

**PARA INFORMACION**

## DECIMOCUARTO PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Estrategia de refuerzo de las capacidades de la OIT: el papel del Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín****Introducción**

1. A raíz de una iniciativa conjunta del Grupo de los Empleadores y del Grupo de los Trabajadores, en marzo de 2006 se presentó a la Comisión un informe de síntesis sobre la evolución futura del Centro de Turín y de sus relaciones con la OIT. En dicho documento se exponían, como base, las medidas previstas para asegurar una mayor articulación del mandato y de las actividades del Centro con el Programa de Trabajo Decente de la OIT. En dicha ocasión, el debate, las opiniones expresadas por los miembros de la Comisión, así como los comentarios de los representantes de la Oficina Internacional del Trabajo, convergieron en varios puntos.

**Puntos de convergencia**

2. El primer punto de convergencia se expone en el párrafo 10 de aquel informe de síntesis<sup>1</sup> y retoma la idea de establecer, a escala de la OIT, una estrategia coherente de ampliación y refuerzo de las capacidades de los mandantes, única base verdadera para afianzar la posición del Centro y su integración operativa en el programa de la OIT. Esta idea también se ha abierto camino en el seno de la Comisión de Cooperación Técnica. En efecto, la opinión unánime de dicha Comisión es que debería darse prioridad, en el programa de cooperación técnica de la OIT, al refuerzo de las capacidades de los mandantes, apoyándose sobre todo en la especialización del Centro. El documento precisaba, asimismo, que su función y posición podían perfectamente definirse como de «...análisis de las necesidades en materia de formación y de la concepción y experimentación de productos y herramientas de formación y aprendizaje; la aplicación de los elementos relativos a la formación que se integran en los programas y proyectos de la OIT; la formación del personal de la OIT; el apoyo a las actividades de investigación y las publicaciones de la OIT; y el desarrollo de redes y programas académicos encaminados a la difusión del Programa de Trabajo Decente».

<sup>1</sup> Documento GB.295/PFA/15/1 (Rev.) (marzo de 2006): «Otras cuestiones financieras. Evolución futura del Centro de Turín y de sus relaciones con la OIT», párrafo 10.

3. El segundo punto de convergencia fue la constatación de que el Centro gozaba de una credibilidad y de un prestigio notorios entre los mandantes de la OIT, ambos conquistados tras importantes reformas. El mandato del Centro, su perfil de competencias y su especialización ya no se cuestionaban. El sentir común reconocía su utilidad y la pertinencia de sus actividades, y el apoyo a su labor en los últimos años era general. La Mesa Directiva del Consejo del Centro<sup>2</sup> apuntaba, no obstante, en agosto de 2006, la necesidad de reducir, dentro de la propia estrategia de refuerzo de las capacidades de los mandantes de la OIT, el déficit de cohesión en las intervenciones de las distintas partes interesadas: los servicios técnicos de la OIT, las estructuras sobre el terreno, el Instituto Internacional de Estudios Laborales y el Centro. Tal necesidad de mayor coherencia hace aflorar inevitablemente cuestiones de coordinación y de división óptima del trabajo entre ellos, condiciones *sine qua non* para asegurar una eficacia aún mayor de la Organización en sus misiones fundamentales. El Director General ha contribuido, además, a difundir ese mensaje a través de sus intervenciones, en las que evoca la importancia de ese principio de coherencia y complementariedad en la labor de la OIT.
4. El tercer punto de convergencia es la constatación, igualmente compartida, de que una integración completa y total entre la OIT y el Centro plantearía problemas jurídicos y financieros complejos, sobre todo debido a la estructura de financiación del Centro, a su grado de dependencia de fuentes y canales externos de financiación, y a la política de crecimiento cero que se aplica al presupuesto de la OIT.
5. La intensidad del grado de dependencia del Centro con respecto a las fuentes externas de financiación ya se había puesto de relieve como uno de los factores estructurales que debía resolverse. De hecho, dicha dependencia, evocada por el Auditor Externo en el informe que sometió al Consejo del Centro en noviembre de 2005, acentúan las dificultades del Centro para planificar sus actividades a medio y largo plazo, sin mencionar las dificultades que supone para asegurar el equilibrio presupuestario. Entre las diversas medidas que pueden adoptarse<sup>3</sup>, la Mesa Directiva del Consejo del Centro y varios miembros de la Comisión han defendido la idea de aplicar un nuevo mecanismo o sistema de contribuciones directas al presupuesto del Centro procedentes de los países industrializados, que se sumarían a las de Italia y la Oficina Internacional del Trabajo<sup>4</sup>. De ese modo, se podría asegurar, en parte, la estabilidad de la labor del Centro, al reducir hasta un nivel manejable el grado de incertidumbre y las condiciones frecuentemente asociadas a la negociación de los recursos extrapresupuestarios para la cooperación técnica.
6. Estas convergencias han surgido en otras ocasiones. Por ejemplo, el Director General, al presidir la reunión de la Mesa Directiva del Consejo del Centro en agosto de 2006, resumía así el sentir general: «...dentro del conjunto de medios de que dispone la OIT, el Centro cuenta con una competencia única: transmitir los conocimientos sobre las cuestiones e

