



PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**Examen a mitad de período sobre
la cooperación técnica****Indice**

| | <i>Página</i> |
|---|---------------|
| A. Introducción..... | 1 |
| B. Tendencias en materia de cooperación técnica..... | 2 |
| Panorámica general | 2 |
| Gastos por regiones | 4 |
| Gastos por sectores técnicos..... | 5 |
| Aprobaciones..... | 6 |
| Ejecución de actividades de cooperación técnica..... | 6 |
| C. Informe sobre el programa de acción establecido por la Conferencia..... | 8 |
| 1. Mayor adecuación y efectividad de la cooperación técnica de la OIT..... | 8 |
| Marco común de programación para todos los programas de la OIT | 10 |
| Especial atención al género en todos los aspectos de la cooperación técnica..... | 10 |
| Nuevas necesidades económicas y sociales de la integración y de la cooperación a nivel regional..... | 11 |
| Aplicación de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo..... | 13 |
| Creación de unas condiciones propicias, mediante cooperación técnica, para la promoción, realización y aplicación de las normas internacionales del trabajo..... | 14 |
| La promoción de microempresas y de empresas de pequeño y medio tamaño como uno de los principales impulsores de la generación de puestos de trabajo..... | 15 |
| 2. Mejora de la calidad, la presencia, la efectividad y el impacto de la cooperación técnica de la OIT | 16 |
| Estructuras eficientes y efectivas | 16 |
| Mejora de la capacidad técnica mediante la formación..... | 17 |
| Evaluación..... | 19 |

| | |
|--|----|
| Prácticas más adecuadas y enseñanzas extraídas | 20 |
| Diseño de estrategias de comunicaciones para mejorar la presencia de las actividades de la OIT y promover alianzas de más amplio alcance | 20 |
| Integración de la participación tripartita en todas las etapas de la cooperación técnica (a excepción de determinados programas que requieren autonomía) con objeto de reforzar la capacidad de los mandantes..... | 22 |
| Mayor importancia de la experiencia local en la formulación y ejecución de actividades de cooperación técnica..... | 23 |
| Fortalecimiento de las alianzas y nuevos planteamientos | 23 |
| Fortalecimiento de las relaciones con el sistema de las Naciones Unidas, especialmente en el contexto del MANUD, de las instituciones de Bretton Woods y de los bancos de desarrollo regional, de manera que tengan en cuenta los principios y valores básicos de la OIT en la definición y ejecución de sus actividades | 25 |
| Las instituciones de Bretton Woods y los bancos de desarrollo regional..... | 26 |
| Intensificación y desarrollo de vínculos con otros actuantes que comparten los valores y objetivos de la OIT sin detrimento del tripartismo..... | 27 |
| Fortalecimiento y ampliación de las alianzas para la movilización de recursos: planteamientos innovadores | 28 |
| D. El camino a seguir | 30 |
| Apéndices | |
| I. Reunión sobre los exámenes <i>in situ</i> realizados por los miembros del Consejo de Administración (Ginebra, 19 de noviembre) | 33 |
| II. Cuadros..... | 36 |

A. Introducción

1. La cooperación técnica es un tema que figura reiteradamente en el orden del día de la Conferencia Internacional del Trabajo. A raíz de una resolución adoptada en la 73.^a reunión de la Conferencia, dicho asunto ha formado parte del orden del día cada cinco años excepto en una ocasión, en que fue trasladado al sexto año (1999) por hallarse muy recargado el orden del día correspondiente a 1998, debido a los debates sobre la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento.
2. En la resolución adoptada en la 87.^a reunión (1999) de la Conferencia se llegaba, en particular, a la conclusión de que la Oficina proporcionaría a la Comisión de Cooperación Técnica, además de los informes ordinarios al Consejo de Administración, un informe de medio plazo en el período que transcurriera entre los debates de la Conferencia sobre cooperación técnica.
3. El presente informe versa sobre el programa de acción de la OIT que figura en la mencionada resolución. En la primera sección se aporta información general y se ofrece la información estadística más destacable en materia de cooperación técnica. En la sección siguiente se informa sobre la ejecución del programa de acción. El informe concluye con varias consideraciones sobre el camino a seguir.
4. Conforme aprobó el Consejo de Administración en su 277.^a reunión (marzo de 2000), en cada uno de los años del bienio 2000-2001 se realizaron exámenes *in situ* de las actividades sobre el terreno. Cada examen fue realizado por tres miembros del Consejo de Administración, uno de cada grupo de las regiones interesadas. Los informes de esos cuatro exámenes fueron debatidos durante una reunión que celebraron los miembros de los cuatro grupos de examen en Ginebra, inmediatamente después de la 282.^a reunión (noviembre de 2001) del Consejo de Administración. Aunque el texto del presente informe contiene referencias a observaciones efectuadas, conforme indicaron los oficiales de la Comisión de Cooperación Técnica, las conclusiones principales figuran en el apéndice I.
5. En comparación con los años anteriores, el contexto en que se han desarrollado las actividades de cooperación para el desarrollo desde junio de 1999 ha cambiado considerablemente. A raíz de la elección del nuevo Director General se introdujeron cambios estructurales y organizativos de gran alcance. La adopción de un programa y presupuesto estratégico, al que se sumó posteriormente un marco de política estratégica, así como la reorganización interna de las unidades de la sede con la implantación de un programa de orientación internacional (InFocus), permitió consolidar diversos programas a fin de presentarlos a la colectividad de donantes. Esta consolidación se vio reforzada por los avances conseguidos en dos vertientes: en primer lugar, la integración del programa y presupuesto ordinario con la planificación y elaboración de programas financiados con recursos extrapresupuestarios; y, en segundo lugar, el fortalecimiento de los acuerdos de coparticipación con algunas entidades donantes, en base a un planteamiento por programas (o temático), y no en función de cada proyecto particular. Gracias a estos planteamientos, se está reforzando la coordinación y la colaboración entre la sede y las unidades externas en materia de cooperación para el desarrollo, y se han establecido recientemente ejercicios conjuntos de elaboración de programas entre las dependencias técnicas de la sede y las oficinas externas. En las regiones, se han adoptado medidas para agilizar las estructuras de gestión y de presentación de informes, y para perfilar más claramente los cometidos y responsabilidades de las oficinas sobre el terreno.

6. Las directrices generales de cooperación técnica fueron posibles gracias al desarrollo del Programa de Trabajo Decente y del Programa y Presupuesto Estratégico, así como a los debates y conclusiones de las cuatro reuniones regionales celebradas desde 1999. En los últimos años, han cobrado también protagonismo en la OIT nuevos ámbitos de actuación en materia de desarrollo: VIH/SIDA, respuesta y reconstrucción en situaciones de crisis, y seguimiento de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Además, han surgido en el panorama mundial nuevos objetivos de desarrollo y nuevos marcos para la planificación y programación de actividades: la Cumbre del Milenio, las Conferencias de seguimiento de la Cumbre Mundial de Desarrollo Social y de la Conferencia de Beijing, celebradas en 2000, el establecimiento del Pacto Mundial, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países menos Adelantados, celebrada recientemente en Bruselas, la Nueva Iniciativa Africana, la Tercera Conferencia Mundial para Combatir el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, así como las constantes reformas del régimen de las Naciones Unidas, y en particular la mayor aplicación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), y el reciente desarrollo de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP).
7. Muchas de estas novedades, tanto en el ámbito interno de la OIT como en otros ámbitos, han sido muy recientes. Sus repercusiones sobre la estructura y formas de ejecución de los programas de cooperación para el desarrollo no se han hecho sentir todavía. En los próximos dos años y medio se introducirán notables ajustes en el programa de la OIT. Al final del documento se exponen algunas reflexiones sobre el futuro, y se solicita la orientación de la Comisión de Cooperación Técnica del Consejo de Administración.

B. Tendencias en materia de cooperación técnica

8. Los programas de cooperación técnica de la OIT posteriores a la Conferencia Internacional del Trabajo han sido documentados en detalle en los informes sometidos a las reuniones de noviembre del Consejo de Administración en 1999, 2000 y 2001. En esta sección se ofrecerá únicamente un breve resumen con datos de conjunto, como marco de referencia para las secciones subsiguientes.

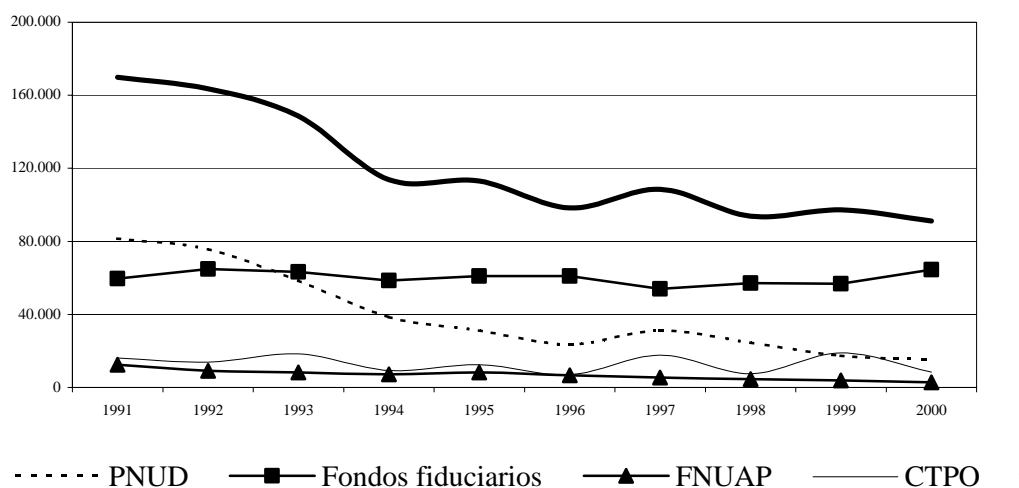
Panorámica general

9. En los últimos años, la OIT ha conseguido incrementar el nivel de recursos disponibles para proyectos de cooperación técnica financiados por entidades multilaterales. El volumen de fondos multilaterales aprobados pasó de 60 millones de dólares en 1998 a 120 millones de dólares en 2000, y aumentará probablemente hasta más de 130 millones en 2001.
10. Las entidades multilaterales han expresado su confianza en la OIT, no sólo mediante ese aumento de su volumen de financiación, sino también en la forma en que se programan y desembolsan dichos fondos. Prueba de ello es el desarrollo de una modalidad de programa en virtud de la cual la OIT desarrolla propuestas específicas sobre la base de acuerdos de carácter general en aspectos prioritarios y para países señalados como objetivo.
11. En los últimos tiempos, los gastos totales en concepto de cooperación técnica fluctuaron ligeramente: en 1998 descendieron hasta 93,7 millones de dólares, para aumentar hasta 97,1 millones de dólares en 1999 y disminuir ligeramente de nuevo en 2000, en que los gastos se cifraron en 90,9 millones de dólares. La disminución experimentada en 1998 y 2000 es imputable a un menor nivel del gasto con cargo a los fondos de cooperación

técnica del presupuesto ordinario (CTPO), habitual en el primer año de cada bienio. La experiencia reciente indica que los gastos crecen notablemente durante el segundo año; esta tendencia se ilustra en el gráfico 1.1. Los datos preliminares de 2001 indican un notable aumento de los gastos; los datos más recientes se facilitarán verbalmente a la Comisión.

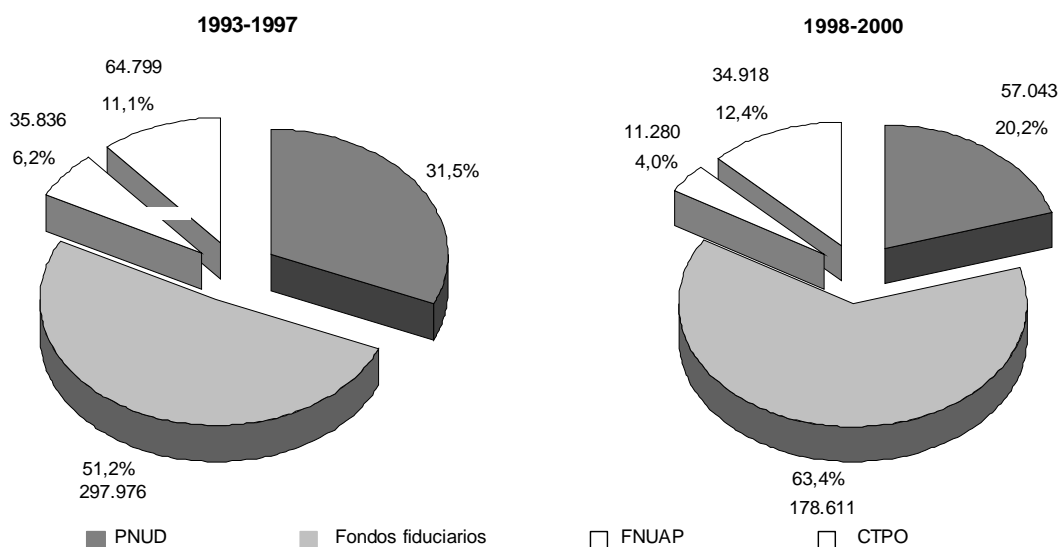
12. Las asignaciones del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) siguieron decreciendo, ya que pasaron de 24,6 millones de dólares en 1998 a 15,1 millones de dólares en 2000, es decir, el 16,6 por ciento de los gastos totales. Cabe señalar que, aunque la utilización de fondos del PNUD sigue disminuyendo, el gasto total no fluctúa mucho, debido al notable aumento de los gastos con cargo a fondos fiduciarios, que de 57,1 millones de dólares en 1998 pasaron a 64,6 millones de dólares en 2000.

Gráfico 1.1. Gastos en cooperación técnica de la OIT con cargo a todas las fuentes de financiación (1999-2000) (expresados en miles de dólares de EE.UU.)



13. En términos de gasto con cargo a diferentes fuentes de financiación, ambos períodos, es decir, 1993-1997 (período contemplado durante la CIT en 1998) y el período siguiente arrojan unos niveles similares. A nivel interno, sin embargo, ha habido cambios importantes. Los gastos con cargo a fondos fiduciarios, que constituían un 51,2 por ciento durante el primer período, se elevaron a un 63,4 por ciento durante el segundo. La parte correspondiente al PNUD, por otra parte, se redujo desde un 31,5 por ciento hasta un 20,2 por ciento durante ambos períodos (véase el gráfico 1.2).

