



SEXTO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

**CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT: PLAN DE
DESARROLLO 2007 – 2011**

OBSERVACIONES PRELIMINARES

1. Este nuevo Plan quinquenal ya es el fruto de unas primeras consultas. De hecho, integra los comentarios recogidos en el debate que se celebró durante el Consejo del Centro en noviembre de 2005¹. En el mes de diciembre de 2005, conforme a la decisión adoptada por el Consejo², se definió un calendario para las consultas con el Grupo de los Trabajadores y el Grupo de los Empleadores del Consejo del Centro, que se llevaron a cabo durante el primer semestre de 2006. Una versión así enriquecida del Plan se presentó ulteriormente, como convenido, a la Mesa del Consejo, que se reunió en Ginebra el 15 de agosto de 2006.

2. Este Plan tiene igualmente en cuenta las pautas que se desprenden de varios documentos e informes como, por ejemplo, los que el Grupo de los Trabajadores remitieron al Director General de la OIT en septiembre de 2005 sobre las relaciones entre el Centro y la Oficina Internacional del Trabajo, así como el debate sobre ese mismo tema celebrado en marzo de 2006 por la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración³. Estas referencias son aún más pertinentes ya que apoyan el establecimiento de una política coherente de la Organización con respecto al refuerzo de las capacidades y la formación para los mandantes.

¹ Documento CC67/5/b, 67.ª reunión del Consejo del Centro, quinto punto del orden del día: “Cuarto Plan de Desarrollo del Centro (2007-2011): consultas preliminares”, así como el documento GB/PFA/4/2, 294.ª reunión de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo de Administración de la OIT, cuarto punto del orden del día: “Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín”.

² Decisión que reza como sigue: «el Consejo invita al Director a tener en cuenta los puntos de vista expresados por sus miembros en el documento CC67/5/b. La Mesa del Consejo será consultada con vistas a la elaboración y presentación de un plan de desarrollo detallado para el período 2007-2011. Estas consultas se iniciarán inmediatamente para garantizar que el plan de desarrollo esté disponible en tiempo debido, antes de la próxima reunión del Consejo». Op. cit., párrafo 63.

³ Véase a este respecto la parte 2 del Informe de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (Documento GB 295/9/1, 295.ª reunión, Ginebra, marzo de 2006).

3. Finalmente, este Plan se basa en la constatación y evaluación de los resultados obtenidos al término del Tercer Plan de Desarrollo 2001-2005. A ese respecto, se somete al Consejo un documento aparte que ilustra los avances y resultados alcanzados a lo largo de dicho período.

4. Un Plan de Desarrollo es, ante todo, un proyecto: un proyecto que está llamado a coaligar, en sus ambiciones y objetivos, al personal, al equipo directivo y al Consejo del Centro, así como a la OIT y a todos aquellos que forman parte del mismo; un proyecto que se funda sobre un verdadero compromiso de gestión a medio plazo: el de una integración del mandato y las actividades del Centro con el Programa de Trabajo Decente de la OIT. Sin embargo, para que resulte creíble, debe necesariamente tener en cuenta las realidades y limitaciones derivadas del modo de funcionamiento y financiamiento del Centro.

5. En la primera parte de este documento se aborda, mediante un análisis del contexto y los desafíos, **el marco programático** dentro del cual el Centro evolucionará a lo largo de este nuevo período quinquenal. Dicho marco se define, principalmente, a partir de las prioridades fijadas por el Consejo de Administración de la OIT, así como de las demandas de asistencia y formación, tal y como se perciben en la actualidad, procedentes de los gobiernos e interlocutores sociales. Este análisis del contexto también toma en consideración factores externos que afectarán, sin lugar a dudas, el funcionamiento del Centro y que constituyen una ocasión única para adaptar la labor del Centro a las realidades de un mundo en rápida evolución. Al mismo tiempo, esos factores, si no se toman las medidas oportunas, pueden convertirse en riesgos igualmente importantes.

6. En la segunda parte, se ahonda en **el estudio de las prioridades** y se intenta determinar el tipo de contribuciones que el Centro podrá realizar para alcanzar los grandes objetivos estratégicos o sectoriales de la OIT. Habida cuenta de los medios disponibles, este estudio implica una elección necesariamente restringida y precisa de objetivos, prioridades temáticas e iniciativas *InFocus* entre todas las que han sido seleccionadas para la Oficina Internacional del Trabajo. La gestión del desarrollo completa esas prioridades sectoriales. Con respecto a los destinatarios, este Plan de Desarrollo establece objetivos de crecimiento de las actividades que responden a las necesidades tripartitas de los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores y a la participación efectiva de estas últimas en otros proyectos y cursos de formación del Centro. Su consecución será el resultado de un apoyo significativo de la OIT, tanto con respecto a los mandatos confiados al Centro como a los medios de financiamiento negociados con los donantes.

7. En la tercera y última parte del documento, se abordan **las capacidades, los métodos y los medios institucionales**, lo que constituye un tema delicado e importante. En el marco de su estructura actual, el Centro de Turín deberá obligatoriamente⁴ dar prioridad a su misión de prestar servicios, en un mercado global de la formación sujeto a una fuerte competencia. Su nivel de actividad será, por tanto, muy sensible a las fluctuaciones de la demanda. Además, otros factores subyacentes, ya evocados en la primera parte de este documento, pesarán de forma innegable sobre su futuro, sobre todo los cambios experimentados en la ayuda al desarrollo y las reformas previsibles del pilar de desarrollo en el seno del sistema de las Naciones Unidas.

⁴ En 2007 el Centro deberá movilizar y negociar alrededor de 36 millones de dólares de los Estados Unidos en concepto de ingresos por actividades, cantidad que representa cerca del 73 por ciento de su presupuesto anual. De esa cantidad, sólo el 18 por ciento provendría de los mandatos que le confiere la OIT por distintas vías. Esta estructura de financiamiento conduce al Centro a privilegiar su función de prestatario directo de servicios.

8. Por último, al igual que la OIT⁵, entre 2007 y 2011 el Centro deberá hacer frente a la necesidad de invertir a medio y largo plazo en la mejora de sus capacidades institucionales y técnicas. Por un lado, su misión de prestar servicios en un mundo de la formación sometido a una fuerte competencia conlleva que difícilmente se encuentre en condiciones de invertir en actividades de investigación y desarrollo para mejorar sus medios y capacidades institucionales. En efecto, son pocos los donantes (de los que depende cada vez más⁶) que podrían proporcionarle ayudas financieras significativas para la creación de nuevos productos de formación. Por otro lado, se precisarán inversiones en las tecnologías docentes, las tecnologías de la comunicación y la información, la capacitación de su personal, los equipamientos didácticos, la modernización de sus locales y la informática de gestión.

9. En el pasado, el Centro, por decisión de su Consejo, pudo mantener en tres ocasiones sus planes quinquenales de desarrollo gracias a un programa de inversiones financiado con las reservas acumuladas. No obstante, estas inversiones moduladas entre productos nuevos y proyectos de mejora de sus capacidades pedagógicas no superaban, en promedio, el 1 por ciento de su presupuesto anual, lo que continúa siendo ampliamente insuficiente. A pesar de todo ello, se trata de un apoyo útil. A ese respecto, se somete al Consejo del Centro, como punto seis del orden del día de la presente reunión, un documento aparte sobre el programa de inversiones para 2007-2011.

10. La última observación se refiere a los **programas regionales**. Si bien el Plan de Desarrollo del Centro se basa en cinco prioridades sectoriales, tres estrategias temáticas y una iniciativa *InFocus*, muy ancladas a las adoptadas por la OIT, éstas deberán adaptarse en función de las necesidades particulares de las regiones. A tal fin, el Centro aprovechará al máximo el **nuevo mecanismo que la OIT está poniendo en práctica progresivamente: los programas de trabajo decente por país (PTDP)**. Dicho mecanismo, enriquecido con análisis más minuciosos por sector económico o subregión, también tendrá en cuenta esferas y áreas geográficas de concentración definidas por los grandes organismos de desarrollo, en el seno del sistema multilateral o en el marco de las alianzas ya establecidas por la OIT, como la alianza estratégica con la Comisión Europea.

11. La importancia que confiere la OIT a las regiones queda bien reflejada en este Plan de Desarrollo 2007-2011. **El Centro fijará objetivos de crecimiento para cada región, en función de las prioridades establecidas por la OIT en los programas por país. Sin embargo, prestará especial atención a las necesidades de los países africanos** y, para ello, tratará de orientar gradualmente sus actividades hacia el continente africano, de modo que en 2011 pueda ser el beneficiario del 35 por ciento, como mínimo, del volumen total de actividades. Este primer aspecto de la estrategia regional del Centro dependerá, en gran medida, de la capacidad de la OIT para forjar alianzas estratégicas en África con la Unión

⁵ La OIT ha evidenciado la necesidad de un plan estratégico de inversión institucional a medio y largo plazo, pero por motivos distintos, a saber, la disminución en términos reales de su presupuesto ordinario. OIT: Programa y presupuesto para el bienio 2006-07, pág. 3.

⁶ Véase a este respecto la recomendación formulada por el Auditor Externo de la OIT que precisa en su informe: «Invitamos al Consejo a que evalúe en qué medida es conveniente que el Centro se alinee con los objetivos estratégicos de la OIT. Cualquier profundización del vínculo con la OIT se verá afectada por la dependencia del Centro de otros socios y donantes, de los que depende cada vez en mayor medida para financiar sus actividades. En 2004, la OIT aportó sólo el 18 por ciento de los ingresos del Centro por actividades de formación, de los que menos de la mitad provenían del presupuesto ordinario de la OIT». Consejo del Centro. Informe del Auditor Externo correspondiente al ejercicio económico comprendido entre el 1.º de enero y el 31 de diciembre de 2004. Documento CC/67/2/Add.3, 67.ª reunión.

Africana, como seguimiento de la Cumbre extraordinaria sobre empleo y alivio de la pobreza (Ouagadougou, septiembre de 2004), y con los principales organismos de desarrollo, en especial los organismos del sistema de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, la Unión Europea y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África.

12. Un segundo aspecto que captará **la atención del Centro es la dimensión social de los procesos de integración regional**, lo que refuerza sus intentos de dotar de mayor coherencia a las políticas sociales y económicas. Las iniciativas de los Estados Miembros de la OIT a ese respecto son abundantes y un número nada despreciable de ellas están relacionadas con la adopción de acuerdos bilaterales y regionales de libre comercio.

13. Finalmente, como tercer y último aspecto de sus programas regionales, el Centro también tendrá en cuenta las **necesidades particulares de los países llamados emergentes**, a los cuales ya no se ajusta el paradigma tradicional de la cooperación al desarrollo. Ése es el caso de los países que, por su dimensión y peso económico, desempeñan un papel cada vez más importante en el crecimiento de la economía mundial y en las cuestiones de estabilidad regional. Se les considera agentes impulsores del crecimiento; influyen en los movimientos internacionales de bienes, servicios e inversiones; participan activamente en la integración de la economía mundial, sobre todo desde el punto de vista de las exportaciones; y ejercen una influencia creciente en las negociaciones económicas, comerciales y financieras internacionales. Muchos de esos países también enfrentan importantes desigualdades económicas y sociales y llevan a cabo programas de reducción de la pobreza a gran escala. Por todo ello, el Centro de Turín tendrá que orientar las intervenciones destinadas a dichos países teniendo presente que las reformas de las políticas sociales y de los mercados de trabajo, habida cuenta de su escala y masa crítica, difícilmente podrán abordarse mediante la ayuda externa. **Orientar sus intervenciones significa, por tanto, seleccionar únicamente un limitado número de cuestiones prioritarias, pero con un alto efecto multiplicador.** De igual forma, es evidente que, para hacer frente a los grandes retos sociales, dichos países pueden sacar un mayor partido de las reformas que se lleven a cabo en la estructura misma de la economía mundial. Por tanto, las necesidades de formación, que vienen consideradas en su dimensión social, se centrarán en los temas relacionados con las transferencias de tecnología, el valor añadido en las cadenas de producción de bienes y servicios, las cuestiones sociales y ocupacionales en los regímenes de libre comercio y los efectos de las inversiones extranjeras directas, así como las reformas de las políticas de protección social, las políticas migratorias, la responsabilidad social de las empresas, las políticas de inserción laboral y la “empleabilidad”.

PARTE I CONTEXTO Y DESAFÍOS

14. El Centro forma parte de la Organización Internacional del Trabajo. Los valores y el mandato constitucional de la OIT, así como la deliberada elección de incorporar el tripartismo en su metodología, constituyen los pilares sobre los que se fundamenta su actividad, que se concibe y realiza en respuesta a los objetivos sectoriales fijados por la Oficina Internacional del Trabajo. Dentro del conjunto de medios de que dispone esta última (la investigación y el desarrollo, la gestión y la difusión de conocimientos, la cooperación técnica, los servicios de asesoramiento y la comunicación), **el Centro cuenta con una competencia única: formar y reforzar las capacidades de los mandantes de la OIT**. Ciertamente, no es su competencia exclusiva, pero en el seno de la OIT, el Centro, habida cuenta de su mandato y de la importancia de su programa, ejerce un papel primordial en ese ámbito. Además, esa competencia ha sido destacada como uno de los aspectos dominantes del programa de cooperación técnica de la OIT⁷. Por tanto, la misión esencial del Centro reside en transmitir, a partir de la capacidad analítica desplegada por la OIT, los conocimientos y la experiencia de la Organización. También constituye, mediante su apoyo a los mecanismos de concertación entre agentes sociales, un vector de la capacidad de la OIT para asesorar a sus mandantes frente a las incertidumbres económicas y sociales que dominan nuestra época.

15. El Plan quinquenal 2007-2011 del Centro se articula en torno a tres elementos: **el Programa de Trabajo Decente de la OIT, el Programa Global de Empleo y el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización**. Su marco de aplicación se basa en el mecanismo que la OIT está aplicando de forma gradual mediante el establecimiento de programas de trabajo decente por país.

16. La noción de «trabajo decente» constituye la columna vertebral del programa establecido por la OIT en el año 2000. Dicha noción comprende cuatro dimensiones: el empleo productivo y libremente elegido, el derecho al trabajo, incluidas las normas fundamentales del trabajo, la protección social y el diálogo social. Estas cuatro dimensiones corresponden a los **objetivos estratégicos o sectoriales fijados por la OIT**. Tal noción de trabajo decente tiene carácter universal, sirve de base para un enfoque integral y consagra la indivisibilidad de sus objetivos. Constituye, por tanto, un método en el que los cuatro objetivos se reagrupan y coordinan para obtener de modo eficaz el mejor resultado global esperado. En el marco de las misiones encomendadas al Centro, el método de trabajo consistirá en establecer cuáles son las carencias de formación y capacidades en relación con esos objetivos sectoriales, y aportar las mejores respuestas posibles, comprobando que éstas se fundamenten efectivamente en ese enfoque integral y tengan en cuenta su naturaleza interdependiente.

