

Consejo de Administración

335.ª reunión, Ginebra, 14-28 de marzo de 2019

GB.335/INS/9

Sección Institucional

INS

Fecha: 22 de febrero de 2019

Original: inglés

NOVENO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional

Finalidad del documento

El presente documento responde a la solicitud de una nueva estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional que formuló el Consejo de Administración en el punto 4.1 del programa de trabajo para dar efecto a la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2016. Se invita al Consejo de Administración a que pida a la Oficina que aplique la estrategia, teniendo en cuenta las orientaciones recibidas durante la discusión (véase el proyecto de decisión en el párrafo 34).

Objetivo estratégico pertinente: Todos.

Resultado/eje de política transversal pertinente: Todos.

Repercusiones en materia de políticas: Sí.

Repercusiones jurídicas: Ninguna.

Repercusiones financieras: Sí, dentro del presupuesto disponible.

Seguimiento requerido: Sí.

Unidad autora: Director General Adjunto de Programas Exteriores y Alianzas (DDG/FOP); Directora General Adjunta de Políticas (DDG/P).

Documentos conexos: GB.335/INS/10; GB.335/PFA/1; Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.ª reunión, 2018; informe final de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo.

Introducción

1. El contexto en el que la OIT debe cumplir su mandato evoluciona rápidamente. La aplicación satisfactoria de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dependerán de la participación efectiva de todas las partes interesadas, desde los ciudadanos hasta los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y la sociedad civil, con el respaldo de las organizaciones internacionales. La reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) ha introducido varios cambios importantes en el funcionamiento de las actividades de las Naciones Unidas, en particular en el plano nacional ¹. Para aprovechar las oportunidades creadas por estas transformaciones dinámicas y lograr que las instituciones continúen siendo pertinentes mediante la atracción y retención de miembros, los mandantes de la OIT deben fortalecer las capacidades que les permitirán avanzar en el cumplimiento de sus respectivos mandatos, hacer una contribución efectiva a los diálogos nacionales sobre políticas y continuar promoviendo el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo como medios para lograr el trabajo decente, alcanzar el objetivo de la justicia social y contribuir a la consecución de los ODS.
2. La Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional propone un nuevo enfoque integral respecto del desarrollo de la capacidad de los mandantes de la OIT basado en las enseñanzas extraídas en los últimos años. El presente documento forma parte de las actividades de seguimiento de la decisión adoptada por el Consejo de Administración en su 329.^a reunión (marzo de 2017) ².

I. Fomento de la capacidad en el contexto de la OIT

3. El fomento de la capacidad es uno de los principales medios de acción de la OIT para lograr el trabajo decente y promover la justicia social. La OIT define el fomento de la capacidad como un «proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo» ³. La función de la OIT en el ámbito del desarrollo de la capacidad es «fomentar, siempre que sea necesario, la capacidad institucional de los Estados Miembros, así como de las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores para propiciar una política social pertinente y coherente y un desarrollo sostenible» ⁴. Por lo tanto, el fomento de la capacidad se entiende como un proceso endógeno en el que la Oficina debe desempeñar una función de apoyo guiada por las prioridades y necesidades de sus mandantes.
4. La OIT distingue tres niveles de fomento de la capacidad interdependientes y que se refuerzan mutuamente: el individual, el institucional y la promoción de un entorno propicio. El primero consiste en mejorar las competencias y aptitudes de las personas; el segundo se

¹ Documentos [GB.334/INS/4](#) y [GB.335/INS/10](#).

² Documento [GB.329/INS/3/1](#). El punto 4.1 del programa de trabajo para dar efecto a la Resolución sobre el avance de la justicia social mediante el trabajo decente incluye una solicitud específica para elaborar una estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional.

³ Documento [GB.317/POL/6](#). Esta definición está, en su mayor parte, en consonancia con el concepto ampliamente aceptado que define la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), 2006) y utilizado por el SNUD (evaluación de alto nivel, 2018).