<sup>2</sup> Documento CC/68/6/a del Consejo del Centro, sexto punto del orden del día, informe de la reunión de la Mesa Directiva del Consejo (15 de agosto de 2006), Turín, noviembre de 2006.

<sup>3</sup> Entre otras medidas, los portavoces del Grupo de los Empleadores y del Grupo de los Trabajadores mencionaron el intercambio de personal, la adscripción temporal de expertos de la OIT y el incremento de la subcontratación de actividades, medidas que permiten reducir los costos o aumentar el volumen de actividades e ingresos del Centro.

<sup>4</sup> Cabe señalar que, cuando se creó el Centro en 1964, la fórmula aceptada por casi 40 Estados Miembros se fundaba en un mecanismo de contribuciones voluntarias. Sin embargo, este sistema (no obligatorio) dejó paso rápidamente a la situación actual, en la que el peso de las contribuciones no asociadas a la prestación de servicios recae en gran medida en el país anfitrión (Italia) y poco más de un cuarto del presupuesto anual del Centro en la OIT.

intereses de la OIT mediante el fortalecimiento de las capacidades. Su contribución específica consiste en fomentar y consolidar las capacidades de los mandantes de la OIT» (...), lo cual «se considera cada vez más como un componente clave de la cooperación técnica para el desarrollo». Por otra parte, retomando la idea de una política coherente de formación y capacitación, reafirmó el papel primordial del Centro en la transferencia de conocimientos y en el fortalecimiento de las capacidades necesarias para apoyar el Programa de Trabajo Decente, en el marco del sistema de las Naciones Unidas.

7. Por último, merece la pena recordar que el Consejo del Centro, en su reunión de noviembre de 2006, respaldó ampliamente las prioridades y la calidad de las orientaciones del nuevo Plan de Desarrollo quinquenal 2007-2011 del Centro. No obstante, también reconoció, tal como sostuvo el representante del Gobierno de Italia, que el Plan se basaba en hipótesis presupuestarias y que su viabilidad dependía en gran medida del nivel de recursos que se pondrían a disposición del Centro para ejecutarlo. El Consejo del Centro aprobó el Plan por unanimidad y, posteriormente, esta misma Comisión y el Consejo de Administración lo respaldaron. Así pues, la OIT y todas las instancias citadas coinciden en apoyar la labor del Centro. Todas ellas son igualmente conscientes de que ha llegado la hora de abordar las reformas para promover una mayor integración entre el instrumento que es el Centro y las actividades de la OIT y adaptarlo a los desafíos que deberá afrontar durante el próximo quinquenio.