17. No obstante, es evidente que tal enfoque plantea problemas complejos con respecto a los métodos, los recursos y, sobre todo, la **coordinación de las intervenciones** entre los departamentos y los expertos en el seno de los servicios técnicos de la OIT, las oficinas y los equipos de la OIT sobre el terreno y el Instituto Internacional de Estudios Laborales (IIEL) y el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. La complementariedad de esos objetivos sectoriales conduce inevitablemente a cuestiones de coordinación y división interna

⁷ 294.^a reunión del Consejo de Administración de la OIT: «Informe de la Comisión de Cooperación Técnica», Documento GB 294/13. Noviembre de 2005. Véanse, en particular, los párrafos 4, 27 y 31.

del trabajo, condiciones *sine qua non* para una mayor eficacia institucional de la OIT en sus misiones fundamentales. Una de las condiciones previas para su examen es la definición de una política coherente en materia de formación y de refuerzo de las capacidades de los mandantes por parte de la OIT.

18. Éste es el primer desafío que deberán afrontar la OIT y el Centro cuando pongan en práctica el Plan de Desarrollo 2007-2011.

19. **El Programa Global de Empleo** y sus variantes a través de los planes nacionales para el Empleo suponen el segundo elemento del marco de aplicación 2007-2011. La labor de la OIT en este ámbito se somete periódicamente al examen de la Comisión de Empleo y Política Social del Consejo de Administración, por lo que no es necesario recordar aquí cuáles son sus orientaciones principales. El Centro se centrará prioritariamente en: a) la información y el análisis sobre los mercados de trabajo, una de las bases empíricas que sirven para definir políticas de empleo eficaces, b) las políticas macroeconómicas y los mecanismos destinados a mejorar la creación de empleo y el funcionamiento de las instituciones del mercado de trabajo (en este punto en concreto, uno de los ejes radica en el apoyo que podrá brindar el Centro a los Miembros de la OIT para que puedan integrar el empleo productivo en el núcleo de sus políticas económicas y sociales a escala local, nacional e internacional, y será igualmente en ese contexto donde el Centro actuará de forma específica sobre las cuestiones relacionadas con el empleo de los jóvenes⁸, la adquisición de competencias profesionales y la empleabilidad), c) el fomento de un entorno propicio para la creación y el desarrollo de las empresas y los programas de inversiones intensivas en empleo, como motores principales de la creación de empleo, y, por último, d) la integración de las políticas relativas a los mercados de trabajo en las estrategias de crecimiento económico centradas en la disminución de la pobreza.

20. El tercer elemento del marco de aplicación del nuevo Plan procede de las **conclusiones de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (marzo de 2004)**. La OIT y su Consejo de Administración han determinado consiguientemente seis ámbitos de interés⁹ relacionados con la misión de la Organización. Aunque en distinta medida, tales cuestiones se inscriben **parcialmente** dentro de los objetivos sectoriales y se tratarán en los correspondientes planes de acción. El valor añadido del Centro radicará, de hecho, en el apoyo que brindará a los mandantes con miras a reforzar su capacidad de análisis y aplicación para medir y evaluar las repercusiones de la globalización y de los regímenes de libre comercio sobre el empleo y las cuestiones sociales. Esta elección concreta se fundamenta en las necesidades que éstos han expresado en numerosas ocasiones, y que recientemente han vuelto a exponer con ocasión del foro y la reunión técnica organizados conjuntamente por la OIT y la Comisión Europea sobre las cuestiones sociales y ocupacionales en el contexto de los regímenes de libre comercio (Turín, mayo de 2005).

21. Este marco general de aplicación del Plan de Desarrollo 2007-2011 deberá hacer frente igualmente a factores externos, que forman parte del análisis del contexto. Podemos reagrupar dichos factores en tres categorías: la evolución de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), incluido el creciente espacio que ocupan las organizaciones no gubernamentales, la

⁸ Sobre la base de las orientaciones establecidas en 2005 en el marco de la discusión general a ese respecto durante la Conferencia Internacional del Trabajo.

⁹ Estos seis ámbitos son: a) las políticas integradas locales, nacionales y regionales, b) la promoción del trabajo decente en los sistemas mundiales de producción, c) la coherencia de las políticas en el sistema multilateral, d) la base socioeconómica mundial, e) el marco multilateral para las migraciones laborales y f) el fortalecimiento del sistema de las normas internacionales del trabajo.

coherencia de las políticas de desarrollo y, por último, las consecuencias previsibles de la reforma del pilar de Desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. Estos tres grupos de factores se describen sucintamente en el capítulo relativo a las capacidades futuras del Centro, en la Parte III de este Plan.

22. Se trata de cambios evolutivos que se están produciendo en la actualidad. Por ello, sería audaz y ciertamente presuntuoso, sobre todo con respecto a la reforma del pilar de Desarrollo de las Naciones Unidas, extraer ahora las consecuencias de un movimiento que no ha hecho más que empezar. Lo esencial es establecer un proceso o un método que desemboque en una verdadera estrategia de anticipación de las medidas que deben tomarse frente a los cambios previsibles, es decir, un método orientado a la acción.

23. No obstante, con prudencia, podemos aventurar algunas líneas de reflexión sobre estos tres grupos de factores externos.

24. La **coherencia de las políticas al servicio del desarrollo** constituye uno de los principales retos que se ha fijado la comunidad internacional, junto con el objetivo de lograr un considerable crecimiento del volumen y de los flujos de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) y una mayor eficacia de esa asistencia y de la cooperación bilateral y multilateral. La cuestión de la coherencia comprende dos grandes aspectos. El primero puede ilustrarse mediante una pregunta: ¿cómo garantizar que se definen e integran objetivos de desarrollo en la formulación y, sobre todo, en la aplicación de otras políticas (económicas, fiscales, presupuestarias, comerciales, agrícolas o industriales, por citar sólo algunos ejemplos)? El segundo aspecto, más centrado en lo inmediato, consiste en concebir y aplicar políticas de cooperación que tengan en cuenta esa coherencia. De hecho, cabe señalar que el Programa de Trabajo Decente ya establece su propia coherencia al subrayar el carácter interdependiente de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, y se integra perfectamente en el análisis de estos dos aspectos. Desde la perspectiva más operativa del Centro, la de la formación y refuerzo de las competencias institucionales, uno de los efectos más previsibles, ya señalado por el Director General y el representante del Gobierno de Italia durante la reunión de la Mesa del Consejo, es la necesidad de que el Centro aborde la concepción de sus propios programas sobre la base de un proceso interdisciplinario.

25. Esa interdisciplinariedad es un proceso que afectará, comenzando por el análisis de las necesidades, a todas las fases del ciclo de un proyecto o programa de formación; y conlleva una necesidad complementaria e inmediata: articular el Centro con las redes de instituciones que, en sus correspondientes disciplinas, tienen y generan conocimientos que el Centro podría posteriormente convertir, en el ámbito de las políticas sociales, en productos de formación. Ello implica una apertura al mundo académico y a instituciones reconocidas como centros de excelencia. El verdadero valor añadido del Centro será, por tanto, el de insertar el tripartismo en ese proceso y en la selección de los socios institucionales. Es ésta una primera línea de reflexión importante.

26. El segundo grupo de factores está relacionado con la **evolución de la Asistencia Oficial para el Desarrollo** (AOD) y abarca cuestiones varias pero conectadas entre sí, tales como: las estrategias de reducción de la pobreza, las medidas destinadas a mejorar la eficacia de la asistencia, especialmente la coordinación entre los principales donantes, el principio de “responsabilización” (“*ownership*”), la adecuación de los ciclos de la asistencia a los procesos presupuestarios de los Estados, la ayuda presupuestaria directa y la constitución de fondos comunes de asistencia directa a programas sectoriales, en definitiva, mecanismos destinados a

umentar la transparencia y eficacia de los procesos presupuestarios y que podrían tener, en principio, una repercusión notable en el ámbito de las transferencias sociales.

27. Todos estos cambios evolutivos alteran las formas de trabajo, pero dos de ellos tendrán un efecto potencialmente importante para el Centro. El primero se esboza parcialmente en los párrafos 71 y siguientes relativos al Programa técnico sobre gestión del desarrollo del Centro. Se trata de medidas adoptadas por los donantes y los países beneficiarios que, por un lado, refuerzan el acceso de las instituciones nacionales, tanto públicas como privadas, a los diversos procedimientos de la AOD, con vistas a confiarles directamente la ejecución de programas y proyectos, lo que conlleva una disminución de los costos de transacción, pero presupone al mismo tiempo que esas instituciones tienen los medios para ello. Dichas medidas, integradas en los ciclos de los proyectos, están especialmente dirigidas a asegurar que una mayor proporción de las ayudas se gestionan y utilizan *in situ* con respecto al pasado. En ocasiones, como en el caso de la Unión Europea que se ilustra en el párrafo 76 del presente documento, también vienen acompañadas de medidas complementarias destinadas a asegurar el pleno respeto de las normas medioambientales, sociales y de buen gobierno (“*good governance*”).

28. Pueden hacerse dos observaciones. La primera es que el establecimiento de instituciones fuertes, capaces de absorber esas ayudas y de gestionarlas eficazmente, se convierte en un objetivo prioritario en los países beneficiarios. Ello ofrece al Centro buenas perspectivas de incrementar sus actividades, pero requiere, ante todo, una reflexión sobre la introducción de cambios en su herramienta de trabajo y, sobre todo, de medidas destinadas a reforzar la calidad de sus intervenciones y, especialmente, su credibilidad. Este análisis y la adopción de medidas deben llevarse a cabo obligatoriamente con la OIT, sobre las mismas cuestiones. En el mundo de la formación, sujeto a una fuerte competencia, ello se convierte en una condición *sine qua non*. De hecho, esta primera observación también fue realizada por la Comisión de Cooperación Técnica del Consejo de Administración de la OIT cuando en sus reuniones de noviembre de 2005 y marzo de 2006 abogó por un refuerzo del componente de formación y competencias en el seno del programa de cooperación técnica de la OIT.

29. La segunda observación es que la consecución de una mayor eficacia de la Asistencia también depende, en gran medida, de una mayor descentralización de la toma de decisiones en materia de AOD. Esta evolución dio inicio hace algunos años, sobre todo en el ámbito del análisis de los proyectos y de sus decisiones de financiamiento. ¿Qué es lo que puede hacer el Centro a ese respecto, especialmente para movilizar recursos cuando no dispone de intermediarios propios en los países beneficiarios? ¿Cuál es el papel que deberían asumir la OIT o incluso las Naciones Unidas para integrar adecuadamente los servicios que el Centro podría proporcionar y con qué costos? Éstas son otras líneas de reflexión que convendría explorar cuidadosamente.

30. El tercer y último grupo de factores está relacionado con la **reforma del pilar de Desarrollo del sistema de las Naciones Unidas**. Este punto se evoca brevemente en la Parte III del presente Plan de Desarrollo relativo a las capacidades institucionales. No es necesario retomar aquí las principales observaciones a ese respecto, pero, en el momento oportuno, el Consejo del Centro deberá estar en disposición de comprender todas sus implicaciones. Ciertamente, aún es demasiado pronto para formular medidas operativas pertinentes. El debate no ha hecho más que empezar. No obstante, es evidente que el Centro no podrá sustraerse a un debate en profundidad sobre las medidas adoptadas. En el ámbito de la formación y el fortalecimiento de las capacidades, este debate se ampliará inevitablemente para abordar la racionalización del número de actividades de las múltiples instituciones de formación que trabajan en el seno del sistema de las Naciones Unidas. Una vez más, parte del valor añadido

del Centro en este debate se basará en su enfoque tripartito. Ello le permitirá desmarcar su labor de la del resto de instituciones.

31. La Dirección del Centro está convencida de que es necesario anticipar, en la medida de lo posible, las consecuencias previsibles y definir y proponer **un método**, que consistiría en confrontar, etapa por etapa, el ciclo de los programas y proyectos de formación del Centro con las posibles consecuencias de los tres grupos de factores evocados más arriba. Huelga decir que este método comprenderá igualmente un análisis minucioso de los cambios en curso que puedan afectar la labor del Centro. Asimismo, tendrá en cuenta el marco jurídico, presupuestario, financiero, operativo y administrativo en el que opera actualmente el Centro.

32. Los comentarios y sugerencias que tengan a bien formular los miembros del Consejo sobre tal proceso serán bienvenidos.

PARTE II LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

II. a. PRIORIDADES Y RESPUESTAS

Normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo

33. El sistema de las normas internacionales del trabajo (NIT), con sus mecanismos de presentación de memorias y de control, es uno de los principales elementos que sustentan la ventaja comparativa de la OIT entre las organizaciones multilaterales que se ocupan de las cuestiones de política social. En la actualidad, dicho sistema se basa en una estrategia que incrementa su coherencia, utilidad y repercusión, e intenta lograr, a través de un enfoque integrado de actividades normativas, una mayor eficacia en los mecanismos de control.

34. Recordemos, en primer lugar, que **la acción normativa y los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la OIT forman parte de la base temática a partir de la cual se articula el conjunto de las actividades del Centro. Por ello, una de las líneas de trabajo consistirá en velar por su integración en el conjunto de los programas técnicos del Centro.** A lo largo de estos diez últimos años, el Centro ha conseguido establecer en dicho ámbito un plan de acción sólido, creíble y apreciado por los Estados Miembros de la OIT.

35. En la actualidad, este programa técnico sigue tres líneas de actuación: a) el apoyo a los mandantes de la OIT, con miras a asegurar una aplicación más eficaz de las normas, b) el apoyo al Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) de la OIT y c) una mejor aplicación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, cuya atención se ha centrado hasta el momento en dos categorías de derechos fundamentales, a saber, la libertad sindical y la erradicación del trabajo forzoso y de la trata de seres humanos. El Programa tiene previsto ampliar su esfera de acción para abarcar también la no discriminación, siempre que le confieran el mandato y los recursos financieros para ello.

36. La primera línea de actuación es la más antigua y la mejor estructurada. Permite a los Miembros de la OIT **dominar la aplicación** de los procedimientos de elaboración, presentación, ratificación y control **de las normas internacionales del trabajo** (NIT) y, gracias a ello, seguir activamente los debates que se entablan a ese respecto durante la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT). Asimismo, refuerza la pertinencia y eficacia institucional de la OIT al apoyar a los gobiernos en el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales. En ese mismo sentido, una de las medidas que ha contado con una notable repercusión¹⁰ ha sido la adopción de un plan de acción especial para jueces y magistrados de cortes y tribunales encargados de dirimir conflictos laborales, así como para abogados, docentes en derecho laboral y juristas que representan los intereses de organizaciones de trabajadores y de empleadores.

