



**Aprendizaje y formación  
sobre el mundo del trabajo  
Informe anual de ejecución 2013**



# **Informe anual de ejecución 2013**

---

Portada:

David Gerstein, *5th Avenue A*, escultura mural, aluminio pintado a mano  
David Gerstein, *5th Avenue E*, escultura mural, aluminio pintado a mano

# ÍNDICE

Página

## RESUMEN EJECUTIVO

### I. AVANCES EN LAS CINCO PRIORIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2012-15)

Prioridad 1: Introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT .....	3
Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Consejo del Centro .....	3
Prioridad 3: Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades .....	4
Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos .....	5
Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus .....	6

### II. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

Resultado 1: Se fomenta la capacidad institucional de los mandantes de la OIT para contribuir a los programas de trabajo decente por país y para hacer frente a los retos para el desarrollo mediante actividades de formación pertinentes y eficaces .....	7
Resultado 2: Los responsables de la adopción de políticas y decisiones adquieren conocimientos sobre las normas internacionales del trabajo, el tripartismo, los valores, las políticas y los instrumentos de la OIT .....	12
Resultado 3: Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro .....	14

### III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Medidas de mitigación de los riesgos .....	22
--	----

### IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género .....	26
Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias .....	26
Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo .....	27
Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local .....	28
Protección Social .....	29
Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo .....	29
Actividades para los Trabajadores .....	30
Actividades para los Empleadores .....	31
Desarrollo Sostenible y Gobernanza .....	31
Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación .....	32

Evaluación .....	33
<i>Turin School of Development</i> .....	34
Concepción y Producción Multimediales y Servicios Lingüísticos .....	34

**ANEXO I: LISTA DE APROBACIONES DE 2013**

**ANEXO II: REGISTRO DE LOS RIESGOS**



## RESUMEN EJECUTIVO

Este es el segundo Informe anual de ejecución presentado al Consejo por el Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) en el marco de su Plan Estratégico para 2012-15 (el Plan). En la 75.ª reunión del Consejo (octubre de 2013) se presentó un Informe provisional de ejecución que informaba sobre los resultados del primer semestre de 2013.<sup>1</sup> El presente informe completa la información que proporcionaba aquel informe aportando los datos finales para la totalidad del año, así como un análisis general de los resultados y los avances logrados en 2013.

Durante 2013, el Centro impartió programas de formación y aprendizaje a más de **13.500 participantes** en las principales áreas de políticas de la OIT y el programa más amplio de desarrollo internacional. Además del programa de cursos regulares que se ofrece en el campus de Turín, se organizaron más de **360 cursos de formación a medida** de ámbito regional, subregional o nacional.

En comparación con 2012, hubo un **aumento del 17 por ciento en el volumen de actividades, un aumento del 24 por ciento en el número de participantes, y un aumento del 26 por ciento en los ingresos obtenidos**, lo que representa una mejora significativa en diversos indicadores clave relativos al desempeño del Centro. En relación con esta mejora del desempeño, los resultados financieros generales de 2013 fueron muy positivos y terminaron con un **superávit de 2.900.000 euros**. El Centro también recibió una **opinión de auditoría sin reservas** de los Auditores Externos y en 2013 los estados financieros **cumplieron plenamente las NICSP**.



Se realizaron esfuerzos en todo el Centro para controlar los costos de operación y para reducir los costos allí donde fuera posible. Se logró **una reducción del 3 por ciento en los gastos de personal**. **Los costos fijos aumentaron en un 11 por ciento**, lo que refleja las inversiones que se habían pospuesto en 2012, así como la inflación en el costo de los servicios externos y los servicios públicos.

Un factor que contribuyó de manera importante a los resultados positivos de 2013 fue el **gran número de actividades realizadas conjuntamente con la OIT**. Como 2013 era el segundo año del bienio de la OIT, se aceleró el ritmo de programación y ejecución, tanto en la sede como en las regiones, lo que dio lugar a mayores volúmenes de prestación conjunta de actividades de formación para el desarrollo de la capacidad. La OIT también asignó recursos

<sup>1</sup> CC 75/2 y CC 75/2 Add.

adicionales al Centro para apoyar el diseño y desarrollo de nuevos productos y cursos de formación relativos a las esferas de importancia decisiva (ACI, por sus siglas en inglés). A lo largo de 2013, el Centro participó activamente en el proceso de **reforma de la OIT** a través de los diversos equipos de las ACI, además de facilitar y apoyar una serie de talleres e iniciativas de intercambio de conocimientos en torno a las ACI.

Otra novedad muy positiva en 2013 fue la decisión del **Gobierno de Italia** de realizar una **nueva contribución voluntaria** al Centro. Esta decisión era importante, ya que demostraba el firme compromiso del Gobierno de Italia y su confianza en el trabajo y el papel del Centro.

En 2013 se celebraron once academias, entre las que se incluían dos nuevas: una sobre el desarrollo de los jóvenes y otra sobre innovación en los programas públicos de inversión y empleo. La segunda edición de la Academia de género atrajo a casi 170 participantes y la sesión de apertura estuvo dirigida por la presidenta del Consejo de Administración de la OIT, la embajadora Velásquez de Avilés. Se completó la segunda etapa de la **evaluación de un número seleccionado de academias**. Los resultados de dicha evaluación se presentarán en la 77.ª reunión del Consejo (octubre de 2014).

En 2012 se adoptó un **Plan de Acción sobre Género 2012-2015** para promover la igualdad de género en las políticas de recursos humanos del Centro así como en el diseño y la impartición de todas las actividades de formación. En 2013, el porcentaje de mujeres participantes disminuyó ligeramente respecto al de 2012 (del 42,7 por ciento al 40,6 por ciento). Se presentará un informe sobre los avances en la aplicación del Plan de Acción sobre Género en la 77.ª reunión del Consejo (octubre de 2014).

La **Turin School of Development** lanzó la primera edición de la versión en español de la Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo, en colaboración con la Universidad de Barcelona, así como la primera edición de la versión en francés de la Maestría en Gestión pública de adquisiciones para un desarrollo sostenible, en colaboración con SciencesPo. Se firmaron acuerdos con seis universidades como instituciones asociadas del **programa de doctorado**.

Uno de los principales proyectos que se beneficiaron del **Fondo de Innovación** fue el campus virtual (e-campus), que se inició en enero de 2014. Se acordó un marco de certificación armonizado, que está aplicándose en 2014.

Las autoridades locales de la **región del Piemonte, el Ayuntamiento de Turín** y la **Cámara de Comercio** continuaron apoyando activamente al Centro. Se firmó un nuevo acuerdo con el Ayuntamiento de Turín para el período 2013-15. Dos importantes fundaciones locales, la **Compagnia di San Paolo** y la **Fundación CRT**, prestaron apoyo a la labor del Centro, incluida la renovación del Pabellón Europa. El Centro también firmó un nuevo acuerdo de cooperación con la **Fundación Europea de Formación** (ETF), cuya sede se encuentra en Turín.

En la Sección 1 de este informe se presenta información sobre las medidas adoptadas respecto a las cinco prioridades establecidas en el Plan Estratégico (2012-15); en la Sección II se informa sobre los progresos realizados en los objetivos establecidos para 2013, así como sobre los objetivos generales establecidos para el período 2012-15; en la Sección III se ofrece información sobre la gestión de los riesgos; y en la Sección IV se resumen las principales actividades de aprendizaje y formación realizadas por cada uno de los programas técnicos.



# I. AVANCES EN LAS CINCO PRIORIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2012-15)

1. Esta sección del informe presenta información sobre las medidas adoptadas en 2013 en relación con las cinco prioridades establecidas en el Plan. Estas prioridades sirven para informar y guiar el trabajo del equipo de dirección.

## Prioridad 1: Introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT

2. Los datos e información proporcionados en este informe tienen por objeto permitir al Consejo realizar un seguimiento de los progresos realizados en relación con la consecución de los objetivos específicos fijados para 2013, así como de los objetivos a medio plazo establecidos en el Plan.

3. Como el 2013 marca el punto medio en la ejecución del Plan, es oportuno hacer un balance de los progresos realizados en la aplicación del marco basado en los resultados del Centro. En diversos ámbitos, las metas anuales establecidas en virtud de algunos indicadores se superaron en 2012 y 2013. En otros, el Centro no cumplió con las metas anuales, especialmente en 2012 respecto a las establecidas en relación con los participantes de organizaciones de los mandantes tripartitos. En 2013 se evidenció también que había un problema con la formulación del indicador 3.2, tanto desde el punto de vista de la definición como de la medición.

4. A la luz de este ejercicio de balance de mitad de período, el Programa y Presupuesto para 2014 aprobado por el Consejo en su 75.<sup>a</sup> reunión (octubre de 2013) contiene algunas medidas correctivas que se aplicarán en 2014. En ellas se incluyen unas metas más realistas para el indicador 1.1. y la introducción de un indicador complementario para abordar los problemas de medición observados en el indicador 3.2.

5. La experiencia de 2012-13 permitió extraer importantes lecciones en relación con la aplicación de un marco basado en los resultados en general y, más específicamente, con la formulación de indicadores y el establecimiento de metas. A la luz de esta experiencia, queda claro que hace falta seguir vigilando cuidadosamente los indicadores y las metas y mejorar la recogida y el análisis de los datos de base. Las mejoras en la recogida y análisis de datos permitieron ya la fijación de metas más precisas y realistas para 2014. Los objetivos seguirán ajustándose de manera continua a lo largo del período 2014-15 a la luz de la experiencia. Estos ajustes estaban previstos en el Plan.<sup>2</sup>

6. Como parte de su enfoque basado en los resultados, el Centro participó en el ejercicio de planificación del trabajo basado en los resultados (PTBR) de la OIT para 2014-15 y continuó recogiendo y supervisando datos relacionados con los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) y los resultados de los programas por país para ayudar a identificar las necesidades de formación para el desarrollo de la capacidad de los mandantes de la OIT en los países y las regiones. El Centro vinculó sus actividades de formación a los resultados de la OIT y participó activamente en la revisión de los planes de trabajo basados en los resultados de la OIT para 2012-13. En 2013, el Centro superó la meta fijada respecto al porcentaje de actividades de formación diseñadas e impartidas en colaboración con los departamentos técnicos y las oficinas exteriores de la OIT.

## Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Consejo del Centro

7. El Informe provisional de ejecución para 2013 fue considerado por el consejo en su 75.<sup>a</sup> reunión y el Informe anual de ejecución 2013 se presenta en la actual reunión del Consejo. Estos informes de ejecución ofrecen al Consejo la oportunidad de supervisar el desempeño en el marco basado en los resultados y proporcionar orientación y comentarios a la Dirección.

<sup>2</sup> Plan estratégico para 2012-15 (párr. 20): «Esta es la primera vez que el Centro utiliza explícitamente un marco basado en los resultados [...] en muchos casos, se han fijado metas deliberadamente ambiciosas ya que está claro que este es un ejercicio de aprendizaje para el Centro, irá evolucionando a la luz de la experiencia adquirida. Es inevitable que algunas de las metas no lleguen a alcanzarse, pero se acepta este riesgo. Este ejercicio se caracteriza por un decidido compromiso para introducir mejoras, cambios e innovaciones».

8. La Oficina de Auditoría Interna y Control presentó al Consejo su informe anual en el que resumía las conclusiones y recomendaciones de las auditorías o investigaciones internas que había llevado a cabo. Se presentó al Consejo un informe sobre el seguimiento del Centro a las recomendaciones realizadas por el Auditor Interno en 2013. El plan para la auditoría de los estados financieros de 2014 se presentará en la 77.ª reunión del Consejo (octubre de 2014).

9. El Centro logró total conformidad con las NICSP a finales de 2012 y los estados financieros de 2013 se prepararon cumpliéndolas plenamente. A raíz de una discusión en la 75.ª reunión del Consejo y de la posterior recomendación de la Mesa Directiva del Consejo, en 2014 se organizará una reunión adicional del Consejo, que coincidirá con la Conferencia Internacional del Trabajo que se celebra en Ginebra. Esto permitirá al Consejo realizar una consideración más oportuna del Informe anual de ejecución, los estados financieros y el informe del Auditor Externo.

### Prioridad 3: Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades

10. El Centro intensificó sus esfuerzos para diversificar su base de recursos y extender su alcance. Sin dejar de cultivar las relaciones existentes con los asociados para el desarrollo multilaterales y bilaterales tradicionales, se establecieron otros vínculos de colaboración con asociados para el desarrollo no tradicionales y con actores no estatales. Al mismo tiempo, la colaboración con la OIT se intensificó todavía más.

### Gobiernos

11. En 2013, la asociación con Wallonie-Bruxelles International se renovó por un nuevo período de dos años y se aprobaron tres proyectos para el Magreb, la región de los Grandes Lagos y Burundi. Se firmó un acuerdo con el Gobierno del Japón para la transferencia durante un año de un funcionario del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social y para la aportación de una contribución financiera destinada a la impartición de formación en la región de Asia y el Pacífico. El Gobierno de Portugal aprobó un proyecto sobre trabajo decente y desarrollo sostenible para los países de habla portuguesa. Se inició una nueva colaboración con el Ministerio de Trabajo de Qatar y con el Ministerio de Trabajo de Arabia Saudita. El Ministerio de Educación de Iraq financió un nuevo programa de formación y se inició la colaboración con el Ministerio de Hacienda de Yemen. Se acordó con el Ministerio de Planificación de Bangladesh un contrato

de asistencia técnica para la reforma de contratación pública. La Organización de los Estados Americanos continuó aportando financiación para los participantes de América Latina. Prosiguió la colaboración con el Instituto Diplomático de Italia para la formación de diplomáticos y funcionarios del Ministerio de Asuntos Exteriores. Se aprobó también la segunda fase del proyecto SAFE WORK (trabajo seguro), financiado por la Oficina del Primer Ministro de Italia. Se recibieron contribuciones de los organismos de desarrollo de Australia, Francia y Alemania.

### Instituciones académicas y de formación

12. Continuó la colaboración con la Corporación de Educación Técnica y Formación Profesional de Arabia Saudita por tercer año consecutivo y se organizaron seis cursos de formación en el Campus para su personal. Se inició la colaboración con el Instituto Nacional de Estudios Laborales Michael Imoudu de Nigeria para la realización de un programa de formación sobre regímenes de pensiones. También se concluyeron acuerdos con el Centro sobre migración, política y sociedad de la Universidad de Oxford para la realización conjunta de un curso de formación en materia de migraciones laborales y con la Universidad de Ciudad del Cabo para la impartición conjunta de un nuevo curso sobre innovación en los programas de empleo público. La Escuela de Finanzas y Banca de Rwanda renovó su acuerdo para la realización de la Maestría en Gestión pública de adquisiciones. Se firmó un acuerdo de cooperación de tres años con la Escuela Nacional de Administración y Magistratura (ENAM, Camerún). Se firmaron memorandos de entendimiento con la Universidad de Nanjing para la colaboración en materia de responsabilidad social de las empresas y desarrollo empresarial, y con la Procuraduría General de la Nación de Colombia para la colaboración en materia de normas internacionales del trabajo. El acuerdo con el Instituto de Gestión Rural de Pakistán se renovó por tres años.

### La Comisión Europea

13. Mediante licitación pública se adquirieron contratos por un valor de 650.000 euros para los cuatro proyectos siguientes: Cooperación transfronteriza en el Mediterráneo, EMPLEOS VERDES Euro-Med; Aprendizaje mutuo en el ámbito de las competencias y el empleo, reestructuración del pacto F.O.R.M.; Abordar la gobernanza europea de la movilidad y las migraciones temporales hacia Europa, y una iniciativa de la CES para implementar una red europea de ayudas a la integración de los trabajadores migrantes y sus familias. Los nuevos proyectos se adquirieron de EuropeAid/IEVA (el Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación), el 7.º Programa Marco y la Dirección General de Asuntos de Interior (DG-Home), lo que refleja una mayor diversificación

en las fuentes de financiación de la UE, más allá de la Dirección General de Empleo (DG-Employment). A través del PNUD, se encargaron al Centro acciones de desarrollo de la capacidad relacionadas con la dimensión local de la migración y el desarrollo en el contexto de la fase 2 de la Iniciativa conjunta sobre migración y desarrollo (Programa JMDI), financiada por la CE. A través de la OIT, el Centro ejecutó dos componentes del acuerdo de gestión conjunta entre la OIT y la CE en el marco de las líneas presupuestarias del diálogo social y las relaciones laborales.

## El sistema de las Naciones Unidas

14. Continuó la colaboración con organizaciones asociadas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de materiales de formación, módulos de aprendizaje en línea, plataformas de conocimiento, desarrollo del personal y para la ejecución conjunta de actividades de formación. Esto incluía iniciativas con la FAO, el ACNUDH, la CEPE, UNICEF, el UNITAR, la UNMIL y ONU Mujeres. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES) solicitó al Centro que llevara a cabo el curso de formación inicial de los becarios de las Naciones Unidas.

## Entidades no estatales

15. Se renovó por dos años el acuerdo de cooperación con la Fundación Interamericana para la producción de nuevos materiales y cursos de formación sobre desarrollo local para América Latina. Se firmó un acuerdo con la Fundación Jacobs que contribuyó con la Academia de los jóvenes y patrocinó a participantes africanos. Se concluyó un acuerdo de consultoría con BMB Mott McDonald para ofrecer un programa de formación «Inicie y Mejore su Negocio» en Sudán del Sur. El AGFUND aprobó un proyecto para Zambia sobre gestión de instituciones de microfinanzas. Continuó la colaboración con el Saudi Credit and Savings Bank.

16. El Centro continuó colaborando con fundaciones locales, a saber, la Compagnia di San Paolo y la Fundación CRT que contribuyeron a los diversos programas de maestría de la *Turin School of Development*. La Cámara de Comercio, Industria, Agricultura y Artesanía de Turín también colaboró con la *Turin School of Development*.

17. El Centro también colaboró con el Brazil Instituto Ethos y Petrobras Biocombustível (Brasil). Los materiales de formación se adaptaron para la promoción de los empleos verdes en cadenas de valor específicas y se realizaron una serie de actividades de formación. El programa apoyaba el desarrollo de estrategias para la creación de cadenas de suministro

sostenibles que incorporaran a los agricultores pobres tal y como establece la legislación brasileña.

18. En un proyecto financiado por la UE, el Centro colaboró con la mayor compañía energética italiana, ENEL, para apoyar los mecanismos de información y consulta de los miembros de su Comité de Empresa Europeo y sus responsables de recursos humanos. El Centro desarrolló y ejecutó un programa de formación dirigido a mejorar las relaciones laborales en el ámbito de la empresa en diversos Estados miembros de la UE (Italia, Rumania, Eslovaquia y España).