## **Refuerzo de capacidades y cohesión de medios: para una estrategia de la OIT**

8. La finalidad de este capítulo, sin la pretensión de realizar un examen exhaustivo, es aclarar las características constitutivas de una estrategia de refuerzo de las capacidades para la OIT. Estas merecen un análisis ulterior más minucioso (sobre todo a la luz de los factores externos ya evocados, especialmente la reforma del pilar de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas). Sin embargo, en esta fase del debate interno, el interés de la Oficina se centra en recabar las opiniones y sugerencias de la Comisión.
9. Sin entrar en un debate conceptual sobre la noción de «refuerzo de las capacidades», podríamos simplemente convenir en definirla como los *actos que realiza la Organización, en el marco de su mandato institucional, para reforzar la capacidad de sus mandantes y socios de concebir, planificar, ejecutar y asegurar la sostenibilidad de un programa concertado de trabajo decente a escala local, nacional, regional y mundial*. Los actos que realiza la Organización en este marco deben ir encaminados, dentro de los límites de los medios disponibles, a garantizar la coherencia entre las políticas (económicas, sociales, comerciales, financieras, etc.) al servicio del desarrollo.
10. Como organización tripartita, la OIT es plenamente consciente de que el refuerzo de las capacidades va mucho más allá de los organismos gubernamentales. Si bien el papel de los gobiernos es esencial en la formulación de las políticas y los programas económicos y sociales, su efectividad puede verse limitada por diversos factores: insuficiencia de recursos, consideraciones políticas o rápida rotación del personal. Los interlocutores no gubernamentales bien asentados en la sociedad civil, tales como las organizaciones de empleadores y de trabajadores, pero también las cooperativas y las asociaciones de desarrollo local, pueden asegurar una mayor continuidad y un mejor rendimiento de las inversiones en el refuerzo de sus capacidades institucionales.
11. El fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos, de los interlocutores sociales y de otras instituciones importantes (incluidos los sistemas judiciales, los parlamentos, los medios de comunicación, las administraciones locales y las cooperativas) impregna todos los componentes del Programa de Trabajo Decente: incide en la utilización y promoción de

los principios y derechos fundamentales en el trabajo; y condiciona los modelos de funcionamiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como la forma en que participan en la formulación y ejecución de las políticas sociales y de empleo en sus respectivos países. El refuerzo de la capacidad interna de dichas organizaciones les permite entablar un diálogo social fructífero. Por otro lado, es esencial contar con instituciones del mercado de trabajo que funcionen plena y satisfactoriamente (incluidos los sistemas de información sobre el mercado de trabajo, los servicios de empleo, los sistemas de formación, la inspección del trabajo y las instituciones de seguridad social) para formular políticas apropiadas y satisfacer la enorme demanda de servicios por parte de la administración pública en su conjunto, de las empresas, de los demandantes de empleo y de los desocupados, tanto en la economía informal como en la formal. Los organismos gubernamentales, las organizaciones de los interlocutores sociales, las universidades y otras entidades deben contar con capacidades de previsión, planificación e investigación para poder realizar un seguimiento de los fenómenos y tendencias sociales y económicos (incluidos la migración laboral y el trabajo infantil) y prever y concebir respuestas y medidas apropiadas.

12. El ámbito del refuerzo de las capacidades tiene numerosas dimensiones. En primer lugar, los recursos financieros y materiales son cruciales: no sirve de nada tener inspectores de trabajo competentes y motivados si no poseen los medios necesarios para llevar a cabo su labor. En segundo lugar, la autonomía jurídica y política es una condición necesaria para lograr repercusiones duraderas: si los ministros del trabajo no tienen ni voz ni voto en las decisiones de política general o si la labor de las organizaciones de empleadores y de trabajadores está sujeta a limitaciones políticas o jurídicas, es difícil que sus acciones sean fructíferas. En tercer lugar, la elaboración de instrumentos, procesos de trabajo y políticas sobre la base de la utilización de prácticas óptimas puede reforzar enormemente las capacidades institucionales. En cuarto lugar, las competencias, el compromiso y la motivación del personal son los motores de cualquier institución eficaz.
13. Con el tiempo, la OIT se ha alejado gradualmente de la ejecución directa para poner el acento en la transferencia de conocimientos y en el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones nacionales. La ejecución directa sigue siendo un componente importante de algunos programas específicos, como los programas del IPEC, los programas de desarrollo económico local, los programas de fomento del espíritu empresarial y los programas de inversión en infraestructura con un alto coeficiente de mano de obra. Ello no obstante, la ejecución directa debe encajar siempre en la estrategia general del proyecto, a fin de demostrar que los instrumentos y enfoques de la OIT funcionan y que las autoridades nacionales pueden reproducirlos a mayor escala. Por consiguiente, la asociación de las correspondientes instituciones nacionales para validar las actividades de ejecución directa es un componente crucial de la estrategia de refuerzo de las capacidades de la OIT. Sólo en circunstancias excepcionales (por ejemplo, en situaciones de emergencia asociadas a catástrofes naturales o conflictos civiles), la OIT ha asumido una responsabilidad más directa en ausencia de la suficiente capacidad nacional. El establecimiento de una estrategia clara para asociar las instituciones nacionales y fortalecer sus capacidades también se ha convertido en un criterio esencial en las políticas de la OIT de concepción y evaluación de proyectos.
14. Estas actividades se apoyan en una variedad de medios y competencias que constituyen el sello característico del Centro. Para ser efectivos, la OIT y el Centro de Turín actúan en tres esferas: las personas, las organizaciones y los sistemas. Estas tres esferas se refuerzan entre sí. En la esfera de las personas, la formación y la transferencia de conocimientos se basan, en gran parte, en el fortalecimiento de las capacidades asociadas a la toma de decisiones. Ambos elementos combinan, en función de la naturaleza de las intervenciones, los conocimientos profesionales con capacidades en áreas conexas: gestión, comunicación, negociación, responsabilidades jurídicas y políticas, pedagogía de la enseñanza