37. La segunda línea de actuación consiste en prestar **apoyo al Programa IPEC.** Una de las dificultades en la articulación de las misiones del Centro con respecto a los objetivos de este vasto programa de la OIT provenía de la propia estructura del programa, de carácter fuertemente descentralizado y que se apoya, en el plano local, en las actividades por países que reúnen a representantes gubernamentales, interlocutores sociales y ONG especializadas. A partir de septiembre de 2005, un acuerdo concluido con el Programa IPEC permite enmarcar

¹⁰ Informe de evaluación del impacto de los cursos sobre normas internacionales del trabajo destinados a magistrados, juristas y docentes en derecho (Turín, agosto de 2005).

adecuadamente las misiones del Centro. Dicho acuerdo comprende tres elementos que se complementan entre sí: a) intervenciones relacionadas con las temáticas esenciales y prioritarias del Programa IPEC, destinadas a los mandantes de la OIT, así como al personal de dicho programa, cuyos términos de referencia y financiamiento define la dirección del Programa IPEC (el cual, gracias a los conocimientos técnicos que acumula desde 1998, desempeña un papel técnico y metodológico central en la materia); b) actividades de formación y fortalecimiento de las capacidades en ámbitos especializados, en las que el Centro ejerce una responsabilidad técnica y metodológica, pero que se apoyan en investigaciones y manuales desarrollados por el Programa IPEC (en este caso, el Centro, en estrecha colaboración con el Programa IPEC, se encarga de buscar el financiamiento); y, por último, c) actividades de apoyo a las estructuras y los proyectos del IPEC sobre el terreno. El acuerdo se ve respaldado, asimismo, por una labor conjunta de investigación y elaboración de material didáctico. Para lograr la viabilidad de tal acuerdo, era necesario que el programa del Centro contase con apoyo técnico, por lo que contrató en 2005 a un experto que, de hecho, proviene del Programa IPEC.

38. La tercera línea de actuación se enmarca en el contexto de las medidas de **seguimiento de la Declaración de 1998 y sus actividades de cooperación técnica**. El Centro orientará sus intervenciones al apoyo de los planes de acción sobre la promoción de la libertad sindical y las cuestiones sobre trabajo forzoso y trata de seres humanos. En materia de libertad sindical, las actividades del Centro ya están bien integradas dentro del mecanismo de la OIT constituido por las labores de los órganos de control (el Comité de Libertad Sindical), la red existente de expertos en este ámbito y los proyectos de cooperación técnica. En materia de trabajo forzoso, la atención se ha centrado especialmente en la elaboración de un material didáctico de referencia, que será una base útil para las actividades futuras de formación. El Centro espera firmar un acuerdo formal con el Programa InFocus sobre la Promoción de la Declaración, similar al establecido con el Programa IPEC.

39. El Programa de normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo es uno de los programas que, en el curso de los últimos años, ha experimentado un mayor crecimiento. Esta evolución se ha caracterizado por la voluntad de integrarlo, en la medida de lo posible, dentro de las acciones prioritarias que lleva a cabo la OIT, pero también, a escala del Centro, por una inversión tangible¹¹.

40. Los objetivos que se ha fijado el Centro en el marco de este programa técnico para el próximo Plan 2007-2011 son objetivos de crecimiento, concretamente un crecimiento gradual del volumen total de las actividades de casi un 25 por ciento en un plazo de cinco años, con respecto a los indicadores de base de 2006. No obstante, estos objetivos se ajustarán de la forma siguiente:

- a) consolidación de las actividades sobre libertad sindical y trabajo forzoso;
- b) aumento significativo del apoyo dispensado al Programa IPEC de la OIT, en virtud del acuerdo concluido en 2005;
- c) mantenimiento del nivel de actividades alcanzado en la actualidad en relación con el sistema normativo, los programas de formación destinados a magistrados, jueces,

¹¹ A ese efecto se han creado dos nuevos puestos: en 2004 se contrató a un experto en libertad sindical con cargo al presupuesto ordinario y en 2005 se incorporó al Centro un especialista procedente del Programa IPEC en el marco de un puesto asociado a un proyecto. Durante el período 2007-2011, el mantenimiento de ambos puestos representará para el presupuesto del Centro una inversión estimada de 1,6 millones de dólares.

juristas y docentes en derecho y la prestación de asistencia a las escuelas nacionales de judicatura (además, el nuevo Plan del Centro incluye la creación de un programa adaptado a las necesidades de los parlamentarios, cuyo estudio de viabilidad está en curso);

- d) mejora de la integración del enfoque tripartito¹² y de las cuestiones de género;
- e) mantenimiento de los módulos didácticos sobre las NIT en las actividades docentes impartidas por los demás programas técnicos del Centro, y estudio de viabilidad de un curso avanzado sobre derecho internacional del trabajo, entre cuyos destinatarios también se incluirán los interlocutores sociales.

41. Este objetivo de crecimiento es ambicioso y responde a una necesidad tangible. Los Miembros de la OIT han subrayado su pertinencia en numerosas ocasiones. No obstante, el Consejo observará que el Centro asume la responsabilidad principal de movilizar los recursos financieros necesarios para sostener este programa. La consecución del objetivo de crecimiento para 2007-2011 (y ello puede aplicarse igualmente a otros programas técnicos del Centro) dependerá, en gran parte, del número de mandatos y del volumen de actividades que la OIT desee confiar a su Centro de Formación en este ámbito. De hecho, es en el plano de la OIT donde se podrá contar con una perspectiva estable, en particular en el marco de su programa de cooperación técnica. El cuadro que figura a continuación ilustra la relación entre los resultados operativos fijados por la OIT, los temas y actividades principales y la lista de los productos existentes o en fase de preparación.

Normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Aumentar la incidencia de las normas	Las NIT y los procedimientos constitucionales	Las NIT y las obligaciones constitucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas internacionales del trabajo (guía para formadores) – (en proceso de actualización). ▪ Procedimientos relacionados con las normas internacionales del trabajo: Material didáctico con estudios de casos prácticos (en proceso de actualización). ▪ Las organizaciones de empleadores y los mecanismos de control de la OIT ▪ Manual sobre las normas internacionales del trabajo ▪ Las normas internacionales del trabajo: un enfoque global (CD-ROM)

¹² Véanse los capítulos relativos a la integración tripartita y a las cuestiones de género del presente documento.

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
	<p>NIT para jueces, juristas y docentes en derecho</p> <p>NIT para parlamentarios</p>	<p>Curso sobre NIT para jueces, juristas y docentes en derecho</p> <p>Proyectos nacionales de capacitación para jueces y juristas: derecho internacional del trabajo, normas internacionales del trabajo y jurisdicciones nacionales</p> <p>Curso sobre NIT para parlamentarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derecho internacional del trabajo para jueces, juristas y docentes en derecho (en proceso de actualización) ▪ Utilización del derecho laboral internacional en jurisdicciones nacionales: estudio (en proceso de actualización) ▪ Manual didáctico sobre derecho internacional del trabajo para jueces ▪ Manual sobre NIT para parlamentarios
	<p>NIT y responsabilidad social de la empresa</p> <p>NIT, mejora de la productividad y desarrollo de las empresas</p> <p>Derecho internacional del trabajo</p>	<p>NIT: Herramientas para el mercado globalizado</p> <p>NIT, mejora de la productividad y desarrollo de las empresas (en colaboración con el Programa de Desarrollo Empresarial)</p> <p>Curso avanzado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía didáctica sobre los instrumentos internacionales en materia de responsabilidad social de la empresa ▪ Manual didáctico sobre normas internacionales del trabajo y mejora de la productividad (en colaboración con el Programa de Desarrollo Empresarial y el Programa de Gestión y Ciudadanía de Empresa de la OIT) ▪ Análisis de viabilidad
<p>Medidas específicas para luchar contra el trabajo infantil</p>	<p>Trabajo infantil</p>	<p>Curso sobre la elaboración de memorias en materia de trabajo infantil</p> <p>Curso destinado al personal de IPEC</p> <p>Curso sobre trabajo infantil destinado a inspectores de trabajo</p> <p>Educación para todos y erradicación del trabajo infantil</p> <p>Lucha contra el trabajo infantil a través del diálogo social – Empleadores</p> <p>Lucha contra el trabajo infantil a través del diálogo social – Trabajadores</p> <p>Vigilancia y seguimiento del trabajo infantil</p> <p>Lucha contra el trabajo infantil a través de la educación y las artes creativas (SCREAM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía práctica para la presentación de memorias sobre trabajo infantil (Vols. I y II) ▪ CD-ROM sobre el marco jurídico de la lucha contra la trata de niños ▪ Material preparatorio sobre trabajo infantil – Guía del usuario.

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos	
Mejora de la aplicación de los principios y derechos fundamentales en el trabajo	SEGUIMIENTO DE LA DECLARACIÓN:	Formación de formadores en libertad sindical (red de expertos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biblioteca electrónica sobre libertad sindical y negociación colectiva (CD-ROM). ▪ Presentación de los convenios núms. 97 y 98 y los órganos de control de la OIT para expertos en libertad sindical (CD-ROM). 	
	– Libertad sindical	Seminario sobre libertad sindical para trabajadores rurales Seminario sobre libertad sindical para administraciones públicas Seminario sobre libertad sindical para empleadores Curso sobre libertad sindical y economía informal Cursos para jueces con especial atención a la libertad sindical		
	– Trabajo forzoso	Trabajo forzoso moderno: establecimiento de una alianza mundial (Posible acuerdo con el Programa <i>InFocus</i> sobre la Promoción de la Declaración)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual didáctico sobre trabajo forzoso
	– Trata de seres humanos: gestión de un programa nacional	Curso sobre la trata de niños: nuevas tendencias y respuestas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento: guía didáctica. ▪ Trabajo forzoso: todavía un problema mundial – Material didáctico.
	– Discriminación	Curso sobre las normas internacionales del trabajo y la igualdad en el empleo, con especial atención a las cuestiones de género: instrumentos y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Derechos de las mujeres trabajadoras: módulo de formación (en proceso de actualización) ▪ Derechos de las mujeres trabajadoras (CD-ROM) 	

* Nuevas actividades y productos conexos.

Empleo

42. Al colocar el **Programa Global de Empleo y los correspondientes convenios de la OIT** en el núcleo mismo de este programa técnico, el Centro ha delimitado un marco de intervención para 2007-2011. Éste comprende cuatro prioridades y el objetivo operativo de llegar al 20 por ciento del volumen total de actividades del Centro. Este programa técnico se apoyará igualmente en los conceptos e instrumentos propuestos por la OIT para aplicar las estrategias sobre empleo en el marco de los programas por país¹³. El cuadro que figura más adelante ilustra claramente la relación entre los objetivos y las prioridades temáticas.

43. La primera prioridad temática es **la información y el análisis de los mercados de trabajo**, una de las bases empíricas sobre las cuales se fundan las políticas en dicha materia. En realidad, esta base empírica interviene, de forma transversal, como fuente y fundamento de las demás prioridades temáticas del programa. En primer lugar, facilita el acceso a indicadores actualizados sobre los mercados de trabajo para analistas, responsables de la adopción de decisiones, asesores, investigadores e interlocutores sociales, a fin de que puedan elaborar y aplicar políticas en ese ámbito. El segundo incentivo, que consolida la base de conocimientos de la OIT, consiste en facilitar la realización de análisis para comprender mejor los vínculos entre el crecimiento macroeconómico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza. La actividad del Centro en este ámbito se apoya principalmente en los trabajos de investigación de la OIT y en la elaboración de guías y materiales didácticos sobre los indicadores relacionados con el funcionamiento de los mercados de trabajo. En el marco de las misiones de formación que se le confían al Centro, una nueva e importante perspectiva emerge de los trabajos que la OIT pretende llevar a cabo para establecer indicadores fiables en materia de trabajo decente y medir así los efectos de las políticas fiscales, económicas y comerciales y de las decisiones presupuestarias adoptadas por los Estados Miembros.

44. Las **políticas y los mecanismos destinados a mejorar el funcionamiento de los mercados de trabajo** constituirán la segunda de las cuatro prioridades temáticas. Más allá de las medidas destinadas a apoyar la reforma de las políticas y dotar de nuevos medios a las instituciones del mercado de trabajo (servicios públicos y privados de empleo, sistemas de formación, administraciones del trabajo, observatorios sobre la ocupación), el Centro se propone intervenir de forma selectiva en el empleo de los jóvenes, la economía informal y la igualdad entre hombres y mujeres. Estas cuestiones serán abordadas desde la perspectiva del trabajo decente y de la interdependencia de los aspectos relacionados con los derechos fundamentales, la creación de empleo y la protección social. Es en ese contexto donde el Centro podrá sacar igualmente provecho de las competencias adquiridas gracias a determinados mecanismos, tales como los fondos estructurales, y sobre todo gracias a las lecciones extraídas de las actividades que se han llevado a cabo con el Fondo Social Europeo.

45. La tercera prioridad temática consiste en apoyar a los Miembros de la OIT en la **concepción y ejecución de programas de asistencia para la creación de empleo**. Se trata de un aspecto esencial de la labor del Centro de Turín y comprende dos grupos de actividades: **el desarrollo empresarial y las inversiones intensivas en empleo**. El primero de estos dos grupos representa actualmente más del 10 por ciento del volumen total de las actividades del Centro y abarca un gran abanico de actividades de formación y proyectos de fortalecimiento institucional de las capacidades de los mandantes. Este sector, que es particularmente dinámico gracias a la calidad de las investigaciones y de los productos realizados, abarca diversas

¹³ Documento GB/295/ESP/1/1 del Consejo de Administración de la OIT, Ginebra, marzo de 2006.

cuestiones: la mejora del marco normativo y jurídico para las empresas, la asistencia en la creación de empresas y en el desarrollo de los servicios de apoyo a las empresas, los servicios técnicos y financieros (especialmente mediante la microfinanciación y los microcréditos), los proyectos de desarrollo económico local, la dimensión de género (en particular, la adaptación de productos y programas para favorecer la creación de empresas por parte de mujeres) y el vínculo entre las políticas de recursos humanos y la productividad, como motor de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Estas cuestiones han adquirido en los últimos años una importancia creciente en el Centro.

46. El segundo grupo de actividades está relacionado con las inversiones intensivas en empleo, y se enmarca en la perspectiva general de conceder al empleo un lugar central en las políticas económicas y presupuestarias de los Estados Miembros, mediante el establecimiento de vínculos entre la inversión pública, la inversión privada y la creación de empleo. El programa del Centro en este ámbito propone, además, un enfoque transversal e integrado con otras actividades del Centro, especialmente las destinadas a facilitar la creación de empresas y los servicios de apoyo a las pequeñas y medianas empresas y en materia de formación profesional. El futuro de este grupo de actividades dependerá en gran medida de las misiones y los mandatos que desee confiarle el Servicio de la OIT responsable de los programas de inversiones intensivas en empleo, y del lugar que se le reserve en sus actividades de asistencia técnica.

47. **La integración de las políticas relativas a los mercados de trabajo en la aplicación de estrategias de crecimiento centradas en la reducción de la pobreza** se convierte en la principal prioridad temática del nuevo Plan quinquenal 2007-2011. Una vez más, es a escala de la propia Organización donde deberá dotarse al Centro de los medios necesarios para actuar en este ámbito. El objetivo de la OIT es situar el empleo y el enfoque integral propio del trabajo decente en el núcleo de las estrategias nacionales de reducción de la pobreza, tanto en el plano macroeconómico como microeconómico. Desde esa perspectiva, uno de los papeles más significativos que podrá desempeñar el Centro es el de proporcionar a los interlocutores sociales (organizaciones sindicales y patronales), así como a las instituciones que intervienen en los mercados de trabajo, herramientas y directrices que les permitan orientar la ejecución de los proyectos y las acciones asociadas a las estrategias de lucha contra la pobreza. Asimismo, el Centro intervendrá en los métodos de evaluación de los posibles efectos sociales de las políticas económicas y presupuestarias adoptadas en ese marco. Aunque las líneas de actuación han quedado así establecidas, resulta difícil precisar a estas alturas las modalidades de acción del Centro con más detalle. Éstas dependerán, *a priori*, no sólo de los medios que despliegue la OIT para reforzar su capacidad analítica en la materia (y, por ende, de los nuevos productos que elabore en consecuencia), sino también de que se llegue a un acuerdo con los servicios técnicos y sobre el terreno para delimitar adecuadamente el campo de acción del Centro. A lo largo del segundo semestre de 2006, se entablarán conversaciones con la Oficina para sentar las bases, al igual que se hizo con el Programa IPEC, de una asociación que abarque, de ser posible, el período completo del Plan quinquenal.

