



**Aprendizaje y formación
sobre el mundo del trabajo
Informe anual de ejecución 2014**

Informe anual de ejecución 2014

Portada:
Birgit Triptrap

ÍNDICE

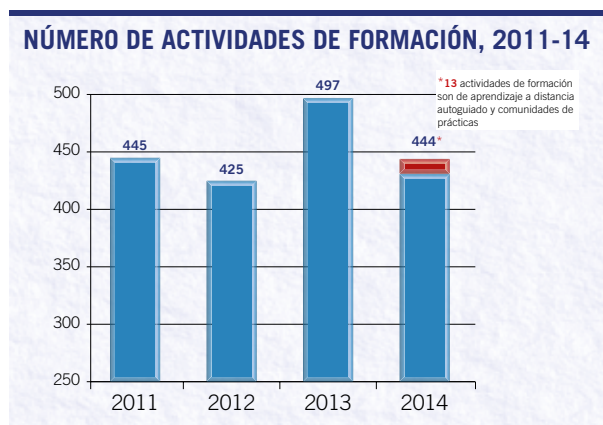
RESUMEN EJECUTIVO	5
I. AVANCES EN LAS CINCO PRIORIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2012-15)	
Prioridad 1: Introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015.....	7
Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Centro	8
Prioridad 3: Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades	8
Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos.....	10
Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus	11
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	12
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.....	16
Resultado 3: Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro	20
III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS	28
IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género ...	33
Políticas de Empleo y Análisis	34
Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local	35
Protección Social, Gobernanza y Tripartismo	36
Actividades para los Trabajadores.....	37
Actividades para los Empleadores	37
Desarrollo Sostenible	38
Educación a Distancia y Tecnología de la Formación	39
Evaluación.....	40
La Turin School of Development.....	41
Publicación, Multimedia y Servicios lingüísticos.....	41
ANEXO: REGISTRO DE LOS RIESGOS	43

RESUMEN EJECUTIVO

Este es el tercer 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) que fue adoptado en la 73.^a reunión del Consejo en noviembre de 2011.¹ En la 77.^a reunión del Consejo (octubre de 2014) se presentó un Informe provisional de ejecución que informaba sobre los resultados del primer semestre de 2014.² El presente informe completa la información que proporcionaba aquel informe aportando los datos finales para todo el año, así como un análisis general de los resultados alcanzados en 2014.

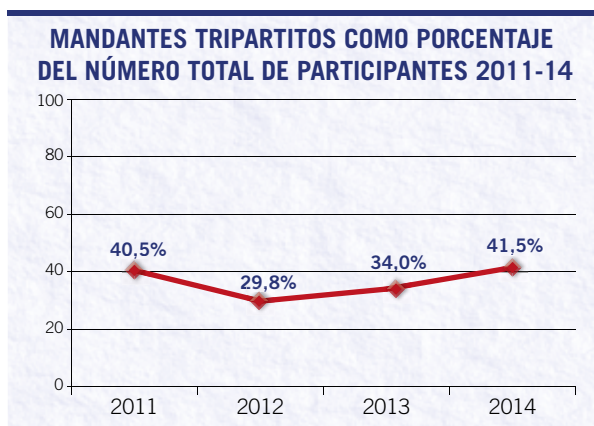
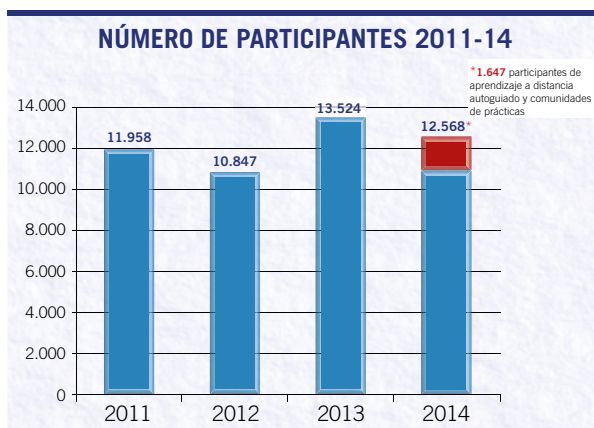
El número de actividades de formación, el número de participantes y el número de días de formación se mantuvieron en un nivel elevado, si bien en menor medida respecto a los resultados alcanzados en 2013. Al igual que el programa de cursos regulares ofrecidos en el campus, se impartieron **287 cursos de formación a medida** de ámbito regional, subregional o nacional. Se impartieron programas de formación y aprendizaje a casi **11.000 participantes** en las principales áreas de políticas de la OIT y el programa más amplio de desarrollo internacional. Además, **1.600 participantes** realizaron cursos de aprendizaje a distancia autoguiados y comunidades de prácticas. La participación de los mandantes de la OIT alcanzó su nivel más elevado desde **2011, logrando un promedio de 41,5 por ciento.**

Se registró un aumento continuo en distintos indicadores clave relativos al desempeño del Centro. En relación con este sólido desempeño, el resultado financiero total de 2014 **generó un**



¹ CC 73/7.

² CC 77/2 y CC 77/2/1 Add.



superávit financiero de 386.000 euros. El Centro también recibió una opinión de auditoría sin reservas de los Auditores Externos y los estados financieros de 2014 cumplieron plenamente las NICSP.

Durante 2014, el Centro se mantuvo activo en el **proceso de reforma de la OIT** a través de varios equipos de tareas en torno a las ocho esferas de importancia decisiva (ACI, por sus siglas en inglés), y participó también en la organización y en el apoyo a una serie de talleres e iniciativas de intercambio de conocimientos. El primer retiro del **Equipo Global de Dirección de la OIT** tuvo lugar en el Centro en enero de 2014 al mismo tiempo que se realizaba la primera edición del **Programa de Liderazgo ejecutivo y gestión estratégica de la OIT** impartido en forma conjunta por el Centro y por la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC).

El logro de la eficiencia y el control de los costos de operación siguieron siendo una prioridad para el Centro. **Los costos del personal**, tanto en términos reales como en términos nominales, se mantuvieron bajo control y disminuyeron a 17,2

millones de euros frente a los 17,3 millones de euros registrados en 2013. **Los costos generales de operación se redujeron al 10,7 por ciento**, reflejando de esta forma el aumento de la eficiencia energética y de otros costos de operación.

Otro factor positivo en 2014 fue la decisión del **Gobierno de Italia** de realizar una **nueva contribución voluntaria al Centro por el valor de 1,5 millón de euros**, lo que demuestra el firme compromiso del Gobierno de Italia y su confianza en el trabajo y el papel del Centro.

La evaluación independiente de un número seleccionado de **academias** se completó en 2014 y los resultados de la evaluación y recomendaciones se presentaron en la 77.ª reunión del Consejo.³ En 2014 se llevaron a cabo diez academias que incluyeron tres nuevas academias sobre el Diálogo social tripartito a nivel nacional; la Formalización de la economía informal y la Economía verde.

Se presentó una revisión de la **estrategia de integración de las cuestiones de género** en la 77.ª reunión del Consejo y se contemplaron diversas acciones de seguimiento para promover la igualdad de género en las políticas de recursos humanos del Centro, así como en el diseño y ejecución de todas las actividades de formación. El porcentaje de **mujeres participantes alcanzó el 41,6 por ciento a diferencia del 40,6 por ciento** de 2013.

Uno de los principales proyectos que se beneficiaron del **Fondo de Innovación**, fue el campus virtual (e-campus) en el cual se registró un aumento importante del número de participantes en actividades de formación y aprendizaje a distancia.

En el marco de la **Turin School of Development**, se añadieron al programa de formación dos Programas de Maestría (uno en español y otro en francés). Se individuaron nuevas organizaciones asociadas para el Programa de Doctorado que comenzó en estrecha colaboración con la OIT. El Centro acogió su primer estudiante de doctorado en 2014 en el marco de este programa.

Se organizó un programa de actividades para conmemorar el **50.º aniversario** de la firma de la alianza entre la OIT y la Municipalidad de Turín (julio de 1964) que culminó con la inauguración de la renovación del Pabellón Europa durante la 77.ª reunión del Consejo y que contó con la presencia del Alcalde de Turín y del Director General de la OIT.

Se firmó un nuevo acuerdo con la **Municipalidad de Turín** para el período 2013-15. La **Compagnia di San Paolo**, la **Fundación CRT** y la **Cámara de Comercio de Turín**, prestaron apoyo a la labor del Centro, incluida la renovación del Pabellón Europa.

En general, el Centro obtuvo un buen rendimiento en 2014 dentro del marco de los recursos humanos y financieros, lo cual refleja el sólido compromiso y los esfuerzos conjuntos, tanto del personal como de la Dirección. Ello proporciona una base sólida para un crecimiento continuo y sostenible en 2015 y en los años sucesivos.

En la Sección I de este informe se proporciona información sobre las medidas adoptadas en torno a cinco prioridades establecidas en el Plan Estratégico (2012-15); en la Sección II se informa sobre los progresos realizados en los objetivos establecidos para 2014, así como 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.

³ CC 77/4.

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

1. Esta sección del informe presenta información sobre las medidas adoptadas en 2014 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

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 2014, así como de los objetivos a medio plazo establecidos en el Plan.

3. Como se describe a continuación, se extrajeron importantes lecciones a partir de la experiencia de la aplicación de un marco basado en los resultados durante el período 2012-14, en el cual se formularon resultados e indicadores y se establecieron metas:

- los resultados deben distinguirse claramente, ser fáciles de verificar y medir;
- es esencial contar con datos fiables para establecer bases de referencia precisas fijar las metas y medir los avances;
- son necesarios instrumentos adecuados para recoger y analizar los datos subyacentes;
- los indicadores deberían ser claros y cuantificables para que las mejoras progresivas puedan ser rastreadas en relación con las bases de referencias;
- para poder medir los progresos, deberían ser utilizados tanto los indicadores de cantidad como de calidad;
- la relación entre los distintos indicadores debe ser tomada en consideración, dado que los progresos registrados en algunos indicadores pueden repercutir negativamente o alterar los resultados en relación con otros indicadores;

- las metas deberían ser ambiciosas pero alcanzables;
- es esencial la recopilación de datos fiables y comprobables para poder medir el impacto y la calidad de la formación.

4. Estas lecciones serán tenidas en consideración dado que el Centro está preparando su nuevo plan y se está avanzando hacia el ciclo del programa y presupuesto para el bienio 2016-17.

5. Las mejoras en la recopilación y en el análisis de los datos dieron lugar al establecimiento de metas más precisas y realistas para 2014. El Centro excedió o alcanzó las metas establecidas en el indicador 1.1 relativo al número anual de participantes desglosado por organizaciones de mandantes tripartitos dentro del número total de participantes. También se realizaron buenos progresos en lo que concierne las metas generales establecidas en el Plan.

6. En el Resultado 3 (*Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro*), el Centro informa acerca del indicador adicional (3.2.2) añadido en 2014. Este segundo indicador incluido en el Resultado 3 ha sido diseñado para captar la tendencia de los costos del personal administrativo y de apoyo en comparación con los costos totales (costos fijos y variables), en vez de medir solamente los costos del personal como en el indicador 3.2.1.

7. El Centro participó activamente en los procesos de planificación del trabajo basado en los resultados de la OIT. También participó en la preparación del Plan Estratégico de Transición para 2016-2017 y en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2016-2017.

