el-centro/documentos-del-consejo?set_language=es

2017 para lograr una mayor repercusión (mencionado en las siguientes actividades del Grupo 1)⁵. El segundo grupo comprendió las actividades de formación vinculadas a otras áreas temáticas de la cartera de formación del Centro e impartidas por el Programa de Actividades para los Trabajadores o por el Programa de Actividades para los Empleadores (Grupo 2). El tercer grupo fue el de las actividades de formación vinculadas a otros ámbitos temáticos de la cartera de formación del Centro e impartidos por otros programas técnicos (Grupo 3). La distinción de estos tres grupos tenía por objeto garantizar que el análisis abarcara todo el abanico de actividades del Centro e incluyera, entre otras cosas, programas técnicos con el mandato directo de realizar actividades de desarrollo de capacidad destinadas a la promoción del diálogo social y el tripartismo.

4. La evaluación se llevó a cabo entre mayo y julio de 2018 y abarcó una muestra de 16 actividades de formación realizadas principalmente en 2016 (pero en un caso en 2015 y en otro caso a principios de 2017). Esto permitió un *lapso de tiempo de al menos doce meses entre la participación en la actividad y la evaluación de seguimiento*. La muestra de actividades de formación estaba compuesta por tres actividades del Grupo 1, tres actividades del Grupo 2 y diez actividades del Grupo 3. Las actividades del primer y segundo grupo fueron seleccionadas por los directores del Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo (SPGT), el Programa de Actividades para los Empleadores y el Programa de Actividades para los Trabajadores en consulta con el evaluador, mientras que las actividades del grupo se identificaron mediante muestreo aleatorio. La selección intencionada de actividades en el primer y segundo grupo tenía por objeto asegurar que se hubieran cubierto los programas de referencia relacionados con el ámbito temático sobre diálogo social y tripartismo. El muestreo aleatorio de las actividades del tercero tenía por objeto evitar sesgos en el proceso de selección.

Criterios de evaluación

5. Conforme al marco de evaluación de la OIT EVAL, la evaluación se centró en los siguientes criterios: pertinencia de las actividades seleccionadas en función de las necesidades de los participantes y, en su caso, de las instituciones que apoyan su participación; la validez del diseño de la actividad; eficiencia; eficacia; impacto; y sostenibilidad. Los criterios de evaluación y las preguntas orientadoras para los evaluadores se ilustran en el siguiente cuadro.

⁵ El impulsor de políticas transversales sobre diálogo social en el Programa y Presupuesto de la OIT 2016-2017 (el documento de referencia para la evaluación de las actividades del CIF-OIT llevadas a cabo durante el bienio 2016-2017) dice lo siguiente: «El diálogo social y la práctica del tripartismo entre los gobiernos y los representantes de los empleadores y los trabajadores son el paradigma de gobernanza de la OIT para promover la justicia social, las relaciones laborales justas y el trabajo decente. En el centro del diálogo social se encuentran la libertad de asociación y la negociación colectiva. (...) Los servicios de la OIT en todos los resultados se centrarán en: i) el fortalecimiento de las capacidades institucionales y técnicas de los mandantes, por separado y conjuntamente, para que puedan desempeñar eficazmente su papel en el diálogo social; ii) facilitar la participación efectiva de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en los programas de la OIT; y iii) el fortalecimiento de las instituciones y prácticas de diálogo social. OIT 2016-2017 PyP, pág. 43.