Empleo

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Empleo, mercados de trabajo, competencias y empleabilidad	Análisis y formulación de políticas	Información y análisis sobre el mercado de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sitio web: formación en materia de trabajo decente ▪ Conjunto de materiales didácticos para la Biblioteca de Indicadores del Mercado de Trabajo (LMIL) (incluidos módulos sobre información del mercado de trabajo, análisis del mercado de trabajo, difusión de estadísticas laborales, políticas sobre el mercado de trabajo)
		Políticas relativas al empleo y a los mercados de trabajo	
		Políticas de formación y desarrollo de competencias	
		Políticas y prácticas de inversiones intensivas en empleo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de conjuntos de materiales didácticos pertinentes ▪ Módulos de capacitación para el personal de la OIT
El empleo como aspecto central de las políticas económicas y sociales	Fortalecimiento institucional	Servicios públicos de empleo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de conjuntos de materiales didácticos pertinentes
		Gestión de sistemas de capacitación	
		Proyectos del Fondo Social Europeo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto por determinar
	Aumento de la equidad y promoción del trabajo decente	Tratamiento de los problemas relacionados con el empleo juvenil Trabajo decente en la economía informal Cuestiones de género, pobreza y empleo (en colaboración con la Sección de Coordinación de Cuestiones de Género)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntos de materiales didácticos sobre empleo juvenil ▪ Elaboración de conjuntos de materiales didácticos pertinentes ▪ Elaboración de una guía didáctica para el Programa “Género, pobreza y empleo”
Creación de empleo mediante el desarrollo empresarial	Productividad, calidad del empleo y gestión de los recursos humanos	Mejora de la productividad a través de las buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación de una política nacional sobre productividad mediante el uso de un enfoque tripartito
		Mejora de la calidad del empleo en las microempresas	
	Responsabilidad social de la empresa	Reestructuración empresarial socialmente responsable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual sobre reestructuración empresarial socialmente responsable

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
	Creación de un entorno propicio para el fomento de la pequeña empresa	Desarrollo de agrupaciones de pequeñas y medianas empresas – Principios y prácticas (con la ONUDI) Creación de un entorno propicio para el fomento de la pequeña empresa Globalización y desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto didáctico sobre la creación de un entorno propicio para el fomento de la pequeña empresa
	Cooperativas	Legislación y políticas relativas a las cooperativas	
	Microfinanciación y financiamiento de las pequeñas empresas	Gestión de instituciones de microfinanciación Microseguros Microarrendamiento Fondos de garantía	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto didáctico para el buen funcionamiento de la microfinanciación. Manuales sobre microseguros, microarrendamiento y fondos de garantía.
Creación de empleo a través de enfoques de inversiones intensivas en empleo	El empleo en el centro de la inversión pública	Mejora en la prestación de servicios urbanos Empleo y autonomía económica en las zonas rurales Fortalecimiento de la capacidad de los ministerios de trabajo para promover el empleo y reducir la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de materiales didácticos Conjunto de materiales didácticos Conjunto de materiales didácticos
Trabajo decente mediante el desarrollo local	Desarrollo económico local	Estrategias para el desarrollo económico local	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo decente a través de un conjunto de materiales didácticos sobre desarrollo local
		Promoción de las cooperativas a través del desarrollo económico local Programa DelNet	<ul style="list-style-type: none"> Curso de formación a distancia de DELCOOP

* Nuevas actividades y productos conexos.

Protección social

48. En el ámbito de la protección social, el Centro intervendrá entre 2007 y 2011 en cuatro grandes frentes. El primero está relacionado con las reformas y mejoras en la gestión de los sistemas de seguridad social. El segundo trata de la cobertura de los sistemas y de su ampliación para abarcar a las personas que apenas tienen acceso a los servicios sociales esenciales. El tercero comprende la protección de los trabajadores, incluidas las condiciones de trabajo, las condiciones de empleo y la salud y seguridad en el trabajo. El último corresponde a la protección de los derechos y de la igualdad de trato de los trabajadores migrantes.

49. **La reforma de los sistemas de seguridad social y las mejoras que deben introducirse en su gestión** han modelado la labor del Centro a lo largo de los últimos años. En la actualidad esos temas representan una parte significativa de los servicios de formación que el Centro ofrece a los Miembros de la OIT. La labor del Centro se centra, por tanto, en actividades de formación y proyectos de refuerzo de las capacidades institucionales relacionadas con los sistemas de pensiones y de seguros de enfermedad o invalidez, y aborda de forma prioritaria las cuestiones del financiamiento de la seguridad social, la gestión administrativa, los métodos de evaluación de los rendimientos, los métodos cuantitativos, los métodos de elaboración de modelos de gastos y sus repercusiones. Un aspecto fundamental de estas actividades es el fortalecimiento de las competencias de los interlocutores sociales y de los funcionarios gubernamentales que en el seno de los órganos de administración de sus respectivos sistemas deben adoptar decisiones y elecciones estratégicas.

50. El segundo frente es el de **la cobertura de los sistemas de protección social y su ampliación**, tal como se define en la campaña mundial de la OIT lanzada oficialmente en 2005. Este frente implica el desarrollo de una estrategia integrada en las políticas relativas a los mercados de trabajo que abarque, a la vez, los factores de vulnerabilidad en el mercado de trabajo, y una detección más precisa de las instituciones y normas del mercado de trabajo que favorecen la creación de empleo y aumentan el nivel de protección de los trabajadores. Las investigaciones efectuadas, en especial por la OIT, sobre las metodologías para calcular el costo de un sistema básico de protección social, así como las simulaciones para estimar los ingresos resultantes de las transferencias sociales, servirán de apoyo a las actividades de formación del Centro. Además, conviene señalar la línea seguida por el proyecto STEP de la OIT, que favorece los vínculos entre la protección social y las intervenciones sobre el mercado de trabajo, especialmente mediante la creación de sistemas mutualistas de atención médica en el ámbito de las comunidades rurales y urbanas.

51. Ese mismo marco abarca la relación entre la **protección social y la reducción de la pobreza**. Dicha cuestión reviste interés para la OIT, así como para un número cada vez mayor de instituciones internacionales y regionales (Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo, Comisión Europea, Organización Mundial de la Salud) y diversos organismos bilaterales de desarrollo. A pesar del importante número de estudios al respecto, sigue siendo prioritario que se compartan las capacidades analíticas, sobre todo para entender mejor cómo tratar los riesgos y la vulnerabilidad, las repercusiones y el costo de los instrumentos de protección social (en particular, las transferencias sociales) y su efecto sobre la economía local, los ingresos y el acceso a los servicios de educación y de salud, así como los programas de fondos estructurales en el ámbito social. El Centro establecerá un acuerdo con los servicios técnicos de la OIT con objeto de definir los espacios en los que puede intervenir con una clara ventaja comparativa.

52. El Centro se basará en los principios rectores de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo, por un lado, y condiciones de trabajo y empleo, por el otro, para definir y ejecutar su programa de actividades en esos dos ámbitos. Su atención se centrará en la gestión de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo en la empresa y abordará, desde esa perspectiva, los sectores donde los riesgos son más importantes (la construcción, el sector marítimo, la industria minera y la economía informal). Uno de los puntos de anclaje es la formación de inspectores de trabajo y el fortalecimiento del sistema de inspección laboral. Es también en ese ámbito donde el Centro está estudiando, para su nuevo Plan de Desarrollo, los medios que le permitirían apoyar programas y medidas concretas en el seno de las empresas para la prevención del VIH/SIDA, la defensa de los derechos de los trabajadores y las trabajadoras que lo han contraído y las ayudas a favor de éstos. En la actualidad, se está llevando a cabo ese estudio a fin de precisar los objetivos de las actividades del Centro, que servirán para apoyar a las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Por último, en 2006 se ha concebido un curso experimental de postgrado sobre seguridad y salud en el trabajo, que se apoya en una red de expertos, centros de excelencia y universidades, el cual se impartirá de forma periódica a partir de 2007. Dicho curso estará abierto a los representantes cualificados de organizaciones sindicales y patronales.

53. En el marco de un debate general durante la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo en 2004, se examinó la cuestión cada vez más delicada de los trabajadores migrantes. Tomando como punto de partida un diagnóstico realista sobre las deficiencias en las políticas migratorias con respecto a los principios sobre los que se basa el Programa de Trabajo Decente, la Conferencia invitó a la OIT a forjar un marco multilateral para la gestión de las migraciones laborales centrado en los derechos. Sobre esa base, el Centro de Turín constituirá, de hecho, un grupo multidisciplinar de trabajo destinado a elaborar una estrategia de formación y en 2005 se asoció a la realización de proyectos de asistencia técnica de la OIT en ese ámbito. Las cuestiones tratadas con mayor frecuencia son la protección social de los trabajadores migrantes, su inserción en el mercado de trabajo en las sociedades de acogida y el apoyo a la gestión de los movimientos migratorios. El papel que se confíe al Centro en el establecimiento de un programa de la OIT sobre las migraciones internacionales deberá concretarse teniendo en cuenta los medios que se le asignen y la importancia relativa que otorguen los Estados Miembros y los organismos de desarrollo a la dimensión del Trabajo en las migraciones internacionales.

Protección social

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
<p>Mejora de los instrumentos y herramientas para el análisis y la formulación de políticas y buen gobierno en el ámbito de la protección social</p>	<p>Seguridad social</p>	<p>Seguro social de enfermedad</p> <p>Regímenes de pensiones</p> <p>Financiamiento de la seguridad social</p> <p>Educación a distancia para instancias tripartitas encargadas de la adopción de políticas sobre seguridad social en América Latina</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales didácticos sobre principios, regímenes de pensiones, financiamiento, seguros sociales de enfermedad y administración de la seguridad social ▪ Materiales didácticos para instancias tripartitas encargadas de la adopción de políticas en América del Sur ▪ Adaptación de los materiales didácticos para instancias tripartitas encargadas de la adopción de políticas para América Central y los países andinos ▪ Curso de educación a distancia sobre la gestión de los planes de seguridad social por los mandantes tripartitos
<p>Mejora de las políticas y estrategias para ampliar la protección social a todas las personas</p>	<p>Ampliación de la protección social</p>	<p>Estrategias para la ampliación de la seguridad social.</p> <p>Fortalecimiento de capacidades en materia de calidad del empleo y protección social para microempresas (en colaboración con el Programa de Desarrollo Empresarial).</p> <p>Un enfoque de género para la protección social (en colaboración con la Sección de Coordinación de Cuestiones de Género).</p> <p>Cooperación con el Instituto del Banco Mundial en un curso sobre la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio centrado en los trabajadores del sector informal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa del curso y materiales didácticos sobre la ampliación de la seguridad social

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Mejora de la protección de los trabajadores	Seguridad y salud en el trabajo	<p>Sistemas de inspección de la seguridad y la salud en el trabajo.</p> <p>Programas y sistemas nacionales de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>Sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo en las empresas.</p> <p>Proyecto de formación sobre seguridad y salud en el trabajo para el sector marítimo y portuario de San Petersburgo</p> <p>Proyecto para elaborar una política nacional y los procedimientos operativos de los órganos de inspección del trabajo</p> <p>Curso sobre enfoques participativos para mejorar las condiciones de trabajo</p> <p>Actividad para inspectores de trabajo</p> <p>Programa de postgrado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Material didáctico sobre los sistemas de inspección de la seguridad y la salud en el trabajo ▪ Material didáctico sobre la elaboración de programas nacionales de seguridad y salud en el trabajo ▪ Análisis de viabilidad
	VIH/SIDA en el lugar de trabajo	Cursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de estudio del curso sobre VIH/SIDA en el lugar de trabajo.
Acción tripartita sobre la migración laboral	Migración laboral internacional	<p>Seminarios regionales</p> <p>Proyecto sobre políticas en materia de migración laboral</p> <p>Proyecto sobre "Gestión de las migraciones laborales como instrumento de desarrollo" (en cooperación con MIGRANT – varios talleres)</p> <p>Ejercicio de formación de equipos para personal de proyectos (asistencia técnica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de estudio del curso sobre migraciones laborales.

* Nuevas actividades y productos conexos.

Diálogo social

54. En el Programa de Trabajo Decente, el **diálogo social es a la vez un objetivo y un medio**. El programa del Centro se adecua perfectamente a esta doble perspectiva y, por tanto, al seguimiento de la resolución relativa al tripartismo y al diálogo social adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2002.

55. Dicha resolución constituye el fundamento sobre el que se asientan los dos principales componentes de este programa técnico. El primer componente es el **fortalecimiento de la**

capacidad de las organizaciones de trabajadores, de las organizaciones de empleadores y de las administraciones del trabajo. En los dos primeros casos, las necesidades de formación se definen a través de un Comité de Formación Sindical y un Comité de Formación para los Empleadores. Ambos asesoran al Director del Centro con miras a definir objetivos y prioridades.

56. Con respecto a la administración del trabajo, el Centro se sirve de las competencias de varios de sus programas técnicos para ofrecer una gama de actividades centradas en los servicios de empleo, las relaciones laborales, la inspección del trabajo y la protección social. Su proyecto inmediato es elaborar una base didáctica amplia e integral que apoye el papel de estas administraciones y la capacitación de su personal ejecutivo. El propósito es, por tanto, privilegiar un método multidisciplinar en el que participen expertos en empleo y protección social.

57. El segundo componente concibe el **diálogo social y el tripartismo como un enfoque** para tratar las cuestiones prioritarias de las políticas económicas y sociales, especialmente en el marco del Programa de Trabajo Decente de la OIT, del Programa Global de Empleo y del seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización.

58. El Plan de Desarrollo 2007-2011 del Centro recoge esos dos componentes. Una nueva dimensión fortalecerá, de forma transversal, la labor que ya lleva a cabo mediante una estrategia de integración del tripartismo en el conjunto de sus actividades¹⁴. El cuadro que figura más adelante ilustra claramente estas decisiones.

59. El **programa de formación sindical del Centro** es un programa importante que ha experimentado un fuerte crecimiento y cuya acta de nacimiento, en su configuración actual, se remonta a principios de los años 90. En 2004, 1 467 sindicalistas se beneficiaron de una formación impartida por el Centro, lo que equivale a casi un 14 por ciento del número total de participantes en ese año. Dicha cifra, comparada a la de principios de los años 90 (a saber, 149 sindicalistas), muestra claramente su espectacular progresión. Además, el programa está perfectamente integrado en el seno de las actividades que lleva a cabo la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la OIT, que se sirve habitualmente de él para efectuar sus actividades de formación y refuerzo destinados a las organizaciones sindicales. Finalmente, es innegable que dicho crecimiento, reflejo de la voluntad de adecuar este programa al de ACTRAV, también ha sido el resultado de inversiones coherentes¹⁵ decididas por el Director del Centro.