(especialmente para formadores), por citar sólo algunos ejemplos. La formación y la transferencia de conocimientos en la esfera de las personas deben tomar en consideración el contexto en el que se situarán (a saber, la institución beneficiaria), pero también las interacciones entre ésta y las personas que la integran.

15. En las esferas de las organizaciones y de los sistemas, las actividades de formación y de desarrollo de los recursos humanos se integran necesariamente en un contexto más amplio: el de la eficacia y el desempeño de las instituciones y las políticas. Se apoyan, por tanto, en otros métodos y medios distintos a la formación, estrechamente ligados al asesoramiento, las reformas que deben llevarse a cabo, la coherencia de las políticas y la permanente adecuación entre el mandato de las organizaciones beneficiarias y las tendencias sociales, económicas, culturales y financieras.
16. Una estrategia de refuerzo de las capacidades común a toda la OIT requiere una evaluación minuciosa del valor añadido y de las ventajas comparativas de sus principales elementos operativos. El personal técnico de la sede de la OIT se encuentra en la mejor posición para realizar análisis y prestar asesoramiento sobre la eficacia de políticas, enfoques e instrumentos en distintos contextos económicos, políticos, sociales y culturales de todo el mundo. También es el que se encuentra más dotado para desempeñar una función de desarrollo de conocimientos, garantía de calidad e intercambio de información en toda la Organización.
17. La red de oficinas exteriores de la OIT ejerce de nexo entre la Organización y sus mandantes. Dichas oficinas tienen la responsabilidad de evaluar las necesidades de los mandantes y adaptar el apoyo técnico de la OIT a las condiciones específicas de éstos. Canalizan las intervenciones de la OIT con respecto a las prioridades percibidas que se reflejan en los programas de trabajo decente por país y en los marcos nacionales de desarrollo. Ofrecen asesoramiento y retroinformación a los sectores técnicos de la OIT sobre lo que funciona y lo que no funciona en la aplicación de las políticas y los instrumentos generales de la OIT en los distintos países. Gestionan directamente la mayoría de las actividades de la OIT sobre el terreno en materia de cooperación técnica y refuerzo de las capacidades.
18. El Centro es uno de los canales e instrumentos centrales de la OIT para el refuerzo de capacidades, la formación y el aprendizaje en favor de sus mandantes. Las intervenciones del Centro se caracterizan por un enfoque estructurado y centrado en el receptor de la formación. Sus contenidos y métodos tienen una fuerte orientación práctica, y persiguen el objetivo de ayudar a los participantes a reforzar sus conocimientos y competencias profesionales en sus actividades actuales y futuras como responsables de la elaboración de políticas, como encargados de la toma de decisiones, como ejecutivos o como especialistas. De ese modo, el Centro contribuye al refuerzo de las capacidades en la esfera de las personas. Al trabajar estrechamente con las instituciones y los organismos gubernamentales, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las organizaciones regionales e internacionales de las que proceden los participantes, el Centro crea las condiciones para enlazar las actividades de aprendizaje individual con la actuación de esas organizaciones. Así se logra reforzar la capacidad en la esfera organizativa. El concepto de refuerzo de las capacidades aplicado por el Centro abarca tanto la formación profesional avanzada como los recursos humanos y el desarrollo organizativo.
19. Las actividades del Centro, en la medida en que se inscriben en proyectos más amplios de cooperación técnica o refuerzo institucional o se centran específicamente en crear un entorno propicio, también abordan la tercera esfera del refuerzo de las capacidades (los sistemas).