## La OIT

19. La colaboración con la OIT se intensificó, tanto con los departamentos técnicos de la sede como con las oficinas exteriores de la OIT. El volumen y alcance de la colaboración aumentaron significativamente, especialmente en relación con la protección social, el diálogo social y las actividades de formación para los trabajadores y los empleadores. La OIT le solicitó al Centro que llevara a cabo una serie de actividades vinculadas con las ocho esferas de importancia decisiva (ACI), incluido el establecimiento de comunidades de práctica en línea, la facilitación de acontecimientos para el intercambio de conocimientos y de reuniones de expertos, y el desarrollo de productos piloto para las ACI.

20. El Centro ejecutó conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD) un programa de actividades para el desarrollo del personal de la OIT, que incluía cursos introductorios para funcionarios de la OIT, seminarios sobre gestión del ciclo del proyecto y estrategias de movilización de recursos.

## Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos

21. Durante 2013, la madurez de la gobernanza general de la TI mejoró significativamente y se armonizó con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas sobre «Gobernanza de la tecnología de la información y la comunicación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas».<sup>3</sup>

22. Tras la adopción de la ISO 27001 como norma formal para la seguridad de la TI, se publicaron unas políticas de seguridad que proporcionaron la base para el fortalecimiento de la seguridad en los ámbitos de la

<sup>3</sup> JIU/REP/2011/9.

TI y se llevaron a cabo cursos de formación en materia de sensibilización sobre la seguridad de la TI. En 2013 se realizó una evaluación formal de la seguridad de la TI basada en la norma ISO 27001. Una comparación de los resultados con los de la evaluación realizada en 2011 indicó mejoras significativas en muchos ámbitos de la gestión de la seguridad. En 2013 se preparó, probó y puso en pleno funcionamiento un Plan de continuidad de las actividades de la TI.

23. El examen de los procesos orgánicos realizado en 2011 hizo recomendaciones para la modificación de procedimientos y el establecimiento de herramientas para consolidar los datos financieros, eliminar la duplicación de datos y la repetición de la entrada de datos. El proyecto de implantación se ha completado con el despliegue en 2013 de nuevas herramientas para agilizar la actividad de elaboración de presupuestos, los procesos de facturación, la gestión de conformidad con las NICSP de los acuerdos de financiación, y la asignación de los ingresos a lo largo del ejercicio contable. El sistema de inteligencia empresarial se terminó y ahora proporciona a los administradores información empresarial clave en tiempo real.

24. En 2013 se inició el trabajo de unificación de la presencia en la web del Centro, que actualmente se encuentra fragmentada en diversos sitios web. Se dictaron directrices sobre las funciones y las responsabilidades de los diversos actores involucrados en la creación y el mantenimiento de contenidos para el sitio web público. En la segunda fase de este proyecto se migrarán todos los sitios web públicos existentes a un único sitio web. Este proyecto concluirá en 2014.

25. En 2013 se realizó con éxito un proyecto piloto de selección y personalización de los programas informáticos para gestionar los contactos y la promoción de las actividades del Centro de forma más estructurada y profesional. La utilización de estos programas informáticos se está introduciendo de manera progresiva.

26. Se ha avanzado para mejorar aún más la eficiencia de la infraestructura de la TI, por ejemplo, mediante la virtualización y consolidación del Centro de Datos, una mejor gestión del consumo de energía, la infraestructura del escritorio virtual y la red de clientes livianos. Estas iniciativas contribuirán a la aplicación de la Green IT (TI ecológica), a una prestación de servicios más eficiente y a la mejora general del soporte de la TI a las actividades del Centro.

27. A finales de 2013 comenzaron las discusiones preliminares sobre el desarrollo de un flujo de trabajo que permitiera la aprobación formal de los documentos, para reemplazar su circulación en papel. En 2014 habrá disponible un prototipo para la aprobación de algunos documentos clave. También está considerándose la introducción de un sistema de

gestión de documentos para las actividades de formación y en 2014 se desarrollará un prototipo.

## Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus

28. El nuevo sistema de acceso y seguridad, de conformidad con las Normas Mínimas de Seguridad Operacional de las Naciones Unidas (MOSS), se completó en diciembre de 2013.

29. La renovación del Pabellón de Europa se inició en diciembre de 2013. Los trabajos de construcción se terminarán a finales de julio de 2014.

30. En muchas áreas del campus se llevaron a cabo obras para mejorar el acceso para personas con discapacidad. Las entradas a varios edificios se adaptaron y equiparon con puertas correderas.

31. Se realizó una revisión de los procedimientos de emergencia y evacuación y se preparó un Plan de emergencia y evacuación. El Plan identifica los roles y responsabilidades y establece los procedimientos que deben seguirse en caso de emergencia. Se realizaron obras para mejorar la prevención de incendios y la protección de activos críticos como el Centro de Datos.

32. Otras mejoras en las instalaciones del campus incluyen la sustitución del sistema de aire acondicionado en el Pabellón Italia por uno con tecnología más eficiente en términos de rendimiento y consumo de energía. También se inició una renovación gradual del alojamiento residencial.

33. El Centro completó los procesos de contratación de los principales servicios subcontratados a proveedores externos, entre los que se incluyen el catering, los servicios de limpieza de hotel, los viajes de negocios y los servicios de limpieza generales. Esto produjo una revisión global de estos requisitos de servicios y generó importantes ahorros en los costos.

34. Se completaron todos los pasos del Programa Ecoescuelas de la Federación de Educación Ambiental (FEE) que quedaban pendientes, lo que llevó a la concesión de la Bandera Verde en febrero de 2014. Se han implementado otras medidas para mejorar la capacidad del Centro para recoger y separar los residuos y controlar el consumo de energía. Se ha adoptado un enfoque verde en las adquisiciones de bienes y servicios importantes.

35. Se ha instalado una infraestructura de wifi que abarca todo el campus y cubre todos los espacios públicos del mismo como la recepción, la cantina de autoservicio, el restaurante y la cafetería, así como las habitaciones de hotel, las aulas y las oficinas.



## II. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

36. El Plan estableció tres resultados, indicadores y metas para el período 2012-15. En cada programa y presupuesto se establecen metas anuales para cada indicador con el fin de permitir avanzar hacia la consecución de las metas establecidas en el Plan, a las que debe hacerse un seguimiento anual. Esta sección del informe presenta información sobre los avances logrados respecto a las metas establecidas para 2013, así como a las metas generales establecidas para el período 2012-15.

### Resultado 1: Se fomenta la capacidad institucional de los mandantes de la OIT para contribuir a los programas de trabajo decente por país y para hacer frente a los retos para el desarrollo mediante actividades de formación pertinentes y eficaces

37. Con este resultado se pretende evaluar en qué medida las actividades de formación que el Centro organiza para los mandantes de la OIT contribuyen a la consecución de los objetivos de la OIT y del Programa de Trabajo Decente a escala mundial o nacional. Ello está vinculado explícitamente con el mandato del Centro con arreglo al seguimiento de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008). Asimismo, guarda relación con la estrategia transversal de la OIT para desarrollar la capacidad de los mandantes tal como está formulada en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT y el Programa y Presupuesto para 2012-2013.

**Indicador 1.1: Número anual de participantes, desglosado por organizaciones de los mandantes tripartitos, y porcentaje de mujeres dentro del número total de participantes**

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
1.346 participantes de los empleadores	1.200 participantes de los empleadores	1.272 participantes de los empleadores	1.500 participantes de los empleadores
1.937 participantes de los trabajadores	2.000 participantes de los trabajadores	1.999 participantes de los trabajadores	2.200 participantes de los trabajadores
1.293 participantes de ministerios del trabajo	1.200 participantes de ministerios del trabajo	1.330 participantes de ministerios del trabajo	1.500 participantes de ministerios del trabajo
3.500 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	3.500 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	4.321 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	3.500 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas
40,2 por ciento de mujeres	43 por ciento de mujeres	37,6 por ciento de mujeres	48 por ciento de mujeres

38. La participación de los mandantes de la OIT mejoró significativamente en 2013 debido a una serie de factores, entre los que se incluyen las decisiones internas de asignación de recursos, así como una mayor demanda por parte de la OIT. El Centro cumplió o superó las metas de los representantes de las organizaciones de trabajadores y de empleadores establecidas en el Programa y Presupuesto para 2013. Con el fin de seguir avanzando en estos aspectos en 2014-15, en 2014 se están aplicando un conjunto de medidas internas complementarias para aumentar el apoyo a los programas de actividades para los empleadores y los trabajadores.

39. La meta para 2013 en cuanto a participantes de los Gobiernos y las instituciones públicas se ha superado. El número relativamente elevado de representantes de gobiernos e instituciones públicas obedece en parte a la organización de dos importantes proyectos de formación sobre contratación pública en los Balcanes y en Rwanda, así como a un programa de formación para administradores e instructores de la Corporación de Educación Técnica y Formación Profesional de Arabia Saudita. El aumento de la demanda por parte de la OIT también contribuyó de manera directa, sobre todo en el ámbito de la administración del trabajo, ya que estas actividades de formación se planifican y financian en gran medida en estrecha colaboración con el programa correspondiente de la OIT.

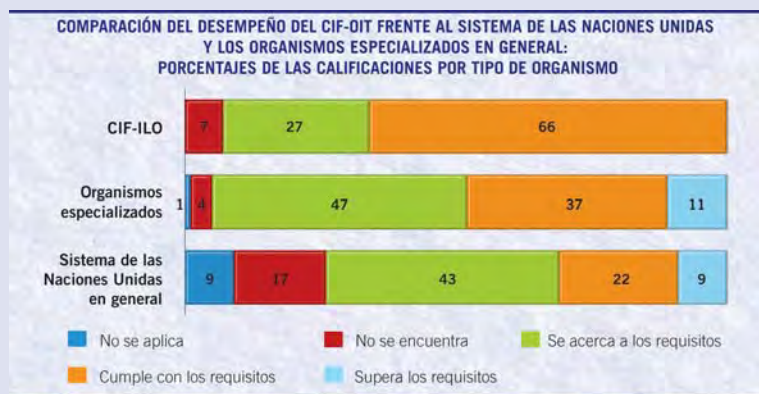
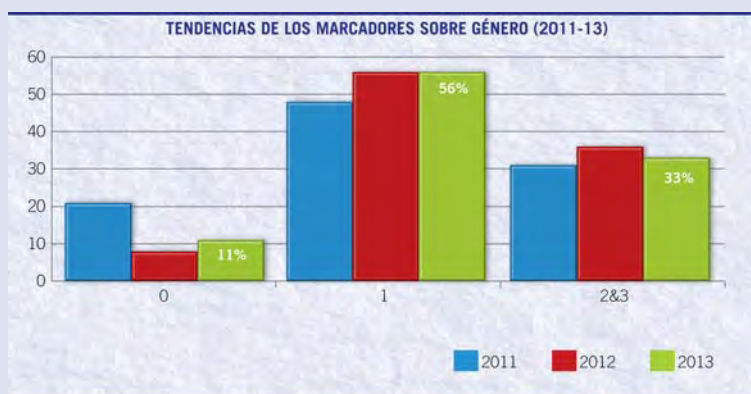


40. El Centro no alcanzó su meta del 43 por ciento de mujeres participantes en 2013. Este indicador está fuertemente influenciado por la combinación de actividades de formación, así como por la naturaleza y el ámbito regional de los proyectos y actividades de formación.

### Recuadro 1: Integración de las cuestiones de género en las actividades de formación del centro

El Centro participó en la primera ronda de informes sobre el Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). En su análisis de los resultados logrados, ONU Mujeres destacó que el «uso del marcador de género empleado por el Centro para determinar la integración de las cuestiones de género en la realización específica de cursos y otras actividades que permiten el desarrollo de capacidades hacen de él un líder dentro del sistema en el ámbito de la revisión de programas».

El marcador sobre género es un sistema de codificación de un dígito (en una escala de 0 a 3) basado en el trabajo de rendición de cuentas sobre cuestiones de género realizado por la OCDE/CAD y el PNUD, que permite al Centro medir sus proyectos y actividades de una manera consistente frente a los sistemas utilizados por los principales donantes y organismos de las Naciones Unidas. El código ayuda a identificar si las actividades de formación están o no diseñadas teniendo en cuenta las consideraciones de género.



En 2013, casi el **90 por ciento** de las actividades de formación evaluadas con el marcador sobre género obtuvieron una calificación entre 1 (que demuestra que se hacían algunos esfuerzos para abordar las cuestiones de género en la actividad) y una combinación de 2 y 3, cuando las actividades integraban plenamente la igualdad de género de una manera **significativa**.

El Centro alcanzó los requisitos de diez de los 15 indicadores de desempeño de ONU-SWAP y estuvo cerca de cumplir los requisitos en otros cuatro. ONU Mujeres alentó al Centro para que «construya sobre el éxito obtenido en el área de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para establecer metas más altas, en la medida de lo posible, para 2014».

### Indicador 1.2: Utilización por los participantes de los conocimientos y competencias adquiridos

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
El 99,4 por ciento de los egresados que participaron en encuestas ex-post indicaron al menos alguna mejora como resultado de su participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se buscaba que el 90 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participaran en encuestas ex-post indicaran que su actuación profesional había mejorado como resultado de su participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	El 100 por cien de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participaron en encuestas ex-post indicaron que su actuación profesional había mejorado como resultado de la formación.	Se busca que el 70 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participen en encuestas ex-post indiquen que su actuación profesional ha mejorado como resultado de la formación.

41. Este indicador se controla a través de un proceso estandarizado de evaluación del seguimiento. 6-8 meses después del final de la formación se envía un cuestionario en línea a todos los participantes en los cursos regulares. El cuestionario extrae información acerca de los beneficios generados por la formación en el semestre posterior al curso. En 2013, 217 egresados de cursos regulares procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores respondieron a los cuestionarios de seguimiento. Todos indicaron que su actuación profesional había mejorado, al menos ligeramente, como resultado de su participación en la formación. El 65 por ciento calificó la mejora de su actuación profesional como grande o muy grande. Como en años anteriores, el uso de los materiales distribuidos

durante los cursos y de las redes profesionales establecidas mediante la formación parecían representar un apoyo para la mejora de la actuación profesional.

42. Como señaló el Consejo en las discusiones anteriores sobre este indicador, los resultados del mismo tienen importantes limitaciones en lo que respecta a los criterios de medición y el método de recopilación de datos utilizados. El bajo índice de respuesta —alrededor del 70 por ciento de los participantes contactados no responden al cuestionario de evaluación— suscita dudas acerca de la validez de los resultados. Además, el panorama es incompleto, ya las actividades de formación no regulares no se encuentran incluidas en las encuestas.

### Indicador 1.3: Utilización por las instituciones de los conocimientos y competencias adquiridos por los participantes

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
El 16 por ciento de las instituciones de los egresados participaron en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se buscaba que el 20 por ciento de las instituciones de los egresados participaran en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	El 20 por ciento de las instituciones de los egresados participaron en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se busca que el 50 por ciento de las instituciones de los egresados participe en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.

43. Al igual que el indicador 1.2, este indicador se basa en el proceso estandarizado de evaluación del seguimiento. Para medir este indicador se asume que cada participante representa una institución diferente. Este supuesto es necesario porque las instituciones no están directamente involucradas en la metodología de evaluación que se utiliza actualmente. En 2013, se encuestó a 695 egresados, como representantes de ministerios de trabajo, organizaciones de empleadores y organizadores de trabajadores, que habían participado en cursos regulares realizados durante el período de julio de 2012 a junio de 2013. Estos participantes representaban el 20 por ciento del total de 3.485 participantes de mandantes de la OIT que participaron en alguna actividad de formación (regular o no regular) durante este período.

44. Los participantes encuestados expresaron una opinión muy positiva sobre el uso que hacen las instituciones de los conocimientos y competencias adquiridos: el 38 por ciento de ellos indicó una mejora grande o muy grande en el desempeño de la organización como resultado de la formación del Centro; el 42 por ciento indicó una mejora moderada.

45. Para superar las limitaciones identificadas en las encuestas de evaluación utilizadas para medir los progresos realizados en los indicadores 1.2 y 1.3, en 2014 se están probando algunos cambios en la metodología de evaluación y en 2015 se pondrá en marcha un proceso de evaluación renovado con el fin de mejorar el índice de respuesta y los métodos de recogida de datos.

**Indicador 1.4: Volumen de ingresos procedentes de las actividades de formación que guardan relación con los 19 resultados de la OIT**

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
76 por ciento de los ingresos de formación anuales	78 por ciento de los ingresos de formación anuales	80,7 por ciento de los ingresos de formación anuales	80 por ciento de los ingresos de formación anuales

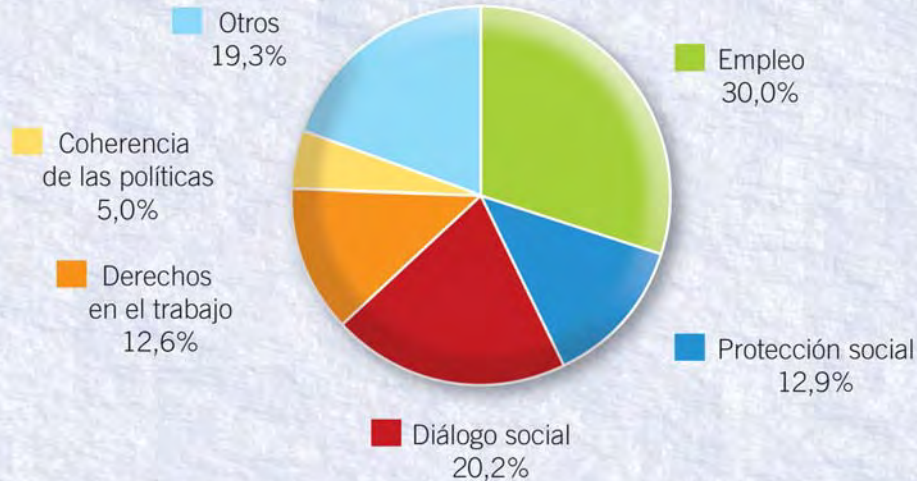
46. Conforme a lo solicitado por el Consejo, en su 77.ª reunión (octubre de 2014) se presentará la evaluación de algunas academias.

47. Las actividades de formación se vinculan de manera sistemática a resultados pertinentes de la OIT con el objetivo de medir la contribución real de los programas de aprendizaje y formación a los 19 resultados de la OIT. El Gráfico A muestra los ingresos de formación desglosados entre los objetivos estratégicos de la OIT. En comparación con los datos de 2012, las principales variaciones son un aumento en las actividades relacionadas con la promoción del empleo, un enfoque en los resultados en la dimensión del diálogo social y una

disminución en otros temas como el desarrollo sostenible.