⁴ [Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, 2008](#).

centra en aumentar la capacidad de las organizaciones para cumplir sus mandatos, y el tercero consiste en introducir mejoras en las políticas, la legislación, los reglamentos, las instituciones del mercado de trabajo y los sistemas sociales. En cada uno de estos tres niveles se pueden distinguir a su vez capacidades técnicas (por ejemplo, en ámbitos como el empleo, la iniciativa empresarial, la seguridad social, la seguridad y salud en el trabajo y las cuestiones normativas que surgen de los mecanismos de control de la OIT) y capacidades funcionales (como el liderazgo, la gestión financiera, la gestión de los presupuestos nacionales o la creación de alianzas y relaciones). Es necesario mejorar las capacidades tanto técnicas como funcionales para que el fomento de la capacidad tenga una repercusión positiva en el trabajo decente y la consecución de los ODS.

5. Por consiguiente, la Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional debe prestar especial atención a la coordinación de actividades en los tres niveles, a través de un ciclo dinámico de intervenciones basadas en las necesidades cambiantes de los mandantes ⁵. Para ello, es necesario realizar un análisis continuo y participativo de los resultados e incluir la información extraída en la planificación de nuevos programas y actividades.

II. Necesidad de un enfoque mejorado para toda la OIT

6. La formulación de esta nueva estrategia de la OIT se apoya en diversas fuentes. En 2018, las actividades de la OIT en el ámbito del fomento de la capacidad fueron objeto de una evaluación independiente de alto nivel que abarcó el período de 2010 a 2017 ⁶. La evaluación de alto nivel reveló que los mandantes de la OIT se benefician de las actividades de fomento de la capacidad y que el apoyo brindado por la OIT responde de manera general a sus prioridades y necesidades. En el informe también se señalaron varias deficiencias, como el protagonismo excesivo de las actividades diseñadas para facilitar el logro de objetivos específicos de un proyecto, la atención limitada que se presta al desarrollo de las competencias de los mandantes a fin de que puedan participar de manera eficaz en los procesos de diálogo social y la incorporación irregular de la igualdad de género en las actividades. En el informe se formularon nueve recomendaciones concretas para seguir mejorando la sostenibilidad, la coherencia y la repercusión de las actividades de fomento de la capacidad.
7. La evaluación de alto nivel ofreció un resumen de las expectativas principales de los mandantes de la OIT en materia de fomento de la capacidad. Muchas de las peticiones formuladas por los mandantes estaban relacionadas con las capacidades funcionales de sus organizaciones, a saber, las estructuras de gobernanza interna, las herramientas y los sistemas de gestión, y sus capacidades de planificación estratégica y liderazgo. En lo que respecta a las capacidades técnicas, los mandantes de la OIT principalmente esperaban que se les brindara apoyo para desarrollar sus competencias en materia de investigación y formulación de políticas en ámbitos como la legislación laboral, la seguridad y salud en el trabajo y la migración. Además, se otorgó máxima prioridad a los temas relacionados con el futuro del trabajo, la economía informal, el empleo precario y la transición digital ⁷.

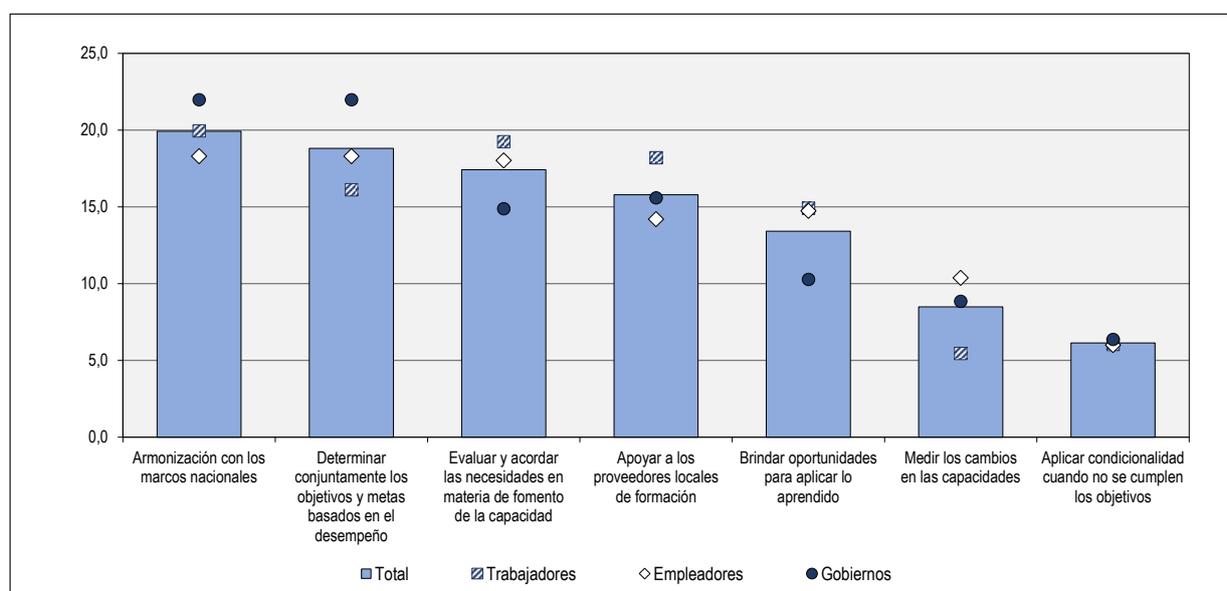
⁵ Para obtener más información sobre estos conceptos y la teoría del cambio para el desarrollo de la capacidad véase *An independent evaluation of ILO's capacity development efforts 2010–2017* (Oficina de Evaluación de la OIT, octubre de 2018) (documento sólo disponible en inglés). Está en consonancia con la metodología utilizada para elaborar el marco de resultados de la OIT para 2020-2021, incluido en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2020-2021 presentadas por el Director General (documento [GB.335/PFA/1](#)).