20. Durante la 95.<sup>a</sup> reunión (junio de 2006) de la Conferencia Internacional del Trabajo se revisaron la política y la estrategia de la OIT en materia de cooperación técnica. En el Informe del Comité de Cooperación Técnica que se presentó durante la sesión plenaria se hizo hincapié en que

...a la hora de concebir y ejecutar programas de cooperación técnica, ha de sacarse el máximo partido de los conocimientos especializados, las instalaciones y la formación que imparte el Centro Internacional de Formación de la OIT. La OIT debería servirse de dicho Centro para crear capacidades entre sus mandantes, cuyas necesidades crecientes ha de tener presentes en sus programas, y para familiarizar a todo su personal con los principios, fines y actividades del Programa de Cooperación Técnica indicados en las presentes conclusiones. Siempre que sea posible, el Centro colaborará con instituciones de formación nacionales y regionales con objetivos similares.

21. El éxito de la estrategia de refuerzo de las capacidades de la OIT dependerá, en última instancia, del éxito que se obtenga en la combinación de la capacidad de conocimientos y de desarrollo de los sectores técnicos, de la capacidad operativa de adaptación de las oficinas exteriores a las demandas de los mandantes, y de las tecnologías y competencias técnicas del Centro en el ámbito del aprendizaje.
22. Con respecto a la consecución de una distribución óptima del trabajo entre la Oficina y el Centro, es necesario aplicar un enfoque pragmático y coherente. Por un lado, tal como se ha dicho anteriormente, la cooperación técnica internacional (incluida la de la OIT) se está alejando gradualmente de la ejecución directa para centrarse cada vez más en la transferencia y adecuación de conocimientos y en el refuerzo de las capacidades personales e institucionales de los destinatarios. Por otro lado, la formación y el aprendizaje se han ido alejando paulatinamente de las aulas para acercarse a los lugares de trabajo, con la introducción de modalidades y enfoques de aprendizaje abiertos y flexibles. En consecuencia, es inevitable (y hasta necesario) que surja cierta imbricación entre la formación y la asistencia técnica. Sin embargo, muchas actividades de formación se están realizando en el marco de los proyectos de asistencia técnica de la OIT sin la participación directa del Centro. Al mismo tiempo, el Centro crea y ejecuta cada vez más proyectos que, a pesar de centrarse principalmente en la formación y el aprendizaje, también integran otros componentes como, por ejemplo, servicios de asesoramiento y creación de redes.

## Opciones e instrumentos con miras al cambio

23. Las colaboraciones entre el Centro y la OIT son múltiples y ricas en intercambios y alianzas que se establecen en torno a objetivos y prioridades bien definidos. No obstante, conservan un carácter puntual y selectivo, y no obedecen a un marco programático común. Se trata de una primera constatación que retomaremos más adelante.
24. Tomando como partida los puntos de convergencia, la estrategia de refuerzo de las capacidades y el objetivo de cohesión de medios, las preguntas que afloran son numerosas y, con frecuencia, complejas: dado que la integración plena puede no ser un objetivo realista, ¿cuáles son las opciones de que disponemos para lograr una integración más profunda y coherente en el ámbito operativo? Teniendo en cuenta que el Centro es, al igual que las estructuras sobre el terreno de la OIT, un instrumento en contacto directo con los mandantes, ¿cuáles son las medidas que deben tomarse para adaptar sus actividades con el fin de que se integren en las actividades de las oficinas sobre el terreno de la OIT o que sirvan de complemento de estas últimas? Más adelante, a medio plazo, ¿qué debería hacerse para anticiparse y adaptarse a los cambios en la asistencia oficial al desarrollo (incluidos el fuerte crecimiento de las asociaciones público-privadas y la reforma del pilar de desarrollo en el sistema de las Naciones Unidas)? ¿Cuál debería ser el contenido de las relaciones que conviene tejer con los servicios técnicos de la sede y de las regiones? ¿Se

han de establecer vínculos con el Instituto Internacional de Estudios Laborales o con estructuras regionales como el CINTERFOR en América Latina?