Preguntas generales	Preguntas para el grupo de muestra 1	Preguntas para el grupo de muestra 2 y 3
1. Pertinencia		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo contribuyeron (o no) las actividades a la ejecución del plan estratégico del CIF-OIT y al logro de los indicadores de alto nivel?? - ¿Cómo contribuyeron (o no) las actividades al pilar del diálogo social y tripartismo del Programa de Trabajo Decente? - ¿La capacitación evaluó y respondió a las necesidades de los mandantes tripartitos y a las de hombres y mujeres? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evaluó el Centro las necesidades de formación de los mandantes tripartitos sobre el tema del diálogo social y el tripartismo? - ¿La formación satisfizo las expectativas de los participantes y, en su caso, de las organizaciones remitentes? - ¿Cómo se consideró y abordó (o no) el contexto en el que los participantes y las organizaciones deben aplicar los principios del diálogo social y tripartismo?? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se consideraron y atendieron las actividades de formación de los mandantes, que se clasificaron en diferentes categorías de tripartismo, respectivamente?
2. Validez del diseño		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Fue válido y coherente el diseño de la actividad de formación por su contribución esperada (por ejemplo, en el discurso temático, a las condiciones previas, para aumentar la conciencia, etc.) a la promoción del diálogo social y el tripartismo? - ¿La actividad (incluyendo su director y especialistas) consideró e integró el diálogo social y el tripartismo en el diseño, planificación y ejecución de la formación? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué factores trató de influir el diseño de la formación y de qué manera? ¿Son válidos y coherentes los factores con los objetivos que se pretende alcanzar con la formación? - ¿Cómo se diseñaron el programa y el método de aprendizaje (o no) para lograr el incremento de los conocimientos, la adquisición de competencias y el cambio de actitud de los participantes? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La formación relacionó su área temática con los principios, prácticas y precondiciones del diálogo social y tripartismo? De ser así, cómo; si no, ¿por qué no? - ¿Cuáles es los criterio utilizado en el Centro para clasificar las actividades en diferentes categorías de tripartismo? ¿Es lógico y coherente con la política del CIF-OIT? ¿Se ha aplicado de manera consistente en las diferentes unidades?
3. Progreso y efectividad		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hasta qué punto ha logrado la formación sus objetivos? - ¿En qué medida y de qué manera la formación ha contribuido a la promoción del Diálogo social y tripartismo, incluidas las condiciones previas para un diálogo social sólido? - ¿Cómo se supervisaron los progresos y los resultados de la formación? - ¿Qué podemos aprender de la experiencia pasada para tomar mejores decisiones y mejorar la efectividad de nuestra formación? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hasta qué punto la formación ha aumentado el conocimiento de los participantes sobre el tema? - ¿En qué medida la formación ha brindado a los participantes las competencias y métodos para aplicar su aprendizaje en el trabajo (lugar de trabajo)? - ¿Cuán confiados estaban los participantes en el uso de estas competencias y métodos debido a la formación? - ¿Cómo cambió (o no) la actitud de los participantes hacia el diálogo social y tripartismo? ¿Tienen los participantes la intención de aplicar en su trabajo lo que han aprendido en la formación? - Al finalizar la formación, ¿los participantes y/u organizaciones hicieron planes de acción para utilizar su aprendizaje? ¿Prevén algún resultado inmediato? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se desempeñaron las actividades de las diferentes categorías de tripartismo en la divulgación entre los mandantes tripartitos? - Si procede, ¿cómo se facilitó la dinámica tripartita/ bipartita en la formación, en términos de interacción entre los participantes de los mandantes tripartitos, y las conexiones? ¿Disfrutaron los participantes de esta experiencia? (Tenga en cuenta que esta pregunta puede ser aplicable sólo a las actividades en las que participan los mandantes bipartitos/tripartitos)
4. Eficiencia en el uso de los recursos		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se utilizaron de la manera más eficiente los recursos invertidos en la realización de la actividad? ¿Qué tan económicos fueron los recursos 		