48. El Centro superó su meta de 2013 respecto al indicador 1.4, y también superó la meta del 80 por ciento que debía alcanzarse durante el período del Plan. Es importante tener en cuenta que el Indicador 1.4 es particularmente sensible a combinación de financiación del Centro ya que las actividades de formación vinculadas a un tema como el diálogo social dependen a menudo de las contribuciones voluntarias de la OIT y otros asociados para el desarrollo. Por contra, las actividades de formación vinculadas a la promoción del empleo se encuentran a menudo con una fuerte demanda del mercado procedente de los clientes autofinanciados.

**GRÁFICO A**  
**INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA OIT EN 2013**



**Indicador 1.5: Porcentaje de las actividades de formación del Centro diseñadas e impartidas en colaboración con departamentos técnicos y oficinas de la OIT**

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
65,8 por ciento	70 por ciento	48,7 por ciento	60 por ciento

49. El Indicador 1.5 incluye tanto las actividades a medida que se diseñaron y ejecutaron por solicitud de la OIT y en colaboración con ella, como la participación activa de los sectores técnicos y de los especialistas de la OIT en la impartición de cursos

regulares y academias. Los datos indican que casi la mitad de todas las actividades de formación del Centro se diseñaron y ejecutaron en colaboración con los diferentes sectores técnicos y oficinas de la OIT. La colaboración con los departamentos técnicos y

### Indicador 1.6: Organización de programas específicos de desarrollo y formación del personal de la OIT

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
517 funcionarios de la OIT	700 funcionarios de la OIT	651 funcionarios de la OIT	600 funcionarios de la OIT

oficinas de la OIT aumentó significativamente en 2013 como suele ser el caso en el segundo año de cada bienio de la OIT, al igual que el aumento de la demanda de actividades relacionadas con las ACI. A pesar de esto, la meta es sustancialmente inferior a la fijada para el año 2013 puesto que los esfuerzos del Centro para diversificar su base de ingresos también dieron sus frutos. A medida que aumentaba el número de actividades formación llevadas a cabo por otros organismos de las Naciones Unidas, Gobiernos y actores no estatales, disminuía la proporción de las actividades realizadas en colaboración con la OIT. La interacción entre este indicador y el Indicador 2.1 (el número de actividades de formación organizadas en cooperación con una institución académica o de formación nacional, regional o internacional) y el Indicador 3.1 (diversificación de los recursos financieros) debe ser supervisada cuidadosamente y evidencia una necesidad de perfeccionar estos criterios de medición en el futuro.

50. El Centro no alcanzó su meta de 700 funcionarios de la OIT establecida para el año

2013. Sin embargo, como en años anteriores, superó el objetivo fijado en el Plan en casi un 10 por ciento. Esto puede explicarse por el aumento de la colaboración con el Departamento de Recursos Humanos de la OIT desde 2011, y por la capacidad de los programas técnicos para atraer a personal de la OIT con ofertas a la medida que cubren temas como los empleos verdes, las empresas sostenibles, la inspección del trabajo y el análisis de los programas de trabajo decente por país. La meta para 2013 se ajustó al alza tras conocerse las cifras de desempeño de 2012 que reflejaban la participación del personal de la OIT en una serie de módulos introductorios de autoaprendizaje sobre normas internacionales del trabajo, tripartismo e igualdad de género. En 2013 estos tres módulos en línea fueron transferidos por el Centro a la plataforma de aprendizaje en línea de la OIT. Para 2014, esto apunta hacia la necesidad de hacer mayor hincapié en la enseñanza a distancia, en las modalidades de autoaprendizaje y basadas en el trabajo con un tutor, para la OIT, además de en la formación presencial en el campus y sobre el terreno.

### Cuadro 2: Sobre el trabajo del Centro en las esferas de importancia decisiva

El Programa y Presupuesto para 2014-15 de la OIT introdujo el concepto de esferas de importancia decisiva (ACI, por sus siglas en inglés) para el trabajo de la OIT en el bienio. Las ACI tratan de responder a situaciones importantes y de actualidad, que afectan a muchos empleadores y trabajadores y son motivo de gran preocupación en un gran número de países; en las que las necesidades de cambio se hacen patentes y en las que la OIT puede influir de manera importante; y que han sido objeto de decisiones de la Conferencia, del Consejo de Administración o de reuniones regionales, o de inquietudes expresadas por los mandantes por otros medios. Las ocho ACI son las siguientes:

- Promoción de más y mejores empleos para un crecimiento incluyente
- Empleos y desarrollo de las competencias profesionales para los jóvenes
- Establecimiento y extensión de los pisos de protección social
- Productividad y condiciones de trabajo en las PYME
- Trabajo decente en la economía rural
- Formalización de la economía informal

- Cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo mediante la inspección del trabajo
- Protección de los trabajadores contra formas inaceptables de trabajo

En 2013 el Centro contribuyó activamente con el trabajo de los equipos de trabajo de las esferas establecidos por la OIT. A petición de la OIT, el Centro desarrolló comunidades de prácticas en línea para los miembros de los equipos de trabajo de las esferas. El Centro también desarrolló una serie de proyectos piloto de productos de formación innovadores para la ACI sobre productividad y condiciones de trabajo en las PYME y la ACI sobre la formalización de la economía informal. El Centro también facilitó una serie de talleres y reuniones de los equipos de trabajo, así como reuniones de expertos en torno a las diversas ACI. Con el fin de reflejar las prioridades de las ACI en su propio trabajo, el Centro estableció una función de desarrollo de los programas de las ACI, dedicada al diseño de nuevas iniciativas que tratan de manera transversal las áreas de especialización de los diferentes programas de formación.



## Resultado 2: Los responsables de la adopción de políticas y decisiones adquieren conocimientos sobre las normas internacionales del trabajo, el tripartismo, los valores, las políticas y los instrumentos de la OIT

51. Este resultado está destinado a evaluar en qué medida las intervenciones del Centro dirigidas al desarrollo de la capacidad institucional contribuyen a la promoción del programa mundial de trabajo decente, con especial hincapié en la difusión de conocimientos acerca de los valores, políticas e instrumentos de la OIT, incluidas las normas internacionales del trabajo y el tripartismo.

### Indicador 2.1: Número de actividades de formación organizadas en cooperación con una institución académica o de formación nacional, regional o internacional

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
17,3 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas	30 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas	14,7 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas	30 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas

52. El establecimiento de asociaciones con instituciones académicas y de formación nacionales, regionales o internacionales continua siendo un componente central de la estrategia del Centro para contribuir al desarrollo de las capacidades institucionales e incrementar el alcance de sus actividades. Algunas de las actividades conjuntas se llevaron a cabo en el marco de asociaciones institucionales, mientras que otras son el resultado de colaboraciones *ad hoc*. Un buen ejemplo del primer tipo de actividad conjunta es la *Turin School of Development* organizada por el Centro en colaboración con universidades de Italia, Francia y España.

53. Los datos muestran que en 2013 el Centro no llegó a cumplir su meta de colaboración con instituciones académicas o de formación nacionales, regionales o internacionales. Esto se explica en parte por el aumento del número de actividades de formación llevadas a cabo para la OIT. Los resultados de 2013 señalan, no obstante, la necesidad de que el Centro haga un mayor esfuerzo para convertirse en una institución interconectada e iniciar nuevas asociaciones para impartir formación en colaboración con asociados locales a escala nacional y regional.

### Indicador 2.2: Número anual de participantes, desglosado por género, y días/participantes

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
13.730 participantes	12.000 participantes	13.524 participantes	12.500 participantes
102.365 días/participantes	95.000 días/participantes	104.156 días/participantes	100.000 días/participantes
43,2 por ciento de mujeres	45 por ciento de mujeres	40,6 por ciento de mujeres	50 por ciento de mujeres

54. El Centro superó los objetivos que tenía previstos para 2013 y en el Plan, medidos en términos de número de participantes y número de días/participantes. Como ya se ha indicado, el fuerte crecimiento de su presencia en el mercado fue principalmente impulsado por el aumento de la demanda de la OIT y por diversos proyectos de cooperación técnica.

55. Una posible fuente de preocupación es la reducción de la proporción de mujeres participantes, que actualmente se sitúa en el 41% y se encuentra, por tanto, por debajo de la meta para 2013 del 45 por ciento y la meta del 50 por ciento fijada en el Plan. Se están considerando varias iniciativas para invertir la tendencia, entre ellas la inclusión de más programación de contribuciones voluntarias sensibles a las cuestiones de género, así como campañas de divulgación dirigidas a las mujeres y/u ofertas de servicios adaptados a las mujeres.

56. El Cuadro 1 muestra el desglose de actividades y participantes en 2012 y 2013 por tipo de actividad. En el cuadro se observa que todos los tipos de actividades han registrado un aumento en sus cifras de participación, pero que el mayor aumento se ha producido en las actividades sobre el terreno, una consecuencia directa del aumento del número de asociaciones con instituciones académicas y centros de formación. Además, en términos relativos, las actividades mixtas son las que más rápido han crecido en la cartera de formación. Tras el establecimiento del campus virtual en 2014, las actividades mixtas que combinan las modalidades de educación a distancia con la formación presencial en el Campus o sobre el terreno deberían seguir registrando el índice más alto de crecimiento en 2014.



### CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN EL TIPO DE FORMACIÓN EN 2012 Y 2013

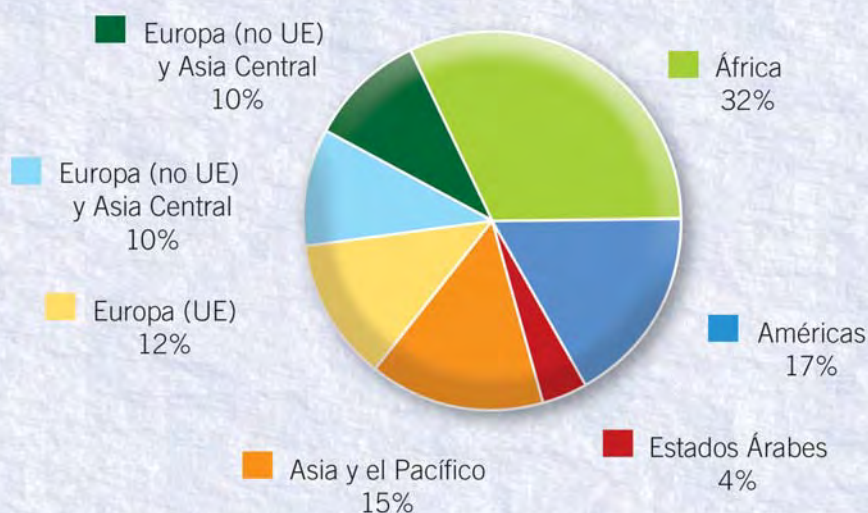
	2012				2013			
	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/participantes	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/participantes
<b>En el Centro</b>	172	4 244	1 119	29 283	179	4 602	1 166	32 511
<b>"Mixtas-C"</b> (a distancia combinadas con una fase presencial en el campus)	21	523	773	20 957	20	559	889	24 525
<i>A distancia:</i>			265	7 606			306	9 444
<i>Presenciales</i>			508	13 351			583	15 081
<b>Sobre el terreno</b>	206	4 967	1 044	25 609	265	6 945	1 114	28 157
<b>"Mixtas-T"</b> (a distancia combinadas con una fase presencial sobre el terreno)	1	27	10	270	1	31	18	558
<i>A distancia:</i>			6	162			13	403
<i>Presenciales</i>			4	108			5	155
<b>A distancia</b>	25	1 086	293	12 027	32	1 387	390	18 405
<b>TOTAL</b>	<b>425</b>	<b>10 847</b>	<b>3 239</b>	<b>88 146</b>	<b>497</b>	<b>13 524</b>	<b>3 577</b>	<b>104 156</b>

El indicador «días/participantes» se calcula para cada actividad de formación como el producto entre el número de participantes y el número total de días de formación.

57. El desglose geográfico de los participantes estuvo influido de manera determinante por la naturaleza y cobertura de los proyectos en curso de ejecución. El Gráfico B muestra la distribución regional de los participantes. África sigue siendo el principal socio regional del Centro, seguido de Europa y Asia central (incluidos tanto los Estados miembros de la UE como los no miembros). En comparación con estas regiones, la presencia del Centro en las Américas y Asia y el Pacífico es relativamente escasa. La actual distribución regional se explica sólo en parte por los gastos de viaje hacia y

desde Turín, ya que las actividades sobre el terreno y las modalidades de aprendizaje a distancia deberían compensar parcialmente este costo. Además, los servicios de formación del Centro se encuentran suficientemente diferenciados, tal y como indica la demanda de Europa. Las cifras pueden ser indicativas de potenciales sin explotar, sobre todo en economías emergentes como Brasil, China, India, Indonesia o México, lo que señala la necesidad de un esfuerzo concertado de promoción de los servicios de formación del Centro en estos países.

**GRÁFICO B**  
**PARTICIPANTES POR REGIÓN EN 2013**



**Indicador 2.3: Nivel de satisfacción de los participantes con la calidad de la formación y su pertinencia para los objetivos de sus instituciones, mediante cuestionarios de evaluación al término de las actividades, encuestas ex-post y comentarios recogidos por la Red de Egresados**

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
La nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fue de 4,4 en una escala que va de 1 a 5.	Se esperaba que la nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fuera de 4,5.	La nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fue de 4,45.	Se espera que la nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades aumente a 4,5.

58. Los valores del anterior cuadro se recogen a través de los cuestionarios estándar de evaluación al término de las actividades. Las respuestas se dan en una escala que va de 1 a 5. En 2013, se recogieron 8.260 cuestionarios para 372 actividades. La puntuación media fue de 4,45. La satisfacción fue particularmente alta en las actividades de formación destinadas a la región de las Américas (puntuación media: 4,60) y más baja en la formación destinada a los Estados árabes, (promedio: 4,28). Entre los

mandantes de la OIT, la evaluación general de la calidad es relativamente superior (por encima de 4,5). Los participantes de los organismos de las Naciones Unidas (sin contar la OIT) son los que asignan las puntuaciones más bajas en la calidad de la formación (promedio: 4,22). Al desglosar los resultados por objetivos estratégicos de la OIT, la calidad general más alta se encontraba en la formación que contribuía al diálogo social y la protección social (por encima de 4,5).

### Resultado 3: Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro

59. Este resultado está destinado a evaluar el progreso alcanzado en cuanto a la diversificación de la base de recursos para las operaciones del Centro, la utilización más eficiente de sus recursos y la obtención de las inversiones necesarias para mejorar la eficacia en relación con los costos y la calidad de sus actividades.

**Indicador 3.1: Aumentar la diversificación y previsibilidad de los recursos financieros del Centro**

Base de referencia (2008-11)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
157 millones de euros	Mobilizar un volumen global de 36,6 millones de euros en financiación e ingresos propios en 2013 e identificar al menos 2 nuevos donantes.	40,8 millones de euros movilizados para la financiación de actividades de formación, publicaciones, otros ingresos, contribuciones fijas y superávit de años anteriores. Dos nuevos donantes: el Gobierno del Japón y la Fundación Jacobs.	Se espera movilizar un volumen total de 170 millones de euros en financiación e ingresos percibidos con 10 nuevos donantes.
<b>Base de referencia (2010)</b> 2 nuevos donantes			

60. El esfuerzo para ampliar la base de ingresos dio sus frutos en el año 2013, puesto que el Centro superó su meta anual de generación de ingresos en más del 12 por ciento. Los principales factores que explican el aumento de los ingresos fueron el aumento de las actividades con la OIT en el segundo año del bienio y la decisión del Gobierno de Italia de realizar una nueva contribución voluntaria al Centro. Para evitar una excesiva dependencia de la generación de ingresos de las actividades relacionadas con la OIT y del Gobierno de Italia, el Centro continuará su campaña de diversificación de su base de recursos, buscando otras asociaciones para el desarrollo distintas de las tradicionales y acercándose también a los actores no estatales. En

los párrafos 10 a 20 de este informe, referidos a la Prioridad Estratégica 3, se dan más detalles sobre este proceso.

61. El Cuadro 2 presenta de forma resumida los principales recursos que se movilizaron en 2013. El Anexo I presenta una lista más detallada. El cuadro indica que las aportaciones realizadas por los asociados para el desarrollo no tradicionales son todavía limitadas y que el volumen de muchos contratos es reducido. Tal y como se indica anteriormente, la labor de movilización de recursos del Centro en 2014 se centrará en los asociados para el desarrollo no tradicionales y en la adquisición de contratos mayores.