8. El Centro armonizará su nuevo Plan con las prioridades y estrategias generales de la OIT para el período 2016-17. La decisión tomada por la 77.^a reunión del Consejo relativa al desplazamiento del ciclo del programa y presupuesto a un ciclo bienal facilitará este ajuste.⁴

⁴ CC 77/6/2.

Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Centro

9. El Informe provisional de ejecución para 2014 fue analizado por el Consejo en su 77.^a reunión y se presentará el Informe de anual de ejecución 2014 en la 78.^a reunión del Consejo. Estos informes de ejecución permiten al Consejo supervisar el desempeño bajo el marco basado en los resultados y proporcionar orientación y comentarios a la Dirección.

10. 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 de las recomendaciones realizadas por el Auditor Interno en 2014.

11. Los estados financieros de 2014 fueron preparados en plena conformidad con las NICSP. A raíz de una discusión en la 75.^a reunión del Consejo y de la posterior recomendación de los funcionarios del Consejo, en 2014 se organizó una reunión adicional del Consejo, que coincidió con la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en Ginebra. Esto permitió al Consejo realizar una consideración más oportuna de los estados financieros de 2013 y del Informe del Auditor Externo. Dado que este acuerdo no fue considerado satisfactorio, los funcionarios del Consejo acordaron medidas alternativas para la adopción de los estados financieros de 2014.

12. Los Auditores Externos presentarán el Plan para la auditoría de los estados financieros de 2015 en ocasión de la 78.^a reunión del Consejo (octubre de 2015).

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

13. El Centro intensificó sus esfuerzos para diversificar su base de recursos y extender su alcance. Sin dejar de cultivar sus asociaciones con donantes multilaterales y bilaterales e instituciones beneficiarias y bilaterales tradicionales, se desarrollaron nuevas relaciones de colaboración con asociados para el desarrollo no tradicionales, con el sector privado y con actores no estatales.

El Centro firmó 88 acuerdos de financiación o técnicos con una amplia gama de instituciones públicas y privadas.

La OIT

14. La colaboración con la OIT se intensificó, tanto con los departamentos técnicos de la sede como con las oficinas exteriores de la OIT. El Centro alineó plenamente la asignación del presupuesto ordinario regional del OIT para la cooperación técnica relativa a las ocho esferas de importancia decisiva (ACI, por sus siglas en inglés) en el Programa y Presupuesto 2014-15 y, en estrecha colaboración con los departamentos técnicos de la sede y las oficinas exteriores de la OIT, y desarrolló y condujo una serie de productos para las ACI.

Recuadro 1: Trabajo en torno a las ocho esferas de importancia decisiva

El Programa y Presupuesto para 2014-15 introdujo ocho esferas de importancia decisiva (ACI) para el trabajo de la OIT durante el bienio. El Centro contribuyó activamente en 2014 en el trabajo de los equipos de tarea de las ACI establecidas por la OIT. Continuó a facilitar el desarrollo de comunidades de prácticas en línea para los miembros de los equipos de tarea de las ACI establecidos en 2013 bajo petición de la OIT. Además, el Centro ejecutó en estrecha colaboración con los departamentos técnicos de la sede y de las oficinas exteriores de la OIT, una serie de productos piloto para las ACI, entre ellos, la primera edición de la Academia sobre la Formalización de la economía informal.

El Centro facilitó una serie de reuniones de expertos sobre Trabajo Decente en la economía rural que condujo a la inclusión en el catálogo de actividades de 2015 la primera edición de una academia sobre este tema. El Centro realizó progresos en el desarrollo de una plataforma de conocimientos sobre empleo juvenil y desarrolló una serie de actividades de formación para los inspectores del trabajo financiadas por el Programa facilitado por la OIT sobre la confección de prendas de vestir confeccionadas en Bangladesh. Dado que las ACI evolucionan en los resultados de política de alto nivel bajo el Plan Estratégico de Transición para 2016-17, estos productos piloto se incorporarán en las actividades mixtas previstas para cada resultado de la OIT para el próximo bienio.

15. El Centro realizó conjuntamente con el Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos de la OIT un programa de actividades para el desarrollo del personal de la OIT, que incluyó cursos introductorios para los funcionarios de la OIT, el primer Programa de Liderazgo Ejecutivo y Gestión Estratégica de la OIT ejecutado en colaboración con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, y seminarios sobre la gestión del ciclo del proyecto y movilización de recursos de la Unión Europea.

Gobiernos

16. Se renovó por segundo año el acuerdo con el Gobierno del Japón que incluyó el traslado de un funcionario del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social del Japón y la contribución financiera para la impartición de formación en la región de Asia y el Pacífico. El Gobierno de España reanudó su colaboración con un nuevo programa para el desarrollo de capacidad para América Latina. Se reforzó aún más la colaboración con el Ministerio de Trabajo de Arabia Saudita para la formación de los inspectores del trabajo. La Organización de los Estados americanos continuó aportando financiación para los participantes de América Latina y prosiguió la colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia para la formación de diplomáticos y funcionarios. Se recibieron contribuciones de las agencias de desarrollo de Francia y Alemania para cursos regulares de formación personalizados. Se firmó un memorando de entendimiento con el Gobierno de Irán para el suministro de capacidad de desarrollo en distintas áreas, incluida la seguridad social. Se renovó el acuerdo con la ciudad de Suresnes (Francia). Se estableció una alianza con la Dirección Nacional para el Desarrollo Rural de Mozambique para la impartición de cursos sobre desarrollo local.

Instituciones académicas y de formación

17. Se firmó un nuevo acuerdo con el Instituto Nacional de Estudios Laborales Michael Imoudu de Nigeria para la realización de un programa de formación para los mandantes de Nigeria y países del África occidental sobre varios temas relacionados con el trabajo decente. Se extendió el acuerdo con la Escuela Superior de Negocios y Economía (College of Business and Economics, CBE) de la Universidad de Rwanda para la realización del curso de formación sobre contratación pública. Se completó la colaboración con la Academia para las empresas sostenibles de

China acerca de la responsabilidad social de las empresas y se estableció una nueva colaboración con la ciudad de King Aziz para la Ciencia y Tecnología de Arabia Saudita.

La Comisión Europea

18. El 2014 fue el primer año del ciclo de programación de la Unión Europea para el período 2014-2020 por lo que se publicaron pocas convocatorias de propuestas y licitaciones. El Centro remitió 13 propuestas en términos de declaraciones de interés, notas de concepto y propuestas completas. De ellas, 10 se realizaron en forma individual o como entidad responsable del consorcio y tres de ellas como asociados en un consorcio dirigidos por otros.

19. A través del sistema de licitación pública se adquirió un Proyecto sobre *Información, consulta y participación de los representantes de las empresas* y se aprobó un proyecto para el *Fortalecimiento del diálogo social y las relaciones laborales* a través del acuerdo de gestión conjunta con la OIT-CE.

Sistema de las Naciones Unidas

20. Continuó la colaboración con las organizaciones asociadas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de paquetes de formación, módulos de aprendizaje en línea, plataformas de conocimiento, desarrollo del personal y la ejecución conjunta de actividades de formación. Esto incluyó iniciativas con ONU Mujeres, PNUD, ACNUDH, FAO, DAESI y FIDA y la nueva colaboración con la Federación Internacional Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FISCR).

Bancos y Fondos

21. Continuó la colaboración con el Saudi Credit y Savings Bank a través de la realización de dos cursos de formación. La colaboración con fundaciones locales, concretamente la Compagnia di San Paolo y la Fundación CRT, contribuyeron a la realización de varios Programas de Maestría de la Turin School of Development. La Fundación Jacobs confirmó su contribución a la Academia de los jóvenes y la Fundación internacional japonesa del trabajo (JILAF) a las actividades de los sindicatos en Asia. Se forjaron nuevas colaboraciones con el Banco de desarrollo de África Meridional sobre los empleos verdes y con la Banking Academy de Viet Nam sobre microfinanzas.

Otros

22. El Centro se asoció con LUKOIL, la Asociación internacional de sindicatos de Rusia y con la Asociación internacional de contratistas de China. El Programa de cooperación para los empleadores de Holanda (DECP) mantuvo su apoyo financiero a las actividades para fortalecer las organizaciones de empleadores.

Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos

23. El Centro introdujo cambios a sus procedimientos operativos y administrativos. El objetivo sigue consistiendo en asegurar que se adopten las mejores prácticas empresariales y que se pongan en práctica los controles internos y de supervisión necesarios para garantizar que las operaciones se gestionen en forma efectiva y que los bienes están protegidos adecuadamente.

24. Se revisaron las circulares para aclarar las inversiones del Centro y las políticas de contratación. Se efectuaron cambios en los procesos financieros que tuvieron una repercusión positiva en el trabajo cotidiano del personal. Las reformas internas también incluyeron la fusión de las unidades de contratación y viajes, el reajuste de las funciones de PRODEV y la fusión de algunos programas técnicos.

25. La actualización de una de las aplicaciones de las actividades principales, la herramienta de gestión de las actividades y de los participantes: el sistema MAP comenzó en octubre de 2014. El Proyecto está respetando el programa previsto y el nuevo sistema estará listo para la fecha establecida, en noviembre de 2015. La nueva versión del sistema será más sólida y se espera que mejore la eficiencia de la gestión de las actividades y los participantes.

26. Como parte del ciclo normal de actualización del producto, se llevó a cabo un estudio preliminar sobre la actualización del sistema de planificación de los recursos de la organización. El proyecto de aplicación comenzará en el último trimestre de 2015 y el despliegue gradual está previsto para el primer semestre de 2016.

27. Luego de la introducción del Sistema Integrado de Administración de Pensiones (SIAP), se estableció una colaboración con la OIT y con la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) a fin de desarrollar y aplicar una interfaz automatizada entre la OIT y el Centro para el intercambio de los datos requeridos. Este Proyecto se llevará a cabo en 2015, con una fecha de puesta en marcha en enero de 2016.

28. Se llevó a cabo un análisis de impacto comercial de TI relacionado con el Centro de Datos a fin de identificar los servicios de TI que son indispensables para la continuidad de las operaciones del Centro. Este análisis proporcionó también la base para la planificación y la preparación de un sitio de recuperación en caso de desastres.

29. La adopción de la norma ISO 27001:2013, dado que las normas de gestión de la seguridad de la TI requieren el desarrollo de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). En 2014 se llevó a cabo una evaluación formal para evaluar la brecha con el requisito de la norma. El resultado confirmó su buena disponibilidad para un proceso de certificación formal.

30. En 2014 se completó la primera ronda de formación sobre sensibilización de la TI (formación en aula) y se impartió a todo el personal y proveedores. Se está desarrollando la versión en línea de este curso de formación y estará disponible para nuevas sesiones de formación para el nuevo personal.

31. Se realizaron esfuerzos para simplificar los procesos administrativos en el área de contratación y selección. Se realizó un estudio para identificar las áreas que podrían ser automatizadas para que los procesos administrativos sean más ágiles y eficaces. Estas áreas incluyen un mayor desarrollo del sistema de licencias electrónico, la administración y la gestión general de la formación del personal, el desarrollo de actividades a través de un portal en línea y la introducción de un sistema de contratación en línea.

32. En línea general, el año 2014 fue muy intenso en lo que concierne la ejecución de sistemas y políticas mejorados para contribuir a racionalizar los procedimientos operativos y administrativos del Centro. En 2015 se proseguirán estos esfuerzos.

Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus

33. Conforme a las Normas Mínimas de Seguridad Operacional de las Naciones Unidas (MOSS), en diciembre de 2013 se completó el nuevo sistema de acceso y seguridad y se aplicó con éxito en el campus durante el primer semestre de 2014.

34. La renovación del Pabellón Europa se completó en octubre de 2014 y la inauguración se llevó a cabo ante la presencia del Director General de la OIT, Guy Ryder, el alcalde de la Municipalidad de Turín, Piero Fassino y de los miembros del Consejo. Todas las aulas del nuevo Pabellón Europa están equipadas con tecnología audiovisual para potenciar la eficacia de las actividades de formación.

35. Se realizó una campaña de sensibilización sobre la enfermedad por el virus del Ébola en colaboración con el servicio de Recursos Humanos y el Servicio Médico. Se llevó a cabo una campaña informativa y de formación sobre salud y seguridad y sobre el Plan de emergencia que contó con la participación de los miembros del personal y proveedores.

36. En enero de 2014 entraron en funcionamiento los principales servicios subcontratados a nuevos proveedores (catering, servicio de limpieza del hotel y servicio de limpieza general) que fueron sujetos a procesos de contratación pública en 2013. Se estableció un plan de supervisión para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los servicios y los ahorros de costos previstos.

37. Se completaron los pasos prácticos del Programa Ecoescuelas de la Federación de Educación Ambiental (FEE), lo que permitió la adjudicación de la Bandera Verde en febrero de 2014.

38. Para conmemorar el 50.º aniversario de la firma del acuerdo entre la OIT y la Municipalidad de Turín en julio de 1964, se creó un sendero que realiza un recorrido de los árboles destacados del campus y se publicó una guía dedicada. Se implementaron también nuevas medidas para mejorar la capacidad del Centro de recolectar y separar la basura y supervisar el consumo de energía.

39. Se instalaron en el campus distintas pantallas para mejorar la comunicación visual con los participantes y visitantes. Dichas pantallas ofrecen, entre otras cosas, información relacionada con las actividades de formación y las actividades sociales. Este tipo de comunicación visual y digital forma parte de un portal móvil *Campuslife* más amplio en desarrollo.

40. Se comenzó a actualizar la infraestructura de wifi dado que la elevada demanda estaba llevando al límite la actual infraestructura.

41. Se ejecutó un proyecto piloto para facilitar el uso de tabletas en las actividades de formación realizadas en el campus. Además del incremento de formación sin recurrir al papel, el uso de las tabletas brinda una experiencia más interactiva y atractiva, ya sea dentro o fuera de la clase. La seguridad de las tabletas está asegurada ya que se gestionan en forma centralizada a través de un dispositivo móvil de gestión que permite, entre otras cosas, controlar la configuración y realizar el seguimiento de los dispositivos mediante la ubicación geográfica.

42. La migración del sistema de correo electrónico a Microsoft Exchange/Outlook comenzó en 2014. Este cambio proporcionará nuevas funciones y alineará el sistema del Centro con el de la OIT. Como parte del proyecto de unificación de la presencia en la Web, la mayor parte de los sitios web satélite han sido desplazados al sitio web del Centro.

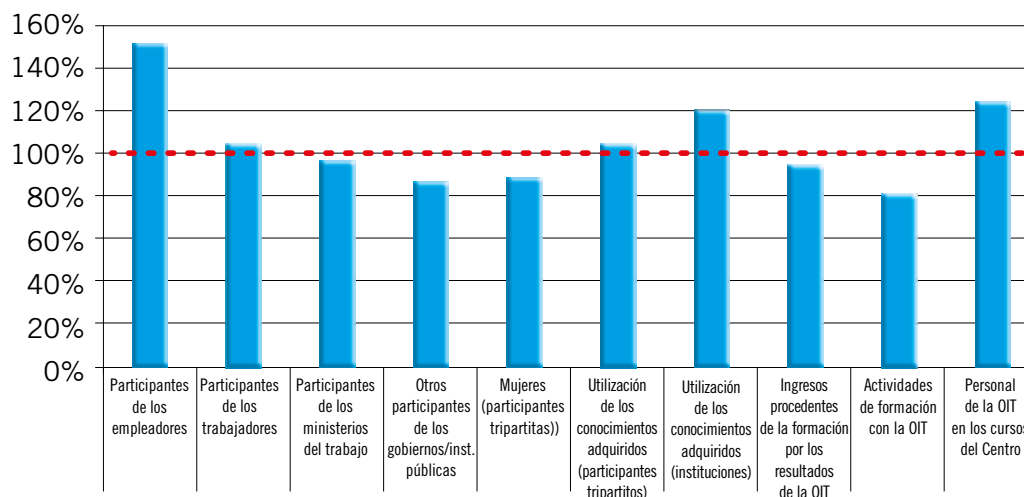
II. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

43. El Plan estableció tres resultados, indicadores y metas para el período 2012-15. En cada programa y presupuesto se establecieron 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 de las metas establecidas para 2014, así como 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

44. Con este resultado se pretende evaluar en qué medida las actividades de formación organizadas por el Centro 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

RESULTADO 1: NIVEL DE REALIZACIÓN DE LAS METAS DE 2014



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 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
1.346 participantes de los empleadores	1.000 participantes de los empleadores	1.502 participantes de los empleadores	1.500 participantes de los empleadores
1.937 participantes de los trabajadores	1.800 participantes de los trabajadores	1.875 participantes de los trabajadores	2.200 participantes de los empleadores
1.293 participantes de ministerios del trabajo	1.200 participantes de los ministerios del trabajo	1.160 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	3.065 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	38,4 por ciento de mujeres	48 por ciento de mujeres

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 2014-15.

45. En 2014, el Centro superó las metas establecidas para los participantes de los empleadores y trabajadores y alcanzó las metas fijadas para los participantes de los ministerios del trabajo. Este éxito se atribuye a una serie de factores que incluye la decisión de la asignación interna de los recursos, así como la fuerte demanda por parte de la OIT.

46. El Centro tuvo dificultad en alcanzar la meta establecida para los participantes de

los gobiernos e instituciones públicas. Esta deficiencia obedece a una serie de razones que comprende la cancelación de la Academia sobre desarrollo empresarial en su edición de 2014 y la postergación de la Academia sobre Trabajo Decente en la economía al año 2015. A ello, hay que añadir el hecho de que concluyeron una serie de proyectos realizados por el Centro destinados principalmente a instituciones gubernamentales y públicas. Se prevé que en 2015 las cifras de alcance de los gobiernos e instituciones públicas crecerán nuevamente, dado que todas las academias han sido firmemente programadas y entrarán en vigor nuevos memorandos de entendimiento y acuerdos de colaboración, como el del gobierno de Irán y España.

Recuadro 2: Integración de la igualdad de género

En 2014, El Centro analizó los resultados relativos a la integración de la igualdad de género utilizando con marco de referencia su Plan estratégico para 2012-15. El Plan consideró la igualdad de género como uno de los principios y medios de acción que sustentan y orientan toda la labor del Centro y encomendó a que el Centro proporcionara incentivos para dar prioridad a las mujeres y seleccionarlas en sus programas y actividades. En la 77.ª reunión del Consejo (octubre de 2014)⁵ se presentaron estos resultados para su discusión y orientación.

Se extrajeron importantes lecciones del período 2012-13. Se identificaron nuevas medidas a realizar durante el período 2014-15 para fortalecer aún más la integración de la cuestión de género en todos los aspectos de la labor del Centro.

La aplicación sistemática de instrumentos de supervisión sensibles a la cuestión género es necesaria para realizar el seguimiento de los progresos y el uso de recursos voluntarios para el trabajo relacionado con las cuestiones de género. Para ello, es necesario afinar y revisar los indicadores para el período 2016-17 así como explorar la correlación con la distribución regional de la formación. El mayor compromiso de los Programas de actividades para los empleadores, y la colaboración con las entidades de las Naciones Unidas son algunas de las medidas a realizar con vistas al restablecimiento del equilibrio y la mejora de la participación de las mujeres en las actividades de formación. Se identificó como área de mejora para 2015 la transformación del campus en un entorno más favorable a las familias.

La estrecha colaboración con el Servicio de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT, incluido el Centenario de la Iniciativa de las mujeres en el mundo del trabajo debería suscitar interés e impulsar medidas que garanticen que las políticas y estrategias de la OIT sobre la igualdad de género estén incorporadas con éxito y en forma sostenible en todas las actividades de formación.

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

Base de referencia (2011)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
El 99,4 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y trabajadores 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 95 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participaron 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 99 por ciento 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.

⁵ CC 77/5.

47. El Centro no alcanzó su meta del 43 por ciento de mujeres participantes de los mandantes de la OIT. 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. El Centro realizó en 2014 una revisión de sus estrategias de promoción del alcance de participantes mujeres (Véase el Recuadro 2) e identificó medidas concretas para la aplicación en 2015 de un presupuesto en materia de género y una convocatoria interna para desarrollar nuevo material didáctico para la formación y el aprendizaje centrado en cuestiones pertinentes para las mujeres participantes.

48. En 2014, 1.813 participantes egresados y procedentes de las organizaciones de mandantes tripartitos fueron invitados a participar en la evaluación del seguimiento sobre el impacto de la formación. El 35 por ciento de los participantes contactados completaron los cuestionarios, una notable mejora respecto a los años anteriores. En línea general, la evaluación de seguimiento reveló que la amplia mayoría de los participantes consideró que su actuación profesional había mejorado gracias a su participación en las actividades de formación y aprendizaje impartidas por el Centro. El 53 por ciento de los participantes calificó la mejora de su actuación

profesional como importante, mientras que el 46 por ciento consideró que su actuación profesional había mejorado ligeramente.

49. Cuando se les preguntó acerca de la naturaleza de la mejora del rendimiento, el 62 por ciento indicó que habían emprendido actividades relacionadas con la divulgación de la formación y el conocimiento. El 50 por ciento de los participantes utilizó sus conocimientos apenas adquiridos para contribuir al desarrollo de nuevas políticas y proyectos, y el 35 por ciento participó a nuevas asociaciones estratégicas. En último lugar, pero no por ello menos importante, el 17 por ciento de los participantes indicó que habían transferido sus conocimientos apenas adquiridos en reformas legislativas.

50. En el último trimestre de 2014, el Centro realizó una revisión interna de los indicadores seleccionados sobre su impacto en la formación a fin de perfeccionar estas medidas para su utilización en el próximo Plan. La revisión se centró en las definiciones, la recopilación de datos y en los métodos de procesamiento de los indicadores clave 1.2, 1.3 y 2.3. Este ejercicio prevé el perfeccionamiento de los indicadores de rendimiento relacionados con el Plan que se presentará en la 78.^a reunión del Consejo (octubre de 2015).

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

Base de referencia (2011)	Meta 2014	Resultados 2014	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 24 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.

51. Como se observó en los años anteriores, los resultados de la evaluación del seguimiento implican que las organizaciones que enviaron participantes para que realizaran actividades de aprendizaje y formación se beneficien directamente de los conocimientos y competencias adquiridos. El 30 por ciento de los participantes estableció que, a raíz de los nuevos conocimientos adquiridos por los participantes, la

organización que los contrató recibió una mejora importante del rendimiento; otro 40 por ciento de los participantes registró una mejora moderada en el rendimiento institucional. Al parecer, el impacto sobre el rendimiento institucional ha sido superior en las organizaciones de trabajadores: uno de cada tres participantes declaró que la mejora del rendimiento ha sido importante o muy importante.