Preguntas generales	Preguntas para el grupo de muestra 1	Preguntas para el grupo de muestra 2 y 3
<p>y aportaciones (fondos, conocimientos especializados, tiempo, becas, etc.) para obtener resultados en materia de alcance y desempeño? ¿Los resultados justificaron los costos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué medidas de eficiencia de tiempo y costo se podrían haber introducido sin impedir el logro de resultados? 		
5. Eficacia de los mecanismos de gestión		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se definieron y comprendieron claramente las funciones y responsabilidades del personal del Centro y los programas de promoción del diálogo social y el tripartismo? - ¿Cuáles son los mecanismos de gestión para facilitar la integración y promoción del Diálogo social y tripartismo en las actividades de formación del Centro? ¿Son eficaces? 		
6. Impacto		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios tangibles han logrado los participantes y sus organizaciones en el área del diálogo social y tripartismo gracias a la actividad? - ¿En qué medida y de qué manera ha influido la actividad formativa en los factores y precondiciones que conducen al cambio en la comprensión y aplicación de los principios del diálogo social y tripartismo? - ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen y los obstáculos que se oponen a la repercusión en este ámbito, respectivamente? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera se han beneficiado los participantes y sus organizaciones de su aprendizaje y experiencia? - ¿Cuál ha sido el resultado inmediato y emergente de la formación? - ¿En qué medida la formación ha contribuido a la aplicación nueva y/o mejorada del diálogo social y tripartismo por parte de los mandantes de la OIT? - ¿Hubo alguna iniciativa que no hubiera tenido lugar si los participantes y las organizaciones no hubieran participado en la formación? - ¿Prevén las organizaciones de los participantes una repercusión a largo plazo en la creación de consenso y la participación democrática de las principales partes interesadas, a las que ha contribuido la formación?? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida y de qué manera contribuyó la formación a la aplicación de los principios del diálogo social y tripartismo en el área respectiva de la formación, por parte de los participantes y sus organizaciones??
7. Sostenibilidad		
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Han sido capaces de sostener en el tiempo los cambios e iniciativas que los participantes y las organizaciones realizaron gracias a la formación? - ¿Cuáles son los factores y obstáculos para sostener la repercusión a largo plazo en el área del diálogo social y tripartismo?? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida y de qué manera las actividades de formación y aprendizaje del Centro han tenido (o no) repercusión a largo plazo en el tema del diálogo social y tripartismo en el lugar de trabajo y en la formulación de políticas? - ¿Dio lugar la formación al intercambio de conocimientos y al surgimiento de redes profesionales, como las comunidades de práctica, para apoyar el aprendizaje continuo y el 	

Preguntas generales	Preguntas para el grupo de muestra 1	Preguntas para el grupo de muestra 2 y 3
	intercambio de consejos y experiencias entre los participantes y las organizaciones?	

Metodología

6. La evaluación se basó en varias técnicas de recopilación de datos. Este enfoque de «métodos mixtos» combinó pruebas tangibles e intangibles e incluyó varios métodos de análisis:
- Análisis de la documentación relacionada con las actividades de formación evaluadas: folletos, análisis de las necesidades de formación, informes de evaluaciones anteriores, cuestionarios de fin de actividad, encuestas de seguimiento y otros documentos que aportan pruebas sobre la actividad de formación abarcada por la evaluación.
 - Una encuesta en línea, para obtener información de los participantes sobre el impacto y los resultados en relación con las actividades de formación. La entrevista se realizó a un total de 422 participantes, con una tasa de respuesta del 34 por ciento para el Grupo 1, 57 por ciento para el grupo 2 y 26 por ciento para el Grupo 3.
 - Entrevistas cara a cara con el personal del Centro, incluidos algunos directores de programa, directores de actividades y asistentes de programas, así como con la Dirección.
 - Entrevistas por Skype o teléfono con antiguos participantes y con organizaciones que habían patrocinado a los estudiantes en actividades de formación del Centro, para poder analizar los cambios tangibles e intangibles resultantes de las actividades.
 - Estudios de caso de antiguos participantes y organizaciones que emplean a estos antiguos participantes, aplicando los conocimientos adquiridos durante la formación.

II. Conclusiones y recomendaciones efectuadas por el evaluador⁶

Conclusiones

7. Independientemente de los títulos o los horarios de las actividades de formación, los participantes consideraron que el diálogo social y el tripartismo eran muy pertinentes, y las experiencias de formación habían llevado a una mayor comprensión y aplicación de este principio.
8. **La pertinencia y el alcance** de los programas están estrechamente vinculados a la composición, a menudo bipartita o tripartita, de los participantes en las actividades de formación. El diálogo social y el tripartismo son fundamentales para una amplia gama de actividades del mercado de trabajo, así como para la gestión del propio proceso de formación. Esto comienza con la selección de los participantes y continúa hasta la realización de los programas de formación. En muchos casos, la participación fue facilitada por las oficinas exteriores de la OIT. En general, la experiencia de formación se consideró objetiva y positiva, y muchos ejemplos muestran que se ha utilizado en la práctica. Las actividades han contribuido claramente al Plan Estratégico del CIF-OIT.