60. La variedad de las necesidades de capacitación, así como del medio centenar de actividades de formación sindical que se realizan anualmente para satisfacerlas, es amplia. De hecho, abarca las prioridades de los programas sectoriales de la OIT (el derecho laboral y las normas fundamentales, las políticas de empleo y sus vínculos con las estrategias de reducción de la pobreza, la protección social y el diálogo social). Sin embargo, un elemento muy

¹⁴ Véanse a este respecto los párrafos 84 a 91 del presente documento.

¹⁵ En efecto, dicho crecimiento ha ido acompañado de una inversión significativa del Centro, no sólo mediante recursos negociados con donantes, sino también mediante la creación de nuevos puestos con cargo al presupuesto. En 1990 sólo un funcionario de la categoría profesional y orgánica formaba parte de ese programa y lo dirigía asistido por dos expertos asociados temporales. En 2006 el número de funcionarios y expertos de la categoría de servicios profesionales y orgánicos asciende a seis, cinco de los cuales están incluidos directamente en el presupuesto del Centro.

importante es también el apoyo prestado a las organizaciones sindicales en el ámbito de las tecnologías docentes y las tecnologías de la comunicación y la información. La calidad de la labor efectuada al respecto ha sido ampliamente alabada y ha favorecido el establecimiento de redes de información y capacitación en apoyo de la acción sindical. Ese trabajo en red, gracias a tecnologías adaptadas a los medios que poseen los sindicatos, les permite acceder a numerosos servicios, desde bases de datos (sobre todo en el ámbito normativo y jurídico), a expertos capaces de prestarles asesoramiento o a módulos de formación a distancia, así como ponerse en contacto con otras organizaciones sindicales.

61. Partiendo del principio de que debe consolidarse el programa de formación sindical del Centro, el aumento del nivel de participación sindical en las actividades del Centro se convierte en un objetivo factible dentro del nuevo Plan. En ese sentido, el Centro se propone incrementar gradualmente, en el marco de su Plan 2007-2011, el número de representantes sindicales hasta 2000, es decir, un aumento medio del 7 por ciento anual en relación con los indicadores de base de 2006. Este aumento gradual del número de beneficiarios irá evidentemente acompañado de un crecimiento del volumen de actividades, expresado en días/participante. Sin embargo, sólo se alcanzará dicho objetivo en la medida en que se logren movilizar ingresos adicionales para la formación sindical por parte de los principales donantes de la Oficina Internacional del Trabajo. En segundo lugar, se precisa un apoyo decisivo de la OIT que, por su parte, ha confirmado y recalcado la importancia de esta estrategia en sus actividades de cooperación técnica.

62. En su Plan 2001-2005, el Centro estableció, de común acuerdo con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), el Grupo de los Empleadores del Consejo y la Organización Internacional de Empleadores (OIE), las bases de un **nuevo programa destinado a potenciar su labor con respecto a estos últimos**. Por tanto, las bases ya existen. Ahora se trata, en el nuevo Plan quinquenal, de definir mejor su arquitectura y de adecuarlo a las necesidades de sus destinatarios. En 2005, más de 650 representantes de organizaciones de empleadores tuvieron acceso a algún proyecto o actividad del Centro, o participaron directamente en ellos. De ese total (que también incluye su participación de éstos en otros programas técnicos), 244 estudiaron específicamente cuestiones propias de las organizaciones de empleadores. El Centro se ha fijado el objetivo de aumentar *notablemente* el volumen de las actividades específicas destinadas a las organizaciones de empleadores, y ha establecido la tasa media de aumento de los beneficiarios en el 7 por ciento anual. De ese modo, una vez concluidos los cinco años del Plan de Desarrollo, los beneficiarios efectivos procedentes de organizaciones de empleadores ascenderían a casi 400 en 2011. A esa cifra habrá que añadir los representantes de organizaciones de empleadores que hayan accedido a otros programas técnicos del Centro, cuyo total, de mantenerse en su nivel actual (considerando la hipótesis más negativa), equivaldría a unos 350 participantes.

63. Las prioridades de este programa, establecidas por el Comité de Formación para los Empleadores, se pueden dividir en tres categorías. La primera tiene la finalidad esencial de fortalecer a las organizaciones de empleadores con respecto a la labor que realizan para sus afiliados o en nombre de éstos, especialmente en el ámbito de las relaciones y las negociaciones con las organizaciones sindicales y los gobiernos. La segunda categoría de prioridades pretende ampliar y consolidar la participación efectiva de los empleadores en el conjunto de los programas técnicos del Centro, así como en la formulación y preparación de nuevos programas. La tercera categoría se centra en el fomento de la responsabilidad social de la empresa. A ese respecto, sobre la base de las orientaciones estratégicas establecidas por la Subcomisión de Empresas Multinacionales del Consejo de Administración de la OIT y la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, el programa del Centro destinado a los

empleadores asumirá un papel importante en la ejecución de la Iniciativa *InFocus* sobre la responsabilidad social de la empresa, incluida en este Plan de Desarrollo.

64. Los objetivos específicos y la naturaleza de la labor que se lleve a cabo en el marco de este programa se asentarán en varios parámetros y principios, entre los cuales destacan: una buena adaptación de las intervenciones a las solicitudes de asistencia de las organizaciones de empleadores y a los objetivos que éstos se fijan en el marco de sus realidades locales, nacionales e internacionales; un refuerzo de los vínculos con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT, así como con otros interlocutores del sector privado, especialmente con vistas a apoyar el intercambio de experiencias y conocimientos técnicos; un enfoque y un método de trabajo centrados en la calidad y que integren todos los valores añadidos de la OIT; y, por último, un refuerzo de la acción de los empleadores en el marco del objetivo estratégico de la integración tripartita en el seno del Centro y de la OIT.

65. Esta hipótesis de crecimiento es factible, pero al igual que para el programa de formación sindical, se basa en un contexto de crecimiento global del volumen de actividades del Centro, así como en un apoyo decisivo por parte de la OIT para facilitar la obtención de mandatos específicos en el marco de su programa de cooperación técnica en beneficio de las organizaciones de empleadores. Depende igualmente de un fortalecimiento de sus propias capacidades de intervención, sobre todo con respecto al personal y a los expertos disponibles.

66. El objetivo global que se ha fijado el Centro es alcanzar, de forma gradual, para el año 2011 un volumen de participación de las organizaciones de trabajadores y de empleadores equivalente al 30 por ciento del volumen total de actividades, expresado en días/participante. Este objetivo abarca a la vez las actividades destinadas directamente a dichas organizaciones como su participación en los otros programas técnicos del Centro.

67. El segundo componente de este programa técnico se centrará en el **fortalecimiento del tripartismo y del diálogo social**.

68. El Centro responderá a las necesidades de los Miembros de la OIT no sólo con actividades docentes y planes de estudio que apoyen el diálogo social (análisis comparados de los marcos jurídicos y del funcionamiento de las instituciones de diálogo social, sistemas de negociación colectiva, conciliación, prevención y mediación de conflictos laborales y modernización del marco de la legislación laboral), sino también con el tratamiento de nuevas cuestiones como, por ejemplo, el surgimiento de nuevas categorías de relaciones laborales en un entorno laboral en el que las condiciones de trabajo están cada vez más marcadas por una fuerte flexibilidad. En efecto, las relaciones laborales siguen siendo un punto de referencia esencial para determinar la naturaleza y el alcance de los derechos y obligaciones entre el empleador y el trabajador.

69. Además, el Centro desarrollará su capacidad y sus medios para integrar el enfoque tripartito en sus diferentes programas y planes de estudio. Con objeto de apoyar esa estrategia en el conjunto de las actividades futuras del Centro, se movilizarán expertos y se elaborarán documentos de formación y guías didácticas.

70. Por último, como colofón, el Centro estudiará conjuntamente con los servicios técnicos y los departamentos regionales de la OIT **la dimensión social de los procesos de integración regional**, como componente de una de sus tres estrategias temáticas. No se tratará solamente de reforzar la capacidad de los mandantes para predecir mejor los posibles efectos de tales procesos sobre las cuestiones sociales y ocupacionales, con objeto de decidir qué medidas

adoptar, sino sobre todo conseguir que las instancias subregionales y regionales que se establezcan a tal efecto examinen eficazmente esas cuestiones a través del diálogo social.

Diálogo social – Actividades para los Trabajadores –
Actividades para los Empleadores

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Influencia de los interlocutores sociales en las políticas socioeconómicas y en materia de buen gobierno	Relaciones laborales y diálogo social	Escuela de verano de alto nivel para expertos en relaciones laborales Sensibilización sobre el diálogo social Diálogo social a escala local Diálogo social y empleo Igualdad de género, diálogo social y negociación colectiva (en colaboración con la Sección de Coordinación de Cuestiones de Género)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curso especializado en colaboración con universidades ▪ Conjunto de materiales didácticos y recursos sobre diálogo social a escala nacional (Sede) ▪ Plan de estudios y material didáctico ▪ Plan de estudios y material didáctico ▪ Plan de estudios y material didáctico
	Legislación laboral	Redacción participativa de legislación laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directrices (Sede) ▪ Módulos didácticos elaborados con la Sede ▪ Nuevos módulos en proceso de concepción
Mejora del buen gobierno	Prevención y solución de conflictos laborales	Conciliación y mediación Competencias para la negociación conjunta entre sindicatos y patronal Conciliación prejudicial para jueces laboralistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de materiales didácticos ▪ Conjunto de materiales didácticos ▪ Conjunto de materiales didácticos
	Diálogo social y gestión del sector público	Gestión de la reforma de los servicios públicos Gestión de los recursos humanos en los servicios públicos Diálogo social en los servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de materiales didácticos ▪ Conjunto de materiales didácticos ▪ Material de referencia (con la Sede)
	Refuerzo de las capacidades de las organizaciones de trabajadores	Normas internacionales del trabajo y la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual revisado sobre NIT ▪ Manual sobre la

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
	<p>Aumento de las capacidades de los sindicatos para planificar y ofrecer programas de capacitación en consonancia con sus políticas educativas</p>	<p>trabajo y su seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normas internacionales del trabajo y derechos de los trabajadores ▪ Lucha contra el trabajo infantil 	<p>Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento</p>
<p>Organizaciones de trabajadores más valiosas y atractivas para sus afiliados y posibles nuevos miembros</p>		<p>Políticas de empleo para las organizaciones de trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntos de materiales de formación sindical sobre políticas de empleo
		<p>Protección social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación sindical sobre seguridad social ▪ Seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual revisado sobre seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente ▪ Conjuntos de materiales de formación sindical sobre protección social
		<p>Diálogo social</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis económico y financiero de empresas para la negociación colectiva ▪ Formación sindical sobre negociación colectiva ▪ Educación obrera en relaciones laborales ▪ Economía internacional y economía política, con especial atención a los DELP ▪ Sindicación y fortalecimiento de las capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntos de materiales de formación sindical sobre negociación colectiva
		<p>Cuestiones de género y derechos de las mujeres trabajadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación obrera para mujeres trabajadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntos de materiales de formación sindical sobre cuestiones de género.
		<p>Metodología de la formación y educación a distancia, y aplicación de las tecnologías de la información a los sindicatos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación sindical sobre tecnologías de la información, con especial atención a la educación a distancia ▪ Formación sindical sobre tecnologías de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntos de materiales de formación sindical sobre tecnologías de la información (programas informáticos de código abierto para sindicatos)

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
	Fortalecimiento de la capacidad de las federaciones sindicales mundiales	Cursos sectoriales de educación obrera para las Federaciones Sindicales Mundiales (FSM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SoliComm: curso de formación en línea basado en programas informáticos gratuitos ▪ Mejora del sitio web de ACTRAV
Organizaciones de empleadores más valiosas para sus afiliados y posibles nuevos miembros	Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones de empleadores	Desarrollo de las estructuras y funciones de las organizaciones de empleadores basado en estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de recursos para la planificación estratégica y el desarrollo de las organizaciones de empleadores
		Relaciones laborales y en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de recursos para las relaciones laborales y en el lugar de trabajo
		Mejora de la productividad para las PYME Normativas y políticas que afectan al desarrollo de las PYME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de herramientas para potenciar la productividad como servicio a los miembros
		Programas de formación sobre seguridad y salud en el trabajo Enfoque sobre la globalización basado en el diálogo en el lugar de trabajo Protección social y sistemas de seguro social Las organizaciones de empleadores en la lucha contra el trabajo infantil Modernización para el desarrollo económico y social en el sector pesquero Talleres sobre VIH/SIDA Responsabilidad social de la empresa y gestión del Pacto Mundial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de herramientas para mejorar la seguridad y salud en el trabajo, como servicio a los miembros ▪ Conjunto de materiales didácticos

Gestión del desarrollo

71. Desde hace más de 10 años el Centro ha ampliado progresivamente sus conocimientos en este ámbito. Su calidad, credibilidad y autoridad gozan del reconocimiento de un número cada vez mayor de instancias nacionales (ministerios técnicos, parlamentos, organismos nacionales de ayuda al desarrollo), regionales (Comisión Europea, bancos regionales de desarrollo) e internacionales (Banco Mundial, OCDE).

72. Este parecer no sólo se refiere a la calidad de la formación y del apoyo didáctico, sino que también queda ampliamente confirmado con la evaluación de los servicios de asesoramiento que apoyan las actividades de formación impartidas. Este programa técnico, que en 2005 generó casi el 18 por ciento del volumen total de actividades del Centro, presenta otra característica digna de mención: es autosuficiente con respecto a sus propias necesidades. Dicho de un modo sencillo, no sólo cubre una gran parte de sus gastos fijos de personal y de sus costos de funcionamiento, sino que, además, aporta una contribución nada despreciable a los costos generales del Centro. El cuadro que figura más adelante permite apreciar las prioridades y las principales áreas temáticas de este programa técnico, desde la perspectiva del Plan quinquenal 2007-2011.

73. Sin embargo, lo esencial del debate no radica en su modo de funcionamiento. La cuestión de fondo es el vínculo entre el contexto¹⁶ y las otras prioridades sectoriales del Plan 2007-2011, por un lado, y el objetivo primordial de este programa, por el otro. Un objetivo cuya finalidad es, recordémoslo, lograr una mayor eficacia en la asistencia al desarrollo, especialmente en lo que respecta a su gestión, y reforzar la coherencia de las políticas de desarrollo para que se ajusten lo más posible a las necesidades de sus beneficiarios. En otras palabras, la verdadera cuestión es la relación entre el Programa de Trabajo Decente y una mayor eficacia de la ayuda al desarrollo.

74. Las respuestas a esta cuestión pueden agruparse en tres categorías. La primera es que **una gestión eficaz de la ayuda al desarrollo puede tener importantes efectos en el empleo y las cuestiones sociales**, y de forma evidente en los países más vulnerables y pobres (los denominados “países menos adelantados”), donde la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) supone en ocasiones hasta el 20 o el 25 por ciento del presupuesto del Estado. Esta ayuda, de naturaleza presupuestaria, procede en parte de transferencias sociales. Por ello, mejorar la eficacia de la ayuda supone también mejorar la eficacia de estas transferencias sociales para la población.

