



PARA DISCUSIÓN

PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

**Seguimiento de las recomendaciones del
equipo de la OIT y preparación de una nueva
Estrategia a mediano plazo para 2012-2015**

Introducción

1. El actual Plan de Desarrollo quinquenal del Centro terminará en diciembre de 2011. La finalidad del presente documento es compartir con el Consejo algunas ideas iniciales, con miras a la preparación del nuevo Plan a mediano plazo que se presentará al Consejo en 2011. Este documento responde también a las recomendaciones de la "revisión interna de las operaciones del CIF de Turín", que la Oficina presentó a la Mesa del Consejo en Ginebra el 24 de septiembre de 2010, así como a las solicitudes presentadas en esa misma ocasión por diferentes funcionarios del Consejo para obtener más información sobre la visión de la dirección acerca del desarrollo futuro del Centro en el actual contexto institucional y operativo.
2. Dado que una de las principales recomendaciones del equipo de la OIT estriba en la introducción de un enfoque basado en los resultados por lo que se refiere a la planificación estratégica de las actividades del Centro, la primera parte de este documento se centra en el proceso preparatorio para la elaboración de dicho plan. En secciones posteriores se abordan las demás recomendaciones específicas del equipo de la OIT.

Un nuevo plan de desarrollo

2. El Centro sigue funcionando en el contexto del Plan de Desarrollo 2007-2011. El actual Plan de Desarrollo fue concebido y aprobado antes de la introducción sistemática por la OIT del enfoque de gestión basada en los resultados. El equipo de la OIT recomendó que el Centro *adopte un plan de mediano plazo que repose en reconocidas metodologías en materia de gestión basada en los resultados, con un módulo totalmente integrado de gestión del riesgo operacional.*
3. Sería posible elaborar un nuevo Plan de Desarrollo con un formato de gestión basada en los resultados que establezca resultados e indicadores de progreso específicos, vinculándolos con los resultados e indicadores de la OIT establecidos en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015. Con todo, un nuevo plan realista deberá tomar en cuenta la incertidumbre que persiste en cuanto a la base de financiación a mediano plazo del Centro y la dificultad para planificar de manera efectiva la utilización de los recursos, cuyo volumen, calendario y nivel de afectación son impredecibles en gran medida. Por consiguiente, la aplicación del nuevo Plan requiere inevitablemente seguimiento y ajustes anuales en un espíritu de diálogo franco y abierto con la Oficina y el Consejo del Centro.
4. El nuevo Plan puede basarse en el conjunto de indicadores clave de rendimiento que ya emplea el Centro para medir y determinar: la pertinencia de su labor (tomando en cuenta la contribución al logro de los diferentes resultados de la OIT); la divulgación (que considera el número de participantes, su composición y el número de días/participante, incluido el porcentaje de mujeres y de participantes de los mandantes tripartitos); la calidad (atendiendo a los comentarios recibidos y a la evaluación sistemática por parte de los participantes); el impacto (determinado por la evaluación ex-post), y la sostenibilidad financiera (calculada en base a la recuperación de los costos fijos). Es necesario refinar esos indicadores sobre todo por lo que se refiere a la evaluación del impacto y a la vinculación de las actividades no sólo con los resultados de la OIT, sino también con las prioridades de los PTDP.
5. En el contexto del Plan de Desarrollo 2007-2011, el Centro ha realizado considerables inversiones para crear nuevos programas y productos de formación. Como resultado de ese esfuerzo, la cartera actual del Centro abarca prácticamente toda la gama de resultados de la OIT y los componentes del Programa de Trabajo Decente. Si bien el Centro seguirá actualizando y diversificando sus productos, la prioridad para el próximo plan a mediano plazo supondrá consolidar la oferta existente en materia de formación y fortalecer la capacidad del Centro para hacer una contribución efectiva y sostenible al desarrollo de la capacidad institucional de los mandantes y al logro de los objetivos mundiales de desarrollo. En particular, deberá prestarse especial atención a los aspectos siguientes:
 - a. El desarrollo adicional del Enfoque de aprendizaje de Turín y la búsqueda de métodos de aprendizaje innovadores y rentables que permitan responder mejor a las demandas de