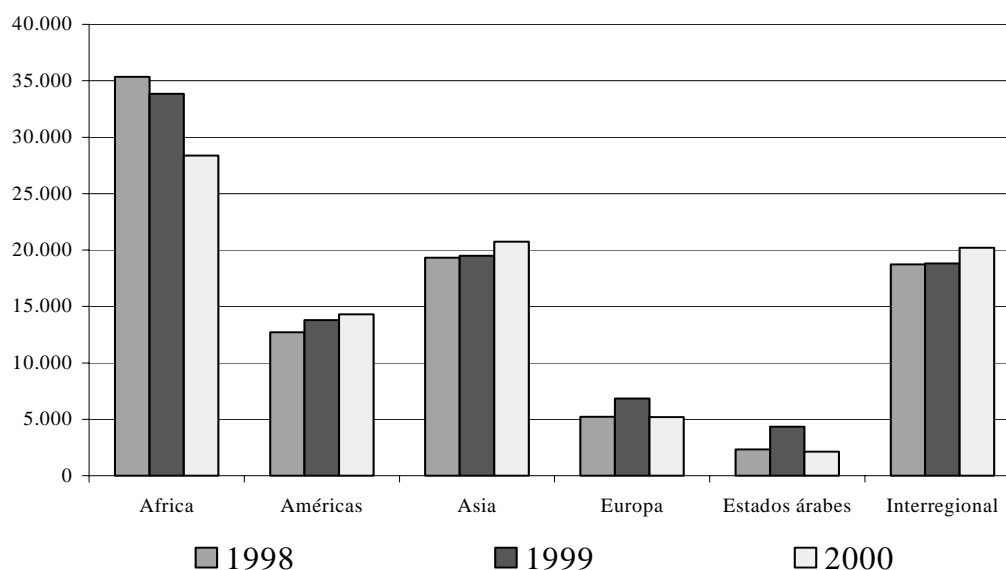
Gráfico 1.2. Gastos en cooperación técnica de la OIT con cargo a todas las fuentes de financiación (1993-2000) (expresados en miles de dólares de EE.UU.)



Gastos por regiones

- 14.** En el gráfico 1.3 puede verse que la parte del gasto total correspondiente a África, pese a ser la más alta en términos de regiones, disminuyó de 35,4 millones de dólares en 1998 a 28,4 millones de dólares, o un 31 por ciento del total, en 2000. Por otra parte, el gasto en las Américas siguió aumentando de manera ininterrumpida, elevándose a 12,7 millones de dólares en 1998, frente a 14,3 millones de dólares en 2000. Los gastos correspondientes a Asia se han mantenido estables, cifrándose en 19,3 millones de dólares en 1998 y 20,7 millones de dólares en 2000. También los gastos destinados a Europa y los Estados árabes se han mantenido en un nivel estable desde 1998 y 2000. Conviene señalar que los proyectos interregionales aumentan progresivamente, habiendo alcanzado los 20,1 millones de dólares, que es la cifra más alta de los últimos cinco años. La ampliación de importantes programas, como el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC), sumada a una tendencia creciente a ejecutar programas de cooperación para el desarrollo mediante proyectos interregionales, explica el aumento de los gastos interregionales/mundiales.
- 15.** El desglose de las cifras interregionales por regiones en relación con el año 2000 ofrece una panorámica más exacta de la distribución regional de los gastos en su conjunto. En 2000, África recibió cerca de 7 millones de dólares de la partida de gastos interregionales, seguida de Asia, con 5,1 millones de dólares, las Américas, con 3,9 millones de dólares, Europa, con 2,4 millones de dólares, y los Estados árabes, con 1,5 millones de dólares. Cabe señalar que en 2000 África recibió cerca del 35 por ciento del gasto interregional total, seguida de Asia, que obtuvo el 25,3 por ciento. Ello es prueba del interés de la OIT por los países menos adelantados, la mayoría de los cuales se encuentran en África y Asia.

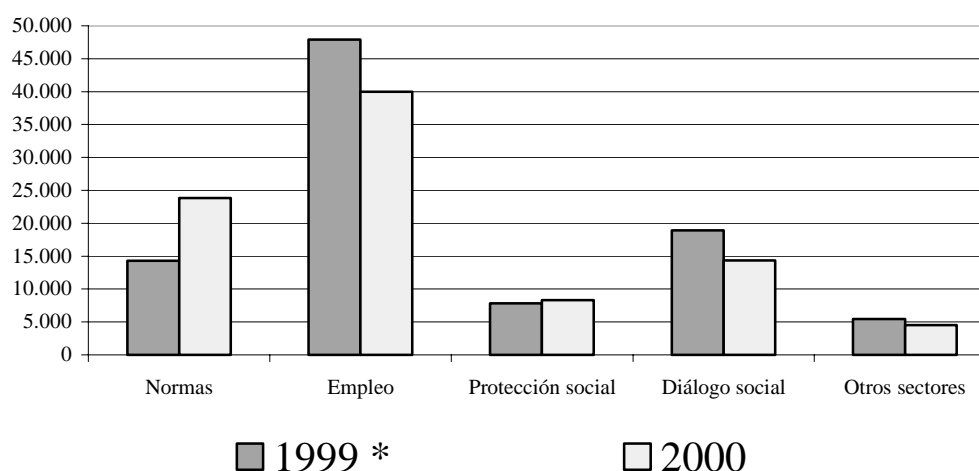
Gráfico 1.3. Gastos en cooperación técnica de la OIT por región (1998-2000)
(expresados en miles de dólares de EE.UU.)



Gastos por sectores técnicos

16. Tal como puede verse en el gráfico 1.4, en 1999 y 2000 el Sector del Empleo registró los gastos más cuantiosos, con 47,9 y 40 millones de dólares, respectivamente, seguido del Sector de Normas y Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (14,3 millones de dólares en 1999; 23,8 millones de dólares en 2000), el Sector de Diálogo Social (18,9 millones de dólares, 14,3 millones de dólares) y el Sector de Protección Social (7,8 millones de dólares, 8,3 millones de dólares). En comparación con 1999, puede apreciarse en 2000 un importante cambio en el aumento de los gastos (11 por ciento) destinados al Sector de Normas y Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

Gráfico 1.4. Gastos en cooperación técnica de la OIT por sector técnico (1999-2000)
(expresados en miles de dólares de EE.UU.)

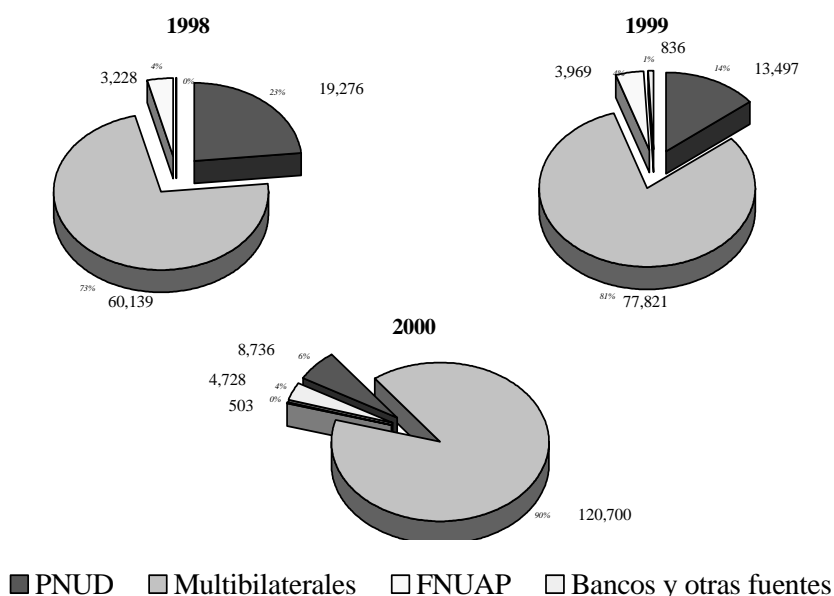


* No se incluyen los gastos adicionales estimados en una cuantía de 2,69 millones de dólares de EE.UU., efectuados por el PNUD y notificados a la OIT tras el cierre de las cuentas para 1999, que no pueden desglosarse por sector técnico.

Aprobaciones

17. Como puede verse en el gráfico 1.5, entre 1998 y 2000 se produjo una disminución general de los fondos aprobados en todas las fuentes de financiación, si se exceptúa el componente multilateral. Los fondos aprobados por el PNUD, que en 1998 se cifraban en 19,2 millones de dólares, es decir, un 23 por ciento del total, descendieron hasta un 14 por ciento en 1999 y hasta un 6,5 por ciento en 2000. Por otra parte, las asignaciones multilaterales, que ascendían en 1998 a 60,1 millones de dólares (es decir, un 72,8 por ciento), aumentaron hasta alcanzar los 77,8 millones de dólares en 1999. En 2000 se aprobaron fondos por un total de 134 millones de dólares, de los que 120 millones, es decir, el 90 por ciento, provenían de fuentes multilaterales.

Gráfico 1.5. Fondos aprobados para la cooperación técnica de la OIT con cargo a todas las fuentes de financiación (1998, 1999, 2000) (expresados en miles de dólares de EE.UU.)



Ejecución de actividades de cooperación técnica

18. En el debate entablado durante la Conferencia de 1999 se señaló la capacidad cada vez menor de la Oficina para hacer uso de fondos extrapresupuestarios y para mantener las altas tasas de ejecución de la primera mitad del decenio de 1990. El Director General adoptó una serie de medidas para subsanar esa situación a comienzos de 2000, y en mayo de ese mismo año se distribuyó una circular oficial. Algunas de las medidas contempladas en aquel entonces, que se fueron ampliando a medida que se dispuso de más información, consistían en: crear un grupo de trabajo de ejecución que analizara la situación, señalara los problemas y sugiriera medidas correctoras; instituir un sistema de presentación de informes al Equipo de Dirección acerca de los progresos realizados y de los problemas encontrados; encargar a los funcionarios directivos que definieran la responsabilidad en cuanto a la gestión de proyectos y que establecieran sistemas de vigilancia y seguimiento, así como una mejora de la planificación general y presupuestaria de las actividades durante la duración de los proyectos; encargar a los servicios de apoyo que analizaran los posibles retardos en el flujo de actividad por efecto de procedimientos o prácticas no actualizados y que examinaran otros medios para medir la efectividad de la ejecución; e instaurar sesiones informativas y programas de formación para el personal de la sede y sobre el terreno.

19. Durante el bienio pasado se han llevado a cabo las actuaciones siguientes:

- Se creó un sistema para vigilar de manera continua la ejecución de actividades de cooperación técnica unidad por unidad, con objeto de mantener plenamente informados tanto a la dirección como a la Oficina.
- Se está ofreciendo en la Intranet un informe mensual de ejecución.
- Se informa periódicamente al Equipo de Dirección de la situación en lo referente a la ejecución (esta actividad es un punto permanente en el orden del día del Equipo).
- Anualmente, se somete al Equipo de Dirección un informe analítico y muy completo, con sugerencias acerca de la línea a seguir (en el período 2000-2001 se remitieron tres informes).
- Se creó un punto de consulta para prestar ayuda y responder a las preguntas sobre la ejecución de los proyectos.
- Se han celebrado talleres sobre el tema de la ejecución en las distintas regiones.
- Se está desarrollando un sistema de información a través de la Web, con objeto de identificar los flujos de actividad de los proyectos y de mejorar la información acerca del programa de cooperación técnica. Ello permitirá mejorar la vigilancia del programa, así como una mejor gestión y seguimiento del flujo de actividades de los proyectos (propuestas, informes, evaluaciones, etc.)
- Se está trabajando en la preparación de unas directrices y prácticas adecuadas, y en particular se está elaborando y se ofrecerá en la Intranet un manual práctico sobre la cooperación para el desarrollo.

20. La situación en cuanto a la provisión de fondos extrapresupuestarios sigue siendo preocupante para el Director General. Tras un examen general de la situación al término de 2001, el Director General está aplicando nuevos requisitos para la presentación de informes, en particular el de determinar los objetivos estableciendo, además, un sistema de vigilancia trimestral. Asimismo, ha indicado a los directivos que se centren en los aspectos cualitativos de la ejecución y que reexaminen los sistemas de medición tradicionalmente utilizados, para determinar si siguen siendo adecuados a las necesidades actuales.

21. La situación en lo referente a la ejecución mejoró durante ese bienio. Los gastos extrapresupuestarios de la Oficina aumentaron en un 5,5% durante 2000 y, según datos provisionales, en el año 2001 el crecimiento podría aproximarse al 23 por ciento. Ello constituiría un importante logro, ya que el gasto de recursos extrapresupuestarios ha ido en disminución desde 1991. Asimismo, es importante señalar que en el período en que la Oficina pudo incrementar los gastos de 2001 las asignaciones iban también en aumento, y la situación, en conjunto, parece haber mejorado realmente. La tasa de ejecución en 2000 creció hasta un 58 por ciento (frente a un 51 por ciento en 1999). Aunque la contabilidad no estaba todavía cerrada cuando se redactaba este texto, estimaciones preliminares indican que la cifra correspondiente a 2001 podría situarse en torno al 60 por ciento.

C. Informe sobre el programa de acción establecido por la Conferencia

22. En sus *Conclusiones relativas a la función de la OIT en la cooperación técnica*¹, adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 87.ª reunión en 1999, se establecía un marco amplio para las actividades de cooperación técnica de la OIT, y en particular la orientación futura de la política de cooperación técnica de la OIT y un programa de acción con arreglo a unas directrices específicas. En el resto del presente documento se examinarán principalmente las novedades acaecidas y las actividades realizadas en los últimos dos años y medio, específicamente en relación con los puntos que integran el programa de acción de la OIT.
23. Estos aspectos han de contemplarse en el contexto de las reformas y cambios estructurales introducidos en la Oficina por iniciativa del nuevo Director General en marzo de 1999. Como ya se ha señalado en la Introducción al presente documento, seis de los cambios internos más importantes realizados en la Oficina que han afectado al programa de cooperación para el desarrollo y que estuvieron directamente vinculados a las Conclusiones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1999 han sido los siguientes: i) introducción de un programa y presupuesto estratégico basado en cuatro objetivos estratégicos y en dos áreas temáticas transversales; ii) integración de recursos del presupuesto ordinario y de recursos extrapresupuestarios en todos los ejercicios de programación con miras a optimizar ésta y a maximizar la efectividad; iii) programación conjunta y periódica entre sectores y regiones para facilitar la instauración de un marco común de programación; iv) implantación de programas de orientación internacional (InFocus) para impulsar actividades de cooperación para el desarrollo y para mejorar la coordinación entre la sede y las unidades sobre el terreno; v) desarrollo de una «metodología por programas» con miras a algunos donantes multilaterales importantes, en el marco de una estrategia de movilización de recursos; y vi) optimización de funciones y responsabilidades para la gestión de las actividades en las regiones. En el resto del documento se hará referencia a estas reformas, y a otras introducidas en los últimos dos años y medio, cuando dichas reformas tengan relación con algunas de las novedades recientes en materia de cooperación técnica.