⁶ Las conclusiones y recomendaciones se citan en los párrafos 6 a 47 del informe de evaluación.

-
9. La **validez del diseño de la actividad** se ve favorecida por una comprensión general de lo que significa la naturaleza transversal del tema. Existe cierto grado de vaguedad en cuanto a la descripción de las medidas de promoción, por no hablar de la prescripción de cualquiera de ellas. Sin embargo, la formación contribuyó claramente a la comprensión del diálogo social y a la capacidad de utilizarlo. Hubo una petición importante de facilitar más intercambios y ejemplos concretos del tipo que había tenido lugar durante la formación.
 10. La eficacia de la formación está asegurada por la posibilidad de incorporar, como participantes o especialistas, a los interlocutores sociales que, a su vez, pueden aplicar o difundir más los conocimientos y competencias recibidos. A juzgar por las opiniones de los participantes, la formación se ha dirigido a un nivel adecuado de experiencia y competencia de alto nivel. De este modo, se han cumplido los objetivos de la formación.
 11. La eficiencia en el uso de los recursos/especialistas parece estar asegurada, ya que, por regla general, el tiempo disponible se ha utilizado a fondo. No se cuestionó el número ni la calidad de los especialistas para los cursos. En muchos casos, la formación se basó en las experiencias de los propios participantes.
 12. La eficiencia de los mecanismos de gestión es elevada en los cursos individuales, pero parece verse afectada por la falta de una «base» específica en la Oficina Internacional del Trabajo para este objetivo estratégico. Las actividades calificadas de diálogo social abarcan las cuestiones institucionales, la negociación colectiva y las relaciones laborales, que son tratadas por diferentes departamentos de la sede central.
 13. En cuanto a la orientación del impacto, los ejemplos concretos de cómo los participantes de los cursos de formación han utilizado los nuevos conocimientos en su trabajo demuestran que la experiencia de aprendizaje ha sido vista como pertinente y satisfactoria. Sin ningún etiquetado específico, los cursos del CIF-OIT aumentan la comprensión de diálogo social y el tripartismo. Esto es validado por los ejemplos de logros dados por los participantes.
 14. El alto nivel de reconocimiento del diálogo social y del tripartismo como principio garantiza en gran medida la sostenibilidad de las actividades de formación. En cuanto al diálogo social institucional, su sostenibilidad sigue dependiendo de los recursos disponibles; la formación debe seguir siendo uno de los principales beneficiarios de esos recursos.
 15. La idea central de las recomendaciones es que se debe aumentar la cohesión y la claridad operativa para que el diálogo social y el tripartismo puedan ser presentados efectivamente como un objetivo estratégico. Actualmente se trata como un tema transversal sin que una sola entidad sea responsable de él.

Recomendaciones

16. Recomendación 1: Si quieres enseñar tripartismo, pon en práctica el tripartismo.

La composición de los participantes en el mayor número posible de actividades de formación debería ser tripartita. Dependiendo del diseño del programa, la composición del curso debería ser tripartita, o debería haber aportaciones tripartitas en el ejercicio de formación. Demostrar cómo funciona el tripartismo es la mejor manera de transmitir el mensaje del principio. Esto no significa que toda la formación deba ser tripartita, sino que, por el contrario, existen razones contundentes para separar las actividades de formación de los empleadores de las de los trabajadores. El propósito de la formación determina la composición, pero es razonable esperar que se considere la participación tripartita cuando se planifique cada actividad. Además, cuando, por ejemplo, uno de los objetivos de la formación es el fortalecimiento de las capacidades de negociación, un número suficiente de participantes debe tener experiencia en la negociación. Puede ser difícil comprimir diálogo social y tripartismo en una sola actividad con todos los diversos aspectos que conllevan, pero se debe explicar la relevancia del principio para cada actividad de formación. **El tripartismo debe ser la**

principal preocupación cuando se considere el diseño de una actividad de formación, incluida la composición de los especialistas que se utilizarán.