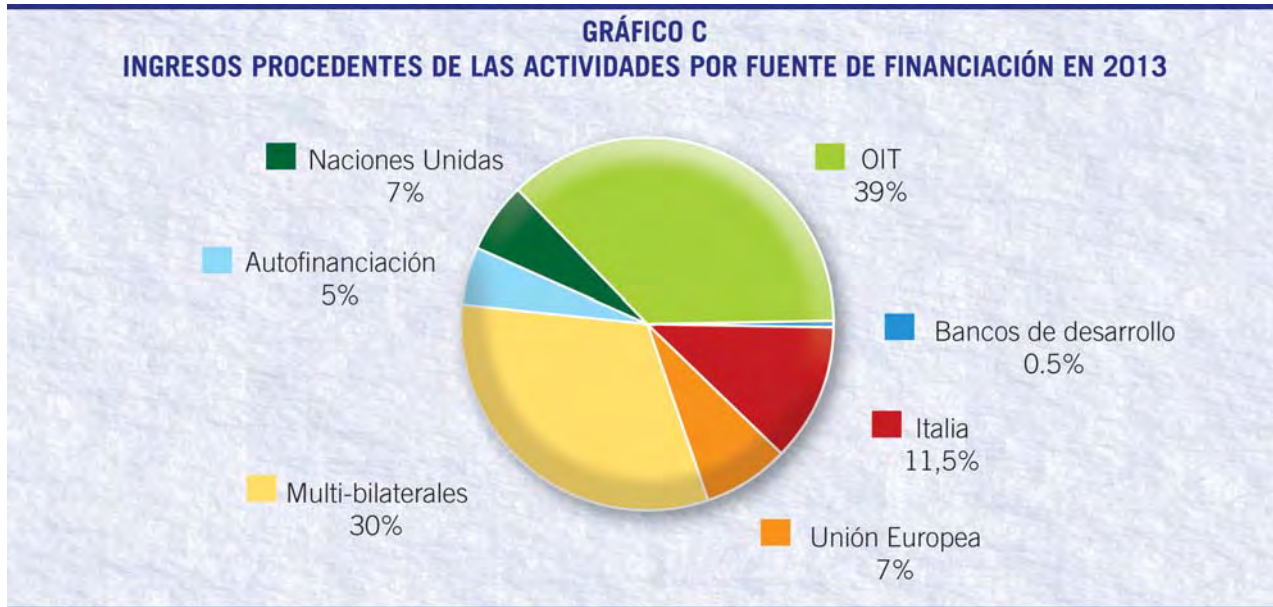
**CUADRO 2: RESUMEN DE LAS APROBACIONES DE 2013<sup>4</sup>**

	Período	Importe (euros)
<b>Licitación pública</b>		
Comisión Europea	2013-18	<b>649 865</b>
<b>Acuerdos directos</b>		
<b>Organizaciones de las Naciones Unidas</b>		
	2013-16	<b>1 164 058</b>
<b>Gobiernos</b>		
Bangladesh - Ministerio de Planificación	2013-16	730 165
Bélgica - Wallonie-Bruxelles International	2013-14	225 810
Bulgaria - Ministerio de Desarrollo Regional y Obras Públicas	2013	47 750
Iraq - Ministerio de Construcción y Vivienda	2013	43 039
Iraq - Ministerio de Educación	2013	301 605
Italia - Instituto Diplomático del Ministerio de Asuntos Exteriores	2013	97 707
Italia - Oficina del Primer Ministro	2014-15	380 500
Japón - Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar	2013-14	234 132
Portugal - Instituto de Empleo y Formación Profesional	2014	300 000
Yemen - Ministerio de Hacienda	2014	61 578
Yemen - Ministerio de Asuntos Sociales y Trabajo	2013	27 198
		<b>2 449 484</b>
<b>Bancos, fondos y fundaciones</b>		
AGFUND - Programa del Golfo Árabe para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas	2013-14	110 175
Fundación Interamericana (EE.UU.)	2013-15	111 965
Fundación Jacobs (Suiza)	2013	39 000
JILAF - Fundación Internacional Laboral de Japón	2013	20 238
		<b>281 378</b>
<b>Instituciones receptoras</b>		
Confederación Canaria de Empresarios (CCE) (España)	2014	19 840
Confederación Provincial de Empresarios (CEOE Tenerife) (España)	2014	44 409
Instituto Nacional de Estudios Laborales Michael Imoudu (Nigeria)	2013	116 651
Saudi Credit and Savings Bank (Arabia Saudita)	2013	35 681
Corporación de Educación Técnica y Formación Profesional (Arabia Saudita)	2013	375 250
Universidad de Ciudad del Cabo (Sudáfrica)	2013	14 892
		<b>606 723</b>
<b>Sector privado</b>		
BMB Mott McDonald	2013-15	130 800
		<b>130 800</b>
<b>Otros</b>		
Centro Internacional para la Investigación Agropecuaria orientada al Desarrollo (ICRA)	2013-15	37 150
		<b>37 150</b>
<b>Total</b>		<b>5 319 458</b>

<sup>4</sup> Este cuadro muestra los fondos obtenidos en el año 2013 a través de procedimientos de licitación o acuerdos directos para proyectos, programas y actividades específicos. No incluye las contribuciones de los Gobiernos nacionales y los organismos de desarrollo, las organizaciones de las Naciones Unidas, los actores no estatales y las instituciones receptoras de los cursos regulares realizados por el Centro.

62. El Gráfico C muestra el desglose de los ingresos de formación por fuente de financiación. Más de un tercio de todos los ingresos se generó a través de los servicios prestados a la OIT, lo que demuestra la fortaleza de la asociación estratégica con el Centro. También indica que continúan teniendo una gran importancia los donantes bilaterales y multilaterales y que, entre ellos, los más destacados son el Gobierno de Italia y la Unión Europea. También es destacable que los participantes autofinanciados representen

actualmente el 5% de todos los ingresos de formación, otro indicio de los esfuerzos del Centro para diversificar su base de ingresos. Los clientes institucionales (que se muestran a continuación bajo la categoría de «otros organismos multi-bilaterales») son otra fuente creciente de ingresos. Se trata organizaciones, a menudo ubicadas en países desarrollados y economías emergentes, que adquieren servicios de formación directamente del Centro sin el patrocinio de ninguna tercera parte.



**Indicador 3.2: Porcentaje de los costos administrativos y de personal de apoyo, en relación con los costos totales del personal**

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
37 por ciento	35 por ciento	35 por ciento	25 por ciento

63. Los beneficios resultantes de la racionalización de los procesos de negocio en años anteriores se recogieron en 2013. Esta racionalización generó ahorros adicionales de personal en el ámbito de la gestión y la administración financiera. Se hicieron inversiones para la racionalización de los procesos de trabajo, la automatización de algunos procesos manuales y la mejora de las herramientas tecnológicas. La unidad responsable de la actividad de elaboración de presupuestos e informes financieros se integró con los Servicios Financieros. Esto se hizo para eliminar la duplicación de tareas, mejorar el flujo de información entre los Programas de Formación y los Servicios Financieros y para consolidar las funciones de presentación de informes financieros y control de los costos.

64. En 2013 se completaron los siguientes pasos:

- mejora de la herramienta de facturación de los cursos abiertos;
- finalización de la herramienta de transferencia de ingresos;
- limpieza de la base de datos de clientes e introducción de una clasificación sistemática de

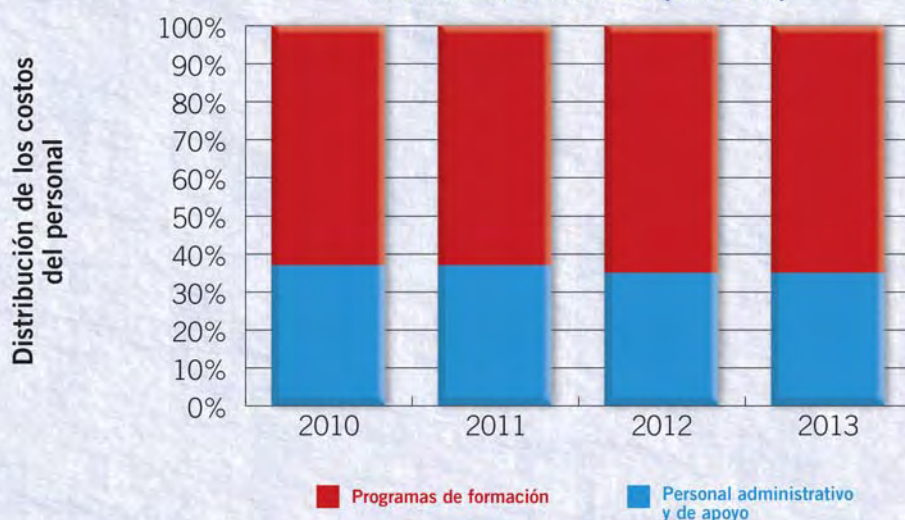
los clientes como base para la clasificación de los ingresos por categoría de donante;

- una nueva herramienta para la elaboración de presupuestos que reemplaza el proceso manual de producción de presupuestos para las actividades.

65. Se puso en marcha una nueva versión del MAP (herramienta de planificación y elaboración de informes para actividades y participantes) que actualiza los datos de Oracle en lugar de las actualizaciones manuales que se hacían de los ingresos y los gastos; este módulo realiza un seguimiento de los acuerdos de financiación de los patrocinadores respecto a la disponibilidad de la financiación, la distribución de la misma y las entradas en metálico. Se pueden obtener informes adicionales mediante aplicaciones informáticas existentes que racionalizan los procesos manuales para el registro y la asignación de los costos de alojamiento de los participantes para actividades de formación. La introducción de los costos normalizados para la contabilidad de los gastos de las actividades crea transparencia en los costos imputados a los donantes y patrocinadores.



**GRÁFICO D**  
**PORCENTAJE CORRESPONDIENTE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO FRENTE A LOS COSTOS TOTALES DEL PERSONAL (2010-13)**



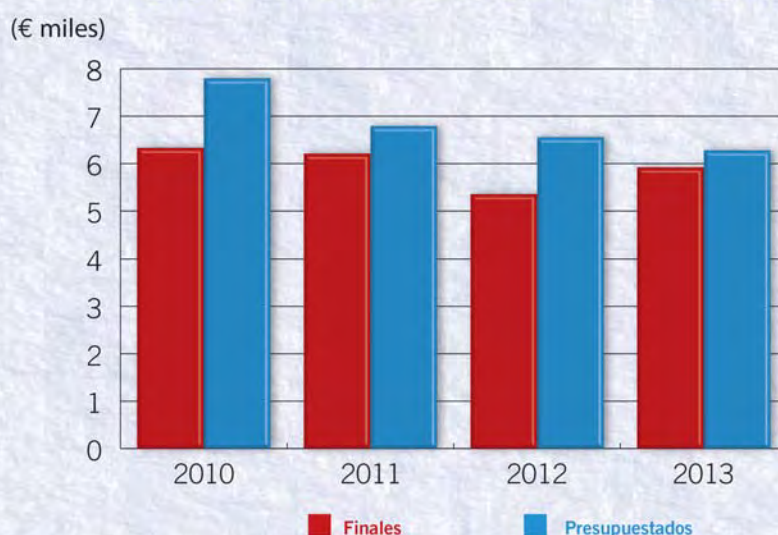
66. El panel de control de inteligencia empresarial, que proporciona a los Directores información empresarial clave en tiempo real, se puso en marcha en diciembre de 2013.

67. A pesar de los aumentos obligatorios en los sueldos y prestaciones del personal y del mayor número de actividades de formación, los costos del personal, tanto en términos reales como en términos nominales, disminuyeron y se mantuvieron bajo

control. Los costos totales del personal de 2013 ascendieron a 17,3 millones de euros, frente a los 17,8 millones de euros de 2012.

68. El total de los costos distintos de los de personal aumentó en un 11 por ciento en comparación con 2012. Este aumento se atribuye a las inversiones en instalaciones que quedaron postergadas en 2012. Los costos generales de operación se redujeron en un 27 por ciento.

**GRÁFICO E**  
**COSTOS DISTINTOS DE LOS DEL PERSONAL (2010-13)**





**Indicador 3.3: Respuesta oportuna por parte de la Dirección a las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores interno y externo**

Base de referencia (2011)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
Auditoría interna: 26 por ciento. Auditoría externa: 75 por ciento.	Auditoría interna: 80 por ciento. Auditoría externa: 88 por ciento.	Auditoría interna: 67 por ciento. Auditoría externa: 95 por ciento.	Se esperaba que la Dirección tomara medidas para dar cuenta en el plazo de un año de todas las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores interno y externo.

69. La mayoría de las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores externos e internos que podían ser aplicadas a corto plazo se adoptaron antes de finales de 2013. El Auditor Interno presentó su informe final sobre la aplicación Oracle e-Business a finales de 2013. Se hicieron diez recomendaciones, de las cuales seis eran de alta prioridad y cuatro de prioridad media. Cuatro de las seis recomendaciones de alta prioridad se aplicaron totalmente, mientras que la aplicación de las dos restantes está prevista para 2014. Aún no se han aplicado las recomendaciones del Auditor Interno correspondientes a otros dos informes de auditoría, relativos al cálculo de los costos de las actividades y los acuerdos de repartición de los costos del Campus con otras organizaciones de las Naciones Unidas, que se presentaron en el tercer y cuarto trimestre de 2013.

70. Los Auditores Externos hicieron siete recomendaciones a partir de la auditoría de los estados financieros de 2012, de las cuales se aplicaron seis en 2013. La recomendación pendiente tiene que ver con el cálculo de los costos y la rentabilidad de cada actividad o de cada tipo de actividad. Se encargó al Auditor Interno una auditoría sobre el cálculo de los costos de las actividades y el informe final se presentó a finales de 2013.

71. La recomendación de la auditoría de los estados financieros de 2011, relativa a la mejora de los procedimientos de cierre de fin de año, que quedaba pendiente de la auditoría externa de 2012, se completó en 2013.

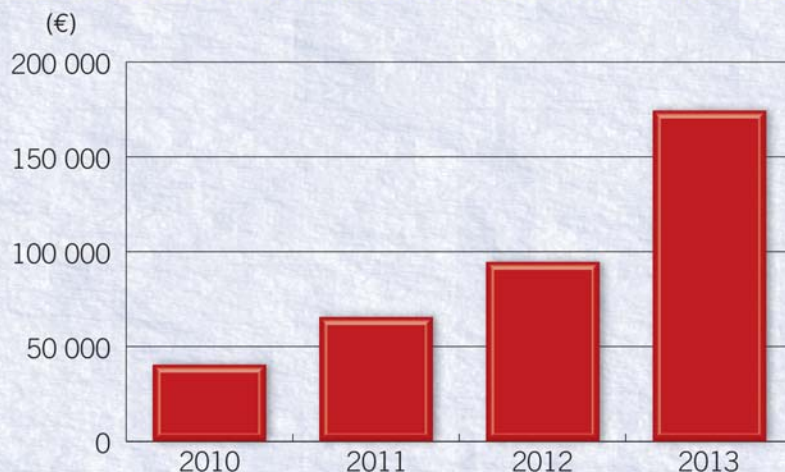
**Indicador 3.4: Inversión en desarrollo del personal, expresada como proporción de la nómina**

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
0,3 por ciento de la nómina	1 por ciento de la nómina	1,2 por ciento de la nómina	1,5 por ciento de la nómina

72. Se aumentaron los esfuerzos para proporcionar al personal oportunidades de aprendizaje que les permitan desarrollar su potencial y sus conocimientos especializados y, al mismo tiempo, ayuden a mantener su compromiso al más alto nivel. Con el fin de alcanzar el nivel de inversión en desarrollo del personal que se encuentra habitualmente en los sectores públicos nacionales e internacionales, la cantidad de recursos asignados al desarrollo del personal y a las actividades de aprendizaje está incrementándose de manera progresiva. En 2013 se ejecutó un programa de aprendizaje integral, que seguirá ampliándose a partir de los resultados de la evaluación de las necesidades de aprendizaje que se terminó y aprobó en 2013.

73. Se organizaron un gran número de actividades de idiomas y formación colectiva, incluida la introducción de un programa piloto de apoyo a la carrera profesional y de desarrollo personal. Por su parte, el programa de orientación continuó realizándose tras los excelentes resultados obtenidos en las evaluaciones del año anterior. Se impartieron actividades de formación sobre gestión del estrés como seguimiento a la encuesta realizada entre el personal sobre este tema, con el objetivo de fomentar el equilibrio entre trabajo y vida, y el bienestar en el lugar de trabajo. Todas las solicitudes individuales de formación se abordaron a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas y contaron con el apoyo de los directores de programas. Más del 90 por ciento del personal participó en algún tipo de actividad de aprendizaje o de desarrollo del personal durante el año 2013.

**GRÁFICO F**  
**EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN DESARROLLO DEL PERSONAL (2010-13)**



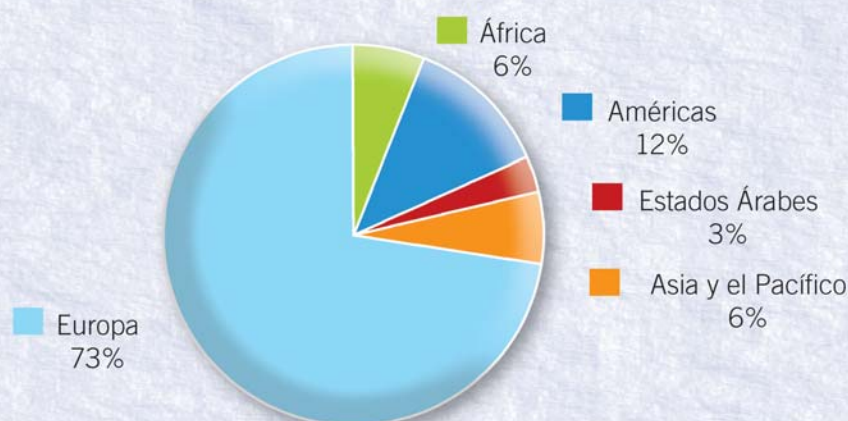
**Indicador 3.5: Mayor equilibrio de género y distribución geográfica más amplia del personal en puestos del cuadro orgánico**

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
38 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico.	42 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico.	42 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico.	45 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico.
31 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no europeos.	34 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no europeos.	31 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no europeos.	35 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no europeos.

74. Aunque se produjeron pocos traslados de funcionarios en puestos del cuadro orgánico durante el período que abarca este informe, hubo intentos de atraer a candidatos de categorías de funcionarios subrepresentadas. Se avanzó en la mejora del equilibrio de género del personal en puestos de nivel superior y del cuadro orgánico en el Centro, mientras que la proporción de personal de países no europeos

se mantuvo en el mismo nivel que en años anteriores. La prospección seguirá reforzándose y se aumentarán los esfuerzos para llegar a candidatos cualificados de categorías subrepresentadas, en particular mediante la difusión de las vacantes a través de redes, comunidades y entornos profesionales especializados adecuados, incluidas las redes sociales más populares.

**GRÁFICO G**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA POR REGIÓN DEL PERSONAL (PRESUPUESTO REGULAR) DE LAS CATEGORÍAS P Y D**



75. También se ha prestado más atención a la mejora del equilibrio entre trabajo y vida poniendo a disposición del personal opciones de trabajo como el teletrabajo y ordenaciones del tiempo de trabajo más flexibles para asegurar que el Centro siga siendo un entorno de trabajo atractivo. Hubo una gran participación de mujeres miembros del personal en las oportunidades de formación y desarrollo ofrecidas en 2013.

### Indicador 3.6: Mayor utilización de las instalaciones del Centro, incluidos el alojamiento y las salas de clase y conferencias

Base de referencia (2010)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 58 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 58 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 68 por ciento.	Tasa de ocupación del 75 por ciento de las habitaciones y del 70 por ciento de las instalaciones de formación.

76. En el año 2013 hubo un aumento del 5 por ciento en la tasa de ocupación de las habitaciones. El desglose de los datos muestra que este resultado positivo es atribuible a un aumento significativo en el número de días/participantes en las actividades de formación y en los programas de maestría, así como a un mayor uso de las instalaciones residenciales para otras actividades.

77. La ocupación de las instalaciones de formación siguió mejorado y se superó la meta fijada para el año 2013. Esto fue posible también gracias a una mejor distribución de las actividades de formación a lo largo del año, que permitió un mejor uso y una mejor asignación de los servicios de formación.

78. Las iniciativas presentadas para optimizar el uso de las instalaciones residenciales y de formación durante los períodos de baja actividad institucional comenzaron a producir resultados positivos en 2013, a medida que las salas de reuniones y conferencias del Centro eran solicitadas por un número creciente de clientes externos. También se recibieron solicitudes para la celebración de reuniones interinstitucionales de organismos de las Naciones Unidas como las Redes del HLCM y la Junta de Jefes Ejecutivos.

### Indicador 3.7: Calidad del alojamiento en las residencias

Baseline (2012)	Meta 2013	Result 2013	Meta 2012-15
El 82 por ciento de los participantes calificaron la calidad del alojamiento como buena o excelente.	Que el 85 por ciento de los participantes califique la calidad del alojamiento como buena o excelente.	El 85 por ciento de los participantes calificaron la calidad del alojamiento como buena o excelente.	Obtener una puntuación de tres estrellas para el alojamiento residencial del Centro.