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

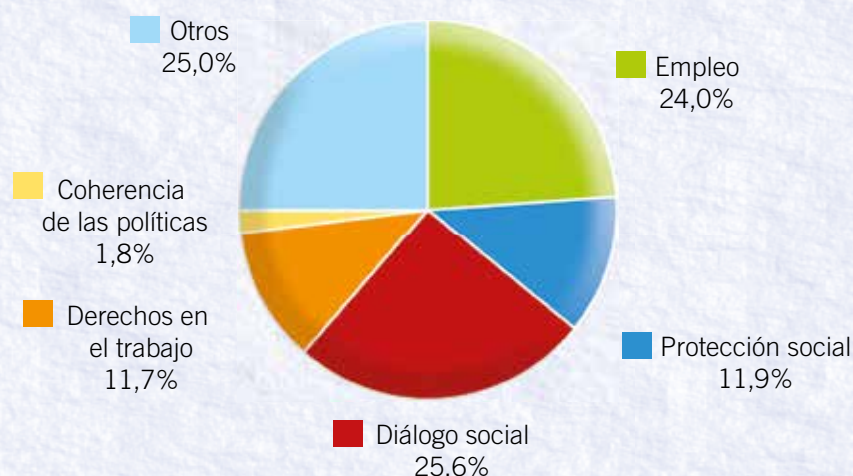
Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
76 por ciento de los ingresos de formación anuales	80 por ciento de los ingresos de formación anuales	75 por ciento de los ingresos de formación anuales	80 por ciento de los ingresos de formación anuales

52. El Centro realiza sistemáticamente un seguimiento de la medida en que las actividades de formación contribuyen directamente a la consecución de los resultados de alto nivel del Marco de Políticas y Estrategias de la OIT para 2010-15. El Gráfico A muestra los ingresos de formación desglosados por objetivo estratégico de la OIT. En comparación con los datos de 2013, las principales variaciones consistieron en un aumento relacionado con la promoción del empleo, una tendencia hacia los resultados bajo la dimensión del diálogo social y una disminución relacionada con otros temas como el desarrollo sostenible.

53. En 2014, El Centro relacionó el 75 por ciento de los ingresos de formación anuales con uno de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, ligeramente inferior a la meta fijada del 80 por ciento. Es importante destacar que el indicador 1.4 es particularmente sensible a la 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 de otros asociados para el desarrollo. Por el contrario, las actividades de formación vinculadas a temas como la contratación pública o la gobernanza financiera (agrupadas en el Gráfico A como "Otros") tienden a depender de la demanda de clientes autofinanciados. Por ese motivo, y en línea con el menor flujo de financiación para la formación por parte de la OIT en 2014, el porcentaje de ingresos de formación procedente de actividades llevadas a cabo para clientes autofinanciados aumentó en 2014, mientras que la proporción de ingresos de actividades más orientadas al suministro vinculadas a la promoción de los derechos en el trabajo, la protección social y el empleo, no registró un crecimiento o un crecimiento negativo. La notable excepción es el crecimiento del porcentaje de ingresos de formación vinculados al objetivo estratégico sobre el diálogo social.

GRÁFICO A:
INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA OIT EN 2014



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 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
65,8 por ciento	65 por ciento	53 por ciento	60 por ciento

54. El indicador 1.5 incluye tanto los cursos regulares como las actividades a medida que se diseñaron y ejecutaron en colaboración con los departamentos técnicos de la OIT y oficinas exteriores, ya sea en el campus y sobre el terreno. Las estadísticas muestran que en 2014 más de la mitad de todas las actividades de formación se diseñaron y ejecutaron en colaboración con las unidades de la OIT, cifra que se encuentra por debajo del 65 por ciento de la meta establecida

para 2014 pero cerca del 60 por ciento establecido en el Plan. La colaboración con las unidades técnicas y especialistas de la OIT obedece en parte a la disponibilidad del presupuesto ordinario para la cooperación técnica que tiende a ser menos utilizada en el primer año del bienio. Se puede concluir que en 2015, la proporción de actividades realizadas en asociación con los departamentos técnicos de la OIT y las oficinas exteriores de la OIT aumentará una vez más.

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

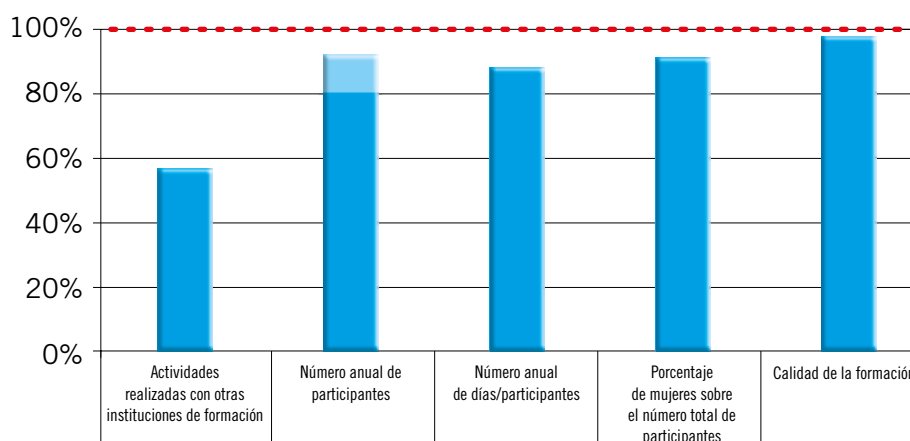
Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
517 funcionarios de la OIT	550 funcionarios de la OIT	680 funcionarios de la OIT	600 funcionarios de la OIT

55. El Centro excedió su meta más del 20 por ciento, y superó también la meta fijada en el Plan por más del 10 por ciento. Esto obedece al incremento de la colaboración registrado desde 2011 con el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de la OIT, pero también a la capacidad del Centro de atraer al personal de la OIT a través de temas específicos a medida como los empleos verdes, la inspección del trabajo y los análisis de los Programas de Trabajo Decente por País.

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

56. Este resultado busca 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, las políticas e instrumentos de la OIT, incluidas las normas internacionales del trabajo y el tripartismo.

RESULTADO 2: NIVEL DE REALIZACIÓN DE LAS METAS DE 2014



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 2014	Resultados 2014	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.	17 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.

57. El establecimiento de asociaciones con instituciones académicas y de formación nacionales, regionales o internacionales sigue siendo un componente central de la estrategia del Centro para contribuir al desarrollo de las capacidades institucionales e incrementar el alcance de sus actividades. Los datos muestran que en 2014 el Centro no logró cumplir su meta de colaboración con instituciones académicas o de formación nacionales, regionales o internacionales. Sin embargo, es importante señalar que la proporción de actividades llevadas a cabo en asociación con otras instituciones aumentó del 14 por ciento en 2013 y del 17 por ciento en 2014, lo que demuestra

que los esfuerzos renovados para convertirse en una organización más conectada han comenzado a dar sus frutos. Cabe señalar también que el actual indicador abarca solo las actividades conjuntas cubiertas por un acuerdo de colaboración. Como consecuencia, las actividades del Centro ejecutadas en una base ad hoc con aportes técnicos por parte de otras organizaciones asociadas no han sido incluidas en estos datos. Si estuvieran incluidas, la meta establecida en el Plan se habría superado. Dicha limitación en el indicador deberá ser analizada en el próximo Plan para poder reflejar plenamente el nivel actual de colaboración con instituciones académicas o de formación nacional, regional o internacional.

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

Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
13.730 participantes	13.500 participantes	10.921 participantes	12.500 participantes
102.365 días/participantes	100.000 días/participantes	88.978 días/participantes	100.000 días/participantes
43,2 por ciento de mujeres	45 por ciento de mujeres	41,6 por ciento de mujeres	50 por ciento de mujeres

58. El indicador 2.2 registra los participantes de actividades de formación que se inscribieron formalmente y recibieron un certificado. Estos datos no incluyen a participantes que recibieron formación en forma no tradicional ni actividades de aprendizaje impartidas a través del campus virtual. Por ejemplo, no se tiene en cuenta a más de 1.600 participantes que siguieron cursos de aprendizaje a distancia autoguiados, seminarios por web o comunidades de prácticas. Si se tuvieran en cuenta, el número total de participantes que recibieron formación y participaron en actividades de aprendizaje en 2014 tanto en forma tradicional como no tradicional se elevaría a 12.500 y por lo tanto, se superaría la meta establecida en el Plan. Una vez más, este indicador se perfeccionará en el próximo Plan para poder considerar también a los participantes bajo estas nuevas modalidades de formación y aprendizaje.

Recuadro 3: Incrementar el alcance del Centro a través del campus virtual⁶

El año 2014 registra el segundo año de aplicación del campus virtual (e-campus). El campus virtual fue ejecutado nuevamente en 2014 para ampliar el alcance entre los mandantes de la OIT y otros interlocutores sociales, reduciendo al mismo tiempo los costos de formación y aprendizaje del usuario final. El campus virtual satisface también las necesidades cambiantes y preferencias de varios estudiantes, incluida la posibilidad de acceder a servicios de aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar a través de internet, y permanecer conectados con otros estudiantes mediante comunidades de prácticas y otras redes sociales.

A finales de 2014, el campus virtual ofreció seis modalidades distintas de aprendizaje, incluido el aprendizaje a distancia autoguiado, el aprendizaje a distancia asistido por un tutor, los seminarios por web, el aprendizaje combinado, y el aprendizaje a distancia vinculado a las academias. Los estudiantes que adhirieron a aprendizaje a distancia asistido por un tutor, a aprendizaje combinado y a distancia vinculado a las academias estuvieron registrados regularmente, mientras que los participantes que optaron por los cursos de aprendizaje a distancia autoguiados, seminarios por web o comunidades de prácticas no fueron considerados en las estadísticas.

El mayor crecimiento de participantes se registró en el aprendizaje a distancia autoguiado, seguido por las comunidades de prácticas. En 2014, las estadísticas incluyeron a cinco tutores para cursos de aprendizaje a distancia para 191 participantes; 11 cursos de formación combinados con 403 participantes y dos cursos vinculados a las academias con 206 participantes. Más de 1.000 participantes completaron ocho módulos de aprendizaje libre, y 570 participantes formaron parte de cinco comunidades de prácticas.

En 2015, el crecimiento del alcance a través del campus virtual se establece para acelerar aún más, en particular, el ámbito del aprendizaje a distancia autoguiado con el lanzamiento del primer curso abierto masivo en línea (MOOC, por sus siglas en inglés) de financiación por multitudes para el desarrollo.

⁶ ecampus.itcilo.org

59. El Centro incrementó su alcance entre las mujeres participantes de un punto porcentual en 2013, sin embargo dicho resultado sigue situándose por debajo de la meta establecida por el Plan para 2014. Como ya comentado en el indicador 1.1, el Centro realizará determinadas iniciativas en 2015 para invertir esta tendencia.