17. Recomendación 2: Las funciones gubernamentales que son relevantes para el tripartismo necesitan mayor atención.

En general, se considera que los programas llevados a cabo por ACT/EMP y ACTRAV expresan el carácter tripartito de la OIT. La vinculación de varias funciones gubernamentales u otras funciones públicas con el objetivo estratégico del diálogo social y tripartismo debe aclararse y promoverse aún más. Es posible que las autoridades nacionales o locales no conozcan suficientemente los diferentes enfoques del diálogo social, especialmente en los países en los que el diálogo social no está institucionalizado. El diálogo social implica, de una manera u otra, a toda una serie de instituciones gubernamentales o cuasi gubernamentales que se ocupan de la protección laboral y social. También incluye actividades que requieren un alto grado de independencia, como la inspección del trabajo y los mecanismos de mediación. A menudo también se apoya en redes de abogados laborales de instituciones académicas. Todos estos actores son candidatos para obtener más capacidades y conocimientos técnicos a través de los cursos de formación del CIF-OIT. Si bien la formación continua es importante, los cursos del CIF-OIT deberían evitar atender demasiado a los «sospechosos habituales». Deben llegar al público, especialmente al gobierno y a la esfera pública. Esto no debilita el tripartismo; contribuye a mejorar su comprensión y utilización entre los socios pertinentes. **Debería realizarse una revisión continua de la medida en que los actores gubernamentales y otros actores públicos en la esfera laboral conocen y utilizan el diálogo social y tripartismo con la ayuda de la participación en las actividades de formación del CIF-OIT.**

18. Recomendación 3: Revisar las responsabilidades para el objetivo estratégico.

Llevar a cabo actividades educativas es complicado cuando un objetivo estratégico del Trabajo Decente no tiene una «base» en la sede de la OIT en Ginebra. Reconocerlo como un objetivo estratégico no concuerda con las disposiciones de la organización. Cuando se reestructuró la Oficina en 1999 en consonancia con los cuatro objetivos estratégicos del trabajo decente, se creó un sector sobre el diálogo social. Sin embargo, la estructura actual asigna las responsabilidades de manera diferente, y se está argumentando que hasta 9 - 11 unidades de la sede tratan el diálogo social y tripartismo de una manera u otra. La consecuencia es que las actividades de formación pueden quedar sin un socio de la sede identificable o que un programa de la sede puede no tener una contraparte fácilmente disponible en el CIF-OIT. Además, en particular los empleadores, no quieren que sus actividades de desarrollo de capacidad se clasifiquen automáticamente como diálogo social. La gestión de una cuestión transversal conlleva problemas bien conocidos. Cuando algo es hecho por todos, la mayoría de las veces nadie es responsable de ello. En la práctica, los objetivos con metas y resultados tienen prioridad sobre las cuestiones transversales. Esto también se refleja en las dificultades para establecer y mantener los contactos necesarios entre la sede y los directores de programas del CIF-OIT. **Las cuestiones de cohesión y recursos no pueden abordarse eficazmente si el objetivo estratégico no se expresa en términos de resultados reconocidos y cuantificables que puedan informar eficazmente los propósitos de las actividades de formación.**

19. Recomendación 4: El ámbito de aplicación del diálogo social debería utilizarse con consideración.

El valor añadido del tripartismo para la legislación y la práctica nacionales ha sido reconocido a lo largo de la historia de la OIT, pero no se ha resuelto el significado exacto del diálogo social. Tanto dentro como fuera de la OIT, el concepto de diálogo social está vinculado actualmente a actividades nacionales y transfronterizas. Su denominador común es que contienen elementos que se propone que se aborden mediante la consulta tripartita, la cooperación y la negociación colectiva. Las diferentes cuestiones relacionadas con la globalización (como las empresas multinacionales, las zonas francas industriales, las cadenas de suministro y las instituciones financieras internacionales), que no cuentan con