1. Mayor adecuación y efectividad de la cooperación técnica de la OIT

24. La cooperación técnica debería prestar apoyo para los cuatro objetivos estratégicos, y ser sensible a las demandas y necesidades de los mandantes; los objetivos en los países deberían centrarse en las prioridades de todos los mandantes, e implicar a éstos en el proceso.
25. La distribución del programa de cooperación técnica entre 1998 y 2000 por objetivos estratégicos indica el nivel de apoyo recibido para dichos objetivos (en términos de gasto en dólares de los Estados Unidos), así como los cambios de dirección de los últimos años, principalmente en el aumento de las actividades referentes al trabajo infantil y a la Declaración, y a la disminución proporcional de las actividades relativas al empleo. Al desarrollar los programas con arreglo a esos cuatro objetivos estratégicos, la Oficina trata de conseguir que la sede y las unidades sobre el terreno colaboren sin reservas para que se verifiquen cuatro criterios básicos:

¹ Conferencia Internacional del Trabajo, *Actas Provisionales* núm. 22, 87.ª reunión, Ginebra, 1999.

- que las propuestas sean técnicamente acertadas y de alta calidad;
- que se haya consultado e implicado a los mandantes en el desarrollo de los programas, y que la actuación propuesta sea adecuada para el país o región de que se trate;
- que el ámbito de actividad esté enraizado en el programa y presupuesto ordinario de modo que se disponga de apoyo, sinergia y vínculos entre las actividades con cargo al presupuesto ordinario y las actividades extrapresupuestarias, y de manera que las actividades extrapresupuestarias figuren entre las prioridades marcadas por el Consejo de Administración y por la Conferencia Internacional del Trabajo, y
- que la actividad propuesta responda a los criterios estipulados por el donante.

26. La manera en que estos programas se impulsan, se conciben, se elaboran y se autorizan con el fin de que respondan a esos cuatro criterios varía ampliamente, en función de las áreas en que se disponga de conocimientos especializados y de las tareas que se desea realizar. En todo caso, hace mucho tiempo que se ha encargado a todas las oficinas sobre el terreno que impliquen a los mandantes de la OIT en el desarrollo del programa de cooperación técnica en un país dado. Las modalidades de consulta varían: algunas oficinas han instaurado reuniones tripartitas de carácter regular para pasar revista al programa; otras, celebran reuniones individuales; otras, consultan por correspondencia, especialmente si se trata de países en que la OIT no posee una Oficina. El tipo y alcance de las consultas varía también a tenor del proyecto. Algunos proyectos necesitan de la participación de varios ministerios, o incluso del Gobierno de la nación. Otros se centrarán tal vez en uno solo de los aliados sociales. En conjunto, el resultado ha sido variable, tal como han evidenciado los exámenes realizados sobre el terreno por la Comisión de Cooperación Técnica en cuatro regiones². Una de las conclusiones de cierta reunión celebrada el 19 de noviembre de 2001 fue que, de los doce miembros del Comité que participaron en los exámenes, las consultas con los mandantes tripartitos no fueron adecuadas en todos los casos, y que la Oficina debía impartir unas directrices claras para asegurarse de que se establecía y se seguía un proceso.

27. La Oficina es consciente de que se necesitan unas directrices para el desarrollo de los programas. Desde el examen de la política de asociación activa en 1998 y las subsiguientes consultas celebradas en la sede sobre la gestión de las operaciones sobre el terreno, hay varias medidas que han sido ya adoptadas, como se explica más abajo, o que han sido bosquejadas y tendrán alta prioridad para 2002. Una de esas medidas consiste en revisar el antiguo ejercicio de 2002, de objetivos por países. En los años transcurridos desde 1999, el proceso de planificación sobre el terreno se ha vuelto más complejo. Nuevos factores externos a la OIT, como los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) u otros marcos de desarrollo, desempeñarán ahora un papel destacado a la hora de definir el programa de la OIT en un país dado. Las opiniones y prioridades de los mandantes de la OIT serán esenciales, no sólo por derecho propio, sino también para ayudar a la Oficina a conseguir que su programa sea adecuado al país en cuestión y a la OIT, teniendo presentes los demás marcos de actuación. En el seno de la OIT, habrá que tener presente el desarrollo del Programa de Trabajo Decente y la creación de equipos sobre trabajo decente, así como las aportaciones que éstos pueden y deben hacer a nivel nacional. Además, tras los avances de los dos últimos años hacia un marco de programación común que vincule las actividades con cargo al presupuesto ordinario y las actividades extrapresupuestarias, se

² Véase el apéndice I.

hace ahora más necesario que la sede y las oficinas sobre el terreno elaboren conjuntamente sus programas, y en particular que definan conjuntamente sus objetivos y planes de trabajo para un período bienal. Esta labor está actualmente en curso, y es uno de los principales componentes de un proyecto financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional (DDI) del Reino Unido para reforzar y profundizar en la planificación estratégica en el ámbito de la Oficina. Las disposiciones prácticas que sustituyen a los antiguos objetivos por países se están formulando con referencia a ese contexto, y contendrán directrices para la incorporación de las prioridades de los mandantes y para la participación de éstos en el proceso.

Marco común de programación para todos los programas de la OIT

28. Se pidió asimismo a la Oficina que implantara un marco común de programación que vincule los programas con cargo al presupuesto ordinario y los financiados con cargo a recursos extrapresupuestarios. Como ya se ha indicado, se han adoptado varias medidas para hacer realidad esa directiva. En el período enero-marzo de 2000 se celebró una primera ronda de reuniones sobre programación en las que participaron conjuntamente la sede y las unidades externas con miras a coordinar todas las actividades, tanto del presupuesto ordinario como extrapresupuestarias, previstas para ese año. Durante el segundo semestre de 2000 y en el transcurso de 2001 se realizaron avances importantes en esa dirección. En primer lugar, el Programa y Presupuesto para 2002-2003 indicaba específicamente, para cada objetivo práctico, la manera en que se vincularían al programa y presupuesto ordinario las actividades financiadas con cargo a fondos extrapresupuestarios. En segundo lugar, el ejercicio de planificación de las actividades, bajo la dirección de la Oficina de Programación y Gestión, desarrolló los medios necesarios para que la sede y las unidades externas contribuyeran a la fijación de objetivos comunes, a la definición de indicadores y a la programación de actividades. En octubre de 2001 se celebró un taller sobre la programación conjunta de la sede y de las unidades externas para finalizar esa actividad. El ejercicio de programación conjunto permitió a los sectores de la sede y a las regiones identificar prioridades y ámbitos de colaboración comunes. Las áreas identificadas se utilizaron para establecer objetivos en las distintas unidades. Los objetivos de cada unidad de la Oficina para 2002-2003, tanto en la sede como sobre el terreno, figuran en la Intranet desde el 31 de diciembre de 2001. De ese modo, se conseguirá una mayor coherencia y colaboración entre las secciones de la sede y las regiones. Las actividades en esa área prosiguen con el proyecto financiado por el DDI sobre planificación estratégica, anteriormente mencionado.

Especial atención al género en todos los aspectos de la cooperación técnica

29. La política de la OIT con respecto a la igualdad entre géneros se expuso en la circular del Director General Igualdad entre los sexos e incorporación de las consideraciones de género en la Oficina Internacional del Trabajo, de diciembre de 1999. Paralelamente a dicha circular, la OIT emprendió un plan de acción sobre la igualdad e integración del género en la Oficina, que fue sometido al Consejo de Administración en marzo de 2000. Dicho plan de acción prevé la introducción de diversos procedimientos, en particular el análisis de impacto, encaminados a conseguir que en los programas y proyectos de cooperación técnica se tenga presente el género y se obre en consonancia, particularmente en la identificación de objetivos, resultados, actividades e indicadores.
30. Para incorporar los problemas relativos al género en la cooperación técnica, la Oficina aplica actualmente una estrategia en dos vertientes: la dotación de instrumentos, y la

creación de mecanismos de vigilancia. A continuación se ofrece una panorámica general de las iniciativas en esas dos vertientes.

31. Uno de los principales instrumentos para integrar la problemática del género en la cooperación técnica son las Pautas para integrar las cuestiones relacionadas con el género de las personas en el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de la OIT. Se están realizando esfuerzos por adaptar y actualizar esas directrices de modo que se inscriban en el nuevo marco de presupuestación estratégica, y para conseguir que el diseño y vigilancia de los proyectos responda a los criterios que se están definiendo para la evaluación de la cooperación técnica.
32. El Centro de Turín, con el apoyo de la Oficina para la Igualdad de Género, está desarrollando actualmente un programa abierto de enseñanza a distancia en la Web sobre la incorporación de la igualdad de género en el mundo laboral. El programa aspira a potenciar la capacidad del personal de la OIT y de los mandantes para integrar la problemática del género en sus programas y actividades, y particularmente en los proyectos de cooperación técnica.
33. La primera auditoría participativa sobre el género que se realizará en el conjunto de la Oficina constituirá también un medio de vigilancia para evaluar la situación de la OIT con respecto a la integración de los géneros, inclusive en las actividades de cooperación técnica. Los resultados de dicha auditoría se comunicarán al Consejo de Administración en noviembre de 2002.
34. Se han emprendido también iniciativas en las unidades para evaluar y vigilar de manera continua el nivel de incorporación de la problemática del género en las actividades de cada unidad. Durante el último año, los programas IFP/DIALOGUE, STEP (Estrategias e instrumentos contra la exclusión social y la pobreza) e IPEC (Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil) han realizado amplios estudios sobre la situación en lo referente al género. En un documento de trabajo, el Programa STEP evaluó el factor género en sus proyectos de cooperación técnica. El IPEC efectuó un examen a fondo de sus proyectos y, basándose en las conclusiones de dicho examen, diseñó un marco de actuación para ayudar a la ejecución de cada uno de sus proyectos y programas.
35. Se están adoptando medidas para lograr que el género esté presente no sólo en los proyectos específicamente relacionados con el género, como hasta ahora, sino también en los demás proyectos y programas. En esa línea, hubo un intento reciente en el marco del Mecanismo de Asignación de Recursos de Cooperación Técnica (TC RAM); se examinaron las propuestas recibidas, y se les asignó una prioridad en función de si cumplían o no, entre otros, los criterios relativos al género. Esta metodología podría aplicarse también en la OIT, e incluso desarrollarse más ampliamente.

Nuevas necesidades económicas y sociales de la integración y de la cooperación a nivel regional

36. Los temas principales fueron: la creación o fortalecimiento del sistema tripartito en las regiones; la asistencia a éstas para elaborar marcos de desarrollo social; el suministro de información económica, social y sobre el mercado de trabajo; y el fortalecimiento de la capacidad de los países mandantes para abordar cuestiones de integración económica regional.
37. En un proyecto de la OIT de ayuda a la XII Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo sobre el Trabajo se intentó abordar la oleada de cambios desencadenados por el

proceso de mundialización y por las revoluciones tecnológicas en los países de América Latina y el Caribe. En dicha Conferencia se elogió la labor del proyecto en la promoción de principios y derechos laborales fundamentales, en el contexto de la integración económica del Hemisferio (Ottawa, octubre de 2001). En coordinación con el CINTERFOR (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional), se realizaron actividades en Brasil, Uruguay, Venezuela, Argentina y República Dominicana, con el fin de mejorar los programas de formación profesional en el contexto de la integración económica regional. Mediante otro proyecto diferente, el CCSCS (Comité de Coordinación de Sindicatos del Cono Sur), MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y el Consejo Consultivo Laboral Andino podrían deliberar sobre estrategias comunes con respecto a la dimensión social de la integración económica y sus repercusiones en el mercado laboral.

- 38.** La integración subregional es uno de los temas prioritarios de la Nueva Iniciativa Africana (NAI); ésta ha llegado a convertirse en el marco de desarrollo para esa región. La OIT apoyó diversas reuniones de organizaciones de empleadores y de trabajadores para ayuda a los interlocutores sociales a poner en funcionamiento la NEPAD (Nueva Asociación para el Desarrollo en África). En África, la OIT ha concertado también alianzas con instituciones subregionales, como la OUA (Organización de la Unidad Africana), la OUSA (Organización de la Unidad Sindical Africana), la CIOSL/AFRO (Región de África), la PEC (Confederación Panafricana de Empleadores), la DOAWTU (Organización Democrática de Sindicatos Africanos), etc. Las oficinas sobre el terreno están en contacto directo con estructuras subregionales de la OUA: la CEDEAO (Comunidad Económica de los Estados del África Occidental), la SADC (Comunidad para el Desarrollo del África Austral), la CEMAC (Comunidad Económica y Monetaria de África Central), etc., y en 2001 se firmó un memorándum de entendimiento con la Comunidad de África Oriental.
- 39.** En el África Occidental y Central, el programa PRODIAP (Proyecto para promover el diálogo social en el África de lengua francesa) ha promovido una modalidad regional del diálogo social en el contexto de la CEMAC y de la UEMAO (Unión Económica y Monetaria del África Occidental).
- 40.** La OIT participó activamente en el Pacto de Estabilidad para el Sureste de Europa, con el objetivo de conferir una dimensión social a dicha iniciativa mediante la participación activa de las organizaciones de trabajadores y empleadores europeas. En enero de 2002 se celebró una primera reunión de empleadores y sindicatos de la Europa Sudoriental. El Foro de Empleadores de Europa Sudoriental (FEESO) ha alentado el intercambio de información y el desarrollo de metodologías conjuntas entre los empleadores de la región de los Balcanes para el Pacto de Estabilidad. Se han concertado programas de cooperación con los trece países candidatos a la Unión Europea, además de seminarios tripartitos de alto nivel.
- 41.** En Asia, la participación en los esfuerzos de integración regional se ha efectuado en colaboración con otras organizaciones, a fin de dar respuesta a los nuevos problemas sociales y económicos regionales. Se han establecido interacciones a nivel técnico con la APEC (Cooperación Económica Asia-Pacífico), la ASEM (Reunión Asia-Europa) y la ASACR (Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional). Las reuniones subregionales de Secretarios de Trabajo del Sur de Asia brindan también un valioso foro que ha permitido identificar esferas en que la OIT podría prestar asistencia. Las cuestiones de integración regional se abordaron en un seminario organizado conjuntamente con el Consejo Sindical de Trabajadores de la ASEAN (CSTA) en octubre de 2001.
- 42.** El material de formación proporcionado por el Centro de Turín (tripartito u orientado específicamente a los mandantes de la OIT) constituye también un medio efectivo para la

creación de capacidad. La OIT, en estrecha cooperación con la FNPR (Federación de Sindicatos Independientes de Rusia), la CIOSL (Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres), varias confederaciones sindicales (la IUF (Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines), la UNI (Union Network International), la ICEF (Federación Internacional de Organizaciones Sindicales de Trabajadores de la Química, Energía e Industrias Diversas), la FIT (Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte), el Centro Solidaridad y la Fundación Ebert, servirá de punto focal para la formación sindical, y facilitará el intercambio de información y el establecimiento de contactos en red. En Africa se han prestado servicios de información, formación y asesoramiento para mejorar la capacidad de los interlocutores sociales mediante dos centros regionales de administración del trabajo (CRADAT/ARLAC – Centro Regional Africano de Administración del Trabajo).