60. El Cuadro 1 muestra el desglose de actividades y participantes en 2014 por tipo de actividad. En el cuadro se observa que más de la mitad de todas las actividades de formación recogidas en las estadísticas se impartieron sobre el terreno, bajo petición de los mandantes

de la OIT y otros interlocutores sociales. Las actividades de formación mixtas o combinadas que alternan la formación presencial con alguna de las modalidades de educación a distancia representaron solamente una pequeña fracción en el servicio mixto (5 por ciento de todos los participantes en el periodo registrado), a pesar de que muchas otras actividades se apoyaron efectivamente en plataformas de conocimiento basadas en Internet como por ejemplo el Campus de Género, la Plataforma G-20 o la Plataforma Trabajo Decente al Cubo para permitir una interacción con los participantes antes, durante y luego de la formación.

CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN EL TIPO DE FORMACIÓN EN 2014

	2014			
	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/participantes
En el Centro	175	4.276	1.115	29.337
“Combinadas-C” (a distancia, combinadas con una fase presencial en el campus):	14	379	951	24.464
<i>A distancia</i>			256	7.229
<i>Presenciales</i>			695	17.235
Sobre el terreno	202	5.211	805	20.964
“Combinadas-F” (A distancia, combinadas con una fase presencial sobre el terreno)	9	176	192	3.987
<i>A distancia</i>			93	2.050
<i>Presenciales</i>			99	1.937
A distancia	31	879	382	10.226
TOTAL	431	10.921	3.445	88.978

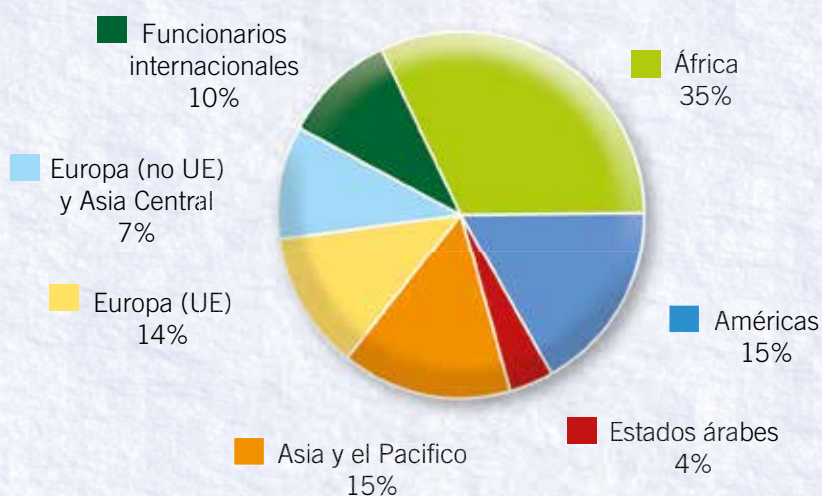
El indicador «días/participantes» se calcula por cada actividad de formación como el producto del número de participantes por el número total de días de formación.

61. El desglose geográfico de los participantes estuvo influido de manera determinante por los proyectos de colaboración técnica en curso de ejecución con los aportes técnicos del Centro. El Gráfico B muestra la distribución regional de los participantes. África sigue siendo el principal socio regional del Centro, seguido por 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, los Estados árabes y Asia y el Pacífico es relativamente escasa).

62. Para incrementar ulteriormente el alcance en Asia, África y las Américas, el Centro estableció

en 2014 un programa de alcance BRICS que incluye a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Para impulsar el número de actividades de formación y aprendizaje en estos países, se emprendieron una serie de misiones y se intensificó la colaboración con el Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo (PARDEV) en el área de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, y se experimentaron nuevos productos de formación en Sudáfrica y China. Como consecuencia directa, el alcance del Centro en Sudáfrica y Brasil aumentó en 2014. En 2015, estos esfuerzos de desarrollo se consolidarán y ampliarán, centrándose particularmente en China, India y Rusia.

**GRÁFICO B:
PARTICIPANTES POR REGIÓN EN 2014**



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 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
Nota media 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 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 4,46.	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.

63. El Centro mide regularmente la satisfacción de los participantes con sus servicios de formación y aprendizaje a través de los cuestionarios estándar de evaluación al término de las actividades. En 2014, se recogieron 6.654 cuestionarios para 323 actividades realizadas por los participantes. La puntuación media relativa a la calidad general de la formación fue 4,46 en una escala que va de 1 (baja calidad) a 5 (alta calidad) lo que implica en línea general un alto nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos.

64. En términos de satisfacción con las diversas categorías de formación y productos de aprendizaje, los Programas de Maestría y las actividades de aprendizaje a distancia

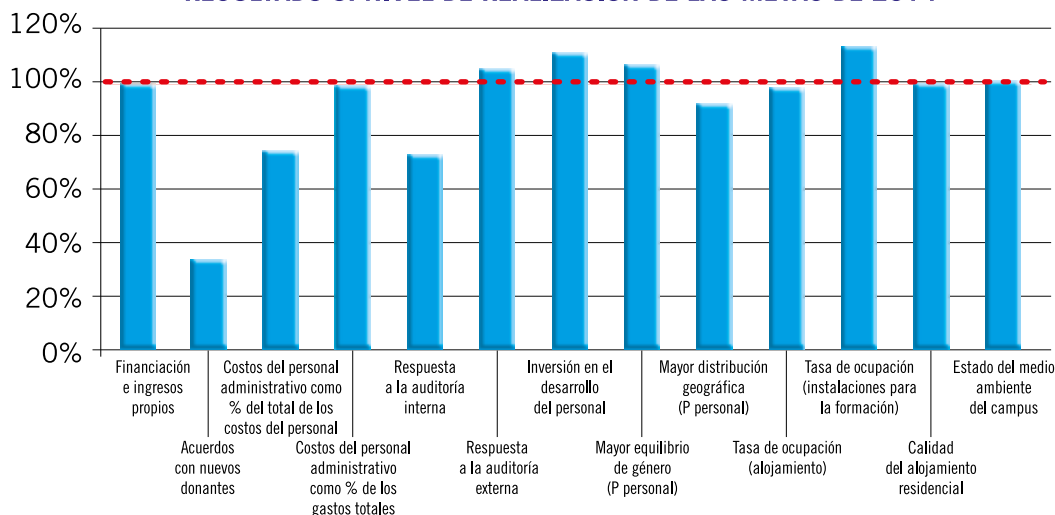
tradicionales registraron valores relativamente inferiores en lo que concierne su calidad general. En 2014, se recogieron 476 cuestionarios para academias y la puntuación media fue 4,38. En lo que respecta a los Programas de Maestría, se recibieron 175 cuestionarios con una puntuación media de 4,17 en lo que concierne la calidad general. Por último pero no por ello menos importante, 275 participantes de las actividades a distancia evaluaron la calidad general de la formación a distancia en 4,27.

65. En términos de satisfacción por región, el mayor nivel de calidad se registró en las actividades de formación destinadas a la región de las Américas (promedio: 4,69). Para las demás regiones, el promedio varió de 4,40 a 4,45.

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

66. Este resultado busca 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.

RESULTADO 3: NIVEL DE REALIZACIÓN DE LAS METAS DE 2014



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

Base de referencia (2008-11)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
157 millones de euros. Base de referencia (2010). 2 nuevos donantes.	Movilizar un volumen global de 36,1 millones de euros en financiación e ingresos propios en 2014 e identificar al menos 3 nuevos donantes.	35,8 millones de euros movilizados para la financiación de actividades de formación, publicaciones, otros ingresos, contribuciones fijas y superávit de años anteriores. Un nuevo donante.	Se espera movilizar un volumen total de 170 millones de euros en financiación e ingresos propios. Lograr acuerdos con 10 nuevos donantes.

67. Los esfuerzos para ampliar la base de ingresos dieron sus frutos y se superó la meta de generación de ingresos de casi el 3 por ciento. Sin embargo, los ingresos por publicaciones fueron significativamente inferiores a la meta fijada y la partida "otros ingresos" fue también inferior a la presupuestada. El principal factor que explica el aumento de los ingresos de formación fue la ulterior diversificación de la base de clientes y los esfuerzos orientados a la movilización de recursos a partir de recursos extrapresupuestarios para la cooperación técnica de la OIT. Por ejemplo, el Centro firmó un contrato por más de 700.000 euros para la ejecución de tres paquetes de actividades de formación por cuenta de la Oficina de la OIT en Bangladesh. La renovación de la contribución del Gobierno de Italia ha sido otro factor importante para favorecer el acceso de los participantes procedentes de países en desarrollo a los servicios de formación y aprendizaje del 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 forjar asociaciones para el desarrollo distintas de las tradicionales y acercándose también a los actores no estatales.

68. El Cuadro 2 presenta de forma resumida los principales recursos que se movilizaron en 2014. Dicho cuadro indica que las aportaciones realizadas por los socios para el desarrollo no tradicionales son todavía limitadas y que el volumen de varios contratos es reducido. Tal y como se indica anteriormente, la labor de movilización de recursos del Centro en 2015 se centrará en los socios para el desarrollo no tradicionales y en la adquisición de contratos más amplios.

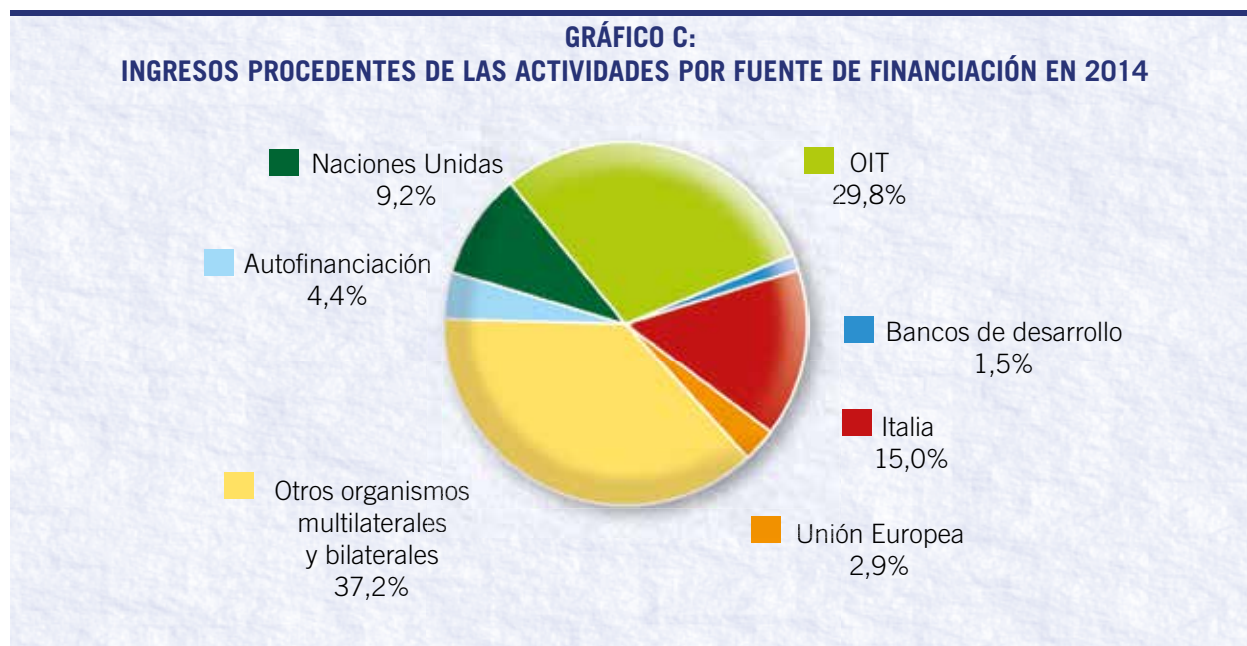
CUADRO 2: RESUMEN DE LAS APROBACIONES DE 2014⁷