procedimientos establecidos, se refieren cada vez más al diálogo social. Algunas de estas cuestiones -en particular la cuestión de las cadenas de suministro- han surgido a través de los debates de la CIT sobre el diálogo social. Han adquirido un nuevo potencial operativo gracias a la flexibilidad que ofrece el principio del diálogo social. Implican la interacción entre entidades privadas, empresas, sindicatos y diferentes autoridades públicas, así como actores no gubernamentales. Es probable que esta sea una zona en crecimiento. Hoy en día se llevan a cabo una serie de actividades de formación para que los mandantes diseñen y apliquen formas de tratar con ellos. Esto ofrece nuevas oportunidades para que el CIF-OIT ofrezca formación abierta y a medida. **La categorización de una cuestión como esfera de diálogo social debe ir acompañada de un entendimiento operativo sobre la forma en que debe abordarse, más allá de la búsqueda implícita de diálogo, consulta y solución negociada. El CIF-OIT debería aprovechar nuevas oportunidades de actividades de formación.**

20. Recomendación 5: Una formación más completa en las regiones

Las diferencias regionales son importantes para entender y promover el diálogo social y el tripartismo. Además de la Unión Europea, se han desarrollado soluciones institucionales en el África francófona. En otras regiones, el concepto se utiliza, acepta y practica de manera menos sistemática. Las situaciones nacionales de los participantes en una actividad de formación global son muy variadas, y los propios participantes tienen diferentes maneras de entender el tema. Los procesos de negociación colectiva o de consulta y cooperación en el lugar de trabajo se basan en principios universales. Sin embargo, la forma en que se aplican en los diferentes países, regiones y entidades públicas o privadas dista mucho de ser uniforme. Las actividades de formación deben centrarse en las formas en que se lleva a cabo esta aplicación para que se puedan reconocer las diferentes tradiciones económicas, sociales, culturales y de relaciones laborales. Cuando el objetivo es mejorar la capacidad de los actores clave para utilizar diferentes aspectos del diálogo social, y evaluar cómo debería reflejarse en los Programas de Trabajo Decente por País, sería aconsejable realizar más actividades de alcance regional. Esta formación debe adaptarse a las preocupaciones y realidades de cada región o país. Esto debería poder contrarrestar específicamente los temores de un modelo único para todo. **Las Academias regionales y subregionales deben organizarse tanto cuando las políticas de integración favorecen el diálogo social y tripartismo como, por el contrario, cuando es necesario abordar las diferentes preocupaciones al respecto.**

21. Recomendación 6: Los casos de éxito pueden demostrar el interés comercial por el diálogo social.

Si bien se seguirá pidiendo que se expongan los argumentos comerciales en favor del diálogo social y tripartismo, no es probable que los argumentos y cálculos macroeconómicos los satisfagan de manera convincente. Es poco probable que se desarrolle en breve un módulo de interés comercial aplicable a todos los cursos del CIF-OIT. Dada la demanda constante de ejemplos más concretos durante las sesiones de formación, una respuesta razonable es hacer uso de una serie de casos de éxito que ilustran los logros que han sido posibles, centrándose en cómo se han logrado. Se puede hacer un estudio de viabilidad demostrando lo que funciona (y lo que no funciona) y cómo se pueden alcanzar acuerdos. Estos casos suelen estar bien presentados por especialistas que representan tanto a los empleadores como a los sindicatos, así como a las instituciones implicadas. Los ejemplos de lo que no ha funcionado también deben utilizarse en el contexto de la formación. La abrumadora demanda de mayor información práctica, estudios de casos y juegos de roles significa que se espera que la formación transmita conocimientos, técnicas y métodos de consulta y negociación nuevos y utilizables. En esta área, el CIF-OIT puede aprovechar una gran cantidad de conocimientos y experiencia, lo que le confiere una clara ventaja en términos de su oferta de formación. **La solicitud generalizada de «mostrar cómo se hace» debería satisfacerse con ejemplos de cómo los procesos y las técnicas de diálogo social han mejorado las situaciones concretas de una manera que ha sido justa para todos los socios.**