79. En el Plan, la meta para este indicador es la obtención del equivalente a una puntuación de tres estrellas para el alojamiento residencial. Dada la situación jurídica y la naturaleza no comercial del Centro, se inició un proceso de certificación voluntario para hacer una evaluación comparativa del alojamiento del Centro frente a los criterios utilizados por el sistema de certificación por estrellas administrado por la Región de Piemonte, en colaboración con el Ayuntamiento de Turín. Actualmente este tema se está discutiendo con las autoridades

80. Se desarrolló un indicador complementario para evaluar la calidad del alojamiento residencial basado en la satisfacción de los participantes. La base de referencia de este indicador se estableció en 2012: el 82 por ciento del grupo destinatario evaluó la calidad del alojamiento como buena o excelente (4 o 5 en el actual sistema de evaluación). La meta para 2013 era aumentar el nivel de satisfacción de los clientes hasta el 85 por ciento de participantes que califican la calidad del alojamiento como buena o excelente. La meta se cumplió en 2013.



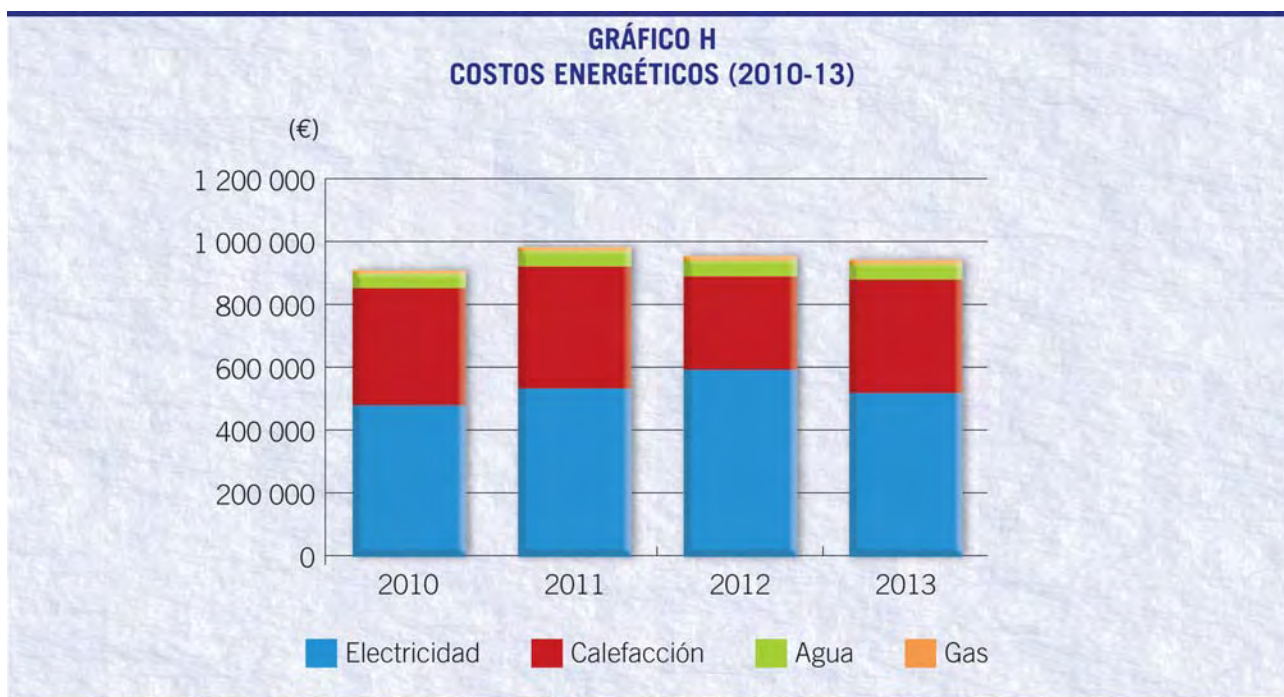
### Indicador 3.8: Condiciones ambientales del Campus

Baseline (2012)	Meta 2013	Resultados 2013	Meta 2012-15
Se habían completado dos de los siete pasos requeridos para la obtención de la Bandera Verde.	Completar dos más de los cinco pasos obligatorios que quedan para la concesión de la Bandera Verde.	Completados los cinco pasos obligatorios. La documentación para la certificación se presentó a la FEE en diciembre de 2013.	Obtener la acreditación Bandera Verde y una acreditación internacional como Campus Verde.

81. La meta para el 2013 se superó y se completaron los cinco pasos obligatorios para la concesión de la Bandera Verde. Además de la revisión ambiental de las operaciones del Centro y el desarrollo de un Plan de Acción para guiar sus esfuerzos para «volverse ecológico», se diseñó una metodología para la recopilación de datos y la definición de los indicadores clave de desempeño. Se promovieron iniciativas de comunicación y sensibilización para celebrar acontecimientos importantes como el Día Mundial del Medio Ambiente de las Naciones Unidas y para fomentar la participación de todas las partes interesadas en el Campus (el personal del Centro y de

otros organismos de las Naciones Unidas, los participantes y los proveedores).

82. El Centro también continuó con sus esfuerzos para reducir los niveles de consumo y las emisiones de energía. Se logró el objetivo de maximizar la eficiencia en el consumo de energía, manteniendo al mismo tiempo bajo estricto control los aumentos de costos de energía impuestos por el mercado, gracias a las mejoras tecnológicas y a las obras de renovación de las instalaciones y las infraestructuras. El Gráfico H que se presenta a continuación muestra la evolución de los costos energéticos durante el período 2010-13.



83. El Centro también participó en la iniciativa Por un ecosistema de las Naciones Unidas y presentó su «Inventario de gases de efecto invernadero» en el informe *Hacia la neutralidad climática* de las Naciones Unidas.

## III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

### Medidas de mitigación de los riesgos

84. El Comité de Gestión de Riesgos (CGR) reexaminó periódicamente los principales riesgos que pudieran incidir en la capacidad del Centro para alcanzar los resultados convenidos para 2013, así como aquellos de mediano plazo del Plan. En el Registro de los Riesgos del CGR se recogen, enumeran y actualizan continuamente los principales riesgos para el mantenimiento de la continuidad de las actividades de la organización, así como las medidas de mitigación y un plan de ejecución. Se actualizó el Registro de los Riesgos general y se redujo el número de riesgos incluidos en él tras identificar aquellos que ya no representaban un riesgo al haber sido incorporados a los procesos orgánicos. El Registro de los Riesgos revisado se encuentra adjunto como Anexo II.

85. Frente al **riesgo operacional** de perder pertinencia para los resultados de la OIT, no lograr una adaptación continua al cambio y a los desafíos, y no tener una ventaja competitiva en el ámbito internacional desarrollo, el Centro aplicó las siguientes medidas de mitigación:

- fortaleció sus mecanismos de garantía de calidad en relación con la integración de sus actividades en las estrategias y procesos generales de la OIT, incluido el acceso al Módulo de Gestión Estratégica de IRIS;
- estableció un sistema para la revisión y aprobación de acuerdos de financiación y alianzas institucionales;
- formuló una política de derechos de autor;
- inició el trabajo para el establecimiento de políticas y normas institucionales para los procedimientos de licencia y certificación de los formadores;
- fortaleció y reorganizó los equipos de formación;
- realizó un incremento del desarrollo del personal;
- continuó la participación en redes de aprendizaje y formación internacional y en la Estrategia de Gestión de los Conocimientos de la OIT;
- invirtió en diversificación e innovación de la formación en el marco del Fondo de Innovación;
- efectuó una revisión de las estrategias de movilización de recursos e instrumentos, incluidos los cálculos de costes y precio de las actividades;

- invirtió en las capacidades de enseñanza y facilitación del personal de formación.

86. Frente al **riesgo financiero** de tener una diferencia importante entre los ingresos y los gastos, de que se produzcan fraudes, o prácticas o comportamientos contrarios a la ética, y de que la opinión calificada de un Auditor Externo afecte negativamente a la reputación del Centro en cuanto a su prudencia y gestión financiera adecuada, el Centro mantuvo las siguientes medidas de mitigación:

- el comité de Finanzas realizó reuniones regulares del presupuesto, revisiones de la situación financiera y la productividad financiera del programa técnico;
- realizó un seguimiento de la aplicación de las observaciones de las auditorías externas e internas, la aplicación de las NICSP y el cobro de las facturas pendientes;
- realizó una actualización de la política de precios;
- efectuó un seguimiento continuo de la cualificación crediticia de los proveedores de servicios de los bancos designados por el Centro;
- reforzó continuamente los controles internos.

87. Frente a los **riesgos de litigio** derivados de riesgos de seguridad y salud en el trabajo que dan lugar a accidentes, el Centro llevó a cabo las siguientes medidas para mitigar el riesgo de avería o fallo crítico en infraestructuras tecnológicas importantes:

- modernizó los sistemas de calefacción y refrigeración que estaban fuera de uso en algunos edificios, protegiendo de esta forma las inversiones realizadas en los sistemas de información y tecnología;
- instaló un nuevo sistema de acceso y seguridad conforme a las normas de seguridad de las Naciones Unidas y se impartió formación a personal administrativo, al proveedor de servicios de seguridad y al personal en general;
- mejoró el sistema de video vigilancia;
- mejoró el acceso a personas discapacitadas;
- se aplicaron las recomendaciones que surgieron en la audición de seguridad;
- se fortaleció y organizó la supervisión de la calidad del aire, el agua y los alimentos.



88. Frente a los **riesgos informáticos** de daños al Centro de Datos y a la infraestructura informática, el Centro completó un Plan de continuidad de las actividades de la TI. Además, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- se impartió formación de sensibilización destinado al personal informático y se realizó la primera prueba de continuidad de las actividades de la TI;
- se llevó a cabo el procedimiento de gestión del riesgo de la TI, la política de uso de la TI y la estructura de gobernanza establecida.

89. Frente al **riesgo de Recursos Humanos** de exposición al daño de la reputación, a costos legales y de indemnización, se establecieron:

- estrictos controles de referencias y credenciales;
- supervisión y prevención de riesgos de seguridad y salud profesional;
- cursos de formación sobre gestión del estrés y desarrollo del espíritu de equipo; y
- acreditación de seguridad obligatoria para viajes oficiales.

## IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

**Cuadro 3: Aceleración del ritmo de aprendizaje en el Centro: panorama del Fondo de Innovación**

En 2012 se estableció el Fondo de Innovación. El objetivo del Fondo es promover iniciativas internas para acelerar el ritmo de adaptación de las nuevas tecnologías de aprendizaje y promover el desarrollo de nuevos productos de formación y diversificar los métodos de impartición. El cuadro a continuación brinda información acerca de los proyectos aprobados en 2013.

Proyectos	Asignación 2013 (Euros)
<b>Apoyo a una serie de proyectos clave para el desarrollo de nuevos productos de formación y diversificación de los métodos de impartición</b>	
Ampliación y perfeccionamiento de los servicios de aprendizaje en línea en el ámbito de los derechos en el trabajo y la igualdad de género	10 000
Desarrollo de un programa de formación completo e integrado sobre el empleo de los jóvenes	10 000
Microcréditos para el aprendizaje	8 000
Mejora de las capacidades de gestión de los conocimientos	7 000
Aprendizaje móvil	9 000
Conjunto de herramientas de formación para los sindicatos sobre la promoción del trabajo decente denominado "Trabajo Decente al Cubo"	10 000
Programa de estudio de aprendizaje a distancia en línea sobre el desarrollo de sistemas modernos y eficaces de inspección del trabajo	9 500
Elaboración de un paquete de aprendizaje y desarrollo de capacidades en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo	10 000
<b>Desarrollo de nuevos productos o actualización de aquellos existentes relacionados con las ACI</b>	
Programa de formación por web: curso cara a cara sobre el incremento del impacto del desarrollo de la cadena de valor - Incremento de oportunidades de formación mixta en línea	8 000
Fortalecimiento del cumplimiento de normas en el lugar de trabajo mediante la inspección del trabajo: Guía sobre "¿Cómo realizar una planificación estratégica de la inspección del trabajo?"	8 500
Creación y extensión de los pisos de protección social	10 000
<b>Revisión tripartita de los programas de estudio</b>	
Examen detallado sobre el modo en que se incorpora el tripartismo en el diseño y ejecución de los programas de estudio seleccionados	15 000
<b>Revisión de género de los programas de estudio</b>	
Examen detallado sobre el modo en que se incorpora la igualdad de género en el diseño y ejecución de los programas de estudio seleccionados	15 000
<b>E-Campus</b>	
Diseño y aplicación de un campus virtual centralizado	20 000
<b>TOTAL</b>	<b>150 000</b>

90. El trabajo técnico del Centro se organiza bajo diez Programas Técnicos:

- Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género
- Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias
- Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo
- Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local
- Protección Social
- Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo
- Actividades para los Trabajadores
- Actividades para los Empleadores
- Desarrollo Sostenible y Gobernanza
- Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación

91. Los siguientes párrafos presentan un resumen de las principales actividades de aprendizaje y de otro tipo realizadas por cada uno de los programas en 2013. El Cuadro 3 muestra la distribución de los participantes, los días de formación y los días/participantes por programa técnico. En algunos casos, ciertos proyectos y actividades de formación especialmente complejos o de carácter transversal en el mandato de programas técnicos específicos, son gestionados o apoyados por el Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional (PRODEV). Asimismo, la Unidad de Diseño y Producción Multimedia, además de su función interna de apoyo, continuó su producción de material de formación y publicaciones para la OIT y asociados externos.

**CUADRO 3: PARTICIPANTES, DÍAS DE FORMACIÓN Y DÍAS/PARTICIPANTES POR PROGRAMA**

Programa	2012			2013		
	Participantes	Días de formación	Días/participantes	Participantes	Días de formación	Días/participantes
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género <sup>5</sup>	1 237	292	8 591	1 858	357	12 423
Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias	726	166	4 718	813	196	6 137
Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo <sup>6</sup>	437	201	4 371	372	206	4 291
Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local <sup>6</sup>	2 000	616	21 750	1 824	648	21 251
Protección Social <sup>6</sup>	983	250	7 392	1 610	357	10 099
Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo	420	117	2 042	1 033	148	4 162
Actividades para los Trabajadores	1 233	306	6 040	1 460	319	7 057
Actividades para los Empleadores	593	93	1 720	902	131	2 619
Desarrollo Sostenible y Gobernanza <sup>6</sup>	1 944	1 017	24 836	2 293	984	24 232
Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación	883	116	5 130	1 040	168	10 569
Desarrollo de Programas y Cooperación Regional	391	65	1 556	319	63	1 316
<b>TOTAL</b>	<b>10 847</b>	<b>3 239</b>	<b>88 146</b>	<b>13 524</b>	<b>3 577</b>	<b>104 156</b>

<sup>5</sup> Desde el 9 de julio de 2012, los Programas sobre “Normas y principios fundamentales y Derechos en el trabajo” y sobre “Género y no Discriminación” pasaron a formar parte de un único Programa: el Programa sobre Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género (ILSGEN).

<sup>6</sup> incluidos los participantes en los cursos de Maestría y de postgrado de la *Turin School of Development*.

## Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género

92. En 2013, el programa de Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género (ILSGEN) colaboró estrechamente con el departamento técnico de la sede de la OIT y profundizó las alianzas existentes con las oficinas sobre el terreno de la OIT, así como con las organizaciones de las Naciones Unidas e instituciones nacionales.

93. De las actividades presentes en el calendario, cabe destacar el curso sobre las **Normas Internacionales del Trabajo (NIT)** destinado a mandantes, organizado y ejecutado en colaboración con el Departamento de normas internacionales del trabajo (NORMES), que cuenta con la participación de 46 personas procedentes de países desarrollados y en vías de desarrollo; dos cursos de formación regionales sobre las NIT destinado a los mandantes de la OIT y profesionales de los medios de comunicación y organizado como seguimiento a la 12 ° Reunión regional africana llevada a cabo en 2011 en Johannesburgo; un simposio sobre las NIT para las Cortes supremas de África en Livingstone, Zambia, desde el 14 hasta el 18 de octubre de 2013; y el desarrollo de nuevas herramientas electrónicas y bases de datos multilingües sobre las decisiones judiciales, actualmente disponibles en Internet.

94. Se llevaron a cabo trece actividades basadas en la Convención sobre el trabajo marítimo en las cuales participaron 251 personas. En Asia Meridional se realizaron cursos de formación acerca de la Convención sobre los derechos del niño y respectivos convenios de la OIT en Asia Meridional, en asociación con el equipo de apoyo al trabajo decente de Nueva Delhi. En Nanjing (China) se realizó un taller de formación sobre la dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas.

95. Se realizaron cursos sobre las NIT basados en la libertad de asociación de los abogados que defienden los intereses de los sindicatos. El campus acogió la primera Reunión internacional de expertos sobre la libertad de asociación y convenios colectivos.

96. El evento con mayor visibilidad en el ámbito de la **igualdad de género** fue la Academia de género, un evento de aprendizaje en el que participaron casi 170 personas procedentes de 65 países, organizado en 18 vías de aprendizaje paralelas y que contó con la extensa colaboración del Centro de Formación de ONU Mujeres de Santo Domingo. Se realizaron diversas actividades en el marco del proyecto “La

financiación a favor de la igualdad entre los géneros de la ONU/UE ” en ocho países (Etiopía, Haití, Nicaragua, Territorios Palestinos ocupados, Rwanda, RU de Tanzania, Ucrania y Zambia).

97. El Centro trabajó también en asociación con otras entidades de las Naciones Unidas, con donantes e institutos especializados comprometidos en la promoción de la igualdad de género en las siguientes actividades: el Proyecto de laboratorio de género Genis-lab en ciencia y tecnología, que emprendió actividades de investigación; la producción y la evaluación de “Learn for Development”: un sistema de puntuación de las cuestiones de género para la integración de la cuestión de género en el desarrollo de capacidades; la formación de personal en el Country Team Botswana de la ONU; la impartición de un curso en línea para el grupo temático de la ONU sobre la cuestión de género en Senegal, y formación sobre los presupuestos sensibles a la cuestión de género en Haití y Burundi.

## Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias

98. En 2013, el Programa de Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias (EPSD) invirtió en el desarrollo y en la evaluación de nuevos módulos de aprendizaje y eventos. Paralelamente se realizaron, en el campus y en las regiones, una serie de cursos regulares a medida. Se forjaron nuevas alianzas y se reforzaron los vínculos operativos preexistentes con la OIT y con otros socios.