	Período	Importe (euros)
Licitaciones públicas		
Comisión Europea	2015-16	356.184
Instituto Europeo para la Igualdad de Género	2015	56.000
Federación de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	2015	42.360
Acuerdos directos		
Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales		
ONU (ONU Mujeres, PNUD, ACNUDH, FAO, DAESI, FIDA)	2014-15	549.602
Banco Mundial	2014	36.219
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FISCR)	2014	19.008
Gobiernos		
Bangladesh - Consejo de Electrificación Rural, Consejo de Desarrollo del Agua, Departamento de Ingeniería de la Autoridad Local y Departamento de Carreteras y Autopistas	2014-16	517.021
Francia - Agence française de développement	2014-15	20.000
Francia - Agence pour la coopération technique internationale des ministères économiques et financiers et du développement durable	2014-15	15.000
Italia - Región de Lombardía, Consorcio GAL	2014	20.000
Italia - Instituto Diplomático, Ministerio de Asuntos Exteriores	2014	32.853
Japón - Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social	2014-15	(dólares EE.UU) 304.845
España - Ministerio de Empleo y Seguridad Social	2015	370.000
España - Gobierno de Canarias, Consejería de Educación, Universidades y Sostenibilidad	2014	35.806
Arabia Saudita - Ministerio del Trabajo	2014	234.928
República Unida de Tanzania - Ministerio de Trabajo y Empleo	2014	21.989
Organización de Estados americanos	2014-15	(dólares EE.UU) 28.084
Fundaciones		
Italia - Fondazione Nazionale Sicurezza Rubes Triva	2014	8.954
Japón - Fundación internacional japonesa del trabajo (JILAF)	2014	(dólares EE.UU) 25.000
Suiza - Fundación Jacobs	2014	21.000
Institutos de Formación y Universidades		
Rwanda - The University of Rwanda-College of Business and Economics	2014	(dólares EE.UU) 215.480
China - Academia para el desarrollo sostenible	2014	14.663
Arabia Saudita - King Aziz City for Science and Technology	2014	26.178
Bancos y Fondos		
Arabia Saudita - Saudi Credit and Savings Bank	2014	245.779
Sudáfrica - The Development Bank of Southern Africa Ltd.	2014-15	139.000
Viet Nam - Banking Academy of Viet Nam	2014	11.400
Corporación Internacional Islámica para el Financiamiento del Comercio	2015	11.781
Programa del Golfo Árabe para las Organizaciones de Desarrollo de las Naciones Unidas (AGFUND)	2015	(dólares EE.UU) 65.000
Otros		
Asociación Internacional de sindicatos de Rusia (LUKOI)		47.090

⁷ Este Cuadro muestra los fondos obtenidos a través de procedimientos de licitación o acuerdos directos formalizados tanto con cartas de intención a través del Comité de aprobación de contratos y de acuerdos de financiación. Los importes finales utilizados durante la aplicación podrían no necesariamente corresponder a la propuesta de presupuesto original indicada en la lista.

69. El Gráfico C muestra el desglose de los ingresos de formación por fuente de financiación. Al menos el 30 por ciento de los ingresos se generó a través de servicios prestados a la OIT (incluyendo los proyectos de cooperación técnica facilitados por la OIT) lo que demuestra la fortaleza de la asociación estratégica entre el Centro y la OIT. También indica que siguen revistiendo gran importancia los donantes multilaterales y bilaterales, incluidos el Gobierno

de Italia y la Unión Europea como patrocinadores de los participantes procedentes de países en desarrollo. Los clientes institucionales que incluyen a organismos gubernamentales, organizaciones del sector privado y ONG que pagan el acceso a los servicios de formación del Centro a sus propios interlocutores sociales (Gráfico C en la categoría de «otros organismos multilaterales y bilaterales») son otra fuente creciente de ingresos.



Indicador 3.2.1: Porcentaje de los costos de personal administrativo y de apoyo, en relación con los costos totales del personal

Base de referencia (2011)	Meta 2014	Resultado 2014	Meta 2012-15
37 por ciento	25 por ciento	34 por ciento	25 por ciento

70. Los beneficios resultantes de la racionalización de los procesos empresariales continuaron a manifestarse en 2014. Esta racionalización generó ahorros adicionales de personal en el ámbito de la gestión y la administración financiera. Se realizaron inversiones para continuar la racionalización de los procesos de trabajo, la automatización de algunos procesos manuales y la mejora de las herramientas tecnológicas. Durante el próximo año, el Centro revisará varios procesos en vistas de automatizar mayores controles gracias a la actualización de Oracle prevista para 2016.

71. Se realizaron nuevos informes financieros a finales de 2014, incluido un informe para supervisar los gastos en comparación con el proyecto aprobado. Se realizarán nuevas iniciativas

en 2015, a saber la formación del personal sobre el instrumento de redacción de informes, así como la adopción de buenas prácticas en áreas seleccionadas.

72. Se está desarrollando la nueva versión de MAP (herramienta de planificación y elaboración de informes para actividades y participantes) que aportará mejor información para la supervisión de esta área. También se está desarrollando un proyecto importante de TI en relación con la interfaz de CCPNU que es obligatoria e iniciará en 2016.

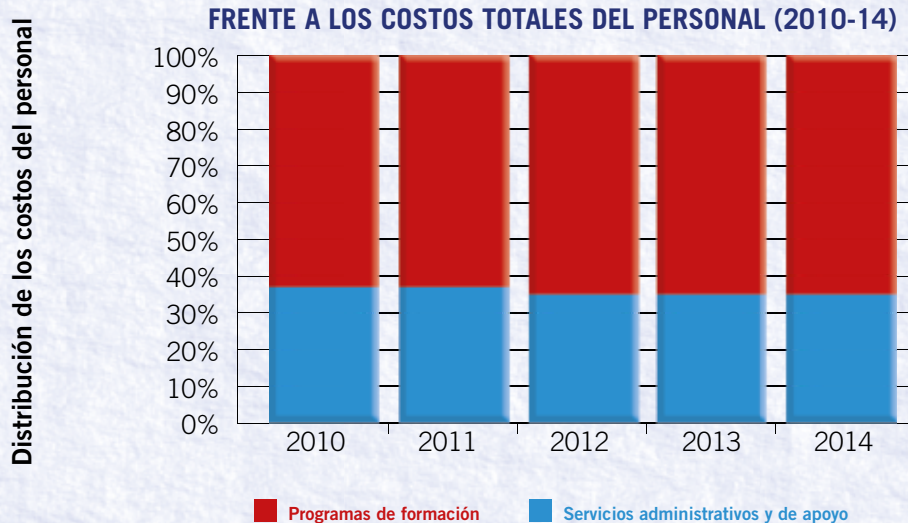
73. En 2015, el Centro pasará a un ciclo de programa y presupuesto bienal, lo cual debería generar un incremento de la eficiencia administrativa.

Indicador 3.2.2: Costos del personal administrativo y de apoyo como porcentaje de los gastos totales

Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultado 2014	Meta 2012-15
26,8 per cent	25 por ciento	25,6 por ciento	25,5 por ciento

74. Este nuevo indicador se introdujo en 2014 para medir los costos totales de gestión y de apoyo administrativo, incluidos los costos del personal, en comparación con los gastos totales. Esto indica que los esfuerzos continuos en la racionalización de los procesos administrativos están comenzando a dar sus frutos. El Centro continuará a revisar su flujo de trabajo y controles con miras a alcanzar la meta fijada para 2015.

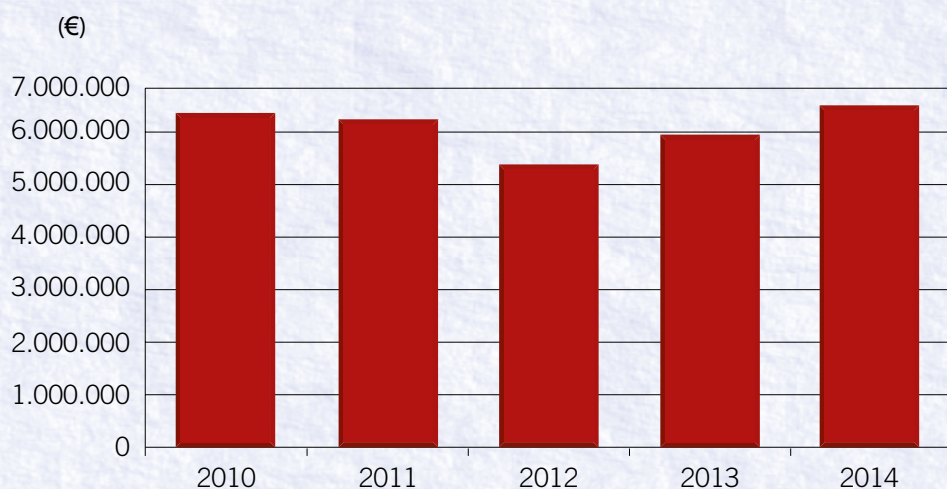
**GRÁFICO D:
PORCENTAJE CORRESPONDIENTE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO
FRENTE A LOS COSTOS TOTALES DEL PERSONAL (2010-14)**



75. 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, se mantuvieron bajo control y disminuyeron ligeramente en 2014. Los costos totales del personal de 2014 alcanzaron 17,2 millones de euros, frente a los 17,3 millones de euros de 2013.

76. El total de los costos distintos de los de personal aumentó en un 9,4 por ciento en comparación con 2013. Este aumento se atribuye a las inversiones en instalaciones que quedaron postergadas en 2013. Los costos generales de operación se redujeron en un 10,7 por ciento.

**GRÁFICO E:
COSTOS DISTINTOS DE LOS DEL PERSONAL (2010-14)**



Indicador 3.3: Respuesta oportuna por parte de la Dirección a las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores internos y externos

Base de referencia (2011)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
Auditoría interna: 26 por ciento Auditoría externa: 75 por ciento	Auditoría interna: 90 por ciento Auditoría externa: 90 por ciento	Auditoría interna: 65 por ciento Auditoría externa: 94 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 internos y externos.

77. La aplicación de las recomendaciones del Auditor Interno quedó por debajo de la meta. Se recibieron dos informes en junio y diciembre por lo que hubo poco tiempo para que pudieran aplicarse las recomendaciones en 2014. Respecto al primer informe, 10 sobre 15 recomendaciones de alta prioridad se aplicaron y se trabaja aún en la aplicación de las cinco recomendaciones restantes para 2015. El segundo informe contenía cinco recomendaciones de alta prioridad, de las cuales tres se abordaron en 2014 y las restantes dos recomendaciones requieren aportes adicionales para poder ser completadas. Se completaron en 2014 cuatro nuevas recomendaciones de alta prioridad

establecidas en el informe de auditoría de 2012 y 2013.