⁶ https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/Strategyandpolicyevaluations/WCMS_646756/lang--en/index.htm (disponible sólo en inglés).

⁷ *Ibid.*

8. En otra encuesta, que formó parte de los preparativos para la discusión sobre la cooperación para el desarrollo mantenida por la Conferencia en 2018, los mandantes valoraron las posibles medidas que podrían incrementar la pertinencia, la repercusión y la sostenibilidad de las actividades de fomento de la capacidad⁸. El gráfico 1 muestra que, a este respecto, las opiniones de los gobiernos, los trabajadores y los empleadores coinciden⁹. La importancia de la apropiación, la rendición de cuentas, la armonización de las actividades de la OIT para el fomento de la capacidad con las prioridades nacionales y la participación directa de las organizaciones beneficiarias en los procesos de planificación, ejecución y evaluación se consideraron medidas clave. Conducen en gran medida con el concepto general de eficacia del desarrollo¹⁰ y con las recomendaciones formuladas en la evaluación de la OIT realizada en 2017 por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN)¹¹. Además, los mandantes expresaron la opinión de que las actividades de fomento de la capacidad llevadas a cabo por la Oficina serían más efectivas si apoyaran los esfuerzos de los proveedores locales de formación para especializarse en cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo y si brindaran oportunidades para aplicar las nuevas competencias adquiridas a través de la formación.

Gráfico 1 Opciones seleccionadas por los mandantes para incrementar la pertinencia, la repercusión y la sostenibilidad de las actividades de fomento de la capacidad, por tipo de mandante (porcentaje del total de respuestas)¹²



⁸ La pregunta se formuló en el marco de una encuesta realizada en 2017 por la OIT a los mandantes y los asociados para el desarrollo. Los resultados completos, así como la metodología de la encuesta, se describen en el informe presentado a la Conferencia titulado *Perspectivas para 2030: Cooperación eficaz para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.^a reunión, 2018.

⁹ Las preferencias también coincidían en todas las regiones.

¹⁰ Como se refleja en la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo, 2011.

¹¹ MOPAN 2017, Institutional Assessment Report: OIT

¹² El gráfico muestra el número de veces que la opción correspondiente fue seleccionada como porcentaje del total de respuestas en la encuesta realizada a los mandantes. La pregunta pedía a los encuestados que seleccionaran tres de las siete opciones. Véase el anexo A del informe presentado a la Conferencia en 2018 para obtener información sobre la metodología de la encuesta realizada a los mandantes (nota a pie de página 8).

9. El Consejo de Administración ha examinado diferentes aspectos del fomento de la capacidad ¹³, los cuales se reflejan en la Resolución relativa a la cooperación de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la Resolución relativa a la segunda discusión recurrente sobre el diálogo social y el tripartismo, adoptadas por la Conferencia en 2018. En particular, se exhortó a la OIT a:

«capacitar más a sus mandantes para que puedan participar de manera efectiva en el logro de los objetivos de la Agenda 2030, prestando especial atención al desarrollo de la capacidad organizativa e institucional sostenible»; [reforzar] «la capacidad nacional de las instituciones responsables de recibir y prestar cooperación para el desarrollo»; [y] «promover activamente y defender su valor añadido singular, incluidos el tripartismo, la acción normativa y el diálogo social, en la puesta en práctica de la Agenda 2030 y la reforma del SNUD a nivel mundial, regional, nacional y local, en particular la inclusión de las prioridades de los PTDP [Programas de Trabajo Decente por País] en los MANUD [Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo]» ¹⁴.