22. Recomendación 7: Recurrir a especialistas familiarizados con las diferencias culturales.

El diálogo social es diferente de las políticas económicas o de empleo. Es una combinación de esfuerzos de las tres partes para maximizar los beneficios, con especial atención a las negociaciones bilaterales entre empleadores y sindicatos y a las culturas de negociación que esto ha creado. El objetivo es lograr compromisos aceptables y beneficiosos entre las diferentes aspiraciones. El derecho de trabajo está íntimamente ligado al derecho económico, societario y mercantil. Todos ellos tienen por objeto proporcionar previsibilidad a las decisiones en materia de comercio e inversión, que tienen consecuencias inmediatas para el empleo. Es fundamental que la OIT, como organismo de referencia en materia de derechos y prácticas laborales, pueda hacer pleno uso de personas dedicadas y de redes profesionales de especialistas en relaciones laborales en todo el mundo. Por ejemplo, se podrían prever clases magistrales impartidas por expertos reconocidos que tengan una visión de cómo funcionan el diálogo social y las negociaciones tripartitas. Esa formación podría ser particularmente útil en diferentes regiones o países, con la participación de especialistas tripartitos. **Aunque un curso puede ser abierto, debe estar lo más adaptado posible a las expectativas y necesidades de su grupo objetivo. La selección de los especialistas debe tener por objeto adquirir conocimientos especializados no sólo sobre el tema específico sino también sobre el contexto en el que puede utilizarse.**

23. Recomendación 8: Reconocer las diferentes etapas de la continuidad de la libertad de asociación.

Se ha manifestado cada vez más la preocupación de que los sistemas de negociación colectiva, y a través de ellos el funcionamiento del diálogo social y tripartismo, están cambiando de una manera que puede afectar e incluso cambiar el equilibrio de poder entre el empleador y los trabajadores. Es importante ver la magnitud de lo que implica la libertad de asociación. Existe una serie de derechos de libertad de asociación que van desde el derecho a organizarse y expresar opiniones conjuntas hasta la representación en los lugares de trabajo y en los procesos de negociación colectiva a diferentes niveles. Resulta oportuno revisar todos los Convenios relativos a la libertad sindical, la negociación colectiva, la consulta tripartita y la cooperación en el lugar de trabajo, a fin de comprender mejor las reglas del juego en las diferentes fases de las relaciones laborales. Si la motivación para subrayar el papel de la cooperación en el lugar de trabajo surge del deseo de centrarse más en la negociación descentralizada y, en última instancia, en reducir el poder colectivo de los sindicatos, debería prestarse más atención a instrumentos existentes como el Convenio sobre los representantes de los trabajadores, 1971 (núm. 135). Este Convenio no se menciona en la lista de instrumentos pertinentes durante las discusiones recurrentes en la CIT en 2013 o 2018. **Un debate constructivo sobre la promoción del diálogo social exige una evaluación de las normas que se aplican a la forma en que deben llevarse a cabo los procesos bipartitos y tripartitos en las distintas etapas y niveles de las relaciones entre trabajadores y empleadores.**

III. Respuesta de la Dirección

24. El Centro acoge con satisfacción los resultados de la evaluación independiente. Observa, en particular, que la evaluación reveló que los resultados globales de las actividades de formación directamente relacionadas con el ámbito temático sobre diálogo social y tripartismo o ejecutadas por los Programas de Actividades para los Trabajadores y los Empleadores y el Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo en apoyo de los mandantes de la OIT eran muy positivos, y que era posible documentar que la gran mayoría de los participantes informaron sobre un aumento de los conocimientos tras la formación y pasaron a aplicarlos en beneficio de su organización. El Centro reconoce que se pueden realizar esfuerzos adicionales para seguir incorporando la promoción del diálogo social y el

tripartismo en todas sus actividades de formación y para aumentar el alcance de esas actividades entre los participantes con el mandato de facilitar o practicar el diálogo social tripartito. En los siguientes párrafos se expone la respuesta de la Dirección a las cuestiones planteadas y las recomendaciones formuladas por el evaluador independiente.