- asistencia, cada vez más diversificadas y sofisticadas, de la OIT, sus mandantes, y las asociaciones nacionales e internacionales de formación para el desarrollo;
- b. El fortalecimiento de la capacidad del Centro para evaluar de manera más sistemática el impacto de sus actividades de formación y aprendizaje en lo que respecta al mejoramiento del desempeño institucional y la capacidad de los mandantes e instituciones asociadas, así como su contribución al logro de los resultados de la OIT;
 - c. La concepción y aplicación de metodologías específicas para evaluar las necesidades de los mandantes de la OIT en materia de capacidad y para diseñar y apoyar la aplicación de los componentes relativos al desarrollo de capacidad en el contexto de estrategias más amplias tanto de la OIT como nacionales;
 - d. La consolidación de las asociaciones y las redes con las instituciones internacionales de formación para el desarrollo, con el fin de reducir la duplicación de esfuerzos y promover la coherencia de las políticas en el marco de los esfuerzos internacionales destinados a alcanzar los objetivos mundiales de desarrollo;
 - e. El apoyo activo y la colaboración con instituciones de formación nacionales y regionales para reproducir y adaptar de manera eficaz los productos de formación del Centro, con miras a aumentar el alcance de las políticas e instrumentos de la OIT, dando prioridad a las instituciones de formación asociadas a los mandantes tripartitos de la OIT;
 - f. La consolidación de la Escuela de Desarrollo de Turín y la colaboración con instituciones académicas y redes con el fin de hacer llegar el mensaje a la futura generación de líderes políticos, económicos y sociales.
6. Se propone que el próximo plan a mediano plazo abarque el período 2012-2015, lo que permitirá armonizar la planificación del Centro con el ciclo del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT. La preparación del nuevo plan se llevará a cabo en estrecha coordinación con la Oficina de Programación y Gestión (PROGRAM) y con la Mesa del Consejo.

La misión del Centro

7. El equipo de la OIT recomendó que el Centro articule una nueva visión y declaración de misión que *sirva de instrumento para fomentar el trabajo conjunto y para comunicar la misión y la función del Centro tanto a nivel interno como externo, así como de referencia para la futura armonización estratégica de la planificación a mediano plazo del Centro y los planes operativos de trabajo.*
8. De acuerdo con la actual declaración de misión del Centro, ésta consiste en ofrecer servicios de formación, aprendizaje y creación de capacidad en apoyo del Programa de Trabajo Decente y de los objetivos de desarrollo del Milenio. Sus actividades están encaminadas a potenciar los conocimientos y competencias de los participantes con miras a fortalecer su desempeño como responsables de las políticas, gestores, profesionales y formadores de los mandantes de la OIT y las instituciones asociadas.
9. El Centro está dispuesto a volver a reexaminar y perfeccionar aún más su visión y declaración de misión en colaboración con la Oficina. La nueva declaración de misión podría dar cuenta mejor de las diferentes modalidades empleadas por el Centro para llevar a cabo su misión, tales como:
 - El apoyo al desarrollo de la capacidad institucional de los mandantes de la OIT en el marco de los programas de trabajo decente por país y las estrategias nacionales de desarrollo;
 - La facilitación del intercambio de ideas y el aprendizaje mutuo entre los mandantes de la OIT de países en coyunturas similares en materia de trabajo decente y con PTDP con prioridades similares;
 - La difusión de las normas, políticas e instrumentos de la OIT entre los mandantes de la Organización y el público en general;
 - La contribución al desarrollo de los recursos humanos de la OIT;

- La prestación de servicios de formación y aprendizaje a instituciones externas asociadas dedicadas a la formación para el desarrollo, las que deberán gozar de sólida reputación en el contexto de la agenda mundial del desarrollo.
10. La articulación de la función del Centro en un subconjunto de funciones más específicas podría contribuir a lograr una mejor comprensión por ambas partes del valor añadido del Centro en el contexto de las estrategias y operaciones de la OIT.

El modelo operativo

11. El equipo de la OIT recomendó también un nuevo modelo operativo para el Centro que sirva de motor para lograr una mayor integración con la OIT, incluida la *planificación conjunta más integrada de las actividades del Centro con la OIT, en el marco de los planes de trabajo basados en los resultados*. Como señaló el equipo, el Centro ya ha avanzado mucho en este sentido habiendo armonizado sus actividades de formación con los resultados de la OIT y participado activamente en el diseño de los planes de trabajo y los productos globales de la OIT basados en los resultados antes del inicio del bienio actual de la OIT. Sería posible alcanzar mayor progreso en la medida en que el Centro esté totalmente integrado en el módulo de gestión por resultados de IRIS. La viabilidad de esta opción es objeto de estudio en la sede de la OIT.
12. Al mismo tiempo, la experiencia del Centro indica que los éxitos registrados en cuanto a la integración programática entre el Centro y los departamentos técnicos y regionales de la OIT obedecen en gran medida no a mecanismos institucionales obligatorios sino a la colaboración y al reconocimiento por ambas partes del valor añadido y de la complementariedad. Esto ha sido reconocido también por el equipo de la OIT, como resultado de las consultas con los sectores técnicos de la OIT en el transcurso del proceso de revisión. Claro está, ello dependerá también, en última instancia, del volumen de recursos que serán canalizados a largo plazo a través de la OIT para la aplicación de los diversos planes de trabajo basados en los resultados.