25. A continuación se abordan de forma sintética algunas opciones y propuestas, especialmente aquellas que la dirección de la OIT y la dirección del Centro estiman prioritarias.
26. La primera pregunta es de carácter institucional. La Mesa Directiva del Consejo y el Consejo del Centro debatieron esta cuestión en agosto y noviembre de 2006 respectivamente<sup>5</sup>. La principal idea que surgió de dichos debates fue la de estudiar un nuevo mecanismo de contribuciones directas al presupuesto del Centro por los países industrializados, que se sumarían a las de Italia y la Oficina Internacional del Trabajo. Dicho mecanismo debería tener la finalidad de reducir, hasta un nivel manejable, los riesgos y las incertidumbres que afronta el Centro debido a su creciente dependencia con respecto a las fuentes externas de financiación. Uno de los elementos cruciales de ese análisis es determinar con precisión el punto óptimo de equilibrio entre el nivel de las contribuciones directas (que formarían la base de un presupuesto ordinario) y el nivel de los recursos extrapresupuestarios (negociados con los principales donantes), teniendo en cuenta el entorno competitivo<sup>6</sup>. Dicho de otro modo, conviene definir claramente una base presupuestaria estable y periódica que permita al Centro funcionar y mantener las bases de que dispone actualmente en un ámbito de la formación y la cooperación técnica caracterizado por una competencia creciente entre los proveedores de servicios, ya sean privados o públicos.
27. Por consiguiente, la propuesta consiste en preparar un documento de trabajo que se sometería al examen del Consejo del Centro y de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración del Consejo de Administración de la OIT en noviembre de 2007. Dicho documento contendría opciones y propuestas, establecidas previa consulta con los miembros del Consejo de Administración de la OIT. El Director General de la OIT, en su calidad de Presidente del Consejo del Centro, apoyó esta idea e invitó además al Grupo de los Empleadores y al Grupo de los Trabajadores a respaldar tal iniciativa.
28. Se proponen además otras medidas concretas:
- lograr que los ciclos de programación de la OIT y del Centro sean más compatibles. En la práctica, por motivos que ya se han mencionado, el Centro desempeña un papel secundario en el ciclo de programación de la OIT. El Centro se ve obligado a

<sup>5</sup> Véase el documento CC/68/6/a del Consejo del Centro, sexto punto del orden del día, informe de la reunión de la Mesa Directiva del Consejo (15 de agosto de 2006), Turín, noviembre de 2006. Véase también el documento GB.297/11/1 (noviembre de 2006), informe de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración.

<sup>6</sup> La cuestión de cómo definir un nivel óptimo de contribuciones periódicas merece un análisis minucioso. En efecto, dicho nivel puede variar en función de la naturaleza, el tipo de actividad o los parámetros que caracterizan en la actualidad la estructura de financiación del Centro. Dos ejemplos permiten comprender mejor la complejidad de esta cuestión. El primero se basa en las prioridades fijadas por los donantes u organismos de desarrollo, que no coinciden forzosamente con las prioridades establecidas en el programa de la OIT. He ahí la gran dificultad que el Centro afronta cuando intenta negociar, por ejemplo, ayudas y recursos destinados al fortalecimiento de organizaciones sindicales o patronales, a cuestiones relacionadas con el diálogo social o a la promoción de las normas internacionales del trabajo. El segundo ejemplo es la dificultad del Centro para obtener recursos que permitan financiar trabajos de investigación y desarrollo. En efecto, su estructura de financiación determina su modo de funcionamiento predominante, que es el de un centro internacional que presta, de forma más exclusiva, servicios de formación en conexión con una organización internacional cuyos trabajos de investigación deberían apoyar tales servicios.