78. La aplicación de las recomendaciones de los auditores externos se adelantaron a la meta. Queda aún una recomendación por cumplir que surgió a raíz de la auditoría de los estados financieros de 2013 en lo que concierne la utilización de información financiera de las NICSP que podría ser empleada por la Dirección y el Consejo en sus responsabilidades de supervisión. Otra recomendación realizada en 2012 es actualmente objeto de ulterior trabajo para los auditores externos. Las demás 33 recomendaciones anteriores se aplicaron a finales de 2014.

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

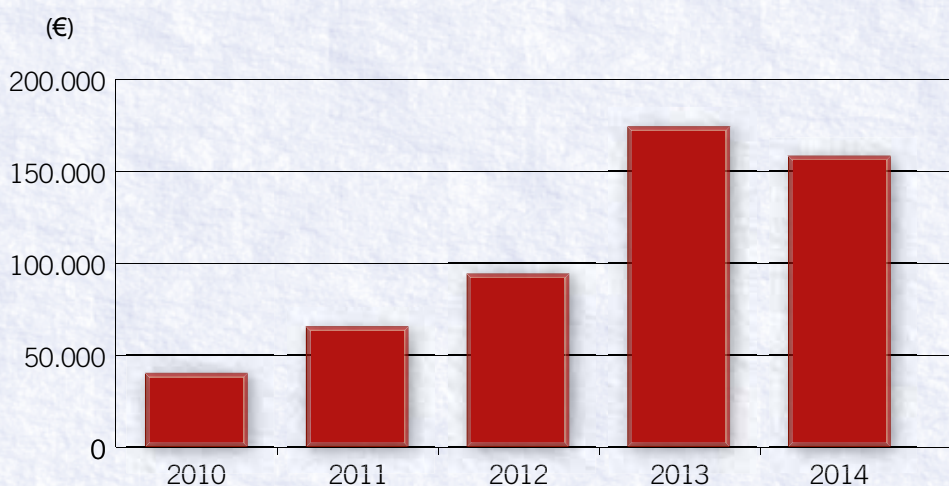
Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
0,3 por ciento de la nómina	1 por ciento de la nómina	1,1 por ciento de la nómina	1,5 por ciento de la nómina

79. En 2014 se aplicó un programa de desarrollo del personal centrado y estratégico y puso de manifiesto el ulterior aumento de los recursos destinados al desarrollo del personal, dando por resultado una asignación superior a la meta de 1 por ciento de la nómina total. Este resultado se basó en una evaluación de las necesidades de formación del personal completada a inicios de 2013 y en la experiencia y las posibilidades de distintas modalidades de formación ofrecidas en 2013. El Centro introdujo también por primera vez el pago de un sueldo a los pasantes de conformidad con las prácticas de la OIT.

80. Se ofrecieron 24 actividades de idiomas y formación en seis idiomas diferentes. En lo que concierne las actividades de formación colectiva, se impartieron nuevos cursos sobre capacidad

de gestión y liderazgo, mejora del bienestar y rendimiento en el trabajo, sensibilidad de la seguridad de la TI y medidas de prevención de incendios. Se realizó una tercera rueda del programa de orientación tras los excelentes resultados obtenidos en las evaluaciones de los años anteriores. En colaboración con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas, el Centro organizó cinco sesiones del Programa de desarrollo de las Naciones Unidas para el personal de los servicios generales. 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 2014.

**GRÁFICO F:
EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN DESARROLLO DEL PERSONAL (2010-14)**

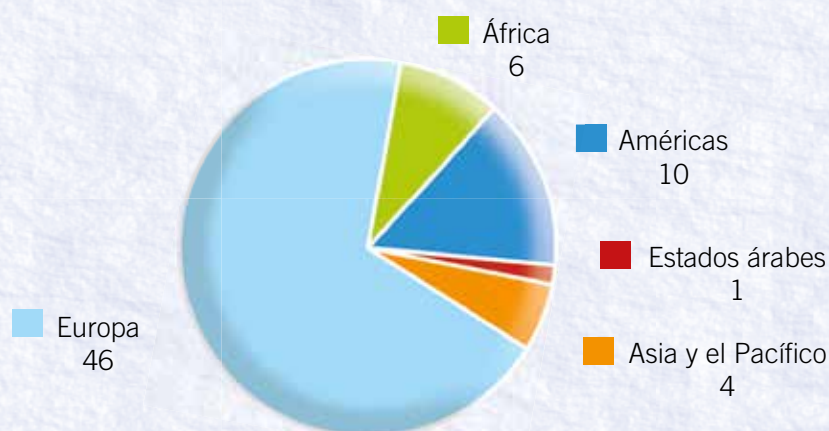


Indicador 3.5: Mayor equilibrio de género y distribución geográfica más amplia del personal en puestos del cuadro orgánico

Base de referencia (2010)	Meta 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
38 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	42 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	44 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	45 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico
31 por ciento de 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

81. En 2014 se realizaron progresos en cuanto al mayor equilibrio de género del personal en puestos del cuadro orgánico y puestos de nivel superior en el Centro. Se alcanzó la meta de 2014. Sin embargo, la proporción de personal de países no europeos se mantuvo en el mismo nivel que en años anteriores. La prospección seguirá reforzándose y se redoblarán los esfuerzos para dirigirse a candidatos cualificados de de países y regiones 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**



82. También se ha prestado mayor atención a la mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida ofreciendo al 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 miembros del personal femenino en las oportunidades de formación y desarrollo ofrecidas en 2014.

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 2014	Resultados 2014	Meta 2012-15
Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 65 por ciento y	Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 75 por ciento y
Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 58 por ciento.	Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 60 por ciento.	Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 68 por ciento.	Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 70 por ciento.

83. En 2014, la tasa de ocupación de las habitaciones fue ligeramente inferior a la meta fijada debido a una disminución del número de participantes, al tiempo que la tasa de ocupación de las instalaciones de formación fue superior a la meta fijada debido a una mejor distribución de las actividades de formación durante el año y el lanzamiento del nuevo Programa de Maestría.

84. Durante el año se realizaron iniciativas para optimizar el uso de las instalaciones residenciales y de formación. También se recibieron solicitudes para la celebración de actividades externas y reuniones interinstitucionales de organismos de las Naciones Unidas como el Comité de alto nivel sobre la gestión del Consejo de los jefes ejecutivos.

Indicador 3.7: Calidad del alojamiento en las residencias

Base de referencia (2012)	Meta 2014	Resultados 2014	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 83 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.

85. En el Plan, la meta para el indicador 3.7 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, el “sistema de certificación por estrellas administrado por la Región del Piemonte, en colaboración con la Municipalidad de Turín, no es posible. Sin embargo, se está analizando un proceso de certificación voluntario con las autoridades pertinentes para realizar una evaluación comparativa que permitirá al Centro tener como punto de referencia la calidad de su alojamiento residencial con organismos comerciales externos.

86. 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 2014 era aumentar el nivel de satisfacción de los clientes hasta el 85 por ciento de participantes. La meta no se cumplió totalmente en 2014.

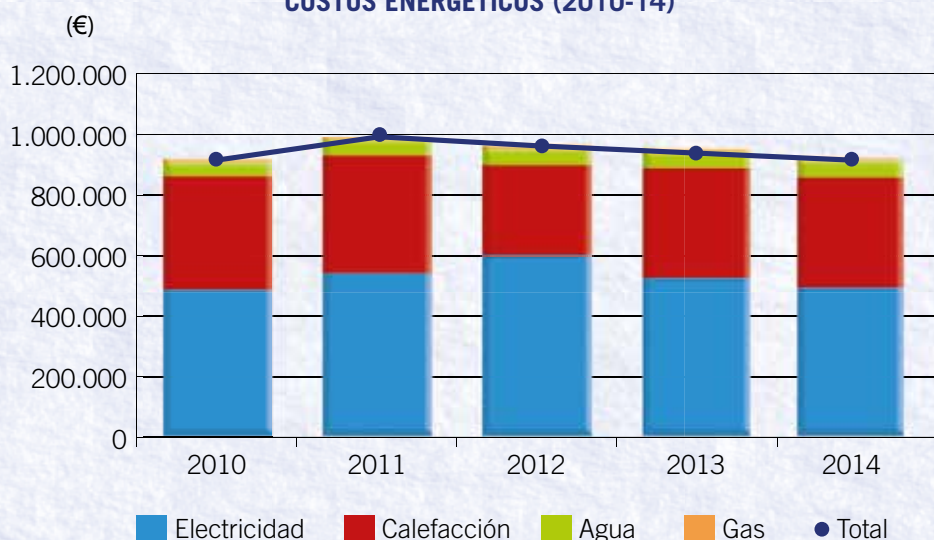
Indicador 3.8: Condiciones ambientales del campus

Base de referencia(2012)	Meta 2014	Resultado 2014	Meta 2012-15
Se habían completado dos de los siete pasos requeridos para la obtención de la Bandera Verde.	Todos los pasos obligatorios que quedan para la concesión de la Bandera Verde.	Obtención de la Bandera Verde FEE en febrero de 2014.	Obtener la acreditación Bandera Verde y una acreditación internacional como Campus Verde.

87. La meta para 2014 se alcanzó plenamente. El Centro obtuvo la acreditación como Campus Verde otorgada por la Fundación para la Educación Ambiental. Ello ha sido posible gracias un ciclo de sensibilización creado a través del establecimiento de un Grupo Consultivo para un Campus Verde que promueve un enfoque de mayor sostenibilidad, iniciativas de comunicación e iniciativas por parte del personal del Centro.

88. 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 de las infraestructuras. El Gráfico H que se presenta a continuación muestra la evolución de los costos energéticos durante el período 2010-14.

**GRÁFICO H:
COSTOS ENERGÉTICOS (2010-14)**



89. El Centro participó en la iniciativa *Por un ecosistema de las Naciones Unidas* y presentó su Informe de gases de efecto invernadero al PNUMA en 2014. El informe registra una reducción del 24 por ciento de las emisiones de CO₂ debido a que toda la electricidad suministrada por el Centro proviene actualmente de fuentes renovables.

III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

90. Los principales riesgos que pudieran incidir en la capacidad del Centro para alcanzar los resultados establecidos para 2014, así como aquellos de mediano plazo del Plan, han sido mantenidos bajo supervisión del Comité de Gestión de Riesgos (CGR). Los miembros de la CGR actualizaron continuamente el desglose de los riesgos para el mantenimiento de la continuidad de las actividades, las medidas de mitigación y un plan de ejecución. El actual Registro de los riesgos se encuentra adjunto como Anexo.

91. 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 de 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, incluida la armonización de las actividades de formación y aprendizaje del Centro con la política de resultados del próximo Plan estratégico de transición para 2016-17;
- estableció un sistema de revisión y aprobación de los acuerdos de financiación y alianzas institucionales;
- aplicó una política de derechos de autor;
- completó el trabajo de actualización de las políticas y normas institucionales para la certificación de los participantes que realizan actividades de formación y aprendizaje en el Centro;
- fortaleció y reorganizó los equipos de formación a través de la fusión de los programas técnicos seleccionados;
- incrementó la inversión en el desarrollo del personal;
- mantuvo su participación en redes de aprendizaje y formación internacional;
- invirtió en diversificación e innovación de la formación en el marco del Fondo de Innovación;
- efectuó una revisión continua de las estrategias de movilización de recursos e instrumentos, incluidos los cálculos de costos y precio de las actividades;
- invirtió en las capacidades de aprendizaje y facilitación del personal de formación.