75. Una segunda respuesta es que este programa técnico también mejora **la eficacia de la AOD a través de medidas que garantizan la conformidad de los procedimientos de contratación pública y de los contratos de subvención a las normas internacionales del trabajo**. Para ello existen cuatro posibles vías: a) incorporar las normas fundamentales e introducir cláusulas exigibles de respeto de la legislación laboral en lo que concierne a los trabajadores en el marco de la contratación pública, b) tratar en ese marco las cuestiones de discriminación en el acceso al empleo, c) crear una base jurídica que permita, en determinadas contrataciones públicas, conceder un trato preferencial a las pequeñas empresas, generadoras de empleo, y, por último, d) crear las bases jurídicas que garanticen una preferencia neta en

¹⁶ Véase a este respecto la Parte I del presente documento y las referencias al Programa de Trabajo Decente, el Programa Global de Empleo y el seguimiento de las conclusiones de la Cumbre Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización.

favor de la cooperación regional y local y que privilegien a los proveedores, empresas e instituciones de los países directamente beneficiarios de la ayuda o que provengan, en segunda instancia, de otros países en desarrollo.

76. Este último punto es crucial y merece que se ilustre con el ejemplo de las nuevas disposiciones adoptadas en la materia por el Consejo de Ministros y el Parlamento de la Unión Europea, teniendo presente que la Unión Europea (Comisión y Estados Miembros) concede más del 60 por ciento de la AOD a los países africanos. De hecho, en diciembre de 2005 el Consejo y el Parlamento europeos tuvieron en cuenta el espíritu de la recomendación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD/OCDE) sobre la concesión de la AOD a los países menos adelantados (marzo de 2001) al adoptar dos reglamentos¹⁷. Estos dos reglamentos relativos a la ayuda exterior comunitaria disponen que, salvo limitados casos, cuando se adjudiquen contratos públicos o de subvención en el marco de un instrumento comunitario, se tendrá especialmente en cuenta el respeto de las normas fundamentales de la OIT, y precisan que los licitadores a quienes se hayan adjudicado contratos deberán respetar dichas normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo. Del mismo modo, la Corporación Financiera Internacional (CFI), miembro del grupo del Banco Mundial y especializada en préstamos al sector privado, ha iniciado un primer examen sobre la relación entre sus misiones principales y el respeto de las normas sociales y ambientales. Ciertamente todavía es pronto para aventurarse a exponer o medir en esta fase las consecuencias de esas nuevas disposiciones. No obstante, un hecho parece claro: las instituciones, las empresas y los subcontratistas que quieran participar en licitaciones públicas para proyectos de ayuda al desarrollo, u obtener contratos públicos e incluso contratos de subvención (al menos en el marco de la Unión Europea) deberán comprender mejor el ámbito de aplicación de las normas fundamentales de la OIT. Por lo tanto, es probable que el Centro vea aumentar progresivamente las demandas de formación y de asistencia en este ámbito en el que la acción normativa de la OIT se vincula a la gestión del desarrollo. Tales cuestiones sólo podrán tratarse desde una perspectiva multidisciplinar, asegurándose de que los distintos programas técnicos del Centro, y en particular el programa técnico sobre las normas internacionales del trabajo, obren conjuntamente.

77. Como tercera y última respuesta, la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización subraya, en una de sus recomendaciones, la pertinencia del desarrollo económico y social mediante la cooperación descentralizada y la gestión del desarrollo en el plano local. En este ámbito, el Centro también ha sabido innovar y adquirir gradualmente competencias reconocidas, sobre todo en lo que respecta a los programas de desarrollo económico local (DEL) y a través de su proyecto DELNET. Este último ha fomentado la capacidad de utilización de Internet y de la formación a distancia, con lo que ha logrado llegar a beneficiarios e interlocutores sociales que trabajan directamente en proyectos de desarrollo local. En este ámbito también queda probada la relación entre el Programa de Trabajo Decente, la gestión del desarrollo y la función de los organismos locales de desarrollo.

¹⁷ Reglamento (CE) N° 2110/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2005 y Reglamento (CE) N° 2112/2005 de 21 de noviembre de 2005 relativos el acceso a la ayuda exterior comunitaria. Diario Oficial de la Unión Europea L/144/1 y L344/23.

Gestión del desarrollo

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Aumento de la eficacia y efectividad de la cooperación al desarrollo	Gestión del proceso de desarrollo	Gestión del ciclo de los proyectos financiados por el Banco Mundial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual sobre contratación pública ▪ Módulos sobre la gestión de la adquisición pública de equipos. Banco Mundial y OIT-Turín ▪ Módulos sobre la gestión de la contratación de obras. Banco Mundial y OIT-Turín
		Gestión de proyectos de cooperación técnica Gestión del proceso de contratación en el sector público (bienes, obras y servicios) Selección y contratación de consultores por beneficiarios de créditos del Banco Mundial Formación en la gestión de adquisiciones públicas Normas Internacionales del Trabajo y gestión del desarrollo	
Mejora en materia de gestión pública (cursos de postgrado)	Gestión del desarrollo	Maestría en gestión del desarrollo (en colaboración con la Universidad de Turín)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del programa existente.
	Propiedad intelectual	Maestría en propiedad intelectual (en colaboración con la Universidad de Turín y la Academia Mundial de la OMPI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del programa existente.
	Proyectos culturales para el desarrollo	Maestría en proyectos culturales para el desarrollo (en colaboración con la Universidad de Turín y el Consorcio de Bienes Culturales de Italia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación del programa existente.
			Maestría en gestión de adquisiciones públicas

* Nuevas actividades y productos conexos.

II. b. ESTRATEGIAS TEMÁTICAS

78. El Centro ha incorporado tres estrategias temáticas de la OIT en su Plan quinquenal. Éstas abordan cuestiones que, por su naturaleza, favorecen las actividades intersectoriales y un

método multidisciplinar de trabajo, por lo que integrarán a los cinco programas técnicos del Centro en actividades o proyectos comunes.

Una globalización socialmente responsable

79. Los debates que siguieron a la publicación del informe de la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización permitieron establecer seis áreas de interés para la OIT: la aplicación de políticas locales, nacionales y regionales integradas y su relación con los aspectos económicos de la globalización, la promoción del trabajo decente en los sistemas mundiales de producción, la coherencia de las políticas en el seno del sistema multilateral, las bases socioeconómicas mundiales, el marco multilateral para las migraciones laborales y el fortalecimiento del sistema de las normas internacionales del trabajo¹⁸.

80. Dichas cuestiones son amplias, abarcan numerosos temas y suscitan un enfoque multidisciplinar. El Centro de Turín, a través de sus misiones fundamentales, constituye un motor de difusión de la experiencia y los conocimientos que la OIT acumula en esos ámbitos y, por lo tanto, se abastece de ellos para delimitar, estructurar e impartir actividades de formación, así como para ejecutar, a petición de los mandantes de la OIT, programas de fortalecimiento de sus capacidades. Por otro lado, cabe recordar que esas cuestiones se abordarán, en mayor o menor medida, en el seno de los cinco programas técnicos del Centro. Eso ya sucede actualmente en los programas sobre las normas internacionales del trabajo y la globalización, los cursos de formación sindical sobre la globalización y las estrategias de reducción de la pobreza, y los seminarios sobre la planificación social y la responsabilidad social de la empresa, por citar sólo tres ejemplos.

81. No obstante, con respecto al tema sobre la **globalización socialmente responsable**, es importante mantener una coherencia en los enfoques, llevar a cabo acciones comunes e intercambiar conocimientos entre los cinco programas técnicos del Centro. Para ello, es necesario adoptar asimismo un denominador común, en función de los medios y las misiones del Centro. Dicho denominador común presenta dos características fundamentales.

82. La primera está relacionada con la mejora de las fuentes y bases estadísticas, los métodos de recopilación y análisis de datos y, sobre todo, la elaboración de indicadores clave del trabajo decente, que permiten comprender y evaluar mejor los efectos de la globalización sobre el empleo y las cuestiones sociales. Este trabajo de gran envergadura se realiza en el ámbito de la OIT y va incluso más allá de ésta, ya que reúne, en aras de la coherencia, la labor efectuada por oficinas estadísticas y otras organizaciones internacionales. **Este primer elemento es esencial en lo que respecta a los contenidos de las actividades de formación**, ya que facilita la obtención de diagnósticos más fiables y análisis más plausibles, al separar el estudio de las condiciones reales de trabajo influidas por la globalización del discurso ideológico o político en ese ámbito. La vocación del Centro es difundir esos diagnósticos y proporcionar a sus mandantes instrumentos de análisis crítico a partir de los datos más objetivos posibles. Ese primer elemento ya está presente hoy en día en sus actividades de preparación de los planes de

¹⁸ Organización Internacional del Trabajo: Programa y presupuesto para el bienio 2006-07. OIT, Ginebra, 2005, página 95.

estudio y los materiales didácticos sobre las cuestiones sociales y ocupacionales en el contexto de los regímenes de libre comercio¹⁹.

83. Siguiendo esa misma lógica, la segunda característica tiene por objeto garantizar que los mandantes de la OIT, especialmente en los países en desarrollo, puedan comprender de forma crítica y, sobre todo, asimilar los procesos, métodos e instrumentos de evaluación de las repercusiones²⁰ que se aplican para detectar los posibles efectos de la globalización sobre las cuestiones sociales y ocupacionales. También en ese ámbito, el Centro se prepara para satisfacer las demandas de formación y fortalecimiento de las capacidades, especialmente en lo que atañe a los efectos provocados por la liberalización del comercio internacional.

Integración del tripartismo

84. A pesar de la enorme limitación de medios y de las dificultades que obligan a seleccionar entre las distintas prioridades, el Centro ha realizado un esfuerzo notable y meritorio para integrar, en la medida de lo posible, el tripartismo en su Plan de Desarrollo 2001-2005. Sin duda alguna, el Consejo sabrá apreciar los resultados de ese esfuerzo cuando examine, durante su 68.^a reunión, el documento de evaluación del Plan anterior, algunas de las actividades del cual se han completado a lo largo del primer semestre de 2006.

85. **En el marco del nuevo Plan de Desarrollo 2007-2011, sería recomendable que se avanzara en esa línea.** Dos fuentes de información pueden ser útiles para definir la arquitectura de ese proceso. La primera emana del seguimiento de la recomendación relativa al tripartismo y el diálogo social, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2002. La segunda procede de las recomendaciones formuladas por la Comisión de Cooperación Técnica y de las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración de la OIT en marzo de 2005, a raíz del debate sobre la aplicación de la resolución de 2002 en el seno de la OIT.

86. Sobre ese punto concreto, es preciso recordar las recomendaciones formuladas por la Comisión de Cooperación Técnica en las que se solicitaba al Director General de la OIT que asegurara: a) la plena integración de los principios del tripartismo y del diálogo social en el ciclo completo de los programas de cooperación técnica, desde su concepción hasta su evaluación, b) el establecimiento de protocolos entre los departamentos de la OIT y las oficinas ACTRAV y ACT/EMP, encargadas respectivamente de las relaciones con las organizaciones de trabajadores y de empleadores, y c) la oferta de formación sobre la importancia del tripartismo y el diálogo social, especialmente para el personal en activo de la OIT, así como para los nuevos funcionarios contratados por la Oficina.

¹⁹ En el marco del acuerdo de colaboración entre la Comisión Europea y la OIT, el Centro de Turín participa en la labor que llevan a cabo los servicios técnicos de la OIT y, especialmente, en un proyecto experimental sobre los indicadores del trabajo decente, con miras a medir las repercusiones del comercio en el trabajo. Véase el informe en inglés (aún no publicado) *“Using decent work indicators to measure the impact of trade on labour”* de la OIT, enero de 2006. Además, el Centro de Turín colabora con dos universidades en la redacción de módulos didácticos sobre las repercusiones de los regímenes de libre comercio en el empleo y las cuestiones sociales. Una parte importante de su contenido también aborda los indicadores de medición de las repercusiones.

²⁰ Varias organizaciones internacionales y regionales han desarrollado ese tipo de instrumentos, basándose especialmente en simulaciones, y los aplican en contextos particulares. Ése es el caso de los estudios que llevan a cabo diversos países y el Banco Mundial sobre los análisis de las repercusiones sociales y en la pobreza, conocidos como *“Poverty and Social Impact Analysis”* (PSIA), así como los estudios realizados con el apoyo de la Comisión Europea en el marco de su programa de evaluación de las repercusiones de las políticas comerciales, conocidos como *“Sustainability Impact Assessment”* (SIA).

87. Sin embargo, la citada Comisión no ha abordado ni menciona en ningún momento de forma específica el papel y la misión del Centro de Turín. Además, cabe señalar que el representante del Grupo de los países industrializados con economía de mercado (PIEM)²¹ manifestó su preocupación por «*la viabilidad de los puntos que requerían decisión*» y solicitó que la interpretación del grupo de los PIEM de esos puntos constara en acta «*en el sentido de que las distintas partes mencionadas sólo participarían cuando fuera procedente*».²²

88. Finalmente, no cabe duda de que el Centro podría desempeñar un papel útil en la formación del personal de la OIT en dicho ámbito si esta última asignara fondos a tal efecto.

89. El debate sobre la aplicación de la resolución de 2002, así como de las recomendaciones adoptadas por la Comisión, se basó principalmente en el programa de cooperación técnica de la OIT. Los mandatos técnicos confiados al Centro supusieron, en el marco de ese programa, poco más de 800 000 dólares, es decir, el 0,6 por ciento de los gastos totales en 2004. A ese respecto, conviene recordar que el Grupo de Trabajo²³ creado por la OIT había establecido, en la misma época, un cierto número de medidas encaminadas a articular mejor las capacidades del Centro con las actividades de cooperación técnica de la OIT.

90. A partir de 2006 deberían comenzar a aplicarse dichas medidas. Ello permitiría el despliegue de un esfuerzo más consistente con miras a garantizar la plena integración de los principios del tripartismo en las actividades que la OIT confiaría a su Centro de Formación y en aquellas que éste negocia directamente con diversos donantes. En el marco de ese análisis, deberá tenerse igualmente en cuenta las características de algunos proyectos y actividades del Centro.

91. En el Plan 2007-2011, se considera deseable continuar con este proceso de integración del tripartismo en las actividades del Centro. **Tres categorías de medidas, así como los instrumentos y medios que podrían razonablemente mobilizarse, se someterán al estudio de un grupo de trabajo interno del Centro. Entre las cuestiones que se abordarán, destacan las siguientes:** a) ¿cómo asegurarse de que los puntos de vista de los gobiernos y de los interlocutores sociales se reflejan adecuadamente en el contenido de las actividades y de los proyectos de formación, así como en los materiales didácticos?, b) ¿cómo reforzar la participación de los mandantes de la OIT en el conjunto de las actividades del Centro y con qué medios? y c) ¿cómo incorporar de la mejor forma posible los conocimientos y experiencia de los mandantes de la OIT en el proceso de ejecución de las actividades del Centro?

²¹ El Grupo de los países industrializados con economía de mercado (PIEM) reúne a casi todos los proveedores de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD). Sus contribuciones voluntarias al programa de cooperación técnica de la OIT representan más del 90 por ciento de los recursos de que dispone la Organización.

²² Informe de la Comisión de Cooperación Técnica. GB. 292/14 (Rev.). Reunión del Consejo de Administración de la OIT, marzo de 2005.