Cursos regulares y academias de aprendizaje

13. El equipo de la OIT propuso que se estudie la posibilidad de *una mejor combinación de actividades (por ej., academias mundiales) – incluso mediante la inversión conjunta por el CIF y la Oficina, sobre la base de un análisis cuidadoso*.
14. El programa actual del Centro abarca varias líneas de productos. Cada año se ofrece un calendario básico de cursos regulares. En la actualidad, el Centro trabaja para diversificar y mejorar esa oferta aún más. Se lleva a cabo un proceso de revisión que tiene como finalidad la reestructuración de los planes de estudio regulares y la introducción de innovaciones con vistas a ofrecer la participación en actividades y academias de aprendizaje más atractivas y visibles que, con el tiempo, lleguen a ser puntos de referencia a nivel internacional debido a su reconocida excelencia. Cada evento agruparía diferentes cursos en un campo específico y ofrecería a los participantes la posibilidad de elegir sendas de aprendizaje individualizadas con una diversidad de opciones temáticas y lingüísticas. Ese enfoque, que ya se ha sometido a prueba con éxito en áreas como el microcrédito y el desarrollo de empresas sostenibles, probablemente atraerá también mayor interés y participación de aquellos sectores técnicos de la OIT con los que se planificarán conjuntamente las academias y permitirá la participación de personalidades de renombre internacional como oradores invitados.
15. Sobre la base de su experiencia del pasado, el Centro ya tiene previsto ampliar el número de academias que se ofrecerán en 2011, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:
- Activa participación y elevado grado de compromiso de los correspondientes sectores técnicos de la OIT. Ya se han iniciado discusiones y el menú oficial de academias organizadas en 2011 dependerá del compromiso técnico e institucional de los sectores correspondientes.
 - Activa participación y elevado grado de compromiso de las oficinas regionales y exteriores de la OIT, con el fin de garantizar la dimensión natural intercultural del proceso global de

intercambio de conocimientos y la pertinencia en cuanto a las prioridades de los PTDP. Con este fin, los servicios de traducción simultánea para la sesión plenaria son una necesidad vital. Ello representa un aumento considerable de los costos fijos de la actividad, que solo pueden ser absorbidos si se logra una masa crítica de participantes de diferentes regiones e idiomas;

- La colaboración institucional con las organizaciones mundiales o regionales y los centros de excelencia pertinentes, que contribuirá a dar a conocer las actividades más allá del ámbito tradicional de la OIT. Este ha sido uno de los más importantes factores para el éxito extraordinario obtenido por la academia anual sobre microcrédito;
- La atracción de destacadas personalidades de renombre internacional como oradores invitados;
- La inversión en la elaboración de los contenidos y la metodología con el fin de maximizar el aprendizaje y la satisfacción de los participantes;

16. El Centro considera que la organización de cursos regulares que sigan el modelo de las academias tiene varias ventajas:

- La utilización más racional del personal de apoyo existente en los diferentes equipos técnicos, ya que cada equipo concentraría sus actividades en diferentes épocas del año, lo que podría llevar a ahorros por lo que respecta a la contratación de personal con contratos de corta duración;
- La posibilidad de invertir en esfuerzos de promoción a gran escala, incluida la publicidad en revistas especializadas y periódicos;
- Las oportunidades para la creación de redes y la diversificación de los públicos seleccionados. Muchos de los participantes muestran gran interés en la posibilidad de establecer vínculos con otros profesionales en su mismo campo de actividades. Mientras más numeroso y diversificado sea el grupo de participantes, mayores serán las posibilidades de entablar conversaciones mutuamente enriquecedoras y de establecer nuevos vínculos;
- Un enfoque modular que permita a los participantes personalizar su programa de aprendizaje, incluida la posibilidad de asistir solamente a componentes específicos de cada actividad;
- Mayores posibilidades de diversificación de los patrocinadores;
- Mayor visibilidad;
- Desarrollo de plataformas virtuales más atractivas y dinámicas para fines de creación de redes;
- Más tiempo disponible para que el personal docente pueda aprovechar las oportunidades para crear actividades a medida durante el resto del año.