Aplicación de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo

- 43.** En el proceso continuatorio de la Declaración establecido en el anexo a ésta se mencionan los informes anuales sobre los convenios no ratificados, los informes mundiales que abarcan cada año uno de los cuatro grupos de principios y derechos fundamentales en el trabajo, y los planes de acción en cooperación técnica, concebidos en particular para movilizar los recursos internos y externos necesarios para llevar a cabo dichos planes. Hasta la fecha, son dos los planes de acción que han sido sometidos al Consejo de Administración y aprobados. El primero, de noviembre de 2000, tenía como objetivo la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva (GB.279/TC/3). Un breve resumen de las actividades emprendidas para llevar a término dicho plan de acción fue sometido a la Conferencia de junio de 2001 (*Actas Provisionales* núm. 12, 89.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 2001). El segundo, de junio de 2001, se refería a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio (GB.282/TC/5). En él se ofrecía información adicional sobre la asistencia prestada por diversas unidades de la OIT, tanto en la sede como sobre el terreno, bajo los auspicios de dicha Declaración; y se proponía un planteamiento orientado a la cooperación técnica para combatir el trabajo forzoso.
- 44.** En el cuadro siguiente se resume la fase inicial de la aplicación de dicha Declaración.

Programas y proyectos aprobados bajo los auspicios de la Declaración, por categorías de principios y por derechos y regiones (en porcentaje de gasto)

| Período | Libertad de asociación y de negociación colectiva | Trabajo forzoso | Trabajo infantil | No discriminación | Más de una categoría | Miles de dólares |
|-----------|---|-----------------|------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1999-2000 | 56 | 7 | 0 | 21 | 16 | 23.069 |
| 2000-2001 | 30 | 3 | 2 | 0 | 64 | 26.219 |
| Región | Africa | Américas | Estados árabes | Asia y el Pacífico | Europa | Global |
| 1999-2000 | 24 | 18 | 0 | 48 | 0 | 10 |
| 2000-2001 | 16 | 12 | 6 | 15 | 8 | 44 |

Creación de unas condiciones propicias, mediante cooperación técnica, para la promoción, realización y aplicación de las normas internacionales del trabajo

45. El apoyo a las actividades de seguimiento de la Declaración ha ido acompañado de importantes avances en la campaña de ratificación universal de los ocho convenios fundamentales. Mientras que la cooperación técnica y la labor de concienciación y asesoramiento realizada en el marco del seguimiento de la Declaración están expresamente orientadas al fomento de sus respectivos principios, se han observado efectos positivos tanto en la eliminación de obstáculos a la ratificación de los convenios como en la aplicación de éstos, según han indicado los órganos de supervisión.
46. Por lo que respecta a la libertad de asociación y de negociación colectiva, en enero de 2001 se puso en marcha un proyecto de dos años que contaba con fondos extrapresupuestarios, bajo los auspicios del Programa sobre las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos del Centro de Turín. Dicho proyecto aspira a consolidar la sostenibilidad de la asistencia técnica prestada por la Oficina en esa materia, mediante la incorporación de actividades de formación tanto en línea ascendente como descendente. Ello debería ayudar a identificar las necesidades de los mandantes. A este respecto, el Proyecto de libertad de asociación hace uso de las nuevas metodologías de formación del Centro de Turín, y concretamente de la posibilidad de impartir formación a distancia, para ampliar su alcance y asegurarse un seguimiento integral. Se han ejecutado, en particular, proyectos de amplio alcance que implican una interacción entre la asistencia técnica y la formación, en el sector portuario de los países del CONOSUR y en los Estados del Golfo. Por último, en 2001 se creó un conjunto de expertos en libertad de asociación, en apoyo de las actividades de formación del Centro de Turín y de la Oficina sobre ese particular. Ese mismo tipo de proyecto y de financiación podría aplicarse a las demás actividades de seguimiento en el marco de la Declaración.
47. En lo que se refiere a la eliminación del trabajo infantil, el Programa IPEC de InFocus ha aplicado sus propios métodos de trabajo a la cooperación técnica; por una parte, con programas de duración limitada, y, por otra, ampliando la base de conocimientos e impulsando la campaña en relación con las normas. Los primeros han ayudado manifiestamente al proceso de ratificación (como evidencia el rapidísimo proceso de ratificación del Convenio núm. 182 (115 signatarios hasta la fecha) y el renovado impulso por adherirse al Convenio núm. 138 (116 ratificaciones)); y una mayor integración de esos métodos de actuación complementarios debería mejorar la aplicación de los convenios, a medida que las ratificaciones adquieran vigencia y se activen los procesos operativos y de notificación y supervisión.
48. Los dos programas InFocus — el de promoción de la Declaración y el IPEC — han atraído un volumen considerable de recursos extrapresupuestarios, lo cual, una vez más, da fe del compromiso internacional por ayudar a los países a ratificar y poner en práctica el convenio correspondiente.
49. Es de esperar que el desarrollo de esa perspectiva integradora de las actividades en materia de normas influya en la aceptabilidad del conjunto de normas internacionales del trabajo en los contextos nacionales. Los instrumentos normativos proporcionados por los convenios y recomendaciones de la OIT y por la Declaración sitúan a la Organización en una posición comparativamente ventajosa, gracias a una formulación consensuada y fidedigna de las políticas, de los objetivos e, incluso, del contenido pormenorizado de los programas. Proporcionan un marco excelente para la elaboración del concepto de trabajo decente a nivel internacional, y de planes de actuación en esa dirección a nivel nacional. El Departamento de Normas Internacionales del Trabajo está, pues, examinando la manera de

mejorar sus sinergias con los demás sectores técnicos, a fin de mejorar la aplicación efectiva de las normas sobre el empleo, la protección social y el diálogo social, y para lograr que el proceso de establecimiento de normas y de supervisión se centre más en las prioridades. Prueba de ello es la profusión de consideraciones normativas en el informe elaborado para el debate de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre la economía informal, así como el debate que se celebrará en 2003 sobre un enfoque integrado de las cuestiones sobre seguridad e higiene en el trabajo.

La promoción de microempresas y de empresas de pequeño y medio tamaño como uno de los principales impulsores de la generación de puestos de trabajo

50. Una de las estrategias básicas de la OIT para promover un aumento en el número y calidad de los puestos de trabajo consiste en crear oportunidades para la creación de empresas y para el desarrollo de la pequeña empresa. La mayoría de las personas del mundo trabajan en microempresas y en pequeñas empresas, muchas de ellas creadas por mujeres, jóvenes y personas sin recursos. Es importante que el desarrollo de la pequeña empresa sea una de las principales estrategias para obtener un trabajo decente, y no un último recurso para quienes trabajan y viven en la pobreza. En 1999 se puso en marcha el Programa InFocus sobre la Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas (IFP/SEED – IFP/Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas), como abanderado de la campaña de la OIT por materializar el potencial de desarrollo de la pequeña empresa y ayudar, de ese modo, a crear oportunidades de trabajo decente para todos.
51. En 2000-2001, una importante aportación inicial de fondos extrapresupuestarios multiplicó la capacidad del IFP/SEED para realizar actividades en muchos países al mismo tiempo y para convertir rápidamente los resultados de las nuevas investigaciones en instrumentos prácticos y en orientaciones de política. La labor teórica y el desarrollo de instrumentos genéricos han ido acompañadas de pruebas piloto y evaluaciones de impacto, actuaciones concretas a nivel nacional, y una importante labor internacional de persuasión mediante series de publicaciones, conferencias, y alianzas con otros organismos internacionales.
52. En India y Ghana se han experimentado nuevas metodologías para mejorar la calidad del trabajo en microempresas; en Asia y Africa se han puesto en marcha proyectos regionales para ayudar a las organizaciones de empleadores a proporcionar servicios esenciales y otorgar representación a las mujeres empresarias; en colaboración con el Centro de Turín, se han celebrado seminarios internacionales sobre las prácticas más adecuadas para la prestación de servicios de desarrollo empresarial; se sigue impartiendo formación sobre la creación y mejora de empresas en unos 40 países; y en varios proyectos de cooperación técnica se están probando sobre el terreno nuevos métodos optimizados en términos de costo para evaluar el efecto de las actividades de promoción de la pequeña empresa sobre la cantidad y calidad del empleo.
53. El mensaje de la OIT es que las microempresas y pequeñas empresas pueden ser también lugares de trabajo decente. La mejora de las condiciones de trabajo y de la calidad del empleo puede redundar en un aumento de la productividad, de la calidad de los productos y del acceso a nuevos mercados, incluso para las más pequeñas empresas. El mensaje de que, además de un objetivo social, el trabajo decente puede ser un factor productivo muy importante se lleva a la práctica mediante diversos proyectos de cooperación técnica orientados a la pequeña empresa. En Viet Nam, por ejemplo, la formación para la calidad del puesto de trabajo se incluyó en unos cursos sobre la mejora de la empresa, y las primeras evaluaciones indican que los alumnos consiguieron mejorar sus condiciones de trabajo y el rendimiento de sus empresas con un costo moderado. Un estudio de viabilidad

en Ghana ha dado lugar a una campaña piloto de divulgación social para crear una mayor conciencia del vínculo existente entre la calidad del trabajo y el rendimiento empresarial. En India se está ejecutando un proyecto que demuestra a las empresas familiares que la mejora de sus condiciones de trabajo puede incrementar la productividad y la calidad de los productos y, a su vez, ayudar a la industria local a mantener la competitividad del valor de sus productos en la cadena mundial.

54. Diversos programas de cooperación técnica permitieron también al IFP/SEED ayudar a potenciar el trabajo decente en las pequeñas empresas incorporando aspectos de normativa laboral en las iniciativas de política de la pequeña empresa, mediante el fortalecimiento de las asociaciones de pequeñas empresas y trabajadores, y mediante la colaboración con otras unidades para mejorar la protección social (STEP, SFP), la libertad de asociación (IFP/DECLARATION) y la seguridad e higiene en el puesto de trabajo de las pequeñas empresas (IFP/SAFEWORK, OIT/SIDA).

2. Mejora de la calidad, la presencia, la efectividad y el impacto de la cooperación técnica de la OIT

Estructuras eficientes y efectivas

55. El debate de la Conferencia de 1999 puso de relieve la necesidad de reformar la definición de cometidos y responsabilidades tanto entre la sede y las unidades externas como en el seno de aquélla y de éstas. El proceso de reforma tendría principalmente por objeto ofrecer una presencia y una estructura de servicios más eficiente y accesible en las dependencias externas. La reforma acometida en la sede es suficientemente conocida.
56. En los últimos dos años se ha efectuado una revisión de la estructura externa de la Oficina. Tal como informó el Director General a la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración en marzo de 2001, aquél no consideraba que el cierre de oficinas en países en desarrollo fuera una de sus atribuciones. En lugar de cambios estructurales, como el cierre o la apertura de oficinas, el Director General se inclinó por la mejora de los servicios y la optimización de la gestión y de las estructuras de presentación de informes. Una innovación importante ha sido la creación de los grupos de trabajo regionales sobre trabajo decente, integrados por el Director Regional más una pequeña plantilla de apoyo de la Oficina Regional y diversos directores de los equipos multidisciplinares (EMD) en la región. El cometido de estos grupos consistirá en mejorar la colaboración con la sede y la planificación y ejecución de actividades a nivel regional, ayudar a crear redes de especialistas, y ayudar a nivel nacional en las actuaciones relacionadas con el trabajo decente. Es de esperar que la labor de los grupos sobre trabajo decente consolide el volumen de recursos especializados de la OIT, así como su labor de facilitación de la cooperación entre regiones.
57. Otra de las reformas consistió en optimizar las estructuras de gestión y de presentación de informes. Desde 1999, la gestión de los EMD y de las Oficinas de zona en el lugar de destino se ha ido consolidando bajo el mandato de un director. Este proceso, que duró varios años, concluyó a comienzos de 2002. Además, con la creación de grupos de trabajo sobre trabajo decente, se decidió que todas las cuestiones de programación en el ámbito de la jurisdicción geográfica de una Oficina de zona/EMD estarían coordinadas por el director de esa oficina, que al mismo tiempo forma parte del grupo. Con ello se conseguirá una mayor coherencia en las estrategias y en el desarrollo de programas a nivel regional y subregional. La reforma tiene también por objeto conferir mayores atribuciones y responsabilidad a las estructuras de las oficinas fusionadas, que tendrán la tarea de ayudar a definir las prioridades de los programas y alcanzar los objetivos señalados. Este cambio

debería aminorar la confusión de los mandantes de una misma área geográfica con respecto a la responsabilidad de los servicios de la OIT. En consonancia con dicho cambio, la Oficina está estudiando una nomenclatura más simplificada para las oficinas de la OIT sobre el terreno. En la fecha en que se redactaba el presente documento, se estaban detallando todavía los cometidos de los nuevos sistemas y procedimientos de gestión, así como la estructura de presentación de informes y los cometidos y responsabilidades de las diferentes unidades, tanto en la sede como sobre el terreno. Para mediados de 2002 se espera haber implantado dichas reformas, o bien un calendario de fechas para aquellas áreas en que sea necesario un período de transición.

58. En consonancia con la mejora de los servicios en las regiones, el Director General se ha comprometido a descentralizar una cuota cada vez mayor de responsabilidad de la gestión de las actividades de cooperación técnica y de cierto número de puestos profesionales, para transferirla a las unidades externas. En el primer trimestre de 2002 está previsto celebrar un pequeño taller entre la sede y las unidades externas a fin de examinar las propuestas de los directores regionales para el fortalecimiento de su capacidad, tanto en términos cuantitativos como en sus áreas de especialización. En dicho taller se examinarán también criterios que permitan descentralizar cada vez más a las oficinas externas la gestión de la cooperación técnica.