²³ Grupo de trabajo establecido por el Director General para proponer medidas encaminadas a mejorar la utilización de las capacidades del Centro de Formación de la OIT en los programas y las actividades de cooperación técnica de la OIT.

Promoción de la igualdad entre hombres y mujeres

92. Sobre la base de la resolución adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2004²⁴ y la reciente decisión del Consejo de Administración sobre «la dimensión de género en el programa de cooperación técnica de la OIT²⁵», el Centro ha adoptado, al igual que la Oficina, la integración de esta dimensión como uno de los componentes transversales fundamentales de su nuevo Plan 2007-2011.

93. Varios programas técnicos del Centro garantizan un seguimiento específico de las cuestiones de género en sus planes de actividades. No obstante, el Plan 2007-2011 pretende ir más allá y, teniendo muy presentes las limitaciones de los medios existentes, propone tres tipos de intervenciones. El primero consiste en redoblar los esfuerzos ya desplegados internamente, en el seno de cada programa técnico del Centro, con el apoyo de la Sección de Coordinación de Cuestiones de Género.

94. El segundo tipo de intervención se refiere a las actividades en beneficio de los mandantes. El Centro dará respuesta a todas las solicitudes que reciba, en función de los fondos disponibles. No obstante, de conformidad con una de las decisiones adoptadas por la Comisión de Cooperación Técnica, esta dimensión debería incorporarse a las relaciones y asociaciones que establezca con los donantes. A ese respecto, el Consejo observará con satisfacción que el Centro ha adquirido un acervo de conocimientos y buenas prácticas con un altísimo nivel de calidad, a raíz de la ejecución de un proyecto trienal específico para la Comisión Europea. Dicho proyecto tuvo como objetivo principal integrar la dimensión de género en el ciclo completo de la ayuda al desarrollo de la Comisión²⁶. Esta base de conocimientos le permite al Centro incorporar, en su nuevo Plan, un programa que podría centrarse en los programas de cooperación técnica de los organismos nacionales de desarrollo y de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas. Podrían establecerse acuerdos de asociación en ese ámbito con los programas del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y la Conferencia Internacional sobre Investigación y Capacitación (INSTRAW) de las Naciones Unidas, en el marco más general de dotar de coherencia y racionalización a la labor sobre el terreno del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, resulta evidente que el Centro, con su configuración actual, sólo podrá ofrecer tales servicios si son financiados. Para ello, cuenta ante todo con el apoyo de la OIT para informar a los donantes sobre las nuevas competencias que el Centro ha adquirido en este ámbito.

95. El tercer y último tipo de intervención consiste en establecer un objetivo de crecimiento con respecto a la presencia activa de las mujeres en el conjunto de sus actividades de formación. En la actualidad, el número de mujeres que se benefician de esa formación se sitúa, en promedio, cerca del 40 por ciento. No obstante, ese promedio esconde diferencias importantes en el seno de determinados programas técnicos. Sobre la base de un diagnóstico

²⁴ Conferencia Internacional del Trabajo, 92.^a reunión, junio de 2004. Resolución relativa a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, la igualdad de remuneración y la protección de la maternidad.

²⁵ Informe de la Comisión de Cooperación Técnica. Consejo de Administración de la OIT, marzo de 2005.

²⁶ El Consejo del Centro observará igualmente que *EuropeAid*, de la Comisión Europea, adjudicó la ejecución de este proyecto al Centro mediante un procedimiento de licitación pública. El proyecto, que comenzó en 2004 y se concluirá a finales de 2006, tendrá como destinatarios a más de 450 funcionarios y expertos sobre el terreno y en la Sede de la Comisión Europea. Además, generará varias guías y herramientas que servirán para incorporar mejor la dimensión de género en el ciclo de los programas de cooperación técnica de la Comisión.

más preciso, programa por programa, el Centro propone aumentar esa media general hasta aproximadamente el 45 por ciento en su Plan 2007-2011.

Coordinación de cuestiones de género

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
Mejora de la igualdad entre mujeres y hombres en el mundo del trabajo	Igualdad de género	Incorporación de la igualdad de género en el mundo del trabajo (Proyecto <i>eQuality</i>).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulos en línea ▪ CD-ROM
		Auditorías en materia de género.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual didáctico.
		Un enfoque de género para la protección social (en colaboración con el Programa de Protección Social).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de estudio y manuales.
		<p>Igualdad de género y negociación colectiva (en colaboración con el Programa de Diálogo Social)</p> <p>Igualdad de género y diálogo social (en colaboración con el Programa de Diálogo Social)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de estudios validado en inglés; módulo de formación pendiente de elaboración en árabe, español y francés, con el Programa de Diálogo Social. ▪ Plan de estudios y manuales.
		Proyecto sobre creación de un entorno propicio para la igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CD-ROM : “Conjunto de recursos en materia de género, pobreza y empleo para facilitadores”
		Proyecto de fortalecimiento de capacidades y formación para la incorporación de las cuestiones de género en los ciclos de los proyectos de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de asistencia en cuestiones de género ▪ Formulación y producción de un conjunto de herramientas sobre género y desarrollo ▪ Programa de aprendizaje en línea ▪ Notas informativas sobre cuestiones de género
	Género, pobreza y empleo	Género, pobreza y empleo: curso en línea.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Módulos y servicios de expertos en línea. ▪ CD-ROM ▪ Conjunto de materiales para usuarios y facilitadores

Resultados operativos de la OIT	Áreas temáticas principales	Proyectos y actividades principales	Productos
		Género, pobreza y empleo (en colaboración con el Programa de Empleo y Desarrollo de Competencias).	
	Derechos de las mujeres	Curso sobre normas internacionales del trabajo y derechos de las mujeres trabajadoras	

* Nuevas actividades y productos conexos.

II. c. INICIATIVA *INFOCUS*: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

96. Para el Centro, una iniciativa *InFocus* es un programa multidisciplinar concebido para crear nuevos productos de formación sobre cuestiones que, por su importancia o novedad, responden a una demanda de sus mandantes.

97. Por ello, el Director del Centro propone introducir una iniciativa *InFocus* en el Plan 2007-2011: **la responsabilidad social de la empresa (RSE)**. También formulará propuestas a ese respecto en el programa de inversiones quinquenal que el Consejo examinará en otro punto del orden del día de esta 68.^a reunión. Sin embargo, debido a las restricciones financieras, se sugiere una inversión limitada que servirá, ante todo, de mecanismo impulsor para la negociación de nuevos recursos extrapresupuestarios. La capacidad del Centro para llevar a cabo la totalidad de las actividades sobre las cuestiones relativas a la responsabilidad social de la empresa que los mandantes, el Consejo y la OIT le soliciten dependerá, por tanto, de la habilidad del Centro y de la OIT para movilizar fondos adicionales.

98. A lo largo de los últimos diez años, esta cuestión ha suscitado un interés creciente en el marco de las prácticas de desarrollo sostenible que se inscriben en una lógica de responsabilidad social. En general, se entiende por “responsabilidad social de la empresa” el conjunto de las prácticas situadas en el centro de la actividad económica empresarial, de carácter voluntario, que no sólo satisfacen las obligaciones jurídicas aplicables del derecho social y laboral, sino que presentan aspectos innovadores. La RSE ha sido objeto de numerosos debates y suscita a menudo puntos de vista opuestos. En ocasiones también se incluye en los debates sobre el buen gobierno de las empresas y sobre las inversiones socialmente responsables (ISR).

99. El instrumento que sirve de base para la labor de la OIT es la **Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social**, igualmente denominada “Declaración sobre las Empresas Multinacionales”. Éste será el contexto en el que el Centro de Turín situará sus misiones de formación y apoyo a las capacidades de los Miembros de la OIT, en estrecha consulta con el Programa de Empresas Multinacionales de la OIT. Además, la Subcomisión de Empresas Multinacionales del Consejo de Administración de la OIT aprobó, en marzo de 2006, varias acciones prioritarias y una línea de conducta que deberían permitir delimitar mejor las áreas de consenso y el campo de acción del Centro en la materia. Al tratarse, además, de nuevos productos y programas de formación, es conveniente situar esta

iniciativa en una perspectiva a medio plazo, entre 2007 y 2011, aunque ya es posible empezar a establecer algunas pautas.

100. La primera es el **papel del Centro como motor de una política de información activa para los mandantes de la OIT** y entraña múltiples funciones: a) garantizar la promoción de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales, pero también favorecer un análisis y diversas actividades de formación sobre los medios destinados a la aplicación de sus principios; b) favorecer el acceso de los Miembros de la OIT a la información más crítica y completa posible sobre los demás instrumentos existentes a escala internacional, regional y nacional (directrices de la OCDE e iniciativas adoptadas por las Naciones Unidas sobre el Pacto Mundial, por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y por la Unión Europea); c) recoger y difundir las buenas prácticas y las iniciativas emprendidas por las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como por los gobiernos, en materia de RSE, y su repercusión en las políticas y los programas de ayuda al desarrollo nacional y local.

101. La segunda pauta es la **concepción de programas de formación y proyectos de apoyo para los mandantes relacionados con la promoción de los principios de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales**, en cooperación con la acción normativa de la OIT, por ejemplo, para la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, la formación y adaptación al cambio tecnológico, la promoción de mejores condiciones de trabajo o la asistencia técnica a las PYME que deseen comprender mejor los efectos de la RSE en sus propias empresas.

102. El Consejo del Centro deseará, sin duda, exponer sus puntos de vista específicos sobre las misiones principales del Centro en materia de RSE y sobre la mejor forma de adaptarlas al marco definido por la Subcomisión de Empresas Multinacionales y, sobre todo, proporcionar a la Dirección del Centro orientaciones específicas con respecto a la financiación extrapresupuestaria que convendría movilizar entre los donantes.

PARTE III MÉTODOS, MEDIOS Y CAPACIDADES INSTITUCIONALES

III. a. MÉTODOS Y MEDIOS

103. La particularidad del Centro, motivo por el que goza de gran reconocimiento, es que sus programas de formación se centran sobre todo en la adquisición de experiencia práctica y del conocimiento del entorno y de las condiciones de trabajo. Ello lo distingue de una institución académica, ya que cuenta con la asistencia de profesionales experimentados y se nutre del intercambio de conocimientos entre sus mandantes en la búsqueda de soluciones a problemas concretos y reales.

104. Sus beneficiarios directos son gestores, directivos y formadores de instituciones, así como interlocutores sociales, que intervienen en el ámbito de las políticas sociales y los mercados de trabajo, y en las relaciones que se establecen entre esas políticas y el desarrollo sostenible. Por ello, esos beneficiarios tienen la capacidad de asegurar la difusión de las competencias adquiridas, con un notable efecto multiplicador. Ahí radica la importancia de situar la formación en el lugar que le corresponde dentro de las actividades de la OIT desde una perspectiva más estratégica, teniendo como punto de partida un enfoque que asegure que los valores, principios y conocimientos de la OIT se integren en los razonamientos y comportamientos de los mandantes. A diferencia de la comunicación, que se basa en el momento, los efectos de la formación están destinados a perdurar.

105. Esta estrategia sólo tiene sentido si viene avalada por un conocimiento profundo de los conceptos, métodos y técnicas de aprendizaje. En ese sentido, el dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, aplicadas a la formación, representa una de las competencias y uno de los valores añadidos del Centro.

El método de aprendizaje

106. **Las actividades y el método de aprendizaje del Centro se centran en sus destinatarios.** Este método se orienta a las necesidades prácticas del participante y de su institución y, por tanto, a los efectos esperados. Asimismo, se basa en un enfoque estructurado, intercultural y multidisciplinar, que se sirve regularmente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y presenta tres características principales: a) la pertinencia, b) la diferenciación y c) la repercusión.

107. La pertinencia se refiere a la capacidad y a los instrumentos que el Centro pone a disposición para concebir con rapidez, precisión y calidad los programas de formación, en función de las necesidades y el perfil docente, tanto de quien la recibe como de su institución. En su Plan quinquenal, el Centro propone establecer una metodología de análisis de las necesidades común a todos los programas técnicos y formar a su personal en su utilización. La segunda característica radica en su enfoque específico sobre el fortalecimiento de las capacidades, que lo diferencia de otras instituciones de educación o formación. Efectivamente, éste se basa en el establecimiento de acuerdos de asociación con centros de excelencia reconocidos internacionalmente y que, además, puedan servir de apoyo para sus actividades descentralizadas. El Plan 2007-2011 prevé racionalizar la gama de acuerdos de colaboración que el Centro ha establecido a lo largo de numerosos años, y se propone mantener únicamente un número limitado de ellos en las distintas regiones y disciplinas técnicas. Asimismo, el

Centro aplica una combinación de métodos y tecnologías docentes, bien adaptadas a las necesidades específicas de los beneficiarios y fácilmente aplicables a su trabajo cotidiano. Por último, teniendo en cuenta el posible desarrollo de los programas de estudios avanzados que tiene previsto poner en marcha, así como la creciente competencia existente, el Centro también se propone definir mejor el perfil de una **política de certificación** de sus actividades de formación (que incluye varios niveles) y establecer un sistema más regular **de evaluación del desempeño de su red de colaboradores externos**.

108. La repercusión de sus actividades se ve potenciada por la integración, más o menos grande, de la labor del Centro en los proyectos o programas de desarrollo a medio y largo plazo emprendidos por la OIT. Este aspecto podría fortalecerse mediante la aplicación de un mecanismo de evaluación *a priori* y *a posteriori*, con un seguimiento sistemático de las actividades de formación y de los participantes, así como un control y una evaluación regulares de la calidad de sus métodos y del contenido de sus programas. Por último, al facilitar a sus mandantes, participantes y red de ex participantes un acceso a distancia a la información y al contenido de sus programas a través de Internet, el Centro podrá seguir apoyando el aprendizaje y su seguimiento.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC): hacia una integración y normalización de la formación a distancia

109. Pronto se cumplirán diez años desde que el Centro comenzó a invertir de forma gradual y cabal, pese a sus limitados medios financieros, en la informática y las tecnologías de la información. Hoy día dispone de una buena infraestructura que le permite mantener una amplia gama de aplicaciones en los ámbitos de la programación y la gestión presupuestaria de las actividades, la gestión de los participantes, la gestión financiera, así como la gestión de la administración y las aplicaciones ofimáticas. Algunas aplicaciones precisan una actualización, por ello han sido incluidas en el nuevo programa de inversiones para 2007-2011.

110. Sin embargo, es en la aplicación de esas nuevas tecnologías en el ámbito de la formación y especialmente en la educación a distancia, donde el Centro ha sabido acumular nuevas competencias mediante la combinación de técnicas de formación presencial y en línea y el desarrollo de distintos conceptos y métodos integrados de acceso en línea a la información, bases de datos, servicios de asesoramiento y módulos docentes. Se han llevado a cabo numerosos proyectos experimentales al respecto que, cada vez más, se han traducido en nuevos programas y proyectos plenamente estructurados. Así nació una serie bastante amplia de proyectos, como el programa de formación de formadores por competencias, el proyecto DELNET en el ámbito del desarrollo local, la red SOLICOMM para las actividades de formación sindical, el programa de servicios de desarrollo empresarial accesible a distancia, el programa de formación a distancia sobre la pobreza, el empleo y la integración de las cuestiones de género y los programas de formación a distancia en los ámbitos de la protección social, las relaciones laborales y el desarrollo económico local. Además, la gran mayoría de los programas técnicos del Centro han incorporado el uso de esas tecnologías con objeto de establecer plataformas de información en línea y sitios *web*, y aprovechar los soportes CD-ROM para inventariar la información y ponerla a disposición de los participantes.