99. En el marco de los **Programas y Políticas de Empleo**, se lanzó la primera edición del “Foro de aprendizaje sobre innovación en la inversión pública y en los programas de empleo” en respuesta al renovado interés por los servicios de formación sobre este tema. La segunda edición internacional de “Políticas de Empleo” reunió a los mandantes de la OIT procedentes de países en fase de desarrollo o revisión de un marco de empleo nacional; una versión breve de dicho curso se impartió a un público de África Occidental en Dakar, Senegal.

100. Se revitalizó el trabajo en el ámbito del **empleo de los jóvenes**, con arreglo al llamado a la acción por parte de la OIT y las prioridades establecidas en las esferas de importancia decisiva (ACI) sobre “Empleos y habilidades para los jóvenes.” La nueva Academia sobre desarrollo de los jóvenes analizó las cuestiones de desarrollo de la juventud desde múltiples perspectivas. Contó con el apoyo del Banco Mundial, GIZ, OMS, ACNUDH y la Fundación Jacobs. Realizado por encargo del Banco africano de desarrollo, el proyecto de formación sobre la “Incorporación del empleo de los jóvenes en las operaciones del BAFD”

produjo una serie de recomendaciones para mejorar el rendimiento institucional de los resultados del empleo juvenil. Se desarrolló un nuevo paquete integrado sobre el “Trabajo Decente para la Juventud” en colaboración con la Unidad de Empleo de los Jóvenes de la OIT y será una referencia esencial para la futura formación en este tema.

101. En el ámbito del **Desarrollo de competencias y TVET**, se realizó un nuevo curso sobre “Orientación profesional” en colaboración con la Fundación Europea de Formación (ETF). La Academia sobre el desarrollo de competencias reunió a 100 participantes. El curso se organizó junto con la OIT y otros socios como GIZ, LuxDev, BDaF, SDC, ETF, World Skills International y IEFPP (Portugal). Actualmente es considerado un evento de aprendizaje internacional, de intercambio de conocimientos, de trabajo en red sobre el desarrollo de capacidades en TVET. Para la ACI 5, se esbozó y evaluó un módulo de formación sobre “Competencias para economías rurales”. Se ejecutó la tercera fase del proyecto para la Corporación de Educación Técnica y Formación Profesional (TVTC) de Arabia Saudita sobre la “Planificación Estratégica en Instituciones TVET”. La firma del nuevo acuerdo de cooperación con el Ministerio de Trabajo del Japón (MOHLW) brindó apoyo profesional y financiero a este ámbito de trabajo.

102. Se consolidó el trabajo realizado en relación a los **empleos verdes** como parte integral del Programa de Empleos Verdes de la OIT a través de la organización de cursos regulares en el campus de Turín y talleres personalizados sobre el terreno. El taller interinstitucional sobre Empleo e Inclusión Social en una Economía Verde desempeñó una función decisiva en el establecimiento de la Red de Instituciones de Evaluación de Empleos Verdes (GAIN) compuesto por 15 países y a cargo de la evaluación de metodologías y aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades en vista de previsiones de inversión y escenarios políticos. La innovación incluyó un curso a distancia sobre “Empleos Verdes para el Desarrollo Sostenible,” el curso sobre Ecologización de las Economías, Empresas y Empleos” destinado a las Organizaciones de Empleadores, al igual que un taller tripartito para países africanos de habla francesa. Surgieron nuevas oportunidades en el marco de la Alianza de Acción para una Economía Verde (PAGE) que consiste en una iniciativa multianual respaldada por un cuerpo de donantes que comprende a la OIT, PNUMA, UNIDO y UNITAR.

## Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo

103. El Programa de Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo (ERAS) organizó varias actividades en el ámbito de las **políticas de empleo** como contribución a los tres resultados específicos de la OIT: Política de Empleo, Empleo de los jóvenes y Coherencia Política para el Trabajo Decente. En 2013, la Escuela de verano sobre Economía laboral para el desarrollo se centró especialmente en las respuestas políticas a la crisis. La escuela contó tanto con la participación de personal del Banco Mundial como de la OCDE. En Addis Abeba, gracias al apoyo financiero de la Oficina Regional de la OIT en África, se organizó un nuevo curso sobre “Incorporación del Empleo en las Estrategias y Políticas de Desarrollo nacionales y regionales”

104. En el ámbito de las **previsiones de empleo y modelaje macroeconómico**, se realizó un nuevo curso gracias al apoyo financiero y técnico de la OIT y con la participación del personal del FMI y personal académico en calidad de especialistas. El curso estaba destinado principalmente al personal de la OIT y el Departamento de desarrollo de Recursos Humanos de la OIT brindó apoyo financiero bajo su programa de desarrollo de recursos humanos.

105. En lo que concierne el **diseño de una política salarial eficaz**, se llevó a cabo un curso tripartito en colaboración con la división de la OIT a cargo de las condiciones de trabajo y empleo y con aportaciones de los Programas de Actividades de Formación para los Empleadores y Trabajadores. El curso se centró en el diseño de una política que tuviera en cuenta los salarios mínimos en el contexto del incremento global de la competencia y de los ingresos desiguales. Se realizó una plataforma para que las delegaciones tripartitas que asistieron al curso debatieran entre ellas los retos nacionales importantes.

106. Reconociendo el particular reto que **representa el empleo para los jóvenes**, la Academia sobre desarrollo de los jóvenes se impartió conjuntamente con el Programa de política de empleo y desarrollo de capacidades y con la participación de la OIT. Asimismo, se realizó un curso en forma conjunta con el Programa de desarrollo sostenible y el Programa de gobernanza sobre la evaluación del impacto de los programas de empleo de los jóvenes.

107. En el marco del proyecto patrocinado por la Unión Europea y la OIT sobre “Evaluar y abordar los efectos del **comercio en el empleo**” (proyecto ETE), se completó el manual que será publicado en 2014. El manual, elaborado por la OIT y personal del Centro,



constituye la culminación de diez cursos de formación en cuatro países piloto (Bangladesh, Benin, Guatemala e Indonesia) y dos cursos impartidos en el campus sobre métodos cuantitativos para medir los efectos del comercio en empleo.

108. En el ámbito de la **información sobre el mercado laboral**, el programa de formación sobre estadísticas laborales, en asociación con el Departamento de estadísticas de la OIT, fue impartido también en lengua francesa a través de un curso de dos semanas realizado en colaboración con Afristat (Bamaco) y DIAL (Paris). Asimismo, se organizó un taller sobre las estadísticas del mercado laboral en el marco del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de elaborar y analizar los indicadores de trabajo decente (RECAP),” co-financiado por la Comisión Europea.

109. En el ámbito de la *Turin School of Development*, se organizó la cuarta edición de la **Maestría en Economía laboral aplicada al desarrollo** en colaboración con varias universidades y centros de investigación. Además, en 2013 se amplió el **programa de Doctorado** que había comenzado en 2012 en estrecha colaboración con la OIT, al cual se añadieron nuevas organizaciones de asociaciones y universidades. Este Doctorado forma parte del Programa de la *Turin School of Development* (TSD) y tiene una estructura única que tiene como fin reducir la brecha entre las necesidades de investigación de la OIT y la capacidad investigadora disponible en las universidades asociadas del Norte y del Sur. Además de crear estrechas sinergias entre la OIT y el Centro, el programa de Doctorado ayudará a difundir los resultados de las investigaciones en las actividades de formación.

## Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local

110. En el año 2013, con el objetivo de promover el desarrollo de las empresas sostenibles y el trabajo decente, el Programa de Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local (EMLD) llevó a cabo 50 actividades de formación, cuatro retiros del personal de la OIT, nueve misiones de asesoramiento y nueve iniciativas de desarrollo de material didáctico. La formación abarcó temas como la iniciativa empresarial, la actualización de la cadena de valor, la productividad y las condiciones de trabajo, la responsabilidad social empresarial, la mejora del entorno empresarial, el desarrollo de sector privado en entornos afectados por situaciones de conflicto, microfinanzas, cooperativas, economía social y solidaria y desarrollo local.

111. En el ámbito del **desarrollo empresarial**, se organizaron dos academias sobre el desarrollo empresarial sostenible – uno en Turín y otro en Lima. La academia interregional llevado a cabo en el campus, se impartió en inglés y en árabe. La academia que se realizó en Lima, además de ser de carácter tripartito e impartirse en español, fue organizada por la Oficina Regional de la OIT para las Américas. Asimismo, se impartieron cursos de cadena de valor en Egipto, Etiopía, Jordania y Kenya, al igual que un curso interregional ya sea a distancia que en el campus. Se llevaron a cabo también varios cursos sobre iniciativa empresarial, incluida formación de instructores, impartidos en el campus y sobre el terreno en China, Somalia, Sudán del Sur y Viet Nam. Se impartió formación sobre la responsabilidad social empresarial en la Universidad de Nanjing (China). Se ejecutó un proyecto para un grupo seleccionado de refugiados que viven en Italia que incluyó formación, tutoría y orientación para la puesta en marcha de empresas. Se llevó a cabo una academia interregional en Marruecos sobre Economía social y solidaria y contó con una sólida participación de los representantes de gobiernos. Se llevaron a cabo también cursos sobre el desarrollo de cooperativas agrícolas mediante el uso del paquete de formación MyCOOP.

112. En el ámbito de las **microfinanzas**, el Centro fue anfitrión del Programa de formación en microfinanzas de Boulder y contó con la presencia de 300 participantes. También se realizaron cursos de formación en microfinanzas, incluida la formación de instructores en la República Democrática del Congo, Rwanda, Zambia, Zimbabwe y en el campus.

113. En cuanto al **desarrollo local**, se realizaron varios cursos de formación a distancia y presenciales sobre la reducción del riesgo de desastres, la gestión del desarrollo local y el turismo sostenible.

114. Como contribución a la ACI sobre la productividad y las condiciones de trabajo en las PYME, se realizó en el campus un retiro de un equipo de tareas y se desarrolló un nuevo paquete de formación para las organizaciones de empleadores llamado PROWESS. Se efectuó una evaluación de mercado y tres cursos piloto junto a la organización de empleadores de Botswana. Se esbozó una guía técnica y se realizó un retiro en el campus como parte del equipo de tareas de la ACI en relación con la promoción del trabajo decente en la economía rural.

115. En el ámbito de la *Turin School of Development*, se llevaron a cabo sesiones para la Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo.

## Protección social

116. En el contexto de la **seguridad social**, la ACI relativa la creación y la extensión de los pisos de protección social fue la fuerza impulsora de las actividades del Programa de Protección Social (SOCPRO) de 2013. Se organizó por tercera vez la Academia sobre **Seguridad Social**, con un enfoque modular de cursos electivos y sesiones plenarias diarias y con particular atención a los aspectos relacionados con la nueva Convención de la OIT. Se ofreció por segunda vez un curso sobre la viabilidad, el costo fiscal y el impacto de los pisos de protección de cada país. Se puso en marcha un nuevo proyecto sobre desarrollo de las capacidades del G20 y una plataforma de aprendizaje virtual, cuyo objetivo era fortalecer capacidades de los actores y las partes interesadas clave que participan en la aplicación de estrategias de extensión de la protección social. También se realizó un curso regional para América Latina sobre las estrategias para mejorar los pisos de protección social, así como varias actividades realizadas a medida en África en respuesta a necesidades específicas sobre la ampliación de estrategias y la aplicación de los pisos de protección social.

117. En cuanto al tema de la **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)** se añadieron nuevos argumentos al programa. Por primera vez se realizó una actividad de formación en español sobre “SOLVE: Integrar la promoción de la salud en las políticas de salud y seguridad en el trabajo” en el cual se utilizó una versión actualizada del material preparado por SafeWork (Trabajo seguro). Se organizó la segunda edición de la Maestría en Seguridad y Salud en el Trabajo, en el cual se combinaron las ventajas de la experiencia académica de la *Turin School of Development* en este tema con la experiencia formativa del Centro.

118. En el contexto de las **condiciones de trabajo**, se lanzó un curso abierto sobre Trabajo Decente para trabajadores domésticos en aras de mejorar las capacidades institucionales de las partes interesadas clave implicadas en la promoción del trabajo decente para los trabajadores domésticos. Se están desarrollando módulos de formación en este ámbito.

119. En lo que respecta el tema de la **migración laboral**, se añadieron nuevos aspectos por medio de la participación a nuevos proyectos de cooperación técnica como EUROMED III, EU-MIA, ACP Migration, Joint Migration y Development Initiative II. Se ofreció por tercera vez una Academia interregional sobre Migración laboral con sesiones plenarias y electivas sobre la protección de los trabajadores migrantes y sus familias, la buena gobernanza de la migración laboral y los vínculos entre el desarrollo y la migración.

120. En cuanto al componente de **VIH y el Sida**, se realizó un curso sobre la Recomendación de la OIT, el repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre VIH y el Sida y el mundo del trabajo, e incluyó un enfoque específico en la economía informal al igual que elementos de protección social, género y diálogo social.

## Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo

121. Durante el año 2013, El Programa de Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo (SOCDIAL) siguió apoyando el desarrollo de la capacidad institucional de la administración del trabajo, incluida la inspección del trabajo y los mecanismos de diálogo social.

122. Con respecto a la **administración del trabajo**, se brindó asesoramiento a un cierto número de ministerios de trabajo en apoyo a la mejora de su eficacia. La Academia de Administración del trabajo y la Academia de Inspección del trabajo, al igual que un encuentro de expertos organizado conjuntamente con la gobernanza de la OIT y el Departamento de Tripartismo, abordaron temas como las reformas administrativas, el criterio de rendimiento institucional y la mejora de la coordinación con otras instituciones.

123. En lo que concierne la **inspección del trabajo**, se brindó apoyo a la mejora de la inspección del trabajo en distintos países en el marco de la ACI acerca del fortalecimiento del cumplimiento de las normas en el puesto de trabajo. La Academia, al igual que una serie de talleres de formación trató, entre otras cosas, temas como la organización en la inspección del trabajo, el perfil del inspector de trabajo, los esquemas de las sanciones y cómo el inspector de trabajo puede comprobar la existencia de una relación de empleo. Además, se desarrolló un curso sobre cómo promover los derechos del trabajo y mejorar la inspección de trabajo en los barcos pesqueros. En 2014 iniciará un curso en línea sobre la Introducción a la Inspección del Trabajo.

124. En cuanto al **diálogo social y las relaciones industriales**, se organizaron tres seminarios en Chipre, Grecia y Portugal bajo el auspicio de un proyecto EC y en colaboración con la OIT. Se brindó información y se realizaron debates sobre cómo mantener y mejorar el diálogo social durante los períodos de crisis económica. El tema de la mejora del diálogo social nacional tripartito también fue tratado en otros eventos, como por ejemplo, en un taller llevado a cabo con algunos países de Asia Central, Cáucaso y Myanmar. Se realizaron también talleres sobre cómo mejorar la gestión del

rendimiento y del diálogo social en el sector público. Los representantes de gobiernos, trabajadores y empleadores recibieron formación sobre cómo perfeccionar las técnicas de negociación y apoyar las convenciones durante los talleres organizados en Cabo Verde, Haití e Indonesia.

125. En el ámbito de la **prevención y resolución de conflictos laborales**, durante un seminario de una semana de duración celebrado en el campus, los expertos brindaron formación que dio lugar a sistemas exitosos de prevención y resolución de conflictos en sus países de origen. Se publicaron las nuevas directrices del Centro-OIT sobre los Sistemas de Conflictos Laborales. Las directrices fueron utilizadas también en un taller de formación para los países de Europa Central y Oriental. Se celebraron seminarios nacionales sobre conciliación/mediación de conflictos laborales en Filipinas, Túnez y Zimbabwe.

126. Finalmente, en relación con la **legislación laboral**, se organizó en diciembre de 2013 un taller sobre la "Promoción de la legislación laboral adecuada y el diálogo social en Afganistán".

## Actividades para los Trabajadores

127. El Programa de actividades para los Trabajadores brindó una serie de actividades de formación en el campus, en el terreno y a distancia/ en línea en respuesta a las necesidades de formación de las organizaciones de trabajadores de fortalecer su capacidad de representar los derechos e intereses de los trabajadores a través del diálogo social y convenios colectivos. Se trata del programa de educación laboral internacional más extenso y el órgano de formación de la Oficina de la OIT para las Actividades de los Trabajadores. Sus actividades de formación se llevan a cabo respetando las directrices establecidas por el Comité de Formación Sindical del grupo de trabajadores del consejo de administración de la OIT. El programa brinda formación en las siguientes áreas estratégicas:

- Normas Internacionales del Trabajo, en particular, la Libertad de Asociación y Convenios Colectivos y el sistema de supervisión de la OIT.
- La Declaración de Justicia Social y el Programa de Trabajo Decente.
- Macroeconomía, empleo, políticas de desarrollo sostenible y lucha contra la desigualdad.
- Reducción de la pobreza, migración y economía informal.

- Protección social y SST, con particular atención al VIH y el Sida.
- Organización y Relaciones industriales en las multinacionales y sus cadenas de valor.
- Gestión, TI y comunicación para los sindicatos.
- Relaciones de empleo y condiciones de trabajo;
- Extensión de los derechos de los trabajadores a grupos de trabajadores vulnerable.
- Integración de la cuestión de género.
- Diálogo social, tripartismo y legislación laboral.
- Mayor representación de los intereses de los trabajadores en PTDP y MANUD.
- Métodos de formación y gestión de los sistemas educativos.

128. En 2013, se obtuvieron los siguientes logros:

- Aumento del número de actividades y participantes en comparación con 2012.
- Mayor atención a la organización y convenios colectivos (incluidos los salarios y las condiciones de trabajo) y creciente atención a la economía informal y las relaciones de empleo (trabajadores domésticos, precariedad) y desarrollo sostenible.
- Puesta en marcha de la Escuela de Trabajo decente, resultado de un nuevo producto hecho posible gracias al Fondo de innovación.
- Incremento de la cooperación positiva con sindicatos sectoriales en las empresas multinacionales (ENEL y IndustriAll) con la consolidación de los nuevos programas en las empresas multinacionales.

129. En 2013 se registraron algunos aspectos determinantes:

- Mayor desequilibrio entre las regiones a causa de ingresos menos predecibles.
- Disminución del porcentaje de mujeres participantes (del 49,4 por ciento al 40,0 por ciento).
- Participación insuficiente de los trabajadores en otras actividades de los programas, en particular en las academias (2,6 por ciento de los trabajadores participantes en las academias).
- Un mayor número de actividades relacionadas con proyectos relativos a otros temas que carecen de previsibilidad en sus calendarios y con mayor carga de trabajo en términos organizativos y logísticos.
- Incremento de la calidad y cantidad de la participación de los trabajadores en actividades organizadas por otros programas, en particular las academias.