movilizar recursos humanos y a invertir tiempo<sup>7</sup> sin tener garantías de obtener resultados tangibles. En el caso de que se propusiera una opción realista en el documento de trabajo mencionado en el párrafo 27 *supra*, uno de los efectos positivos es que facilitaría el acercamiento de ambos ciclos de programación. En efecto, si dispusiera de un presupuesto cuyo nivel de ingresos ordinarios fuera más previsible a medio plazo, la dirección del Centro tendría automáticamente más margen para fijar orientaciones generales compatibles con las de la Oficina sin tener que depender de los avatares de las fuentes externas de financiación;

- crear las condiciones adecuadas para el establecimiento de un lazo sólido y efectivo entre la OIT y el Centro, a fin de adaptar y transferir los resultados de las investigaciones y la elaboración de instrumentos (guías y manuales de apoyo a los servicios de asesoramiento) en los ciclos y programas de formación del Centro. Dicho lazo ya existe en parte, pero debe reforzarse garantizando que el Centro disponga de la ulterior capacidad para adaptar esos estudios e instrumentos a una amplia variedad de contextos didácticos mediante las tecnologías y los métodos educativos más modernos. Como contrapartida, la OIT se beneficiaría de la validación proporcionada por una amplia red de participantes y responsables de la toma de decisiones, que conocen los problemas a los que se enfrentan. El Centro les ofrece un marco internacional y multicultural en el que hablan entre sí y comparan sus ideas, sus experiencias y los motivos de sus fracasos, proporcionando a la OIT una fuente única de validación de sus propios programas;
- poner en práctica de forma gradual las medidas concretas formuladas en noviembre de 2005 por el Departamento de Cooperación para el Desarrollo con el fin de llevar a efecto las recomendaciones del «grupo de trabajo» establecido en 2003 en relación con la cooperación técnica. La idea central es integrar de forma sistemática un componente visible de formación y refuerzo de las capacidades — confiado al Centro — en la concepción y ejecución de los principales programas de cooperación técnica de la OIT. Dicho componente tendrá en cuenta los parámetros de costos/beneficios que han de permitir al Centro hacer una contribución efectiva. En el marco de las negociaciones con los principales donantes, esto podría presentarse como un proyecto específico o como elementos interrelacionados de refuerzo de las capacidades institucionales en el marco de un programa más amplio;
- establecer un mecanismo flexible de planificación y puesta en común de los recursos humanos de la OIT y del Centro, con vistas a reforzar la realización de su programa regular de cursos, cuyo objetivo primordial es difundir los instrumentos, los enfoques y las políticas necesarios para hacer efectivo el Programa de Trabajo Decente de la OIT;
- utilizar el Centro de forma efectiva para diseñar y poner en práctica un programa de formación y de actualización de los conocimientos del personal de la OIT y cursos introductorios para nuevos funcionarios;
- establecer ciclos cortos de formación universitaria de postgrado accesibles para todos los mandantes, cuya finalidad sería integrar las distintas dimensiones del Programa de Trabajo Decente en las redes académicas y de enseñanza superior. Esta línea de trabajo debería basarse en un programa de trabajo conjunto del Centro y del Instituto Internacional de Estudios Laborales;

<sup>7</sup> En el plan de financiación actual, los funcionarios y los expertos del Centro se dedican preferentemente a la ejecución de los programas, a fin de asegurar la calidad de los servicios prestados a terceros y mantener un equilibrio presupuestario.

- con respecto a la política y las prácticas de inversión (en sistemas de información para la gestión, seguridad, telecomunicaciones, mobiliario y equipamiento) y la subcontratación de las tareas relacionadas con las publicaciones y la reprografía, aprovechar las experiencias existentes, las compras agrupadas y la transferencia y la adaptación de los sistemas creados por la OIT a fin de lograr economías de escala para el Centro.
- 29.** Respecto de cada una de las líneas de acción descritas en el párrafo 28 que antecede y en función de los temas contemplados, se confiará el estudio de medidas concretas a distintos servicios y funcionarios de la Oficina y del Centro. De ser necesario, se les invitará a constituir un grupo de trabajo especial. Sus informes y recomendaciones servirán de base para informar periódicamente tanto al Consejo del Centro como a la presente Comisión.

Ginebra, 23 de febrero de 2007.

*Este documento se presenta para información.*