Actividades a medida

17. Además de su programa regular, el Centro responde a solicitudes para aportar soluciones de aprendizaje personalizadas destinadas a colmar las brechas en materia de capacidad y de recursos humanos en el contexto de las estrategias de desarrollo de los mandantes de la OIT, las instituciones nacionales e internacionales y las instituciones asociadas de formación para el desarrollo. El Centro espera que la progresiva concentración de los cursos regulares en un número menor de actividades del tipo academia permitirá al Centro liberar más tiempo del personal para la concepción de actividades a medida, lo cual dará al Centro mayor flexibilidad para responder a las solicitudes provenientes de la OIT y de sus mandantes.

Mobilización de recursos

18. El equipo de la OIT recomendó también que el Centro concentre *sus esfuerzos de movilización de recursos en actividades a gran escala bien coordinadas, en estrecha colaboración con la OIT*. Esta recomendación obedece a la preocupación acerca del elevado volumen actual de negociaciones en

pequeña escala destinadas a obtener el pago de becas individuales y las contribuciones correspondientes a las actividades, que puede ser ineficaz y supone costos de transacción elevados.

19. En la estructura actual del Centro, la responsabilidad de la movilización de recursos está centralizada por lo que se refiere a la negociación y gestión de las asociaciones con los donantes y las operaciones de licitación, así como a la asignación de recursos de las oficinas regionales de la OIT. Por el contrario, los administradores de los diferentes programas técnicos son los responsables de la movilización de recursos para financiar la participación individual en sus cursos regulares, en respuesta a solicitudes específicas de asistencia y negociar con los diferentes departamentos técnicos y proyectos de la OIT.
20. El Centro está de acuerdo con el equipo de la OIT acerca del hecho de que el enfoque actual en materia de movilización de recursos lleva aparejados costos de transacción elevados que obedecen al gran número de negociaciones vinculadas a la prestación de pequeñas contribuciones financieras. Con todo, este enfoque ha garantizado la viabilidad financiera del Centro en los últimos años cuando no se disponía de acceso adecuado a los recursos de los donantes o las asignaciones programáticas de la OIT.
21. Como se señala en el Informe del Director y en otros documentos de políticas, el Centro sostiene que las contribuciones directas al presupuesto del Centro, así como la asignación directa de recursos para actividades de formación y aprendizaje provenientes de la CTPO, la CSPO y las asociaciones de la OIT con diversos donantes permitiría mejorar considerablemente la fiabilidad y la relación costo-beneficio de la planificación del Centro, reducir los costos de transacción y ayudar al Centro a centrar su atención en sus actividades fundamentales. La adopción de una estrategia de gestión más explícita basada en los resultados en cuanto a la concepción del futuro plan a mediano plazo del Centro podría proporcionar argumentos adicionales para la adopción de un enfoque programático en la estrategia de movilización de recursos del Centro.

Un nuevo modelo financiero

22. El Equipo de la OIT recomienda una serie de mejoras en el actual modelo financiero del Centro, entre las que destacan: a) un *formato revisado de presupuesto* que compare *los costos de la formación y los costos administrativos y de gestión* y que también incluya una comparación de los *costos fijos y variables*; b) *el perfeccionamiento de la atribución de costos*; y c) *el perfeccionamiento de los informes de gestión*.

Formato del presupuesto

20. El equipo de la OIT ha tomado nota de los informes de gestión preparados periódicamente para ayudar a supervisar el desempeño financiero de las actividades de formación. Esos informes, en que los costos fijos y variables se hacen corresponder con los ingresos por concepto de formación de los programas técnicos se reflejan en el análisis de las propuestas presupuestarias de los programas técnicos durante las reuniones en que se discute el presupuesto. Se han llevado a cabo recientemente análisis de los ingresos y gastos en el presupuesto correspondientes a los diferentes programas técnicos durante el proceso de preparación del presupuesto de 2011. Como este ejercicio ya se lleva a cabo internamente, es posible modificar los formatos del presupuesto para dar cuenta mejor de la manera en que se recuperan y financian los costos administrativos y de gestión y para indicar si los costos variables de la formación están cubiertos totalmente por los ingresos de la formación.