## Actividades para los Empleadores

130. El papel que desempeña el Programa de Actividades para los Empleadores consiste en brindar apoyo y potenciar el rol de las organizaciones de empleadores a nivel regional, sectorial y nacional y de las organizaciones de empleadores en los países en desarrollo a través del desarrollo de capacidades, relacionados con los resultados de la OIT sobre las organizaciones de empleadores. El Programa trabaja en estrecha colaboración con la Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP), las oficinas sobre el terreno de la OIT, la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y las organizaciones nacionales de empleadores. El Programa centra su formación en las siguientes áreas estratégicas:

- el aumento del protagonismo de las organizaciones de empleadores como la voz de las empresas, en aras de influir en la formulación de políticas a través de la promoción y el diálogo social. El objetivo es crear un entorno propicio para las empresas sostenibles como condición esencial para el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza;
- la mejora y expansión del papel de las organizaciones de empleadores como proveedores de servicios de desarrollo empresarial de elevada calidad a los miembros, con el objetivo de proporcionar a las empresas mejoras tangibles en el desempeño empresarial;
- el fortalecimiento del funcionamiento, la eficacia y la representatividad de las organizaciones a través del desarrollo de capacidades en materia de planificación y gestión, gobernanza y afiliación.

131. En 2013, el Programa ejecutó 47 actividades de formación por un total de 900 participantes en todas las regiones y empleó una serie de instrumentos de desarrollo de capacidades. Por ejemplo, se confirmó en 2013, un proyecto de TI que provee una base de datos CRM para las organizaciones de empleadores, y se llevó a cabo en 10 países piloto en África y Asia. Esta herramienta permite que las organizaciones de empleadores profesionalicen y perfeccionen la gestión de la afiliación, la facturación y la comunicación con los afiliados.

132. El ciclo de desarrollo de capacidades (3 seminarios) que comenzó en 2012 para jóvenes con gran capacidad de todas las federaciones empresariales europeas, fue ulteriormente perfeccionado y llevado a cabo en 2013 para un nuevo grupo de 35 jóvenes miembros. El objetivo de este ciclo es fortalecer la **capacidad de negociación** y cubrir los distintos temas en los que intervienen las organizaciones de empleadores en la Unión Europea a

nivel nacional, vale decir, relaciones industriales, políticas económicas, políticas sociales.

133. En el ámbito de la **seguridad y salud en el trabajo**, se impartió un nuevo curso en África y Asia sobre la base de un paquete de formación desarrollado en 2012 que permite que las organizaciones de empleadores refuercen su capacidad de ofrecer servicios de formación a las empresas en este ámbito. Las empresas multinacionales también están interesadas en formar sus cadenas de valor acerca de estos temas.

134. Finalmente, con el objeto de crear un enfoque de género en las organizaciones de empleadores, se organizaron más seminarios acerca de cómo lograr que las **organizaciones de empleadores se acerquen a las mujeres empresarias**. Este proyecto promueve el acercamiento de las organizaciones de empleadores hacia las mujeres empresarias, ya sea en sus estrategias de cabildeo como de afiliación. Dicho proyecto finalizara con una conferencia internacional durante la cual se destacará el impacto y los progresos obtenidos.

135. Además de estos proyectos a gran escala, se organizaron actividades en las cuales ya es conocida la reputación del programa en cuanto a su apoyo al desarrollo de capacidades de las organizaciones de empleadores: gestión de la asociación, planificación estratégica para las organizaciones de empleadores, influencia política a través del cabildeo y el diálogo social, el desarrollo de servicios para los miembros. Estas actividades de formación se imparten en forma autoguiada o como parte de un esfuerzo conjunto en el marco de la sede central de ACT/EMP o en el terreno. El programa siguió invirtiendo en nuevo material didáctico, en particular en el ámbito de las **esferas de importancia decisiva**. Dicho programa incluyó material didáctico sobre las organizaciones de empleadores y la economía informal; las mejores políticas de competencias desarrolladas por las organizaciones de empleadores en el marco de las esferas de importancia decisiva sobre más y mejores trabajos, productividad y PYME.

## Desarrollo Sostenible y Gobernanza

136. En 2013, el programa de desarrollo sostenible y el programa de gobernanza ofrecieron formación y servicios de consultoría en apoyo al desarrollo de capacidades en el ámbito de la gestión de la contratación pública, gestión del proyecto, reformas administrativas y buena gobernanza en la gestión del gasto público. La formación ha sido diseñada para impartir competencia para la obtención de normas



profesionales de rendimiento para personas y/o instituciones, con particular atención a la incorporación de garantías de integridad y anticorrupción en la gestión de los fondos públicos. El objetivo final es apoyar la optimización de la rentabilidad en el uso de los escasos recursos públicos para lograr el objetivo general de desarrollo por ejemplo el desarrollo que integre el crecimiento económico con el progreso social y el respeto por el medio ambiente.

137. Se abarcaron las siguientes cuatro áreas:

- Gestión de programas y proyectos: competencias para el diseño, la valoración, la implementación, la supervisión y la evaluación de proyectos y programas de desarrollo.
- Gestión de la contratación pública: competencias para la reforma y la optimización del desempeño de los pilares jurídicos, institucionales y de gestión de un sistema nacional de contratación pública moderno que es económicamente, socialmente y ecológicamente receptivo, incluida la Auditoría de la Contratación Pública y otros acuerdos de supervisión.
- Gestión financiera para los proyectos fundados por los donantes al igual que las Normas Internacionales de Información Financiera
- Programas de Maestrías multidisciplinarios

138. Se llevaron a cabo cuatro proyectos de desarrollo de capacidades: (i) un proyecto financiado por la UE para siete países de Balcanes Occidentales y Turquía, (ii) un proyecto financiado por el Banco Mundial para el desarrollo de documentos de licitación nacional para Iraq y respectivo material didáctico y formación de un equipo nacional de instructores; (iii) un proyecto del fondo fiduciario para la introducción de una Maestría en Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible en la Universidad de Rwanda, Kigali y (iv) un proyecto financiado por la UE para la formación en la Gestión del ciclo del proyecto para África, el Caribe y el Pacífico.

139. En el ámbito de la gestión de programas y proyectos, se organizaron junto a la OIT, una serie de talleres de formación en el sector de la gestión del ciclo del proyecto, la gestión basada en los resultados, la supervisión y evaluación. En colaboración con la Unidad de evaluación de la OIT, se lanzó una iniciativa piloto para la obtención de la certificación de los funcionarios de la OIT en las oficinas de la OIT sobre el terreno. Estas actividades estaban destinadas a desarrollar las capacidades del personal de la OIT y/o sus mandantes para lograr mayor “calidad” y “plazos de ejecución” más veloces en la implementación de proyectos ligados a los Programas de Trabajo Decente Por País o la obtención de todos los resultados fijados por la OIT.

140. Se completaron tres proyectos para el desarrollo de capacidades en el ámbito de la contratación pública, a saber: un proyecto fundado por la UE sobre Formación en Contratación Pública en los Balcanes occidentales y en Turquía; un proyecto para ofrecer servicios de consultoría para acuerdos de hermanamiento para desarrollar la capacidad en la Escuela de Finanzas y Banca de Rwanda para satisfacer las necesidades de formación en cuanto a contratación y un proyecto en “Desarrollo de documentos de licitación estándar, Manual de aplicación de contratación nacional y Programa de formación” en Iraq.

141. Se impartieron los programas de Maestría en el ámbito de la gestión del desarrollo, gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible, derechos de propiedad intelectual, derecho mercantil internacional y resolución de conflictos. Estos programas de Maestría multidisciplinarios están destinados específicamente al ámbito del trabajo e incorporan el conocimiento orientado a la aplicación y han sido impartidos en asociación con la Universidad de Turín, otras universidades importantes y el sistema de las Naciones Unidas en el marco de la *Turin School of Development*.

## Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación

142. El equipo de Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación (DELTA) continuó ofreciendo sus productos y servicios para el diseño y la prestación de servicios de aprendizaje e intercambio de conocimientos, transformando el contenido técnico en herramientas de formación y aprendizaje, ofreciendo productos a medida y servicios relacionados con el intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional, y apoyando a otras unidades en la integración de las tecnologías y metodologías de aprendizaje más avanzadas.

143. En 2013, se realizaron 50 actividades con un número igual de talleres de formación y desarrollo de productos y asesoramiento. Las actividades se centraron en:

- Incremento del apoyo a la enseñanza a distancia y productos.
- Gestión del conocimiento y actividades de desarrollo organizativo.
- Desarrollo del personal.

144. Se ha completado el desarrollo del campus virtual (**e-Campus**).<sup>7</sup> Se convertirá progresivamente en el principal portal de las iniciativas de aprendizaje en línea del Centro. Se escogió a *Moodle* como LMS para el campus virtual. Durante el año 2013 se desarrolló la estructura y el alambre de soporte: ha sido diseñado en áreas de conocimiento y modalidades de aprendizaje.

145. **El aprendizaje móvil** seguirá adquiriendo importancia como una modalidad adicional de capacitarse; al mismo tiempo se desarrollaron varios productos y se publicó el paquete de herramientas de aprendizaje móvil. Los cursos recibieron la certificación de calidad para el desarrollo de capacidades en cuanto al aprendizaje a distancia.

146. Se brindó apoyo estratégico a los grupos de trabajo de las **esferas de importancia decisiva (ACI)**, incluida la puesta en marcha y el desarrollo de comunidades de práctica. También se elaboraron proyectos junto a PARDEV, empresas y multinacionales, entre otros. Se estableció una nueva fase de cooperación respecto a la ayuda humanitaria con otras entidades de la Unión Europea como ACNUR, OCAH, ACNUDH, y se realizó una “Guía de facilitación del comercio” para la CEPE. Se organizó un taller de formación para instructores y se realizó una guía del instructor para el Instituto sindical europeo. Se desarrolló un nuevo concepto de **aprendizaje sostenible** a raíz de la tercera edición positiva del Enlace de aprendizaje (Learning Link) que atrajo profesionales del desarrollo de capacidades procedentes de distintos contextos de formación e institutos de aprendizaje. Se realizó una actividad de intercambio de conocimientos sobre “el compromiso de la OIT con los países de las Naciones Unidas que adoptan el enfoque “Unidos en la Acción”. También en colaboración con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas y a pedido de la OIT, se diseñó e impartió en enero de 2014 el primer taller sobre “Dirección ejecutiva y gestión estratégica”.

147. Se llevaron a cabo iniciativas para el **desarrollo de actividades del personal** mediante la aplicación de métodos de intercambio de experiencias para el desarrollo del grupo, la facilitación de talleres (estructuras de liberación) y el uso de aprendizaje en el ámbito educativo y en las actividades de formación. El personal recibió un paquete de herramientas con 60 métodos de intercambio de conocimientos

## Evaluación

148. Se analizaron **8.266 cuestionarios de evaluación** relativos a **372 actividades**. Esta cifra representa un incremento del 17 por ciento respecto al 2012 y arroja una tendencia muy positiva (4,27 puntos en una escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo) aunque sea ligeramente inferior a la base de referencia establecida en 2012 (4,28). Como ha sucedido en años anteriores, los resultados que recibieron una puntuación menor se atribuyeron a la información preliminar (3,67) y a los aspectos de género (3,79). Los demás aspectos recibieron una puntuación promedio superior a 4,17.

149. En 2013 se introdujo una **nueva versión del cuestionario estándar** en lo que concierne los servicios del Centro que incrementan la utilidad de la evaluación. Asimismo, se ha perfeccionado el **sistema de evaluación en línea** que se encuentra actualmente operativo. Esta nueva versión conduce a una notable mejora de la calidad de las evaluaciones; de hecho los datos son más fiables, más fáciles de elaborar e incluyen tanto aspectos cualitativos como cuantitativos a menudo ignorados en los cuestionarios impresos.

150. Desde 2011 el Centro realiza **evaluaciones de seguimiento**. En 2013 se procesaron 800 cuestionarios en relación con 93 cursos. La tasa de respuestas obtenida en 2013 (30 %) no puede ser considerada representativa de los participantes implicados en los cursos del Centro. No obstante, los resultados muestran que la formación impartida dio lugar a mejoras efectivas en lo que respecta las competencias adquiridas por los participantes, el desempeño laboral y organizativo, el uso del material utilizado y la creación de redes, entre otros aspectos.

151. Se realizaron varios **informes de evaluación** a cargo de la Dirección de la Unidad de Evaluación o directamente por la Unidad. Varios de ellos han consistido en la evaluación en detalle de un número seleccionado de academias y sus resultados se ilustraron en el Consejo de octubre 2014.

152. Se organizaron **tres módulos de aprendizaje en línea sobre evaluación** conforme a un acuerdo de cooperación con la UNICEF. El aprendizaje en línea, elaborado por UNEG Task Force sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional, en asociación con UN Evaluation Group para Asia y el Pacífico (UNEDAP), y dentro del marco de EvalPartners, busca reforzar las capacidades de gestionar evaluaciones importantes y de alta calidad en el contexto de las Naciones Unidas.

<sup>7</sup> <http://ecampus.itcilo.org>

## Turin School of Development

153. En 2012-13, la *Turin School of Development* (TSD) añadió dos nuevos programas de Maestría a su cartera formativa, expandiendo de ese modo la competencia lingüística a través de la inclusión de los cursos en español y francés. La Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo es organizado conjuntamente con la Universidad de Barcelona y el *Master en Gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable* (Maestría en Gestión pública de adquisiciones para un desarrollo sostenible) en colaboración con SciencesPo y la Universidad de Turín.

154. En el marco de la *Turin School of Development*, el Centro dirige junto a la OIT un programa de Doctorado. Hasta la fecha, la Red de universidades asociadas a la Escuela son las siguientes: la Universidad de Turín (Italia), la Universidad de Burdeos y la Universidad de Aix-Marsella (Francia), la Universidad de Renmin (China), la Universidad Libre de Bruselas (Bélgica) y la Universidad de Cape Town (Sudáfrica). Se está llegando a un acuerdo con la Universidad de Ottawa (Canadá), la Universidad de Gottingen (Alemania), la Universidad de SOAS (Reino Unido) y la Universidad de Paris Dauphine (Francia).

## Concepción y Producción Multimediales y Servicios Lingüísticos

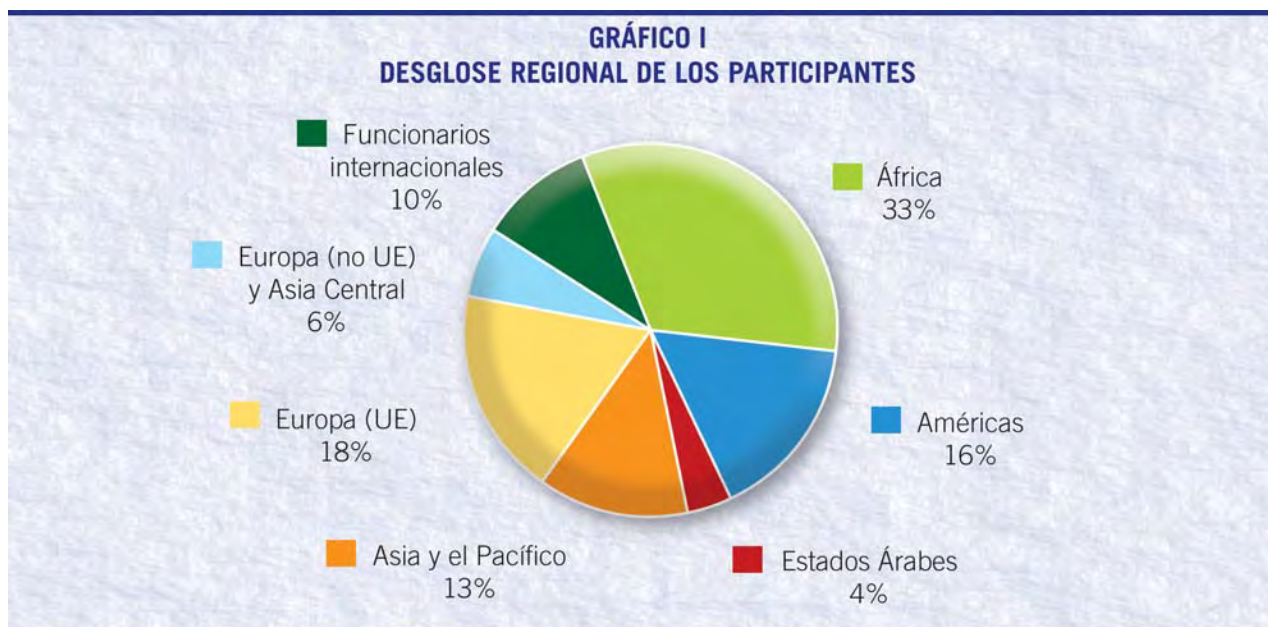
155. El campus cuenta con un ciclo completo de servicios de publicación que incluye **servicios lingüísticos**: traducción, revisión e interpretación en 38 idiomas; **diseño**: gráficos, ilustraciones, fotografías, maquetación; **multimedia**: sitios web, libros electrónicos para tabletas, Kindles, dispositivos móviles y videos; y **producción**: impresión digital y offset, encuadernación, CD-ROM, DVD y dispositivos USB.

156. En 2013 hubo una mayor propensión hacia la organización de cursos multilingües y multimediales e incluso los cursos con interpretación simultánea aumentaron del 15 por ciento. Los servicios de traducción y revisión registraron un incremento del 25 por ciento.

157. Hubo 182 proyectos editoriales para la OIT y otros organismos de las Naciones Unidas y organizaciones europeas, entre las que se destacan la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUR), la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Fundación de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), el Comité internacional de la Cruz Roja (ICRC) y la Fundación Europea de

**CUADRO 4: PROGRAMAS DE MAestrÍA DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT**

Programa de Maestría	Número de participantes (2011-12)	Número de participantes (2012-13)	Total
Maestría en Derecho mercantil internacional - Contratos y resolución de conflictos	26	27	53
Maestría en Derecho con especialización en propiedad intelectual	40	35	75
Maestría en Gestión pública de adquisiciones para un desarrollo sostenible	23	33	56
Maestría en Gestión pública de adquisiciones para un desarrollo sostenible (versión en francés)	0	24	24
Maestría en Economía laboral aplicada al desarrollo	22	24	46
Maestría en Gestión del desarrollo	26	29	55
Maestría en Seguridad y salud en el trabajo	25	29	54
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo	20	21	41
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo (versión en español)	0	20	20
<b>NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>182</b>	<b>242</b>	<b>424</b>



Formación (FEF). Las principales áreas incluidas en las publicaciones fueron el trabajo infantil, el desarrollo rural, la salud y seguridad en el trabajo, la igualdad de remuneración, la economía informal, el desarrollo de políticas de empleo nacionales, el trabajo doméstico, la migración, el VIH y el Sida, los sistemas de conflictos laborales y el diálogo social y tripartito. Se publicó un manual de educación sindical en nueve idiomas. Se desarrollaron dos sitios web interactivos para los empleadores: “Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT” que incluyen una versión en línea de un instrumento autoguiado para las empresas; y el set de herramientas “Entorno propicio para las empresas sostenibles” actualizado.