Mejora de la capacidad técnica mediante la formación

59. El Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín siguió aplicando medidas orientadas a incrementar su capacidad institucional para mejorar la calidad de la formación y para dedicar una mayor atención a los objetivos estratégicos de la OIT, a la integración de géneros y a la coherencia de las actividades en el ámbito regional.
60. En el cuadro 1 del apéndice II se muestra el volumen financiero total de las actividades realizadas por el Centro de Turín: 24,8 millones de dólares en 1999, 23 millones de dólares en 2000, y 24,5 millones de dólares (estimación) en 2001. Esas actividades fueron posibles gracias a diversas fuentes y acuerdos de financiación, como las aportaciones de Italia y de la OIT, las becas de organismos donantes bilaterales, la participación en licitaciones internacionales, y las contribuciones directas de países y organizaciones receptores.
61. El mejor indicador de la eficacia del Centro de Turín es el número de participantes que recibieron formación. En los cuadros 2 y 3 y en el apéndice II se indica el número y la distribución geográfica de los participantes. El número total de participantes en los programas de formación aumentó de 6.523 a 8.070 entre 1998 y 1999. El notable aumento registrado en 1999 se debió en gran parte a un volumen excepcionalmente alto de actividades enmarcadas en los proyectos de la Comisión de Empleo y Política Social destinados a países europeos. El componente ESP disminuyó en 2000 y 2001, en tanto que las actividades destinadas a países en desarrollo aumentaron. Está previsto que el número de participantes aumente hasta 8.900 participantes en 2001. En 2000, más de un 41 por ciento de los participantes eran mujeres. En 2001 se esperaba mantener ese resultado, e incluso mejorarlo.
62. Como resultado de la política deliberada del Centro de dar mayor preponderancia a los mandantes y a las prioridades de la OIT, se realizaron 35 actividades tripartitas en el año 2000, frente a las nueve de 1999. En la aplicación de su estrategia de reforzar el tripartismo, el Centro creó en 1999 un fondo especial (con cargo a la contribución voluntaria de Italia) para alentar la participación de trabajadores y empleadores en los cursos principales. Durante el período 1999-2001, este mecanismo permitió financiar unas 160 becas. Dichas becas se otorgaron tras celebrar consultas con los grupos de empleadores y de trabajadores.

- 63.** En 1999 se unificó y se utilizó a título de prueba un cuestionario para evaluar el grado de satisfacción de los participantes al término de las actividades. En 2000, dicho cuestionario se utilizó en un 46 por ciento de las actividades de formación de grupos. El Centro aspira a abarcar un 80 por ciento de las actividades pertinentes en 2001. La unificación de ese ejercicio permitió al Centro procesar información estadística sobre el grado de satisfacción de los participantes, así como identificar tendencias, puntos fuertes y aspectos mejorables de sus programas y servicios. Dicha información es tenida en cuenta después a la hora de diseñar y gestionar actividades y procesos de trabajo, y cuando es necesario se adoptan medidas correctoras. Por lo general, los resultados parecen indicar que, aunque los participantes consideraban que la actividad era acorde con las necesidades de su organización y con sus funciones actuales, no estaban satisfechos con la cantidad y calidad de la información recibida con anterioridad a los cursos. El Centro reexaminó sus prácticas sobre el particular, y utiliza cada vez más su sitio Web para comunicarse y examinar los temas con los participantes.
- 64.** Algunos aspectos de la evaluación, sin embargo (por ejemplo, la evaluación del aprendizaje, los efectos a largo plazo, o la evaluación de impacto), no pueden determinarse utilizando instrumentos de uso común. Para esos aspectos, el responsable de una actividad, en consulta con la unidad de evaluación, decide los instrumentos apropiados que se utilizarán caso por caso. La evaluación del impacto de la formación sobre el rendimiento de los alumnos y/o sobre la capacidad institucional es un aspecto importante que conviene conocer; para ello, sin embargo, ha de transcurrir cierto tiempo, y difícilmente podrá conseguirse ignorando ciertos factores externos. El Centro está intentando organizar, siempre que le es posible, talleres de seguimiento que reúnen a antiguos participantes. En esos talleres, tanto el Centro como los participantes tienen oportunidad de evaluar conjuntamente en qué medida han logrado llevar a término los planes de actuación elaborados durante las actividades de formación, y de identificar los obstáculos encontrados. El Centro realiza también periódicamente encuestas entre antiguos participantes y sus instituciones para evaluar en qué medida utilizaron, tanto aquéllos cómo éstas, los conocimientos adquiridos gracias a las actividades de formación del Centro. El Centro está intentando ampliar el alcance y la fiabilidad de ese tipo de ejercicio.
- 65.** La aplicación del programa correspondiente a 2002 mantiene la continuidad con la reorganización de los programas de formación del Centro que se introdujo en enero de 2000. Los principales aspectos son: una mayor atención a las prioridades y objetivos estratégicos de la OIT (nuevos programas sobre diálogo social y sobre las actividades de los empleadores); una continuación y profundización de la política de integración de géneros; la asignación de mayores recursos para la promoción de actividades tripartitas; el desarrollo de nuevos proyectos de enseñanza a distancia en aspectos tales como las actividades continuatorias de la Declaración, las iniciativas de empleo local, los servicios de desarrollo empresarial, las actividades de formación, y el género; el reforzamiento del actual sistema de evaluación, particularmente mediante evaluaciones al término de los cursos y una puesta a prueba de los instrumentos de evaluación; y el desarrollo de una red de antiguos alumnos.
- 66.** En enero de 2002, de conformidad con la recomendación de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Escuela Superior de Personal de las Naciones Unidas se convirtió en una institución independiente que compartía sus locales con el Centro. La Escuela Superior de Personal seguirá ayudando a mejorar la efectividad de las Naciones Unidas fomentando una cultura común de gestión en esa Organización. Diversos equipos de las Naciones Unidas que operan en más de 40 países están recibiendo formación sobre el Sistema de evaluación común para los países (CCA) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). A medida que evolucionen las prioridades y necesidades, los programas de la Escuela Superior de Personal responderán a su vez a esos cambios, y a

las demandas y necesidades de especialización de los directivos de las Naciones Unidas en el siglo XXI.

Evaluación

- 67.** Los principios en que se basará la evaluación de los programas y actividades de la OIT en el marco de la estrategia de evaluación de la Oficina se expusieron en el volumen 3 del Programa y Presupuesto para 2000-2001. Durante la reunión de marzo de 2000 del Consejo de Administración, el Director General abordó nuevamente el tema proponiendo ciertas prácticas de evaluación, junto con un plan para realizar éstas. A raíz de esa reunión, la Oficina realizó una encuesta sobre las políticas y prácticas de evaluación en otras organizaciones internacionales, a fin de aprender de las experiencias ajenas a la hora de formular las prácticas de la OIT.
- 68.** Los resultados de dicha encuesta revelaron que las prácticas de evaluación de la OIT estaban básicamente en conformidad con las de otras organizaciones internacionales, y señalaron dos direcciones en las que era posible avanzar: la sistematización de las evaluaciones y su integración en la planificación estratégica de los presupuestos; y la utilización de evaluadores independientes.
- 69.** La primera de esas áreas obligaba a los directores de programa a integrar en su proceso de toma de decisiones la información obtenida de las evaluaciones, y a utilizar dicha información en sus informes sobre los resultados de los programas. Se consideró que estas medidas pertenecían al ámbito de los procedimientos internos y de la formación; por consiguiente, la Oficina de Programación y Gestión organizó programas de formación sobre elaboración estratégica de presupuestos, gestión del rendimiento, y supervisión de los funcionarios de la sede y de las regiones. La Oficina remodeló también su estructura, y hubo también una cierta redistribución de responsabilidades, con objeto de conseguir una mayor integración y eficiencia en las funciones de evaluación.
- 70.** El segundo aspecto era la responsabilidad en la realización de las evaluaciones. Aunque una evaluación externa e independiente sería tal vez más creíble, su costo es también alto; la evaluación de un programa de mediana envergadura cuesta alrededor de 75.000 dólares, a los que habría que añadir aproximadamente la misma cantidad para la dedicación del personal al ejercicio de evaluación. Además, como se sabe por experiencia, no está garantizada una alta calidad de los resultados. En cualquier caso, tal como recomienda la Comisión de Cooperación Técnica, habría un mayor número de evaluaciones independientes, aunque teniendo presente que resultaría prohibitivo encargar todas las evaluaciones a entidades externas.
- 71.** Tal como están planteadas actualmente las evaluaciones, resulta necesario someter todos los proyectos a una autoevaluación anual y a otra evaluación antes del comienzo de una nueva fase; los proyectos cuyo presupuesto sobrepase los 250.000 dólares se someterán, además, a una evaluación independiente al menos una vez en el transcurso del proyecto.
- 72.** En consonancia con estas consideraciones, las evaluaciones se han venido efectuando de manera habitual. Además, se realizaron dos evaluaciones temáticas sobre la formación para el empleo y la administración del trabajo, de las que se prevé informar en las reuniones de 2001 y 2002 de la Comisión de Cooperación Técnica.
- 73.** Cabe añadir un dato más en relación con la presentación de las evaluaciones temáticas. La Oficina, tal como solicitó la Comisión en marzo de 2001, informó a la reunión de noviembre sobre las medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones, comentarios y observaciones.

74. Se ha realizado también otro experimento, consistente en exámenes *in situ* realizados por los miembros del Consejo de Administración. Cuatro equipos tripartitos visitaron determinados proyectos en Africa, las Américas, Asia y Europa. Sus conclusiones y recomendaciones ayudan desde entonces a la OIT a orientar sus actividades de cooperación técnica.
75. Con respecto a la evaluación, los miembros del Consejo de Administración recomendaron un especial interés por incorporar y asignar recursos para las evaluaciones ex post en el documento del proyecto, con miras a evaluar tanto el impacto como la sostenibilidad del proyecto. Recomendaron asimismo que la difusión de los resultados de las evaluaciones formase parte integrante del Programa de Cooperación Técnica, y que se desarrollasen mecanismos para integrar en futuros proyectos las enseñanzas extraídas.
76. Algunas de las actividades que la Oficina está realizando o contemplando con respecto a la función de evaluación de la cooperación técnica son: formulación de directrices y redacción de listas de comprobación de la calidad de los documentos de proyecto; formación orientada al diseño, vigilancia y evaluación de proyectos; creación de sistemas de seguimiento para las diferentes actividades de un proyecto y, en particular, planes para la evaluación de los proyectos y programas de financiación externa; definición de grupos de objetivos identificables y verificables que sirvan de referencia para realizar evaluaciones objetivas; determinación de procedimientos para seleccionar evaluadores independientes, y elaboración de una lista de evaluadores; desarrollo de componentes de la base de datos sobre cooperación técnica para conservar los resultados de las evaluaciones y poder utilizarlos en el diseño de futuros proyectos; y ayuda para constituir bases de datos sobre los resultados de las evaluaciones a nivel de toda la Oficina incluyendo, en particular, las prácticas más adecuadas.

Prácticas más adecuadas y enseñanzas extraídas

77. Se han puesto ya en marcha mecanismos para informar de las enseñanzas extraídas y de las prácticas más adecuadas. Las evaluaciones realizadas permiten sopesar en términos generales los proyectos y programas que están en ciernes. Los informes anuales sobre cooperación técnica presentados a las reuniones de noviembre de la Comisión de Cooperación Técnica dedican sendos apartados a las enseñanzas extraídas y a los logros conseguidos. En el sitio Web del CODEV (Departamento de Cooperación para el Desarrollo) de la OIT se expondrán diversos éxitos, muchos de los cuales figurarán también en la revista *World of Work* de la OIT.

Diseño de estrategias de comunicaciones para mejorar la presencia de las actividades de la OIT y promover alianzas de más amplio alcance

78. La estrategia ha consistido en un planteamiento a nivel mundial y por objetivos basado en los instrumentos y objetivos apropiados. Así, por ejemplo, para fomentar la atención de los medios de comunicación hacia las actividades de la OIT se han organizado visitas a los proyectos para periodistas, y se ofrece a los medios de comunicación locales información actualizada sobre el desarrollo de los proyectos. Además, tanto en la sede como sobre el terreno se han convocado entrevistas con prensa, radio y televisión, con funcionarios de la OIT y con participantes y beneficiarios locales. En colaboración con las oficinas regionales, se está compilando una base de datos sobre los medios de comunicación, a fin de identificar las vías más eficaces para llegar a dichos medios, tanto a nivel local como regional e internacional.

79. En la publicación *World at Work*, ofrecida también por Internet, se examinan con gran interés y detalle los proyectos de la OIT sobre el terreno; se ha prestado asistencia para facilitar la adaptación de la revista a diversos idiomas locales.
80. Se han producido varios programas de vídeo sobre los proyectos de la OIT para diversas emisoras locales e internacionales, en particular la emisión *World Report* de la CNN, en la cual la OIT colabora regularmente. El Programa InFocus sobre la Promoción de la Declaración produjo y difundió por televisión vídeos que acompañaban a los Informes Mundiales publicados sobre el tema, así como cuatro anuncios de animación sobre los servicios públicos. Estos anuncios se emitieron en varios canales de televisión, entre ellos la CNN. Las noticias producidas para el *World Report* de la CNN, que se emitieron cíclicamente, versaban sobre la libertad de asociación, el trabajo forzoso y el tráfico de seres humanos, y contenían filmaciones de Bolivia, Brasil, Nepal y Sudáfrica.
81. A fin de consolidar las alianzas, y en el marco de su campaña de argumentación y divulgación, se elaboraron directrices y se ayudó a las oficinas regionales a identificar aliados en ámbitos afines de las Naciones Unidas y en otras organizaciones (ONG, empleadores, sindicatos, instituciones de desarrollo, etc.) para participar en actividades conjuntas y copatrocinadas, paralelamente a los actos y actividades de la sede, como el Día Internacional de la Mujer, talleres relacionados con la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, la aplicación y promoción de repertorios de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el SIDA y sobre las discapacidades, sesiones informativas sobre aspectos de la Declaración, y publicación de informes importantes.
82. Se suministra regularmente información sobre la OIT a las emisiones diarias de noticias en directo de las Naciones Unidas; y son habituales los anuncios en servicios públicos de televisión sobre las actividades de la OIT, sus proyectos y sus temas prioritarios.
83. Se ha ofrecido material informativo y presentaciones audiovisuales de los proyectos de asistencia técnica de la OIT en exposiciones y ferias comerciales, tanto a nivel local como internacional.
84. Un elemento importante ha sido la traducción y difusión de documentación de la OIT, material informativo y carteles, en diversos idiomas nacionales.
85. La campaña del IPEC por la ratificación del Convenio núm. 182 sobre las peores formas de trabajo infantil ha creado varias alianzas de diversa importancia. Entre las más importantes se encuentran la concertada con la Federación Africana de Fútbol y con el Comité organizador de la Copa de Naciones de África 2002 (para la campaña «Tarjeta roja al trabajo infantil», realizada durante dicho campeonato en Malí). La promoción de dicha campaña durante las ceremonias de inauguración y de clausura, así como las retransmisiones por televisión durante los 32 partidos, iban destinadas a una audiencia de hasta 600 millones de personas.
86. En asociación con las organizaciones de empleadores y de trabajadores y con las ONG, la campaña desarrollada por el IPEC en 2001-2002 otorgó directamente subvenciones a 55 campañas nacionales, y suministró material para las campañas en 140 países. Algunas de las actividades que recibieron apoyo consistieron en reuniones, talleres y sesiones informativas con los medios de comunicación. Además, la campaña del IPEC, incluidas las actividades realizadas junto con organizaciones de empleadores y trabajadores y ONG, estuvo presente en 106 actos en todo el mundo, a los que asistieron las audiencias deseadas: parlamentarios, altos funcionarios de los ministerios de trabajo y de educación, altos cargos de organizaciones de empleadores y trabajadores, y ONG.