111. **En su nuevo Plan quinquenal, el Centro pretende desarrollar dos aspectos esenciales.** El primero es la formación de su personal y la actualización de los conocimientos que éste posee en el ámbito de las NTIC. El segundo comprende: a) la ampliación de las aplicaciones existentes para abarcar las funciones de promoción, mercadotecnia, gestión, seguimiento y evaluación de las actividades de formación; b) la aplicación de las NTIC en las

actividades previas y posteriores a la formación presencial; c) una utilización más eficaz y selectiva con respecto a las demandas de formación a distancia; d) la elaboración de guías de aplicación que favorezcan una cierta normalización de los métodos, y e) un mejor dominio de la economía y del rendimiento de las técnicas de formación a distancia.

III. b. LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

112. El Plan 2007-2011 ofrece a la OIT, al Consejo y a la Dirección del Centro la posibilidad de hacer frente a nuevas realidades, trazar perspectivas e influir sobre cuestiones más estructurales. En ese sentido, se puede examinar la evolución de las capacidades institucionales del Centro desde tres ángulos complementarios: su capacidad financiera, su capacidad humana y su infraestructura material.

Recursos financieros

113. No es necesario recordar aquí los parámetros básicos de la gestión financiera y presupuestaria del Centro y su grado de dependencia de las fuentes externas de financiación. Si proyectamos linealmente la configuración presupuestaria actual²⁷, asumiendo un aumento limitado de los costos del 3 por ciento anual, el presupuesto acumulado del Centro en 2007-2011 ascendería a unos 252 millones de dólares. De esa cantidad, unos 190 millones deberían movilizarse en el exterior mediante ingresos por actividades para garantizar un equilibrio presupuestario.

114. En los últimos 15 años se ha podido hacer frente a ese desafío gracias a una estrategia que incluía dos aspectos principales. El primero fue lograr que el Centro evolucionara hasta adoptar un papel y un perfil de competencias diferentes con respecto a los años 80: el Centro pasó gradualmente de funcionar esencialmente en el sector de la formación técnica y profesional a convertirse, desde 1991, en un instrumento transversal capaz de proporcionar, en distinta medida, servicios de formación y asistencia a los mandantes de la OIT en relación con los objetivos descritos en la parte II del presente documento. El segundo aspecto consistió en crear una oferta de formación nueva y complementaria que permitió difundir los principios y las normas de la OIT entre otros destinatarios. Estos dos aspectos constituyeron una condición necesaria y suficiente, y garantizaron el equilibrio financiero.

115. En la actualidad, es necesario revisar los fundamentos de esa estrategia en vistas de un control de sus costos, por un lado, y de un cierto número de factores que influirán inevitablemente en las decisiones y orientaciones del Consejo, de la OIT y de la Dirección del Centro, por el otro. Esos factores, que ya se han abordado en el apartado relativo al análisis del contexto de la Parte I de este Plan, están relacionados, sobre todo, con la evolución y las acusadas tendencias de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD).

116. El primer factor es el de la **reforma del pilar de Desarrollo del sistema de las Naciones Unidas** y, por tanto, de su capacidad real para influir en el debate sobre las cuestiones de coherencia de las políticas al servicio del desarrollo. Ya se han emprendido consultas al respecto, especialmente en el seno de un grupo de expertos de alto nivel sobre la coherencia del sistema de las Naciones Unidas. En el centro del debate: la preocupación por racionalizar y

²⁷ A saber, el presupuesto de 2006, aprobado por el Consejo en noviembre de 2005, cuyo volumen estimado de ingresos es de 47,8 millones de dólares. De esa cantidad, cerca de 12,9 millones, es decir, el 27 por ciento, corresponden a contribuciones directas en los costos fijos del Centro. Los ingresos por actividades representan, por tanto, el 73 por ciento de esa cantidad.

articular sobre el terreno las contribuciones de los distintos componentes de las Naciones Unidas en torno a tres ejes: un programa integral, un líder y una casa común²⁸. Esa necesidad de coherencia, respaldada por la comunidad de donantes, surge también de la constatación de que, si bien la cooperación en el seno del sistema funciona adecuadamente en los ámbitos de la planificación y la programación, es necesario desplegar esfuerzos considerables en el ámbito de la ejecución. Algunos interlocutores también evocan la necesidad de centrar la labor de los organismos especializados en sus mandatos esenciales. En ese contexto, el Centro de Turín, que es ante todo una herramienta operativa, no eludirá el debate y definirá de forma clara y creíble su misión y su valor añadido. **Con respecto a la formación y al fortalecimiento de las capacidades de los mandantes de la OIT, será igualmente necesario tratar en el ámbito del sistema de las Naciones Unidas las cuestiones de coordinación, eficacia y duplicidad de actividades, y racionalizar los medios existentes.**

117. Un segundo factor, relacionado con el primero, se refiere a la **coherencia de las políticas al servicio del desarrollo** y se solapa con la reforma del pilar de Desarrollo del sistema de las Naciones Unidas. La coherencia es un compromiso que se inscribe dentro de la estrategia general del desarrollo sostenible. La idea principal consiste en apreciar mejor la incidencia directa de otras políticas en ámbitos como, por ejemplo, el comercio, la agricultura, la seguridad alimentaria, la energía, el transporte, las migraciones, el potencial de las tecnologías de la información y la integración regional sobre la capacidad de los países en desarrollo para generar un crecimiento económico centrado en la reducción de las desigualdades y en el empleo. Un número cada vez mayor de organismos de desarrollo y de donantes apoyan actualmente dicho compromiso a escala bilateral y multilateral. Ello modifica, en consecuencia, los programas de desarrollo y las solicitudes de asistencia técnica al aumentar notablemente el nivel de exigencia en la concepción de éstos, la percepción de los resultados que deben alcanzarse, el seguimiento y la supervisión de la ejecución y la evaluación de sus efectos reales. Tal compromiso refuerza los enfoques multidisciplinarios y obliga al Centro a asumir ese esfuerzo de convergencia y a adaptar sus actividades en consecuencia. En la práctica, este compromiso implica para el Centro un trabajo en red, una racionalización de los medios y el establecimiento de asociaciones sólidas con instituciones locales en los países contemplados.

118. Un tercer grupo de factores está, de hecho, relacionado con la reciente evolución de la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD). En concreto, **la ayuda presupuestaria directa, por un lado, y la descentralización de las decisiones, por el otro, influirán de forma notable en el financiamiento del próximo Plan de Desarrollo**. En los últimos cinco años, la asistencia bilateral y multilateral para el desarrollo se ha caracterizado fuertemente por estos dos aspectos, así como por una transferencia gradual de la autoridad de decisión respecto de la aprobación y ejecución de los programas. En gran medida, el Centro ha seguido esa evolución en el plano técnico, sobre todo mediante una descentralización de sus actividades en busca de un acercamiento al terreno²⁹ y el desarrollo de diversos sistemas de acceso a distancia a la información y a la capacitación. Sin embargo, el Centro no eludirá un examen profundo de su modo de financiamiento y, sobre todo, de su estrategia de movilización de recursos, a sabiendas de que numerosos donantes situarán la definición de las actividades, así como la negociación de los recursos, en el plano de las estructuras sobre el terreno. En ese sentido, el Centro se enfrentará inevitablemente a un problema de masa crítica y escala, ya que no dispone

²⁸ En inglés, dicha preocupación se expresa simbólicamente con la expresión “*the three ones: one leader, one house, one programme*”.

²⁹ En 2005 más del 55 por ciento de sus actividades se concibieron y llevaron a cabo sobre el terreno.

ni de los medios ni de la capacidad jurídica para ello. Por consiguiente, habrá que plantearse la cuestión de los vínculos con las estructuras sobre el terreno de la OIT y de las Naciones Unidas, así como la autoridad y la capacidad de que dispondrían éstas para asumir, en nombre del Centro, las funciones de análisis de las necesidades y de movilización de recursos. Con respecto a esa cuestión, vale la pena explorar una vía: ¿cómo dinamizar en ese contexto la red de ex participantes en las actividades del Centro?

Recursos humanos

119. **Los recursos humanos son el principal activo del Centro. No obstante, también constituyen una cuestión compleja**, ya que a veces no resulta fácil encontrar puntos de equilibrio entre las necesidades efectivas del Centro, fuertemente sometidas a las fluctuaciones de la demanda de formación, y las legítimas aspiraciones del personal de una administración pública internacional. Y ello con mayor razón dado que el modo de financiamiento del Centro no le permite asignar demasiados medios a una estrategia activa de desarrollo de sus recursos humanos, en particular mediante la formación de su personal.

120. **El personal del Centro presenta características comunes a todas las organizaciones, pero también se diferencia en muchos aspectos**. Entre los puntos fuertes, que se han puesto en evidencia mediante estudios sobre el funcionamiento interno del Centro, figuran: el carácter polivalente de las competencias del personal marcado por un buen dominio de «la ingeniería de la formación», es decir, las competencias útiles para llevar a cabo un ciclo completo de formación, desde el análisis de las necesidades docentes hasta la evaluación de los conocimientos adquiridos; la existencia de un grupo dentro del personal de la categoría profesional y orgánica que, aparte de sus competencias pedagógicas, también dispone de cualificaciones técnicas en materia de derecho (internacional) del trabajo, economía del trabajo, sociología y psicología del trabajo, educación y desarrollo, reconocidas por sus homólogos y avaladas por una experiencia laboral sobre el terreno; la labor del personal de la categoría de servicios generales (apoyo administrativo y técnico), a menudo contratado localmente, cuya experiencia o formación académica suelen ser superiores al perfil de los puestos que ocupan; en definitiva, un personal especialmente motivado, que ha desarrollado un fuerte sentimiento de pertenencia a la vocación y a los objetivos del Centro, pero que, al mismo tiempo, es consciente de sus limitaciones y fragilidad; y, por último, una red de expertos externos, que están al corriente de las actividades del Centro y a los que éste puede acudir de forma flexible.

121. En el nuevo Plan, **el Centro deberá tratar varias cuestiones importantes**, entre las que cabe citar: la dificultad de casar rápidamente la demanda de formación con el perfil del personal profesional; la dificultad de reunir, en el seno de un equipo relativamente pequeño, todas las competencias técnicas, pedagógicas, administrativas y lingüísticas que exige la ejecución de un programa dirigido a todos los Estados Miembros de la OIT; el hecho de que el personal de la categoría profesional del Centro sea más sedentario que en la OIT o en otras organizaciones internacionales, situación que resultaba normal cuando el Centro impartía casi todas sus actividades de formación en Turín pero que ya no se adapta a la realidad de la demanda sobre el terreno; las dificultades de conciliar la exigencia de un volumen creciente de actividades y el tiempo que el personal debería poder dedicar a una actualización periódica de sus competencias; y, por último, la jubilación gradual entre 2006 y 2010 de un importante número de funcionarios que han desempeñado funciones clave en la definición de las estrategias de desarrollo o en la gestión del Centro y el aumento del número de mujeres en las categorías profesional y ejecutiva.

122. Las respuestas a estas cuestiones se encuentran, ante todo, en la transformación de un sistema, anteriormente limitado a una administración del personal, a otro caracterizado por una gestión dinámica y previsor de los recursos humanos basada en un mecanismo de consulta amplio del personal y en la negociación con sus representantes. Éste es uno de los proyectos que la Dirección del Centro emprendió en 1998, y que ha dado lugar a la adopción de una serie de medidas. Además, el Consejo del Centro ha examinado periódicamente esas medidas y ha asesorado al Director sobre las mismas. Por otro lado, se ha adoptado recientemente un sistema de movilidad entre el personal del Centro y de la OIT, que podría resolver muchas de las cuestiones planteadas. El nuevo sistema de movilidad entró en vigor en enero de 2006. Ahora se trata de lograr que sea efectivo. Por último, el sistema de gestión previsor que se ha empezado a aplicar recientemente, junto con una contratación de calidad, deberían permitir hacer frente al relevo generacional de funcionarios.

Gestión del campus: modernización de las herramientas didácticas

123. Las futuras misiones del Centro y las funciones que éste podrá asumir tendrán una incidencia en la estrategia de modernización del campus y de las herramientas didácticas. La hipótesis de trabajo a ese respecto es la expansión renovada de las actividades, teniendo siempre en cuenta las necesidades de las otras instituciones presentes en el campus. Desde hace casi tres años, se informa periódicamente al Consejo sobre el amplio programa de mantenimiento y renovación de las infraestructuras, fruto de la decisión de modernizar la parte residencial del Centro en el marco más general de las obras emprendidas con motivo de los Juegos Olímpicos de Invierno de febrero de 2006. Esas obras de infraestructura, por un montante estimado de más de 20 millones de euros, han permitido, por otro lado, la renovación del sistema de calefacción, de las canalizaciones de agua y de la red eléctrica, así como la ampliación de los servicios de climatización, la mejora del sistema de antena digital por satélite y del sistema de vigilancia electrónica, y la renovación de los servicios de recepción, por citar sólo las obras más importantes. Asimismo, el Consejo, en su 67.^a reunión (noviembre de 2005), tomó nota de la decisión del Municipio de Turín de asignar 17 millones de euros adicionales para completar las obras de renovación del campus. Estas nuevas obras comenzarán en 2007 y se prolongarán durante un período estimado de tres años.

124. Por consiguiente, las autoridades italianas habrán invertido en la modernización del campus un total de más de 37 millones de euros. La hipótesis de trabajo para los próximos años es que el volumen de actividades anual en el campus se sitúe entre 40 000 y 45 000 días/participante, lo que permitirá una tasa de ocupación razonable de las instalaciones. Esta hipótesis de trabajo va acompañada de una ampliación de las actividades sobre el terreno para acercarse a los beneficiarios directos, cuyo número ascendería hasta el 60 ó 65 por ciento del total de beneficiarios.

125. Este esfuerzo de renovación de las herramientas didácticas se completará con una aportación financiera, más modesta, del Centro en el marco de su programa quinquenal de inversiones para 2007-2011. Dicha aportación servirá principalmente para modernizar el sistema informático y, en particular, las aplicaciones financieras y de gestión de la formación. En un documento aparte se somete esta cuestión al examen del Consejo del Centro.

126. Con esta tercera parte del documento finaliza el examen de las perspectivas trazadas para el próximo Plan quinquenal del Centro. Las medidas que decidan toman al respecto cada interlocutor o institución asociada (el Consejo del Centro, el Consejo de Administración de la OIT, el Gobierno de Italia, la OIT, la Dirección del Centro y su personal) tendrán una influencia en los demás. Por ello, es necesario que se celebren consultas entre ellos para

concebir, con una visión que vaya más allá de los proyectos individuales, un proyecto común armonioso, lo que es perfectamente posible y constituye una apuesta más ambiciosa.

127. *En vista de lo que antecede, se invita al Consejo del Centro a que:*

- a) apruebe el Plan de Desarrollo del Centro para el período 2007-2011;*
- b) transmita sus recomendaciones a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo de Administración de la OIT.*