10. También se solicitó a la Oficina que ayudara a los mandantes a alcanzar una representación de género equitativa en los mecanismos de gobernanza, como la Conferencia. En marzo de 2018, el Consejo de Administración instó de nuevo a todos los grupos a que aspiraran a alcanzar la paridad de género en las delegaciones y las reuniones regionales y pidió a la Oficina que organizara talleres de fomento de la capacidad para todos los grupos, incluidos los interlocutores sociales, que necesitaran asistencia para lograr dicha paridad.
11. Analizadas en su conjunto, estas solicitudes piden un enfoque coordinado que aborde tanto los retos institucionales como las repercusiones principales de la reforma de las Naciones Unidas, y que promueva al mismo tiempo los valores fundamentales de la OIT del tripartismo, la acción normativa, el diálogo social y la igualdad de género.

III. Elementos fundamentales de la estrategia

12. El objetivo primordial de la estrategia consiste en fomentar la capacidad de los mandantes para potenciar el valor de sus miembros y miembros potenciales, además de lograr que estén en condiciones de participar en actividades de promoción de políticas, de tal modo que puedan aportar la máxima contribución posible a los resultados de trabajo decente. Los elementos fundamentales de la estrategia se articulan en torno a tres esferas de resultados interrelacionadas:
- a) mejora de la ejecución de las actividades de fomento de la capacidad;
 - b) ampliación de las alianzas de colaboración y los enfoques innovadores para el fomento de la capacidad, y
 - c) integración plena del fomento de la capacidad institucional en los marcos mundiales de políticas de la OIT.
13. La ejecución de la estrategia comprende dos fases. La primera de ellas abarca el resto del bienio 2018-2019 y el bienio 2020-2021, períodos para los cuales se prevén propuestas de acción concretas en cada esfera de resultados. Los mecanismos operativos de la segunda fase se formularán detalladamente tras la aprobación del nuevo Plan Estratégico, y en ese proceso

¹³ Documentos [GB.317/POL/6](#) (2013), [GB.309/TC/1](#) (2010) y [GB.298/PFA/14/3](#) (2007).

¹⁴ Resolución relativa a la cooperación eficaz de la OIT para el desarrollo en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Conferencia Internacional del Trabajo, 107.ª reunión, 2018, párrafos 9, 1), b), 8, h), y 9, 1), a).

se tendrán en cuenta los resultados fruto de las discusiones celebradas por la Conferencia Internacional del Trabajo en 2019 ¹⁵.

Esfera de resultados 1: Mejora de la ejecución de las actividades de fomento de la capacidad

a) Consolidación del conjunto de herramientas y métodos de fomento de la capacidad