Atribución de costos

23. El Equipo de la OIT reconoció que los informes de gestión del Centro reposan sobre una base sólida y alentó al Centro para que siga perfeccionándolos aún más a fin de poder reflejar los costos reales. Sin embargo, el equipo expresó su inquietud en cuanto a la posibilidad de que el Centro

llegue a estar en mejor situación para estimar los costos reales, directos e indirectos, de sus diferentes tipos de actividades.

24. Los presupuestos de cada actividad del Centro incluyen un elemento de recuperación de gastos indirectos (denominado “contribución a los costos fijos”), dividido en tres componentes principales:
 - a. El tiempo del personal profesional y de servicios generales directamente responsables de la concepción, comercialización, impartición y administración de cada actividad (monto estándar);
 - b. Una suma fija por concepto de gastos generales que cubre los costos indirectos de administración y gestión;
 - c. La recuperación de los costos de mantenimiento de las instalaciones del campus vinculados a la utilización de las salas y aulas.
25. El Centro utiliza parámetros normalizados para establecer el precio unitario de esos elementos de recuperación de costos. El presupuesto de cada actividad se basa en una estimación de la combinación de los insumos directos e indirectos necesarios para la planificación, la elaboración y la ejecución de cada actividad. Dependiendo de los acuerdos contractuales con el patrocinador de la actividad, la facturación del tiempo del personal puede ser ajustada eventualmente en función del volumen real de trabajo. A la hora de fijar los precios de las nuevas actividades se toman en cuenta las lecciones aprendidas en experiencias anteriores con actividades similares. Con todo, en vista de la índole altamente personalizada de las actividades del Centro y de los acuerdos contractuales conexos, es necesario adoptar supuestos específicos y revisar los procesos específicos caso por caso.
26. De hecho, el Centro no analiza a posteriori la atribución real del tiempo del personal a las distintas actividades según lo recomendado por el equipo de la OIT. La atribución real de los gastos de personal a las diferentes actividades se podría lograr solamente mediante la introducción de formularios que permitan reflejar el tiempo dedicado a cada actividad, que el personal del Centro debería rellenar periódicamente. La dirección del Centro es algo reacia a adoptar esta medida ya que estima que aumentaría la carga de trabajo del personal, sometido ya a una fuerte presión para obtener más resultados con menos recursos, y que podría exigir también apoyo administrativo adicional para administrar y supervisar el sistema. Sin embargo, en 2011 sería posible llevar a cabo un ejercicio piloto en pequeña escala para obtener datos semanales sobre el porcentaje de tiempo dedicado a diversas actividades mientras se sigue buscando un programa informático para el registro del tiempo de cada actividad y para la facturación que resulte más eficaz y económico y se ajuste a las necesidades del Centro.
27. El análisis de los datos existentes indica que los diferentes tipos de actividades podrían ser más o menos rentables económicamente. Por lo general, las actividades más rentables son las organizadas en el campus para un gran número de participantes, ya que implican un mayor uso de los insumos del Centro y una mayor absorción de costos fijos. Con todo, el éxito y la credibilidad del Centro en los últimos años ha reposado en su capacidad para ofrecer un menú de opciones muy diferenciadas en respuesta a las necesidades, demandas y limitaciones de los mandantes y de las instituciones asociadas.

Gestión de informes mejorada

28. El equipo de la OIT formuló una serie de sugerencias destinadas a mejorar el conjunto de los principales indicadores de desempeño utilizados por el Centro con miras a garantizar que éste pueda tomar decisiones presupuestarias y financieras con arreglo a un conjunto de indicadores sólidos y fiables. Como lo sugirió el equipo de la OIT, es posible añadir nuevos indicadores de rendimiento a los empleados ya por el Centro para evaluar la viabilidad financiera de sus programas, a saber: a) el progreso alcanzado para alcanzar la meta de recuperación de costos para cada equipo; b) la productividad financiera, y c) la capacidad para multiplicar los fondos cautivos.

29. Se están elaborando otros indicadores cuantitativos, que guardan relación no solo con los programas técnicos sino también con las funciones administrativas y de apoyo para brindar información sobre los costos a los administradores, con vistas a determinar los factores que promueven o dificultan las mejoras y la eficiencia de costos. A mediados de 2011 se instalará un nuevo programa informático que prestará ayuda adicional para la extracción y análisis de los datos financieros y de desempeño.
30. No cabe dudas de que una vez que el Centro haya desarrollado la capacidad para presentar informes acerca de los costos reales será posible atribuir costos a las funciones y actividades con mayor exactitud, lo que contribuirá al perfeccionamiento de los informes de gestión sobre los indicadores financieros mencionados.