Integración de la participación tripartita en todas las etapas de la cooperación técnica (a excepción de determinados programas que requieren autonomía) con objeto de reforzar la capacidad de los mandantes

87. Las opiniones y prioridades de los mandantes han sido tenidas en cuenta gracias al mantenimiento permanente de consultas, misiones sobre el terreno y talleres. Diversos especialistas de ACTEMP y ACTRAV han mantenido un diálogo constante con los mandantes, y han asumido un papel esencial en el proceso.
88. Las conclusiones de las reuniones regionales, que expresaban las peticiones de los mandantes, han sido una fuente importante de información para identificar las necesidades previas a la formulación de los proyectos. La Región de Africa organizó reuniones conjuntas de programación con organizaciones importantes de empleadores y de trabajadores, asegurando de ese modo que sus necesidades se incorporasen al plan de trabajo y a las actividades regionales.
89. En China, Fiji y Filipinas se han formulado recientemente marcos nacionales de cooperación técnica. Para programar las actividades hubo que identificar y movilizar recursos internos y externos, y realizar actividades ante los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores. En otros países de la región de Asia y el Pacífico, las instituciones tripartitas y bipartitas brindaron foros de consulta apropiados (por ejemplo, el órgano WEBCOP (Consejo bilateral de trabajadores y empleadores de Pakistán) creado en Pakistán por la Federación de Empleadores, o los órganos creados por los trabajadores) para el diagnóstico de problemas, la identificación de esferas de asistencia de la OIT, o la ayuda para la vigilancia y evaluación de las actividades de cooperación técnica.
90. Los proyectos de gran envergadura (el IPEC, la Declaración) constituyeron Comités de dirección nacionales en los que participaron diversos mandantes y otras partes interesadas de la sociedad civil. Dichos comités se han reunido con regularidad, y han vigilado y evaluado los progresos realizados. Del mismo modo, ciertos comités de asesoramiento de proyectos, como el que se creó en Camboya, actuaron como mecanismos consultivos para los mandantes de la OIT, y proporcionaron orientación y asesoramiento en materia de planes de trabajo, ejecución y coordinación de actividades, vigilancia, presentación de informes, evaluación, etc.
91. En Africa, el Programa de Empleos para Africa (JFA) ha venido organizando talleres nacionales de formación sobre la programación de las inversiones para las estrategias de empleo de las organizaciones de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores en su lucha contra la pobreza. Se han constituido 17 grupos de promoción de redes nacionales (NNAG). Dichos grupos integran entre sus miembros a interlocutores sociales de la OIT, y aspiran a influir en las políticas macroeconómicas de inversión en favor de los pobres y de la creación de empleo.
92. Cabe señalar que, en opinión del grupo de revisión *in situ* del Consejo de Administración, la participación de todas las partes interesadas, incluidos los interlocutores sociales, era crucial desde el punto de vista de la propiedad y del éxito de los proyectos/programas. Era, pues, esencial que participaran en todas las etapas, desde la de formulación hasta la de evaluación; además, en el documento del proyecto será necesario detallar las formas de supervisión que pueden ejercer.

Mayor importancia de la experiencia local en la formulación y ejecución de actividades de cooperación técnica

93. Se han aplicado variantes de los conocimientos prácticos y especializados de ámbito local. En los Estados árabes, por ejemplo, tras la ejecución de un proyecto sobre rehabilitación en el seno de la comunidad en Iraq, los métodos de actuación que resultaron efectivos se aplicaron a proyectos en Siria, y en la Ribera Occidental y Gaza. Análogamente, se formuló una propuesta de proyecto sobre rehabilitación y reintegración de ex reclusos, en línea con cierto proyecto efectuado con éxito en los territorios palestinos.
94. El grado de importancia dado a los expertos locales en la ejecución de un proyecto ha estado supeditado a las aptitudes que ha sido posible utilizar. Europa pudo utilizar un gran número de consultores locales en múltiples proyectos que abarcaban diferentes vertientes incluidas en el mandato de la OIT. Este sistema resultó muy eficaz en términos de costo. Tanto en Africa como en las Américas ha aumentado notablemente la utilización de expertos locales. Las oficinas de las Américas han incorporado cada vez más especialistas locales en puestos de coordinación de proyectos de cooperación técnica, así como para la realización de investigaciones y la preparación de estudios. En Africa, la utilización de expertos locales permitió reforzar tanto la capacidad institucional como los recursos humanos. En el caso de Asia, aunque hay algunos países que han utilizado casi exclusivamente expertos y conocimientos del país para la cooperación técnica, hay otros, particularmente en Asia Oriental y el Pacífico, cuya disponibilidad de especialistas ha sido limitada. Los proyectos ACTRAV, tanto en países en desarrollo como en países de economía en transición, han tropezado con dificultades para encontrar personal local adecuado.
95. Los grupos de examen *in situ* han recomendado que, siempre que sea posible, se apoye el uso de expertos y coordinadores del país, a condición de que hayan sido adecuadamente formados en los objetivos estratégicos de la OIT. La Oficina está esforzándose por acrecentar la experiencia local en materia de cooperación técnica, y el tema está siendo debatido en diversas reuniones, entre ellas el taller conjunto de la sede con las unidades externas sobre la gestión de las relaciones tanto en las regiones como entre la sede y dichas unidades.

Fortalecimiento de las alianzas y nuevos planteamientos

Alianzas para la movilización de recursos: la colectividad multilateral de donantes

96. El acontecimiento más importante de los últimos dos años y medio en cuanto al fortalecimiento de las relaciones con la colectividad de donantes ha sido la consolidación de las alianzas o acuerdos marco con diversos donantes multilaterales. Este tipo de actuaciones consta de varios componentes, algunos de los cuales varían según el donante: acuerdos de financiación orientados específicamente a áreas de programa o áreas temáticas, en contraposición a los proyectos individuales, vinculados al programa ordinario y presupuesto, que representan prioridades comunes; acuerdos sobre determinados países, principalmente países menos adelantados o posibles receptores de la Asociación Internacional de Fomento (AIF); asignaciones específicas y desarrollo de proyectos enmarcados en el área de programas que determine la OIT con arreglo a ciertos parámetros señalados por los donantes; períodos de financiación bienales o cuatrienales coincidentes con el ciclo del presupuesto ordinario; sistemas y formularios mejorados para la presentación de información; y reuniones anuales o semestrales de revisión. En una u otra forma, existen actualmente programas de asociación con Dinamarca, Francia, Irlanda, Italia (programa Universitas), Japón, Países Bajos y Reino Unido (Departamento de

Desarrollo Internacional). Se están celebrando debates, o bien para concertar un acuerdo asociativo o bien para un enfoque más programático, con Bélgica, Alemania, Noruega y Suecia, y acaba de comenzar otro debate con Canadá.

- 97.** Otra novedad importante ha sido un cambio notable en cuanto al tipo de aprobaciones concedidas, ya que disminuyó apreciablemente la financiación del PNUD y del FNUAP, al tiempo que aumentaban también considerablemente las aportaciones de la comunidad multilateral. Así, por ejemplo, la financiación multilateral representó un 50 por ciento del total de proyectos aprobados en 1997 (por un importe de 60,2 millones de dólares); en 2000, esa financiación representó un 90 por ciento del total (con un volumen de 120 millones de dólares). Esta tendencia se acentuará probablemente en 2001. Gracias al apoyo de los donantes multilaterales, el volumen total de aprobaciones ascendió en 2000 a 130 millones de dólares, que representó la cifra más alta desde comienzos del decenio de 1990. Aunque las cifras no son aún definitivas para 2001, se estima que el volumen total correspondiente al último año supere los 140 millones de dólares. Una proporción importante de la financiación multilateral en el período 1999-2001 provino de las cuantiosas aportaciones del Departamento de Trabajo de las Naciones Unidas. Además, se firmaron importantes acuerdos con los Países Bajos, en 2000, y con el Reino Unido, en 2001 (Departamento de Desarrollo Internacional). Otros países hicieron también aportaciones importantes durante el último bienio, en particular Canadá, Dinamarca, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Noruega, Suecia, Suiza y Luxemburgo.
- 98.** El cambio en los tipos de financiación y los acuerdos concertados con la comunidad multilateral ejercen una influencia sobre el desarrollo de los programas. La financiación del PNUD se negoció y gestionó en buena parte sobre el terreno; las actividades fueron principalmente, aunque no exclusivamente, específicas para cada país, y abarcaron un número limitado de proyectos puntuales en distintos países. El concepto de alianza con los donantes multilaterales se basa en una perspectiva más amplia que abarca programas o áreas temáticas prioritarios, y que en gran parte ha dado lugar a proyectos interregionales, desarrollados principalmente en la sede, en tanto que las actividades en los países se coordinaban en base a la estructura regional. Se ha solicitado una mayor coordinación y colaboración entre la sede y las unidades externas, tanto para el desarrollo de programas como para su ejecución. A esta colaboración entre la sede y las demás unidades en materia de cooperación técnica han venido a sumarse las reuniones conjuntas sobre programación celebradas hasta la fecha, que se prevé celebrar con carácter anual en el futuro.
- 99.** De tales consideraciones ha surgido la necesidad de establecer un proceso que permita identificar las prioridades en relación con los programas de cooperación técnica a nivel de toda la Oficina. Ha sido éste un aspecto clave en el diálogo que se está manteniendo con los interlocutores multilaterales. Durante 2001 se adoptaron medidas encaminadas a establecer un mecanismo interno para el examen de las propuestas de financiación en el marco de las alianzas concertadas por dos importantes donantes multilaterales. Se mantuvieron los cuatro criterios principales, anteriormente mencionados, para el desarrollo de programas, a saber: que los programas de cooperación técnica estén basados en el programa y presupuesto ordinario; que sean acordes a las necesidades de los mandantes y respeten los objetivos de desarrollo de los países; que sean de alta calidad y técnicamente consistentes; y que cumplan los criterios de los donantes. En el otoño de 2001 se celebró un primer ejercicio, del que se desprende la necesidad de seguir trabajando en la concepción y preparación de las propuestas, en las consultas entre las oficinas y entre la sede y las unidades externas, y en el examen de los procedimientos de evaluación. Por otra parte, dicho ejercicio ilustró también las ventajas que podría reportar la utilización de un proceso sistemático que reuniera a la sede y a las demás unidades, que mejorara la coherencia del desarrollo de los programas, que reforzara la planificación estratégica, y que

fomentara planteamientos intersectoriales innovadores. Proseguirán las actividades en esa área.

Fortalecimiento de las relaciones con el sistema de las Naciones Unidas, especialmente en el contexto del MANUD, de las instituciones de Bretton Woods y de los bancos de desarrollo regional, de manera que tengan en cuenta los principios y valores básicos de la OIT en la definición y ejecución de sus actividades

Sistema de las Naciones Unidas

100. Desde 1999 ha habido varias novedades en relación con las reformas del Secretario General de las Naciones Unidas y con el mecanismo de consulta entre organismos de las Naciones Unidas. El Marco de las Naciones Unidas para la Asistencia al Desarrollo concluyó la fase piloto y la de evaluación. Los principales órganos subsidiarios del Comité Administrativo de Coordinación (CAC) fueron reformados y sustituidos por el consejo ejecutivo encargado de la coordinación. En cuanto a los mecanismos de consulta entre organismos, el Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones (CCCPO) fue sustituido por la comisión de alto nivel sobre programas; la OIT está adecuadamente representada en dicha comisión. A nivel operativo, se ha mantenido un mecanismo inspirado en el Grupo de Trabajo sobre el sistema del coordinador residente, como órgano subsidiario funcional oficioso de la comisión de alto nivel sobre programas. La OIT seguirá desempeñando un papel activo en dicho órgano.
101. La OIT siguió participando en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD); la política de la Oficina con respecto a la participación en el MANUD se expone en una nota orientativa revisada de la OIT de julio de 2001. Al término de 2001, se habían realizado en todo el mundo un total de 49 actividades MANUD y 93 actividades del sistema de evaluación común para los países, en la mayoría de las cuales había participado la OIT.
102. Las impresiones de la Oficina en el proceso de participación en el MANUD se han visto también reforzadas por una evaluación independiente realizada en 2001 por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se señaló que el MANUD había apoyado la identificación de deficiencias en la capacidad del sistema de las Naciones Unidas a nivel nacional, y la creación de un mecanismo para la dotación de capacidad al equipo de las Naciones Unidas en el país. Con ello, se facilitó el examen de los objetivos mundiales a nivel local, y se brindó una oportunidad a los grupos temáticos para abordar cuestiones transversales tales como el género, la erradicación de la pobreza, o el VIH/SIDA. Allí donde la OIT ha tenido un protagonismo en el grupo temático correspondiente, por ejemplo en materia de empleo (Filipinas) o de trabajo infantil (India, República Unida de Tanzania), sus áreas prioritarias han quedado claramente reflejadas en los documentos finales del MANUD.
103. Se observó también, sin embargo, que las perspectivas regionales no siempre quedaban plenamente incorporadas en los documentos, y que el proceso no solía estar sincronizado con el proceso de planificación nacional. No había ni objetivos ni planes de actuación para el sistema de las Naciones Unidas. Los costos de transacción eran elevados tanto para el Gobierno como para los organismos de las Naciones Unidas. Para la OIT, dichos ejercicios eran laboriosos, y absorbían un volumen de recursos considerable.