158. Un aspecto positivo del 2013 fue la consolidación del acuerdo marco entre la FAO y el Centro para brindar “servicios de edición y publicación de publicaciones de alto perfil, con gráficos complejos publicadas simultáneamente en varios idiomas”.

159. De conformidad con la iniciativa “Greening the Blue” en cuanto a la política de ahorro de papel adoptada en el sistema de las Naciones Unidas, hubo una disminución de la duplicación de documentos. Siempre que ha sido posible, el material didáctico utilizado en los cursos se ha distribuido en soportes electrónicos.



# ANEXO I

## LISTA DE APROBACIONES DE 2013

Fuentes de la financiación	Título del proyecto	Región o país	Período	Total (euros)
<b>1. Licitación Pública</b>				
<b>COMISIÓN EUROPEA</b>				
DG-EMPLOYMENT	Aprendizaje mutuo en el ámbito de las competencias y el empleo: marco operativo para una sinergia de múltiples niveles y actores en la adaptación hacia los cambios sociales y económicos	Bulgaria, Francia, Alemania, Rumania	2013-14	146 191
DG-EMPLOYMENT	Promover el desarrollo de capacidades y la mejora del diálogo social en el sector del comercio para las organizaciones en los nuevos Estados miembros y países candidatos	Europa	2013-14	48 500
DG-HOME	Fondo Europeo de Integración. Iniciativa de la CES para la aplicación de una red europea de ayuda a favor de la integración de los trabajadores migrantes y sus familias	Europa	2013-15	142 682
EuropeAid/ENPI	Cooperación transfronteriza en el Mediterráneo, "Empleos verdes Euro-Med"	Italia, Líbano, España, Túnez	2013-15	197 258
7º Programa Marco de la Unión Europea	Abordar la gobernanza europea de la movilidad y migración temporal hacia Europa	Europa Occidental, Europa Oriental, América Latina	2014-18	115 234
				<b>649 865</b>
<b>2. Acuerdos directos</b>				
<b>GOBIERNOS</b>				
Bangladesh - Ministerio de Planificación	Asistencia técnica al proyecto revisado "Reforma de la Contratación Pública- II (Gestión de la Contratación Pública)	Bangladesh	2013-16	730 165
Bélgica-Wallonnie-Bruxelles-International	Programa de formación para fortalecer las organizaciones de trabajadores y empleadores y promover la igualdad de género	Burundi, RDC, Magreb, Rwanda	2013-14	225 810
Ministerio de Desarrollo Regional y Obras Públicas de Bulgaria	Diseño y planificación de la aplicación de proyectos de construcción de carreteras	Bulgaria	2013	47 750
Ministerio de Construcción y Vivienda de Iraq	Contratación y gestión de los contratos de construcción de carreteras y servicios de consultoría	Iraq	2013	43 039
Ministerio de Educación de Iraq	Preparación y gestión del contrato de construcción basados en las condiciones de contractuales de FIDIC	Iraq	2013	301 605
Instituto Diplomático del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia	Desarrollo de capacidades en comunicación y liderazgo	Italia	2013	97 707
Oficina del Primer Ministro de Italia	Proyecto SAFE WORK II (Trabajo seguro)	Italia	2014-15	380 500
Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar del Japón	Apoyo al desarrollo y la aplicación de las actividades de formación	Global & Asia	2013-14	234 132
Instituto de Empleo y Formación Profesional de Portugal	Trabajo decente y programa de desarrollo sostenible	Países africanos de habla portuguesa y RD.Timor-Leste	2014	300 000
Ministerio de Hacienda de Yemen	Proyecto de Modernización de las Finanzas Públicas (PFMP) - Servicios de consultoría para la formación de dos grupos (HATC)	Yemen	2014	61 578
Ministerio de Asuntos Sociales de Yemen	Curso sobre políticas de empleo	Yemen	2013	27 198
				<b>2 449 484</b>

<b>ORGANIZACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS</b>				
FAO	Diseño instructivo participativo para el aprendizaje a distancia	Personal de la FAO	2013	36 597
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)	Diseño y desarrollo de un módulo de aprendizaje a distancia para ACNUDH sobre la integración de la cuestión de género	Personal de ACNUDH	2013	23 632
ACNUDH	Desarrollo de un módulo de aprendizaje a distancia RBM - Fase 3-6	Personal de ACNUDH	2013	18 876
(Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas) DAES	Taller de orientación sobre las becas otorgadas por las Naciones Unidas	Becarios italianos	2013	121 832
PNUD Madagascar	Taller de formación sobre el seguimiento y evaluación de programas de inversión para los jóvenes	Madagascar	2013	23 306
PNUD Bruselas	Aplicación de las actividades de desarrollo de capacidades en el marco de la Iniciativa conjunta sobre migración y desarrollo (JMDI - Fase II)	Interregional	2013-2015	478 450
PNUD Algeria	Formación sobre el enfoque de género en beneficio de las Instituciones nacionales y locales	Algeria	2013	23 543
Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas	Primer taller de formación sobre la facilitación efectiva del comercio	Europa	2013	51 795
CEPE	Actualización y mantenimiento de la guía de aplicación sobre facilitación del comercio de la CEPE	Europa	2013-16	71 500
UNICEF Senegal	Taller sub regional sobre el fortalecimiento de las capacidades de los actores de la protección social	Senegal	2013	7 360
Misión de las Naciones Unidas en Liberia (UNMIL)	Tres cursos de formación sobre seguridad y salud en el trabajo: uno sobre estrategias sobre salud y seguridad en el trabajo para los responsables de la toma de decisiones y dos sobre la prevención de accidentes y desastres en el trabajo	Personal de UNMIL	2013	23 490
UNITAR Nigeria	Diseño del sistema de seguimiento y evaluación (arquitectura y procesos de negocio) para el Delta State Vision 2020	Nigeria	2013	53 398
ONU Mujeres	Desarrollo curricular para el 4° Seminario regional sobre el Fondo para la Igualdad de Género	Personal de la ONU Mujeres: Kenya, Panamá, Tailandia, Túnez	2013	36 236
ONU Mujeres	Introducción a las Auditorías Participativas de Género para Facilitadores	Panamá	2013	10 000
ONU Mujeres	Apoyo a la formación sobre la aplicación del PSG para los asociados del Gobierno de F4GE y los asociados de la sociedad civil	Haití	2014	62 568
ONU Mujeres	Sistema de puntos focales de género de las Naciones Unidas	América Latina	2013	85 500
ONU Mujeres de Burundi	Desarrollo de capacidades para el desarrollo de la planificación y presupuestación basados en la perspectiva de género (enmienda)	Burundi	2013	16 538
ONU Mujeres Oficina Regional en África Meridional	Talleres sobre la tarjeta de puntuación sobre la perspectiva de género	UNCT Botswana y Sudáfrica	2013	19 437
				<b>1 164 058</b>
<b>BANCOS, FONDOS Y FUNDACIONES</b>				
AGFUND - Programa del Golfo Árabe para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas	Desarrollo de capacidades sobre la Gestión de las Instituciones microfinancieras sostenibles	Zambia	2013-14	49 855
	Lograr que los mercados incluyan en mayor medida a las mujeres y a los jóvenes en aras de promover la iniciativa empresarial y la creación de puestos de trabajo	Kenya	2013-14	60 320
Fundación Interamericana (EE.UU.)	9° Enmienda al acuerdo de cooperación para becas destinadas a cursos de aprendizaje a distancia	América Latina	2013-15	111 965
Fundación Jacobs (Suiza)	Apoyo a la Academia de Desarrollo Juvenil	África (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Uganda)	2013	39 000
Fundación Internacional Laboral de Japón (JILAF)	Trabajo decente para trabajadores en la economía informal	Asia	2013	20 238
				<b>281 378</b>

<b>INSTITUCIONES RECEPTORAS</b>				
Confederación Canaria de Empresarios (CCE)	Programa de acreditación para instructores de SIYB	Las Palmas (España)	2014	19 840
Confederación Provincial de Empresarios (CEOE Tenerife)	Programa de acreditación para instructores de SIYB	Tenerife (España)	2014	44 409
Instituto Nacional de Estudios Laborales Michael Imoudu (Nigeria)	Taller de políticas y aprendizaje sobre regímenes de pensiones y reformas	Nigeria	2013	116 651
Saudi Credit and Savings Bank (Arabia Saudita)	Desarrollo de la cadena de valor	Arabia Saudita	2013	35 681
Corporación de Educación Técnica y Formación Profesional (TVTC) de Arabia Saudita	Formación del personal de TVTC en "Planificación estratégica en TVET"	Arabia Saudita	2013	375 250
Universidad de Cape Town (Sudáfrica)	Innovación en los programas de empleo público	Sudáfrica	2013	14 892
				<b>606 723</b>
<b>SECTOR PRIVADO</b>				
BMB Mott McDonald	Programa de Desarrollo de Agro negocios de Sudán del Sur: suministro de un programa de formación SIYB	Sudán del Sur	2013-15	130 800
				<b>130 800</b>
<b>OTROS</b>				
Centro Internacional para la investigación Agropecuaria orientada al Desarrollo (ICRA)	Holetta A-TVET Agribuzz - Desarrollo de la cadena de valor	Etiopia	2013-15	37 150
				<b>37 150</b>
<b>TOTAL</b>				<b>5 319 458</b>

## ANEXO II REGISTRO DE LOS RIESGOS

Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
1 Todos los resultados y prioridades estratégicas 1, 2 y 3	La no adaptación al programa de reformas y resultados de la OIT y a los cambios y desafíos continuos de las mejores prácticas internacionales y de la evolución tecnológica resulta en una pérdida de oportunidades y de pertinencia respecto a los objetivos de la OIT, así como de ventaja competitiva en el ámbito internacional del desarrollo.	Insuficiente integración operativa con la Oficina. Incapacidad de mantenerse al día con los cambios tecnológicos, falta de modernización de las instalaciones e insuficiente inversión en investigación, desarrollo, innovación, intercambio de conocimientos, evaluación comparativa y creación de redes.	En 2013, el 80,7 por ciento de las actividades de formación estaba directamente vinculado a los resultados y las prioridades de la OIT y alrededor del 50 por ciento fue diseñado e impartido en colaboración directa con la Oficina. El Centro es miembro activo de diversas redes internacionales, como el UN Learning Managers Forum, la UN learning Community, UN eLearn, RIIFT y Train4Dev. El centro clasificó sus cursos regulares conforme a las esferas de importancia decisiva (ACI) incorporadas por la OIT en el Programa y Presupuesto del 2014-2015. Se impartieron actividades de formación a medida, en apoyo a la ejecución del marco de las ACI, incluido el establecimiento de Comunidades de Práctica, guiando los productos de conocimiento y facilitando reuniones de expertos de las ACI.	Completado al 90%	Alto	Programas de Formación
2 Todos los resultados	Acontecimientos y circunstancias que escapan al control del Centro impiden que algunas actividades de formación se lleven a cabo o provocan el cierre del Centro durante varios días.	Incendio, daños por agua, actos malintencionados, desastres naturales, inestabilidad política, ataque terrorista, pandemia u otro acontecimiento.	Se adoptarán medidas de planificación de la continuidad de las actividades institucionales con el fin de minimizar la incidencia en la prestación de servicios a los mandantes. El plan deberá coordinarse con la OIT de acuerdo con la Política de la OIT sobre gestión de la continuidad de las actividades publicada en marzo de 2013. El Plan de continuidad de las actividades de la TIC se completará en 2013.	Completado al 30%	Bajo	Servicio de Administración Interna
3 Resultado 3	Una reducción de las contribuciones voluntarias y la retirada de un donante importante dan como resultado un importante desfase entre los ingresos y los gastos fijos	Factores económicos, reducción del apoyo político y de los presupuestos nacionales. Las actividades de formación no generan ingresos suficientes para cubrir los costos fijos debido a la reducción de la cofinanciación procedente de las contribuciones voluntarias, análisis de eficiencia en función de los costos y supervisión del presupuesto inadecuados, y un aumento de las cuentas que no pueden cobrarse. No hay un aumento en el número de donantes.	Diseño e implementación de un plan actualizado de movilización de recursos. Análisis oportunos de los costos y la productividad, seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, revisión periódica de la política de precios y ajustes periódicos en el presupuesto (costos del personal y distintos de los del personal), reforzamiento de la supervisión de las cuentas por cobrar. Control activo de la movilización de recursos.	Completado al 80%	Alto	Director/ Equipo de Dirección



Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
4 Resultado 3	La suspensión de pagos de una de las principales entidades bancarias con las que opera el Centro provoca pérdidas financieras importantes y una posible interrupción de las operaciones.	Gestión de los riesgos deficiente por parte de la(s) institución(es) financiera(s) de que se trate o como consecuencia de una perturbación externa importante (por ejemplo, la crisis financiera mundial).	Revisión de la diligencia debida del desempeño financiero y las prácticas de los proveedores de servicios bancarios, comprobación mensual de la calificación crediticia del banco y la presentación periódica de informes al Comité de Finanzas ante cualquier cambio.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros
5 Resultado 3	Un dictamen de un Auditor Externo calificado afecta negativamente a la reputación del Centro en cuanto a su prudencia y gestión financiera adecuada.	Falta de rendición de cuentas por parte del personal directivo; incapacidad para aplicar las NICSP aprobadas; controles internos insuficientes.	Clarificación sobre el marco de rendición de cuentas del Centro, revisión y actualización del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera vinculados al examen de los procesos operativos, y aplicación de las NICSP.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros/ Equipo de Dirección
6 Prioridad estratégica 4	Las fluctuaciones de los tipos de cambio provocan una reducción importante del poder adquisitivo de las monedas/divisas de los gobiernos y clientes institucionales fuera de la zona euro.	Las fluctuaciones de los tipos de cambio debidas a los déficits presupuestarios gubernamentales, la rebaja de la calificación de los bonos del Estado, las subidas de los tipos de interés por los Bancos centrales u otras incertidumbres en los mercados financieros mundiales.	Cobertura de las contribuciones voluntarias en dólares EE. UU. Mediante contratos de futuros. Una gestión eficaz de los activos y pasivos en divisas distintas del euro para limitar la exposición a las fluctuaciones de los tipos de cambio.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros
7 Resultado 2	El uso no autorizado de los materiales del Centro y las asociaciones con instituciones inadecuadas afecta negativamente a la reputación del Centro.	Selección y examen de debida diligencia inadecuados.	El Centro ha establecido un mecanismo y un procedimiento internos de autorización de alianzas y acuerdos de financiación. Se ha presentado un proyecto de política de derechos de autor a la Oficina del Consejero Jurídico (JUR) para su autorización y se ha iniciado un proyecto para el establecimiento de criterios institucionales en relación con la concesión de licencias y la certificación de los participantes, formadores e instituciones asociadas.	Completado al 80%	Bajo	Programas de formación/ PRODEV/JUR
8 Resultado 3	Daños al Centro de Datos del Centro o a otras infraestructuras informáticas básicas inutilizan las aplicaciones esenciales durante un periodo prolongado de tiempo o producen una pérdida de información crítica.	Incendio, daños por agua o acto malintencionado.	Reproducción de los datos interactivos en dos centros de datos. Separación de la infraestructura de seguridad de los datos interactivos trasladando la biblioteca de cintas a otra parte del edificio del Centro. Establecimiento de planes de recuperación en caso de desastre para la recuperación de los sistemas de correo electrónico y de BlackBerry. Plan de continuidad de las actividades de la TIC completamente desarrollado en 2013.	Completado al 100%	Bajo	Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
9	Un fraude u otras prácticas o comportamientos no éticos provocan pérdidas financieras importantes y afectan negativamente a la reputación del Centro.	El comportamiento no ético o ilegal por parte de un miembro del personal, un proveedor o un participante.	Aplicación de una política de tolerancia cero ante el fraude, con el apoyo de una mayor información y formación para los directivos y el personal; un cumplimiento estricto de las normas de contratación; diligencia debida en relación con la selección de los participantes. Servicios de Recursos Humanos: Actualización regular y promoción de la página web sobre Ética del Centro ( <a href="http://www.itcilo.org/en/the-centre/about-us/ethics">www.itcilo.org/en/the-centre/about-us/ethics</a> ). Se ha establecido un procedimiento y una lista de comprobación para la selección e inscripción de los participantes.	Completado al 90%	Medio	Programas de Formación/ Recursos Humanos/ Servicios Financieros
10	Riesgos de seguridad y salud en el trabajo dan lugar a accidentes, litigios y pérdidas financieras.	Información inadecuada e incumplimiento de las prácticas de seguridad y salud en el trabajo.	Supervisión de las normas de seguridad y salud en el trabajo, mejora de la comunicación sobre las normas de seguridad de las Naciones Unidas y el cumplimiento de las mismas; simulacros de incendio regulares; control periódico de la calidad del aire y el agua, así como del asbesto, y revisión de la cobertura del seguro. Actualización del sistema de gestión de la seguridad.	Completado al 90%	Bajo	Servicio de Administración Internal/JUR
1.1	Comportamientos de incumplimiento. Compromisos de dotación de personal sin financiación. Conflictos importantes relacionados con el trabajo.	La falta de conocimiento del Estatuto del Personal, de las políticas, los procedimientos, los procesos de autorización y de la delegación de responsabilidades. Falta de conciencia sobre los riesgos potenciales y/o falta de conocimientos sobre cómo prevenirlos o asegurarlos. Falta de diligencia a la hora de abordar la SST, el desempeño, los problemas de mala conducta y las preocupaciones del personal. Prácticas de gestión de recursos humanos y diálogo social inadecuados.	Revisión de la cobertura del seguro del personal, en colaboración con la OIT de Ginebra y completado al final del 2013. Formación para el cumplimiento de los procedimientos clave y los procedimientos nuevos. Formación regular sobre seguridad del personal. Desarrollo de alertas de peligro. Proyecto de Circular sobre la protección de datos personales confidenciales a punto de ser finalizado, una vez consultados todos los servicios directamente implicados (como por ejemplo las TIC y los Servicios Médicos). Proseguimiento de la aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos. Promoción del diálogo social y el cumplimiento de las normas de buena conducta del servicio público internacional en la versión 2013 actualmente en vigor. Supervisión de la evolución de los costos de personal. Asegurarse de que se hace una evaluación sistemática del desempeño del personal.	Completado al 80%	Medio	Recursos Humanos










Eco-Schools

[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)



Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 • 10127 Turín - Italia  
Correo: [communications@itcilo.org](mailto:communications@itcilo.org) • Teléfono: + 39 011 693 6111  
Fax: + 39 011 663 8842

© Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013  
Diseño e impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT – Turín, Italia

A este papel fabricado por UPM,  se le ha concedido la etiqueta ecológica de la Unión Europea N° reg. FI/11/1