- 25.** Antes de finales de 2018, el Centro publicará un Plan de Acción 2018-2021 para dar un mejor efecto a la promoción del diálogo social y tripartismo a través de sus actividades de formación. Tomando como modelo el ejemplo del Plan de Acción de todo el Centro para la promoción de la igualdad de género y la diversidad, publicado a principios de 2018, el Plan tendrá su propio marco de gestión basada en los resultados y un presupuesto específico para facilitar la ejecución de las actividades. El progreso de la ejecución del plan será supervisado por un Consejo Consultivo interno presidido por el Director del Centro.
- 26.** Como parte del plan de acción para todo el Centro, éste introducirá un instrumento de autoevaluación para supervisar la medida en que la promoción del diálogo social y el tripartismo se incorpora en toda su cartera de formación. Cada actividad de formación se clasificará con la ayuda de un marcador, siguiendo el modelo del sistema de marcadores para la promoción de la igualdad de género y la promoción de las normas internacionales del trabajo que ya utilizan la OIT y el Centro. El Centro supervisará el desempeño a través de su marco de gestión basada en los resultados e informará al Consejo la proporción de actividades que hacen referencia explícita o están directamente relacionadas con la esfera de competencia de la promoción del diálogo social y tripartismo.
- 27.** Como parte del plan de acción para todo el Centro, éste establecerá además un mecanismo interno de examen entre homólogos de los materiales de formación utilizados en sus cursos ordinarios. El propósito del mecanismo de examen es evaluar en qué medida los mensajes fundamentales de la OIT relacionados con la promoción del diálogo social y el tripartismo, así como con la promoción de las Normas Internacionales del Trabajo y la igualdad y diversidad de género, se incorporan en los materiales didácticos del Centro. En espera de los resultados del mecanismo de examen, este material de formación será perfeccionado por el programa técnico correspondiente.
- 28.** Como parte del Plan de Acción para todo el Centro, el Centro encargará, a través de los Programas de Actividades para los Trabajadores y los Empleadores y el Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo, estudios de casos de buenas prácticas locales en materia de diálogo social y tripartismo. Estos estudios de casos se pondrán a disposición como compendio para un uso más amplio como objetos de aprendizaje en las actividades de formación del Centro.
- 29.** El Centro promoverá la asimilación de la formación relacionada con la esfera de competencia de la promoción del diálogo social y el tripartismo mediante la movilización de un presupuesto extrapresupuestario para la cooperación técnica vinculado a los proyectos de cooperación para el desarrollo facilitados por la OIT (como el proyecto de diálogo social y relaciones laborales en Bangladesh y el proyecto de relaciones laborales en Myanmar). Además, el Centro intensificará sus servicios de asesoramiento en materia de desarrollo de la capacidad institucional prestados a institutos nacionales y regionales de formación con el mandato de promover el diálogo social y el tripartismo, en particular entre las instituciones gubernamentales, entre ellas el Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (ARLAC) y el Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (CRADAT). En espera de la disponibilidad de recursos financieros y de la demanda de los mandantes locales, este apoyo al desarrollo de la capacidad institucional incluirá el diseño e impartición conjuntos de actividades de formación presencial y aprendizaje a distancia en las regiones. Se hará especial hincapié en la participación de especialistas locales con experiencia en el diálogo social en contextos específicos.
- 30.** En estrecha consulta con la Unidad de Diálogo social y tripartismo del Departamento de Gobernanza de la OIT, el Centro explorará las posibilidades de desarrollar un nuevo curso de formación sobre el diálogo social transfronterizo en las cadenas de suministro mundiales.

El nuevo curso de formación se basará en las recomendaciones de la próxima reunión tripartita de expertos de alto nivel sobre el diálogo social transfronterizo que organizará la OIT y que está previsto que se celebre en febrero de 2019.

Se invita al Consejo a proporcionar orientación sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación independiente y sobre la respuesta de la Dirección.

Turín, agosto de 2018