- 14.** Para que el fomento de la capacidad sea eficaz, éste debe fundamentarse en un profundo conocimiento de las necesidades y las prioridades organizativas de los beneficiarios, que deberán determinarse mediante la celebración de un proceso de consultas. También debe poder ajustarse al carácter dinámico de los entornos en los que operan los mandantes de la OIT, así como a sus prioridades institucionales. Si se tienen en cuenta esos factores, pueden lograrse economías de escala mediante la adopción de un enfoque común en relación con los métodos de diagnóstico, la ulterior planificación conjunta de la ejecución, y el establecimiento de vínculos entre las estrategias organizativas y el fomento de la capacidad en dos niveles (el individual y la promoción de un entorno propicio). La elaboración de un enfoque común de esa naturaleza precisa, a su vez, de una labor conceptual adicional susceptible de basarse en métodos actuales, en particular aquellos que ya utilizan la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), los departamentos técnicos de la Cartera de Políticas y las oficinas exteriores de la OIT, y el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) en Turín.
- 15.** La Oficina llevará a cabo una revisión de las herramientas y los métodos actualmente utilizados para la evaluación, planificación, ejecución, seguimiento y valoración del fomento de la capacidad, haciendo especial hincapié en los métodos que abrazan y promueven la diversidad. Partiendo de la determinación de prácticas óptimas, la Oficina elaborará material de orientación global de la OIT que vincule los tres niveles de fomento de la capacidad mediante la aplicación de una teoría del cambio para cada uno de esos niveles, diferenciando entre capacidades técnicas y funcionales. Asimismo, se concederá una atención particular a la adopción de enfoques y métodos innovadores que puedan adaptarse con facilidad a destinatarios concretos.
- 16.** La Oficina avanzará hacia la adopción de un método optimizado de comprensión y registro de las necesidades de sus mandantes tripartitos en materia de fomento de la capacidad y la potenciación del acceso a esos conocimientos por parte de las oficinas exteriores y los departamentos de la sede. ACTRAV y ACT/EMP dirigirán la labor conceptual y la ejecución operativa de las evaluaciones mejoradas de las prioridades institucionales de trabajadores y empleadores, y para ello se basarán en sus actuales sistemas de establecimiento de prioridades y en la red de especialistas técnicos de ambas oficinas. En el caso de las administraciones del trabajo, se mejorará el actual sistema de evaluación y auditoría a fin de que contribuya a la definición de las necesidades de fomento de la capacidad y a la concepción de planes de acción conjuntos. El sistema optimizado de diagnóstico de las necesidades de fomento de la capacidad comprenderá componentes relacionados con las prioridades tanto técnicas como funcionales de los mandantes tripartitos de la OIT, y abordará aquellas que ayudarán a potenciar al máximo las ventajas derivadas del margen de acción disponible y lograr una participación significativa en marcos y procesos nacionales

¹⁵ Véase la sección IV del presente documento.

de formulación de políticas más amplios, también en el contexto de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los MANUD.

17. Partiendo de esa labor conceptual, se actualizarán los recursos y materiales de fomento de la capacidad actualmente disponibles, cuya finalidad es orientar las iniciativas en este sentido, con objeto de dar respuesta a las recomendaciones surgidas de la evaluación de alto nivel y estar en consonancia con el enfoque global de la OIT. El personal de la OIT recibirá formación y asistencia en el uso de los nuevos recursos y materiales.

b) Mayor atención al fomento de la capacidad institucional en todas las fases de las actividades de la OIT

18. El fomento de la capacidad institucional se integrará gradualmente en el ciclo global de programación y presentación de informes de los PTDP, y en ese proceso se hará especial hincapié en la incorporación de los ejes de política transversales de la OIT y de la diversidad como cuestión de interés particular. La revisión de los PTDP se fundamentará en la labor del grupo de trabajo interno de la OIT encargado de la gestión basada en los resultados, así como en las enseñanzas extraídas de los cuatro PTDP piloto en curso, y en ella se tendrá en cuenta la elaboración de nuevo material de orientación de la OIT sobre fomento de la capacidad. El mecanismo de los PTDP también deberá adaptarse al contexto resultante de la reforma en curso del SNUD y la nueva generación de equipos de las Naciones Unidas en los países ¹⁶. En aquellos países que carezcan de PTDP, las necesidades de fomento de la capacidad institucional se integrarán en los actuales procesos de establecimiento de prioridades y consultas tripartitas.
19. La atención otorgada al fomento de la capacidad institucional en los proyectos y programas de cooperación para el desarrollo ¹⁷ se reforzará mediante un mejor uso del diagnóstico inicial de las necesidades y la puesta en marcha de planes de fomento de la capacidad. La orientación de la Oficina se ajustará de tal modo que se haga mayor hincapié en la celebración de consultas iniciales con los mandantes en la fase de concepción de las intervenciones y en el seguimiento de los cambios a largo plazo en las capacidades institucionales.
20. En las esferas técnicas en materia de políticas, la elección y la combinación de actividades de fomento de la capacidad dependerá de los resultados mundiales especificados en el Programa y Presupuesto de la OIT y de los resultados específicos de cada contexto definidos en los MANUD y los PTDP, y se concederá una mayor atención a las capacidades institucionales a largo plazo. Asimismo, se reforzará la función de los equipos de coordinación por resultados a fin de adoptar enfoques comunes y coherentes con respecto al fomento de la capacidad institucional y la formación en los proyectos, los PTDP y los resultados de programa por país. A fin de optimizar el proceso de planificación, los equipos de coordinación por resultados trabajarán en estrecha colaboración con ACT/EMP y ACTRAV para velar por que la concepción, la creación y la ejecución de componentes de fomento de la capacidad en el marco de las actividades de asesoramiento sobre políticas de la OIT se sustenten en las prioridades manifestadas por las organizaciones de empleadores y de trabajadores. En el caso de los sistemas de administración del trabajo, los equipos de coordinación por resultados recurrirán a la metodología actualizada para la evaluación de las necesidades de fomento de la capacidad. Se dedicará una atención particular al fortalecimiento de los sistemas e instituciones de diálogo social. Los productos y los