- 104.** Un grupo de trabajo interorganismos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha elaborado un formato nuevo y común para las descripciones y documentos de los programas de ámbito nacional. Todos los nuevos programas de ese tipo y aspectos de financiación deberán incorporarse en las metas y objetivos del MANUD; con ello, a partir de enero de 2003, el MANUD se convertiría en un «plan empresarial de las Naciones Unidas» para sus programas de cooperación para el desarrollo en los países. Los organismos especializados no han participado en el ejercicio.
- 105.** Con respecto al sistema del coordinador residente de las Naciones Unidas, la Oficina participó en el desarrollo y formulación de directrices y notas genéricas sobre diversas cuestiones concernientes al conjunto del sistema, como los derechos humanos, la creación de capacidad, la respuesta y reconstrucción en situaciones de crisis, el seguimiento de las conferencias mundiales, el VIH/SIDA, y la programación conjunta en el contexto del MANUD por conducto del Grupo de trabajo sobre el sistema del coordinador residente, que es un grupo interreuniones oficioso del ya inexistente CCCPO. Sus directrices están siendo utilizadas por los equipos de ámbito nacional de las Naciones Unidas en los países.
- 106.** La alianza OIT/PNUD ha seguido siendo esencial. La Oficina depende de la red de oficinas del PNUD, en las que no tiene presencia física, para obtener apoyo logístico y servicios administrativos. La tradicional credibilidad del PNUD ante los Estados Miembros en el ámbito nacional y la inveterada credibilidad de la OIT en cuestiones sociales se refuerzan mutuamente. Con una aportación inicial del PNUD se acometió al término de 2001 una iniciativa conjunta para preparar un programa sobre el empleo y la reducción de la pobreza; dicha iniciativa debería desembocar en un programa mundial conjunto sobre el empleo y la erradicación de la pobreza.
- 107.** La OIT siguió prestando asesoramiento al Programa Mundial de Alimentos (PMA) sobre las normas de trabajo en relación con el intercambio de alimentos por trabajo (trabajo forzoso, salario mínimo para el trabajo infantil, discriminación en el empleo, etc.). Ayudó a preparar las directrices *Food for Asset Guidelines* que deberán regir en todas las oficinas del PMA en los países. Además, en respuesta a la actitud del PMA de potenciar las políticas de desarrollo, se están celebrando debates para la elaboración de material de la OIT en apoyo a dichas actividades.
- 108.** La OIT seguirá desempeñando un papel activo en las reformas de las Naciones Unidas, en los mecanismos de consulta entre organismos de las Naciones Unidas, y en el sistema del coordinador residente de las Naciones Unidas, con objeto de promover sus prioridades y de conseguir que otros organismos del sistema de las Naciones Unidas tengan en cuenta aquéllas en sus respectivos programas. Asimismo, seguirá participando activamente en los procesos del CAC y del MANUD, con el fin de maximizar su utilidad, y utilizándolos como plataformas para promover el Programa de Trabajo Decente, la Declaración, y los Objetivos Estratégicos de la OIT. La Oficina se asegurará asimismo un papel importante en el esquema de aplicación de la Declaración del Milenio, especialmente en relación con el objetivo de reducir a la mitad, de aquí a 2015, el número de personas que viven en la pobreza extrema.

Las instituciones de Bretton Woods y los bancos de desarrollo regional

- 109.** Se ha mantenido un estrecho diálogo en materia de políticas con las instituciones de Bretton Woods, se ha establecido una red de interrelaciones con fines de análisis y de investigación, y se ha trabajado en cooperación técnica a nivel de los países. El diálogo sobre políticas ha versado sobre el impacto social y laboral de las políticas de ajuste estructural y de la mundialización, cuestiones relativas a las leyes laborales y a las políticas

de salarios, cuestiones referentes al mercado de trabajo, seguridad social y pensiones, desarrollo empresarial y créditos rurales, políticas de empleo, aspectos de género y formación.

110. En respuesta a las peticiones de los Gobiernos, se ha prestado apoyo directo a la estrategia de reducción de la pobreza en varios países, entre ellos Camerún, Gambia, Guinea, Pakistán y Senegal. Cinco países (Camboya, Honduras, Malí, Nepal, y República Unida de Tanzania) han sido seleccionados como países de especial interés; en ellos, el compromiso de la OIT contará con un apoyo y vigilancia cuidadosos para poner de manifiesto la aportación efectiva del Programa de Trabajo Decente de la OIT. La labor conjunta de la OIT con el programa de transporte para el Africa subsahariana y con el Foro Internacional de Transporte y Desarrollo Rural del Banco Mundial ha mejorado la oportunidad de influir en los programas de desarrollo gubernamental que reciben apoyo del Banco Mundial, de bancos regionales y de donantes bilaterales. La OIT participa en consultas entre organismos sobre el proceso CDF (Marco Integral de Desarrollo)/DELP (Documento de estrategia de reducción de la pobreza).
111. La introducción del DELP y el redoblado interés de Bretton Woods por la reducción de la pobreza han revitalizado la cooperación entre el Programa de inversiones con alto coeficiente de empleo, el Banco Mundial y los bancos de desarrollo regional. Con respecto a las normas internacionales del trabajo, la OIT seguirá apoyándose en los progresos realizados con las instituciones de Bretton Woods, especialmente para mejorar a nivel de país su vinculación con los procesos CDF/DELP. En materia de protección social, la OIT sigue comprometida activamente en proyectos sobre seguridad social financiados por el Banco Mundial en Camerún, Congo y Gabón. La cooperación entre la OIT y el Banco Mundial en relación con el VIH/SIDA se puso de relieve durante una conversación mantenida entre el Director General y el Presidente del Banco en junio de 2001; como actividad continuatoria, la OIT ha propuesto que el código de práctica de la OIT se integre en los programas del Banco Mundial en determinados países de Africa con carácter experimental.
112. La OIT seguirá ampliando e intensificando su relación con las instituciones de Bretton Woods, en el contexto de una alianza para el desarrollo más integrada y de más amplio alcance, y asumiendo un protagonismo claro a la hora de promover los elementos de un trabajo decente, de manera que éstos se incorporen a las estrategias nacionales e internacionales de desarrollo.
113. A petición del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), la OIT inició un programa de sensibilización del personal directivo y profesional de dicha organización con respecto a las normas fundamentales del trabajo, con el propósito de que éstas sean tenidas en cuenta en futuros proyectos. Con respecto al Banco Asiático de Desarrollo, el proyecto de fomento de dichas normas en el diálogo sobre políticas de dicho Banco con los países y en sus programas de inversión avanza satisfactoriamente.

Intensificación y desarrollo de vínculos con otros actantes que comparten los valores y objetivos de la OIT sin detrimento del tripartismo

114. En el marco de la estrategia general de movilización de recursos, la Oficina ha estado explorando posibilidades en el sector privado. Es evidente que el sector privado está interesado en dicho desarrollo, y ese tipo de alianzas abre nuevas posibilidades.
115. La OIT participó activamente en el mecanismo del Pacto Mundial, iniciado en enero de 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas. Ello, sumado a una creciente

tendencia a la responsabilidad social de la empresa, ha suscitado una demanda cada vez mayor de servicios directos de la OIT por parte de empresas, en relación con proyectos específicos. El Foro Mundial del Empleo proporcionó otra oportunidad de explorar futuras alianzas con el sector privado.

116. Hay que señalar, sin embargo, que la experiencia del sistema de las Naciones Unidas ha evidenciado que la ejecución de proyectos con el sector privado puede ser compleja. Aun en el caso de que el informe de la Dependencia Común de Inspección de 1999 sobre la participación del sector privado y su cooperación con el sistema de las Naciones Unidas no aconseje unas directrices para la totalidad del sistema, se recomendó interactuar a nivel de organismos, y el tema ha sido incluido en el orden del día de la próxima reunión interorganismos de asesores jurídicos.
117. A fin de potenciar las alianzas con el sector privado y con fundaciones y otros interlocutores no tradicionales, CODEV y JUR han emprendido recientemente un reexamen interno. En dicho examen, en el que se ha tenido presente la estructura tripartita constitucional de la OIT, se identifican determinadas áreas de problema y limitaciones a dichas alianzas, y se propondrán al Director General unas directrices revisadas que facilitarán esas alianzas. Se mantendrá informado al Consejo de Administración sobre este tema durante el transcurso de 2002.

Fortalecimiento y ampliación de las alianzas para la movilización de recursos: planteamientos innovadores

Unión Europea

118. Las relaciones con la Unión Europea (UE) han sido siempre un tema prioritario para la Oficina; la Comisión y el Parlamento Europeo siguen siendo aliados importantes para el fomento de las normas internacionales del trabajo.
119. Con respecto a las cuestiones de cooperación técnica, el acuerdo marco del 9 de agosto de 1999 entre la Unión Europea y las Naciones Unidas sigue siendo la base de las negociaciones entre la OIT y la UE en materia de métodos financieros y administrativos para la ejecución por la OIT de proyectos financiados por la Comisión. En vista de las modalidades actuales, la colaboración de la OIT con la UE ha tenido lugar caso por caso. Sólo algunos proyectos cuentan actualmente con financiación de la UE: en materia de trabajo infantil (Pakistán), promoción empresarial (Guinea), y desarrollo de aptitudes (Níger).
120. En el seno de la Unión Europea, la antigua oficina de la Dirección General VIII, encargada de la cooperación para el desarrollo, así como otros sectores de la Comisión Europea, han sido reestructurados recientemente, y se ha creado un nuevo Servicio para la Comisión, la Oficina de Cooperación EuropeAid. En el marco de la Comisión Europea, EuropeAid asume la responsabilidad básica de la ejecución de todos los proyectos de desarrollo de la Unión Europea.
121. La OIT ha adoptado medidas concretas para desarrollar una interfaz entre las prioridades de desarrollo de la Unión Europea y el Programa de Trabajo Decente de la OIT. En ese contexto, esas dos instituciones firmaron en mayo de 2001 un memorándum de entendimiento, seguido de negociaciones de alto nivel en Bruselas, Ginebra y Turín.
122. EuropeAid y la Comisión pasaron revista a los mandatos y capacidades de diferentes organismos de Naciones Unidas, con objeto de definir aliados estratégicos. A ese respecto, y con miras a explorar oportunidades para una más estrecha colaboración entre ambas

instituciones en materia de cooperación técnica, el Director General de EuropeAid visitó la OIT en 2001. Se convino en lo siguiente: en el marco de las consultas anuales entre la OIT y la Dirección General de Empleo, la OIT y EuropeAid revisarán anualmente su colaboración; dado que los programas de desarrollo de la Unión Europea están basados en estrategias de desarrollo nacional a nivel de los países y, en muchos casos, insertos en el proceso DELP, se revisarían las posibilidades de colaboración concreta en esa área; y la OIT señalará a EuropeAid varios aspectos técnicos importantes en relación con los cuales diversos países en desarrollo han solicitado la asistencia de la OIT.

- 123.** EuropeAid tiene especial interés en la metodología de la OIT con respecto al diálogo social. Otras áreas de interés son las de protección social, y en particular el problema del VIH/SIDA en el mundo laboral. Las actividades de seguimiento de la Declaración, y especialmente la lucha contra las peores formas de trabajo infantil, así como el Programa de Empleos para Africa, podrían ser áreas de colaboración en el futuro.

Universitas

- 124.** Universitas es un programa de alianza con la OIT que trata de prestar apoyo a interlocutores sociales tripartitos, instituciones de formación, líderes en materia de desarrollo y responsables de políticas para formular políticas y estrategias socioeconómicas orientadas al desarrollo económico local. La OIT está ejecutando la primera fase del programa, financiado por Italia en el marco de la cooperación para el desarrollo. Se está preparando actualmente un segundo programa con diferentes instituciones de Canadá.
- 125.** Universitas opera en dos vertientes: *a)* consolidando las alianzas con los donantes y con el conjunto del sistema de las Naciones Unidas en aquellos programas que estudian estrategias para la reducción de la pobreza mediante el fomento de la gobernación y el desarrollo económico a nivel local; *b)* mejorando las capacidades técnicas y el nivel de los expertos en los países destinatarios, en las Naciones Unidas y en los donantes bilaterales, particularmente en materia de desarrollo regional.
- 126.** A nivel internacional, Universitas proporciona, juntamente con el PNUD y la UNOPS (Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas), las APPI (Anti-Poverty Partnership Initiatives) y diversos programas bilaterales de Italia, un intercambio de información e instrumentos innovadores para el desarrollo humano y el trabajo decente. Algunas de las innovaciones de distintas partes del mundo consisten en prácticas sociales e institucionales con efectos comprobados sobre el desarrollo humano y el trabajo decente.
- 127.** En cada país participante, Universitas apoya el desarrollo de planes de estudios para la educación y formación de directivos y de quienes trabajan en el área social y han de desempeñar un papel clave en los procesos de desarrollo económico locales.
- 128.** Como ejemplo de planteamiento innovador, cabe mencionar el desarrollo de alianzas amplias por medio del deporte. El tema del deporte y del desarrollo es un elemento importante en la estrategia global para la reducción de la pobreza en Mozambique, por ejemplo, tal como se indica en el plan de acción para la reducción de la pobreza absoluta (PARPA), así como para el MANUD, particularmente en relación con el desarrollo económico y la gobernación local. Las posibilidades de desarrollar la microempresa y la pequeña empresa con ayuda del deporte, tanto a nivel nacional como local, podría aunar a la sociedad civil, a las instituciones públicas y a los interlocutores sociales, no sólo de una misma región, sino también de otras.

- 129.** Se contempla la posibilidad de realizar planes conjuntos con las APPI en Argelia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mozambique y Nicaragua. A esta lista se irán añadiendo progresivamente otros países.

D. El camino a seguir

- 130.** Como ya se ha señalado, en los últimos dos años y medio se han realizado progresos en diversos terrenos. No obstante, han surgido varias dificultades que requerirán atención en un futuro próximo. La reforma global de las operaciones sobre el terreno se ha realizado paso por paso, con el fin de desarrollar directrices para los planes y programas y, en particular, los medios para conseguir la plena participación de los mandantes de la OIT en la planificación de las actividades. Es mucho lo que queda por hacer para descentralizar un mayor número de responsabilidades con respecto a las actividades de cooperación para el desarrollo. En primer lugar, en consonancia con la necesidad de intensificar la colaboración entre la sede y las oficinas externas, se necesita realizar más esfuerzos para integrar un pleno aprovechamiento de los expertos y capacidades del Centro de Turín en la concepción y ejecución de actividades de la OIT en materia de cooperación para el desarrollo. En segundo lugar, dado que son prioritarios tanto el desarrollo de marcos para las alianzas con los donantes como la mejora de las prestaciones de cooperación técnica, no ha sido posible dedicar más tiempo ni recursos a la creación de una base de datos sólida o a la definición de metodologías para medir los cambios y tendencias en relación con las actividades y recursos en ciertas circunstancias. Estas dificultades han surgido, por ejemplo, al tratar de supervisar el volumen de recursos destinados a proyectos interregionales en países menos adelantados, o al tratar de medir los recursos que diferentes actividades de proyecto destinan a ciertos componentes, como la igualdad entre géneros o la promoción de las actividades de los trabajadores o de los empleadores. En tercer lugar, no se han hecho suficientes esfuerzos por mejorar el diseño de los programas ni las actividades de evaluación en su conjunto. Esos temas se abordarán en los próximos meses, así como otros en los que sigue siendo necesaria una vigilancia (por ejemplo, la ejecución de los programas), junto con los nuevos desafíos de cara al desarrollo de programas.
- 131.** En 2002, las condiciones en que la OIT ha de prestar cooperación para el desarrollo son distintas a las de 1999, como ya se ha señalado en la introducción al presente documento. El desafío al que se enfrenta la OIT es conseguir que su Programa de Trabajo Decente se incorpore al debate sobre el desarrollo y al proceso de desarrollo. Habrá que realizar renovados esfuerzos para asegurar la coherencia de los programas de la OIT y su compatibilidad con los diferentes marcos vigentes tanto a nivel mundial como en el ámbito nacional, como el MANUD, el DELP o los European Country Strategy Papers; y también para que la OIT, con sus mandantes tripartitos, pueda contribuir a esos procesos, particularmente si se piensa en la ventaja comparativa que le confiere el concepto de trabajo decente. La labor de la OIT en materia de cooperación técnica tendrá que reflejar cada vez más sus relaciones con esos aspectos críticos en iniciativas mundiales tales como las Metas Internacionales de Desarrollo, la Nueva Iniciativa Africana, el VIH/SIDA, o la igualdad entre géneros. La propia OIT se ha centrado en los últimos tiempos en ciertas áreas, entre ellas: el diálogo social y el reforzamiento del tripartismo, el empleo, tal como se pidió en el Foro Global del Empleo, las cuatro áreas principales de la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y las dimensiones sociales de la mundialización. En los próximos meses, la OIT abordará el tema de la economía sumergida. Habrá que definir áreas para el desarrollo de programas sobre la economía sumergida que se presten a actividades de cooperación técnica, y se necesitará también definir, sin duda, nuevas modalidades de ejecución.