¹⁶ Documento GB.335/INS/10.

¹⁷ Hace referencia a todas las actividades de cooperación para el desarrollo, financiadas con cargo a fuentes voluntarias y al presupuesto ordinario.

resultados de las iniciativas de fomento de la capacidad se someterán a un control sistemático mediante el sistema de seguimiento institucional mejorado que el grupo de trabajo encargado de la gestión basada en los resultados elaborará en 2019.

21. En consonancia con las recomendaciones surgidas de la evaluación de alto nivel, se ajustarán las directrices de la OIT relativas a las evaluaciones para dar mayor protagonismo al fomento de la capacidad en las evaluaciones de los marcos de resultados. En adelante, en las evaluaciones se analizarán de forma más explícita las intervenciones de fomento de la capacidad realizadas en todos los niveles. Los enfoques de evaluación se han revisado para dar cuenta tanto del mandato específico de la OIT como del uso de evaluaciones estratégicas y agrupadas, según se establece en la actual estrategia de evaluación de la OIT, y sentarán las bases para la evaluación de los efectos a medio y largo plazo de las actividades de fomento de la capacidad. La evaluación comprenderá la elaboración y la utilización de herramientas específicas concebidas para cuantificar los resultados de las intervenciones de fomento de la capacidad y realizar el correspondiente análisis *a posteriori*.

c) **Fortalecimiento de las capacidades del personal de la OIT**

22. La Oficina también fortalecerá las competencias de su propio personal para el fomento de la capacidad institucional, en particular la comprensión de las funciones y los cometidos institucionales concretos de los interlocutores sociales y las administraciones del trabajo. En consulta con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD), el Departamento de Cooperación Multilateral (MULTILATERALS), ACT/EMP y ACTRAV, la Oficina de las Naciones Unidas de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo (DOCO) y la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC), el CIF-OIT elaborará un curso de formación del personal en el que se abordará el enfoque común del sistema de las Naciones Unidas en relación con el fomento de la capacidad y su aplicación a la correspondiente labor de la OIT. Inicialmente, el curso se pondrá a prueba en una de las regiones y se destinará al personal de la OIT encargado de la elaboración de proyectos de fomento de la capacidad, para después extenderlo a otras regiones. ACTRAV, ACT/EMP y los departamentos de la Cartera de Políticas participarán en la elaboración del material de formación del personal de la OIT, también en lo que respecta al fomento de la capacidad para la incorporación de una perspectiva de género. En los cursos de formación se integrarán los resultados de la labor conceptual sobre el enfoque de la OIT con respecto al fomento de la capacidad institucional, descrito someramente en la esfera de resultados 1, a).

Esfera de resultados 2: Ampliación de las alianzas de colaboración e innovación

a) **Ampliación de las alianzas de colaboración**

23. La Agenda 2030 concede mayor importancia a las alianzas de colaboración y a la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Las alianzas de colaboración también son una parte importante del actual plan de acción de la OIT para la preparación de su estrategia de cooperación para el desarrollo¹⁸. Para lograr resultados, los actores implicados en las alianzas de colaboración precisan de capacidades adecuadas, y es imprescindible instaurar un entorno propicio que respalde la consecución de sus objetivos. Por tanto, las iniciativas de la OIT en materia de fomento de la capacidad se centrarán tanto en facilitar la participación de sus mandantes tripartitos en marcos de colaboración más amplios como en sensibilizar a interlocutores no tradicionales sobre los temas de los que se ocupa la OIT,

¹⁸ Documento [GB.334/INS/3/1](#).

estableciendo vínculos con ellos en lo concerniente a prioridades comunes y aprovechando al máximo los puntos fuertes complementarios. En ese proceso podría incluirse a interlocutores gubernamentales no tradicionales, organizaciones de la sociedad civil, otros organismos de las Naciones Unidas activos en determinados contextos de los equipos de las Naciones Unidas en los países y los MANUD, así como otras partes interesadas con un gran potencial y un fuerte compromiso, como los grupos de defensa de los derechos de las mujeres, que respaldan la inclusión y la justicia social.

24. Las oficinas exteriores de la OIT, junto con especialistas de los empleadores y los trabajadores, estrecharán las alianzas de colaboración forjadas con otros organismos de las Naciones Unidas en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países a fin de ejecutar conjuntamente actividades de fomento de la capacidad destinadas a mandantes de la OIT en el marco de los MANUD de última generación. En el plano regional, los procesos de programación de la OIT también brindan muchas oportunidades para el establecimiento de alianzas de colaboración. Se concederá especial atención a los asociados para el desarrollo de las economías emergentes que hayan priorizado las modalidades de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular para la creación de alianzas que propugnen el intercambio de conocimientos especializados entre países — tanto de la misma región como de regiones distintas — en este marco, teniendo en cuenta los resultados de las reuniones regionales de la OIT. La OIT también aprovechará las alianzas técnicas vigentes en el sistema de las Naciones Unidas para fortalecer la coordinación y los enfoques comunes con respecto a las iniciativas de fomento de la capacidad. Finalmente, la Oficina facilitará la puesta en común de experiencias y conocimientos especializados por las organizaciones de mandantes, por ejemplo a través de comunidades de intercambio de prácticas y otras plataformas de comunicación pertinentes.
25. Para que las iniciativas de fomento de la capacidad institucional cuenten con una base de recursos adecuada, se entablará un diálogo permanente con los contribuyentes voluntarios de los programas de la OIT a fin de fomentar un menor grado de asignación de los fondos a fines específicos, no sólo en lo relativo al diseño de proyectos individuales, sino también en cuanto a la selección de los países beneficiarios. A ese respecto, será decisivo prestar un apoyo financiero continuado a la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario (CSPO) y obtener financiación conjunta de carácter temático, porque de ese modo la OIT estará en condiciones de distribuir mejor su apoyo al fomento de la capacidad entre aquellos países que lo necesiten. Estas iniciativas se adoptarán como parte de la futura estrategia de cooperación para el desarrollo de la OIT. Entretanto, la estrategia actual, si cuenta con la aprobación del Consejo de Administración, se aplicará a las actividades de capacitación destinadas a los mandantes tripartitos en el marco de los proyectos de cooperación para el desarrollo en curso.

b) Mejora de la capacidad de los proveedores locales de formación

26. La Oficina, a través del CIF-OIT, prestará servicios de asesoramiento en materia de gestión a instituciones regionales y nacionales de formación, incluidas aquellas administradas por los mandantes, con objeto de lograr una ejecución sostenible de las actividades de formación y fomento de la capacidad¹⁹. El CIF-OIT ya ha puesto en práctica a título experimental diversas iniciativas en esa esfera. Partiendo de esas experiencias, se ampliarán las alianzas de colaboración entabladas con instituciones regionales y nacionales de formación con un doble objetivo: por un lado, resolver las actuales restricciones a las que deben hacer frente numerosos mandantes sobre el terreno para poder acceder a la formación y, por otro, incrementar la sostenibilidad de las iniciativas de fomento de la capacidad. Estas alianzas

¹⁹ *Plan Estratégico del CIF-OIT para 2018-2021: Desarrollo de capacidad para el mundo del trabajo*, págs. 20 y 21.

potenciarán la capacidad institucional local a través de la prestación de servicios de asesoramiento, también en materia de gestión, desarrollo de productos, tecnologías de formación y aplicaciones didácticas. Las alianzas también tendrán como finalidad optimizar la coordinación y la coherencia de las actividades de capacitación prestadas por proveedores locales de formación con los enfoques técnicos desarrollados por los departamentos de la Cartera de Políticas de la OIT, los especialistas sobre el terreno de los equipos de apoyo técnico sobre trabajo decente de las oficinas regionales y el personal de los proyectos de cooperación para el desarrollo.