- 132.** La colectividad de donantes ha sido receptiva a varias de esas áreas en que se pretende prestar cooperación para el desarrollo. Uno de los principales desafíos estribará en conseguir que el desarrollo de programas en esos campos progrese para poder atender a las nuevas demandas, que la movilización de recursos amplíe su alcance, y que se forjen nuevas alianzas. Son tareas difíciles, y las temáticas son complejas y están frecuentemente interrelacionadas. El trabajo conjunto entre la sede y las unidades externas será mucho más necesario que hasta ahora, a fin de garantizar la calidad técnica y la adecuación a los países. También la movilización de recursos merece atención. En los últimos dos años y medio, la OIT ha consolidado sus alianzas con la comunidad multilateral. Serán necesarios unos esfuerzos mucho mayores para incorporar recursos de nuevos aliados, y para definir las áreas en que exista interés mutuo y en que podrían optimizarse las sinergias.
- 133.** La Oficina confía en que la Comisión le facilitará directrices sobre áreas prioritarias de cooperación para el desarrollo y sobre los necesarios ajustes de los métodos de actuación.

Ginebra, 14 de febrero de 2002.

Apéndice I

Reunión sobre los exámenes *in situ* realizados por los miembros del Consejo de Administración (Ginebra, 19 de noviembre de 2001)

Tal como aprobó el Consejo de Administración en su 277.^a reunión (marzo de 2000), en cada uno de los años del bienio 2000-2001 se realizaron exámenes *in situ* de las actividades sobre el terreno. Cada examen fue efectuado por tres miembros del Consejo de Administración, uno de cada grupo de las regiones correspondientes. Los informes de esos cuatro exámenes fueron consolidados durante una reunión que celebraron en Ginebra los miembros de los cuatro grupos de examen tras la 282.^a reunión (noviembre de 2001) del Consejo de Administración.

Se abordaron los cuatro temas principales siguientes:

- Adecuación del proyecto.
- Coherencia y calidad de los servicios técnicos prestados.
- Proceso de ejecución: mantenimiento de los plazos, y otros aspectos de la ejecución; papel desempeñado por las Oficinas de la OIT.
- Sostenibilidad y propiedad de los proyectos y, en particular, grado de participación de los mandantes.

En el marco de estos temas, la reunión sirvió para compartir experiencias y para resaltar los aspectos siguientes, que habrá que tener en cuenta en el futuro.

Diseño

Para ser eficaces, los programas y proyectos deberían estar basados en análisis correctos de la situación, teniendo presentes la demanda y la influencia del mandato de la OIT en sus componentes. Habrá que realizar esfuerzos especiales allí donde la información estadística existente sea limitada.

Los proyectos deberían ser interregionales, regionales o nacionales, según el caso. Dado que cada uno de ellos presenta ventajas e inconvenientes, habrá que ocuparse de ellos caso por caso.

Desde un primer momento, deberían efectuarse análisis de sostenibilidad, que formarían parte del documento del programa/proyecto.

La participación de todas las partes interesadas, incluidos los interlocutores sociales, es crucial para obtener la propiedad y, mediante ella, alcanzar el éxito del proyecto/programa; por ello, es esencial que dichas partes sean consultadas y que participen durante las etapas de formulación, ejecución y evaluación del programa/proyecto. Los tipos de funciones de supervisión deberían exponerse en el documento del programa/proyecto.

La evaluación de los proyectos y programas debería formar parte integrante del diseño del proyecto.

Debería dedicarse especial atención a incorporar y asignar recursos en el documento del proyecto para la evaluación *ex-post*, con objeto de poder evaluar el impacto y la sostenibilidad del proyecto. Este extremo debería señalarse a la atención de la colectividad de donantes.

La difusión de los resultados de las evaluaciones debería ser un ingrediente habitual del Programa de Cooperación Técnica, y convendría desarrollar mecanismos para incorporar en los proyectos futuros la experiencia adquirida. Los casos satisfactorios y reproducibles del Programa IPEC en la República Unida de Tanzania, así como del Proyecto para la Modernización de la Administración del Trabajo en América Central, Belice, Panamá y la República Dominicana (MATAC), se mencionaron como ejemplos que podrían darse a conocer.

Ejecución

Deberían estipularse con claridad los cometidos y responsabilidades de las diferentes partes relacionadas con la ejecución del programa/proyecto, así como los vínculos entre las diferentes partes de la OIT, a saber, la sede, las oficinas regionales, los EMD, las oficinas de zona, el equipo del proyecto y los interlocutores sociales.

Será necesario determinar la combinación de aliados que resultará adecuada y eficiente: por ejemplo, para un proyecto de formación debería preverse una participación importante de Turín.

Aunque la descentralización es en teoría la manera más efectiva de ejecutar un proyecto, habría que pensar también en la capacidad (incluidos los expertos de que disponen los EMD) a la hora de determinar la mejor ubicación para la dirección del proyecto. Este aspecto debería quedar claro, a ser posible, desde los comienzos de la fase de diseño. Además, habría que tener presentes, por ejemplo, las condiciones particulares de un país, tanto si es un país menos adelantado como en transición.

Sostenibilidad

Dado que la propiedad es el factor más importante de los que determinan la sostenibilidad, convendría dedicarle especial atención desde un principio.

- En los documentos de los proyectos deberían especificarse las modalidades de transición desde la fase de proyecto hasta la de funcionamiento autosostenido.
- Los proyectos con apoyo del gobierno podrían tener más posibilidades que otros de resultar sostenibles; no obstante, la voluntad política podría no ser adecuada. Sería necesario un compromiso firme en términos de asignación de recursos.

Es necesario determinar desde el principio si un proyecto será autosostenible o si necesitará un apoyo continuado. En algunos casos, aunque se hayan alcanzado los objetivos seguirá siendo necesario mantener el apoyo. En tales casos, habrá que empezar pronto a adoptar medidas para poder contar con el gobierno o con el donante en cuestión. La propia OIT puede ayudar en determinadas circunstancias, haciendo uso de fondos del presupuesto ordinario para cooperación técnica, en tanto se deciden otras medidas a más largo plazo.

Habría que diferenciar entre unos y otros países en función de su nivel de desarrollo; para los más débiles, habría que plantearse un esfuerzo especial, ya que lo más probable es que su Gobierno carezca de infraestructura y no pueda seguir haciendo frente a los costos tras la conclusión del proyecto.

Cuando sea viable, se apoyará la utilización de expertos y coordinadores del país, aunque asegurándose de que estén adecuadamente formados en los objetivos estratégicos de la OIT.

Se procurará que el proyecto no dependa enteramente de una sola persona, ya que ello pondría en peligro su sostenibilidad.

Repaso del ejercicio de exámenes *in situ*

En conjunto, se consideró que el ejercicio tripartito había sido positivo, por varias razones:

- Proporcionó a los miembros de la Comisión de Cooperación Técnica la oportunidad de examinar y conocer de primera mano las operaciones de un proyecto y los numerosos problemas a él aparejados en materia de cooperación para el desarrollo, ampliando con ello el acervo de conocimientos de la Comisión.
- La naturaleza tripartita del ejercicio puso de manifiesto que al examinar el tema de la cooperación técnica era posible adoptar un planteamiento común, centrado en aspectos técnicos y no en opiniones diversas de grupos diferentes.
- El ejercicio permitió a los miembros del Consejo de Administración vislumbrar ideas respecto de la posible aplicabilidad de los proyectos, o de la ejecución de proyectos similares en otras regiones con carácter experimental.

-
- El ejercicio de examen fue acogido con satisfacción por los beneficiarios, por el personal directivo de los proyectos y por el personal de las unidades externas de la Oficina; les confirió una presencia inmediata, y les dio un incentivo para seguir llevando adelante las actividades del proyecto.

Deberían diferenciarse los exámenes *in situ* de las actividades de seguimiento necesarias para llevar adelante las actividades del proyecto de manera sostenible.

- Cuando se examinen esos ejercicios en el futuro, convendría adoptar medidas para conseguir que contribuyan a una mejora de la gobernanza dentro del programa de cooperación técnica; deberían adoptarse también medidas para que la relación efectividad/costo sea tenida en cuenta al seleccionar los exámenes (número de proyectos y de países examinados) y para hacer un uso óptimo del valor agregado de esos ejercicios para la Comisión.
- Sería útil una mayor preparación de los equipos tripartitos, particularmente sometiendo a debate en la Comisión algunas de las cuestiones esenciales antes de realizar las visitas. A ese respecto, la Oficina debería proporcionar información sobre los proyectos de manera claramente accesible, particularmente mediante la Web.
- Aun sin dejar de trabajar en equipo, los miembros podrían tal vez distribuirse algunas de las tareas durante las visitas al exterior, a fin de abarcar lo mejor posible el proyecto y de aprovechar al máximo unos períodos de tiempo limitados.
- Hará falta una mayor integración entre los exámenes *in situ* y las actividades de las reuniones regionales. Dichos exámenes deberían constituir una aportación esencial a las reuniones regionales, y deberían ser uno de los principales temas de debate.
- Hay que esforzarse también por mantener el equilibrio entre géneros en la composición de los futuros equipos, y prever medidas que mantengan los costos en unos niveles razonables.

La reunión pidió a la Oficina que incorporara las cuestiones y observaciones precedentes en el examen de medio plazo de la cooperación técnica solicitado por la CIT en 1999, que será presentado a la 283.^a reunión (marzo de 2002) del Consejo de Administración.

Apéndice II

Cuadro 1. Volumen financiero de las actividades del Centro de Turín por sectores de la OIT, 1999 a 2001

| Sector de la OIT | Programas técnicos del Centro de Turín | 1999 | 2000 | | 2001 (estimación) | | |
|---|---|------------------|---------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|
| | | Miles de dólares | Subtotal | Miles de dólares | Subtotal | Miles de dólares | Subtotal |
| Sector I | Normas internacionales del trabajo y derechos humanos | 850 | | 1.500 | | 1.650 | |
| | | | 850 | | 1.500 | | 1.650 |
| Sector II | Empleo y desarrollo de conocimientos | 11.600 | | 5.850 | | 4.700 | |
| | Desarrollo de empresas | 2.550 | | 2.650 | | 3.500 | |
| | | | 14.150 | | 8.500 | | 8.200 |
| Sector III | Protección social | 800 | | 1.500 | | 1.350 | |
| | | | 800 | | 1.500 | | 1.350 |
| Sector IV | Diálogo social | 600 | | 1.000 | | 1.100 | |
| | Actividades de los trabajadores | 1.300 | | 1.600 | | 1.700 | |
| | Actividades de los empleadores | | | | | 700 | |
| | | | 1.900 | | 2.600 | | 3.500 |
| Transectorial | Gestión del desarrollo | 1.500 | | 2.800 | | 3.500 | |
| | Aplicaciones tecnológicas para la enseñanza a distancia (DELTA) | 300 | | 400 | | 900 | |
| | Otras actividades | 1.500 | | 1.500 | | 1.100 | |
| | | | 3.300 | | 4.700 | | 5.500 |
| UNSC | Escuela Superior de Personal de las Naciones Unidas | 3.800 | | 4.200 | | 4.300 | |
| | | | 3.800 | | 4.200 | | 4.300 |
| Total general (miles de dólares) | | 24.800 | | 23.000 | | 24.500 | |

Cuadro 2. Volumen financiero de las actividades del Centro de Turín por sectores de la OIT, 1999 a 2001 (número de participantes)

| Sector de la OIT | Programas técnicos del Centro de Turín | 1999 | | 2000 | | 2001 (predicción) | |
|-------------------------------|---|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| | | Número de participantes | % | Número de participantes | % | Número de participantes | % |
| Sector I | Normas internacionales del trabajo y derechos humanos | 518 | 6 | 387 | 5 | 830 | 9 |
| Subtotal | | | 6 | | 5 | | 9 |
| Sector II | Empleo y desarrollo de conocimientos | 3.475 | 43 | 2.569 | 34 | 2.450 | 27 |
| | Desarrollo de empresas | 1.323 | 16 | 1.300 | 17 | 1.300 | 15 |
| Subtotal | | | 59 | | 51 | | 42 |
| Sector III | Protección social | 284 | 4 | 529 | 7 | 550 | 6 |
| Subtotal | | | 4 | | 7 | | 6 |
| Sector IV | Diálogo social | 420 | 5 | 420 | 5 | 410 | 5 |
| | Actividades de los trabajadores | 407 | 5 | 438 | 6 | 680 | 8 |
| | Actividades de los empleadores | 71 | 1 | 0 | 0 | 180 | 2 |
| Subtotal | | | 11 | | 11 | | 15 |
| Transectorial | Gestión del desarrollo | 640 | 8 | 1.006 | 13 | 1.150 | 13 |
| | Aplicaciones tecnológicas para la enseñanza a distancia (DELTA) | 159 | 2 | 156 | 2 | 300 | 3 |
| | Otras actividades | 144 | 2 | 65 | 1 | 100 | 1 |
| Subtotal | | | 12 | | 16 | | 17 |
| ESPNU | Escuela Superior de Personal de las Naciones Unidas | 629 | 8 | 790 | 10 | 950 | 11 |
| Subtotal | | | 8 | | 10 | | 11 |
| Total de participantes | | 8.070 | 100 | 7.660 | 100 | 8.900 | 100 |

Cuadro 3. Distribución de los participantes por regiones entre 1999 y 2001

| Región | 1999 | % | 2000 | % | 2001 | % |
|------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Africa | 1.713 | 21 | 1.268 | 17 | 1.550 | 18 |
| Américas | 759 | 9 | 1.532 | 20 | 1.650 | 19 |
| Asia y el Pacífico | 834 | 10 | 888 | 12 | 1.000 | 11 |
| Estados árabes | 622 | 8 | 701 | 9 | 800 | 9 |
| Unión Europea | 2.650 | 33 | 1.787 | 23 | 1.600 | 18 |
| Europa (otros) | 779 | 10 | 614 | 8 | 1.200 | 13 |
| Funcionarios internacionales | 713 | 9 | 870 | 11 | 1.100 | 12 |
| Total | 8.070 | 100 | 7.660 | 100 | 8.900 | 100 |