c) *Promoción de enfoques innovadores con respecto al fomento de la capacidad*

27. El fomento de la capacidad puede beneficiarse claramente de la innovación, en especial en lo referente a los avances tecnológicos, las nuevas perspectivas analíticas y la evolución metodológica global en las técnicas de aprendizaje que apoyan y promueven la diversidad. Una de las funciones del CIF-OIT consiste en erigirse como espacio seguro para formular y poner a prueba nuevos enfoques innovadores para el fomento de la capacidad. Esta función se seguirá potenciando mediante el establecimiento de vínculos más estrechos con los enfoques innovadores desarrollados por los departamentos de la Cartera de Políticas de la sede y por las oficinas exteriores. En 2019, el CIF-OIT invertirá en la puesta en marcha de un laboratorio de aprendizaje gracias al cual los mandantes de la OIT podrán acceder, a partir de 2020, a los últimos avances en materia de tecnología del aprendizaje.

Esfera de resultados 3: Integración plena de las actividades de fomento de la capacidad institucional en los marcos mundiales de políticas de la OIT

a) *Mejora de la programación y la presentación de informes sobre el fomento de la capacidad institucional en el conjunto de la OIT*

28. El fomento de la capacidad es un componente esencial del actual Plan Estratégico para 2018-2021. El Programa y Presupuesto de la OIT para 2018-2019 concede al fomento de la capacidad la condición de medio de acción fundamental en su marco de resultados. La revisión del marco de resultados para 2020-2021²⁰ y la elaboración del nuevo Plan Estratégico para 2022-2025 brindarán la oportunidad de integrar mejor el fomento de la capacidad en las estrategias globales de la OIT, tomando en consideración el informe de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, las discusiones celebradas en la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo de junio de 2019 y la orientación recibida durante las recientes discusiones del Consejo de Administración²¹. La Oficina velará por que los resultados previstos en cuanto al aumento de las capacidades institucionales de los mandantes se incluyan en cada una de las esferas de política priorizadas, basándose en sus necesidades y tomando en consideración las tendencias que conforman el futuro del trabajo.

²⁰ Las propuestas iniciales sobre esa cuestión figuran en el documento GB.335/PFA/1.

²¹ En particular, aunque no a título exclusivo, los debates sobre los puntos abordados en los documentos GB.334/INS/4, [GB.334/PFA/1](#) y [GB.334/PFA/7](#).

b) Integración de los principios de la nueva estrategia para el fomento de la capacidad en otros marcos de políticas

29. El fomento de la capacidad también es pertinente para otros marcos de políticas y estrategias de la OIT que actualmente se encuentran en fase de ejecución o deben renovarse. En ese sentido, cabe destacar especialmente la Estrategia de evaluación basada en los resultados para 2018-2021, la Estrategia de la OIT en materia de recursos humanos 2018-2021, la Estrategia en materia de alianzas de colaboración y coherencia de las políticas, y la Estrategia de la OIT de cooperación para el desarrollo 2020-2025, que se elaborará próximamente. La Oficina revisará los marcos actuales con objeto de armonizar sus medidas de aplicación con los principios y los enfoques operativos sobre fomento de la capacidad institucional abordados en el presente documento. También velará por que la futura estrategia de cooperación para el desarrollo, y en particular aquellos elementos relacionados con el fomento de la capacidad, sean acordes con el enfoque global propuesto en el presente documento.

IV. Medidas adicionales

30. La Oficina nombrará un comité directivo interno para la ejecución de la estrategia, del que formará parte personal de la sede (también de ACTRAV y ACT/EMP), de las regiones y del CIF-OIT.

31. El comité directivo elaborará un plan de ejecución interno para la primera fase de la estrategia, en el que se tendrá en cuenta la orientación adicional brindada por el Consejo de Administración.

32. La Memoria sobre la aplicación del programa para 2020-2021 comprenderá una evaluación específica de los progresos logrados en la ejecución de la estrategia, basada también en los resultados conseguidos durante el bienio, en la que se determinarán las enseñanzas extraídas y los ámbitos susceptibles de futuras mejoras.

33. La Oficina revisará la estrategia y, de ser necesario, la ajustará tras la adopción del Plan Estratégico para 2022-2025.

Proyecto de decisión

34. *El Consejo de Administración solicita a la Oficina que aplique la Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional, teniendo en cuenta las orientaciones recibidas durante la discusión del documento GB.335/INS/9.*