92. Frente al **riesgo financiero** de que exista una brecha 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 una auditoría externa 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 para efectuar revisiones del presupuesto;
- realizó revisiones de la situación y productividad financiera del Centro, incluida la productividad financiera de los programas técnicos;
- realizó un seguimiento de los avances de la aplicación de las recomendaciones de las auditorías externas e internas, incluido 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 bancarios designados por el Centro; y
- reforzó continuamente los controles internos.

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

- modernizó los sistemas de calefacción y refrigeración en edificios con sistemas de información y tecnología;
- instaló un nuevo sistema de acceso y seguridad conforme a las normas de seguridad de las Naciones Unidas;
- mejoró el sistema de video vigilancia;
- mejoró el acceso a personas discapacitadas;
- aplicó parcialmente un sistema remoto de supervisión de las averías en los sistemas de calefacción; y
- fortaleció la supervisión de la calidad del aire, el agua y los alimentos.

94. Frente a la **gestión de los riesgos de TI** que deben ajustarse a los requisitos para la obtención de la certificación ISO27001, se llevaron a cabo algunas evaluaciones internas y externas y se adoptaron al mismo tiempo las siguientes medidas:

- adopción de un sistema de prevención contra intrusiones (IPS, por sus siglas en inglés), virtualización de los sistemas, aplicación de una política de contraseña, encriptación de todos los portátiles y plataformas web;
- adopción de algunos procedimientos especializados (como gestión del riesgo, gestión del cambio, gestión del incidente), clasificación de la información, finalización de la capacitación sobre sensibilización de la seguridad de TI, revisión periódica de todos los derechos de acceso y aplicación de la metodología PRINCE2 a todos los nuevos proyectos;
- se puso en práctica el procedimiento de gestión de la vulnerabilidad de la TI, lo que llevó a un análisis programado de la vulnerabilidad de todos los dispositivos de la red del Centro.

95. Frente al **riesgo de Recursos Humanos** de exposición al daño de la reputación y a los costos legales y de indemnización, se establecieron las siguientes estrategias de mitigación:

- sólidos procesos de planificación de la sucesión para los cargos de nivel superior;
- regímenes de seguro integrales para cubrir los riesgos de indemnización del personal;
- una política de prevención en materia de riesgos de seguridad y salud profesional;
- actividades de gestión del estrés e instrumentos de supervisión; y
- autorización de seguridad obligatoria para viajes oficiales.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Recuadro 4: Promoción de la excelencia en el aprendizaje mediante el Fondo de Innovación

El Fondo de Innovación es un mecanismo interno de financiación que se estableció en 2012 con el objetivo de fomentar la innovación y la investigación en la oferta formativa del Centro, con especial hincapié en las modalidades de aprendizaje basadas en internet y mejoradas mediante las TIC. Durante el período 2012-14, el Fondo apoyó las siguientes iniciativas con un presupuesto total de 500.000 euros.

Proyectos del Fondo de Innovación (2012-14)

Ampliación y perfeccionamiento de los servicios de aprendizaje en línea en el ámbito de los derechos en el trabajo y la igualdad de género
Aprendizaje a distancia sobre los derechos de las empresas y en el trabajo
Desarrollo de un programa de formación integral e integrado sobre el empleo de los jóvenes
Microcréditos para el aprendizaje
Mejora de las capacidades de gestión de los conocimientos mediante el conjunto de herramientas COMPASS
Aprendizaje móvil
Programa de Doctorado de la Turin School of Development
Desarrollo de un paquete de formación integrado sobre trabajadores domésticos a través de un enfoque modular
Conjunto de herramientas de formación para los sindicatos sobre la promoción del trabajo decente denominado: "Trabajo Decente al Cubo"
Programa de estudio de aprendizaje a distancia en línea sobre el desarrollo de sistemas modernos y eficaces de inspección del trabajo
Elaboración de un paquete en línea de aprendizaje y desarrollo de capacidades en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo (E-OSH)
Programa de formación individual por web: curso cara a cara sobre el aumento del impacto del desarrollo de la cadena de valor - Aumento de oportunidades de formación combinada en línea
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?"
Actualización y modernización de la plataforma de aprendizaje a distancia y metodologías de aprendizaje de la Academia sobre seguridad social: establecimiento y extensión de los pisos de protección social
Revisión tripartita de los programas de estudio: a) desarrollo de un nuevo programa sobre la certificación de la capacidad de mediación b) preparación de un conjunto de herramientas y de un grupo de potenciales formadores para fortalecer al diálogo nacional tripartito
Revisión de género de los programas de estudio
Campus virtual (E-Campus)

Estas iniciativas contribuyeron a la impartición de más y mejores cursos de formación y aprendizaje. Se presenta a continuación una lista de algunos ejemplos:

- **Aprendizaje en línea en el ámbito de los derechos en el trabajo y la igualdad de género:** El objetivo de este proyecto era proporcionar oportunidades de aprendizaje de fácil acceso y eficaces en relación con los costos sobre temas relacionados con el género, la promoción de la igualdad, las normas internacionales del trabajo y el trabajo infantil. En colaboración con la Organización para

la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Centro de Capacitación ONU Mujeres, se desarrolló y se cargó en la plataforma de aprendizaje sobre Género del Centro (http://gender-campus.itcilo.org/lms/login_geosa.php) un programa de formación modular denominado Gender and Equality Organizational Self-Assessment (GEOSA) (Autoevaluación de las organizaciones en materia de género e igualdad).

- **Microcréditos para el aprendizaje:** El objetivo original de este proyecto era explorar la financiación por multitudes (crowd funding) como forma de recaudar fondos para el desarrollo de becas de estudio. La investigación sobre la financiación por multitudes, que se encargó como parte del proyecto, dio lugar a la creación de un nuevo producto de formación sobre financiación por multitudes para el desarrollo utilizando el formato de un curso abierto masivo en línea (MOOC, por sus siglas en inglés). Desde entonces, se ha añadido MOOC en la oferta formativa de 2015.
- **COMPASS:** Este proyecto de innovación forma parte del esfuerzo general del Centro para pasar de ser una institución de aprendizaje tradicional a una plataforma global para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos, prestando apoyo a sus departamentos de formación con el fin de que integren el intercambio de conocimientos en sus enfoques de aprendizaje. Uno de los principales resultados de este proyecto ha sido el desarrollo del conjunto de herramientas COMPASS que orienta a los formadores y facilitadores en una colección de 60 metodologías de intercambio de conocimientos participativas y orientadas a la acción. Cada metodología se encuentra ilustrada con estudios de caso (<http://compass.itcilo.org/>).
- **Trabajo Decente al Cubo:** El objetivo principal de este proyecto era proporcionar a los representantes de los trabajadores acceso a los recursos de formación en línea sobre el trabajo decente. Estos recursos en línea incluyen cursos de aprendizaje a distancia autoguiados como, “Módulo de partida sobre trabajo decente”, “Normas de trabajo decente” y “Género y trabajo decente.” La plataforma ofrece también acceso a una comunidad de prácticas para intercambiar experiencias y coordinar las estrategias sindicales para la acción. Para más información: (www.actrav-etd.com).
- **Programa de estudio de aprendizaje a distancia en línea sobre el desarrollo de sistemas modernos y eficaces de inspección del trabajo:** El objetivo de este proyecto era lanzar un curso en línea para los inspectores del trabajo. La versión en inglés del curso se desarrolló en 2013 y se introdujo en el mercado en 2014. Se compone de siete módulos, en los que se incluyen animaciones, textos, ejercicios interactivos, cuestionarios y tareas. Para más información: (<https://ecampus.itcilo.org/login/index.php?&lang=es>)
- **E-OSH:** El objetivo de este Proyecto era desarrollar un nuevo sistema de aprendizaje en línea para las organizaciones de empleadores en el ámbito de la SST. El sistema consta de una serie de módulos de formación en línea personalizables, totalmente accesibles tanto en línea como fuera de línea, según las necesidades de los clientes. La formación está dirigida a formadores de supervisores SST en el ámbito de la empresa. El paquete se ofrece en inglés, francés, ruso y bengalí. Pronto se presentarán las versiones del producto en vietnamita y árabe. Para más información: (http://www.itcilo.org/es/el-centro/programas/actividades-para-los-empleadores/essentials-of-occupational-safety-and-health/?set_language=es)

96. En 2014, las actividades de formación y aprendizaje fueron impartidas por ocho Programas Técnicos:

- Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género
- Políticas de Empleo y Análisis
- Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local
- Protección Social, Gobernanza y Tripartismo
- Actividades para los Trabajadores
- Actividades para los Empleadores
- Desarrollo sostenible
- Educación a Distancia y Tecnología de la Formación

97. Los siguientes párrafos presentan un resumen de las principales actividades de aprendizaje y de otro tipo realizadas por cada uno de los programas en 2014. El Cuadro 3 muestra la distribución de los participantes, los días de formación y los días/participantes por programa. En algunos casos, ciertos proyectos y actividades de formación especialmente complejos o de carácter transversal en el mandato de programas técnicos específicos se gestionan o reciben el apoyo del Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional (PRODEV). Asimismo, la Unidad de Diseño y Producción Multimedia continuó su producción de paquetes de formación y publicaciones para la OIT y asociados externos.

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

Programa Técnico	2014		
	Participantes	Días de formación	Días/participantes
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género	1.156	272	6.235
Políticas de Empleo y Análisis ^{1/2/}	1.043	328	9.250
Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local ^{1/}	1.818	691	20.822
Protección Social, Gobernanza y Tripartismo ^{1/3/}	1.674	512	14.422
Actividades para los Trabajadores	1.545	339	7.672
Actividades para los Empleadores	1.303	179	3.966
Desarrollo Sostenible ^{1/4/}	1.494	996	22.848
Educación a Distancia y Tecnología de la Formación	697	91	2.838
Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional	137	25	685
Dirección de Formación	54	12	240
TOTAL	10.921	3.445	88.978

1/ Incluidos los participantes del Programa de Maestría de la Turin School of Development.

2/ El Programa de Políticas de Empleo y Análisis se creó el 1.º de octubre de 2014 tras la fusión del Programa de Investigación, Análisis y Estadísticas del Empleo con el Programa de Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias. Las estadísticas reflejan el alcance combinado de ambos programas en 2014.

3/ El Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo se creó el 1.º de octubre de 2014 tras la fusión del anterior Programa de Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo con el Programa de Protección Social. Las estadísticas reflejan el alcance combinado de ambos programas en 2014.

4/ Anteriormente denominado Programa de Desarrollo Sostenible y Gobernanza; se convirtió en Programa de Desarrollo Sostenible a partir del 1.º de octubre de 2014.

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

98. El Programa de Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género (ILSGEN) respalda el desarrollo de conocimiento y competencias para promover las normas internacionales del trabajo (NIT) y los derechos en el trabajo, fortalecer su aplicación y contribuir al logro de la igualdad y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres. En 2014, ILSGEN diseñó e impartió actividades de formación y desarrollo de capacidades para el personal de la OIT, mandantes y otros actores nacionales e internacionales con una capacidad de alcance ampliada y destinada a más de 135 países.

99. Los principales temas de la oferta formativa de 2014, tanto en el campus, sobre el terreno o como de aprendizaje a distancia, fueron las NIT (elaboración de informes y otros procedimientos constitucionales para jueces, abogados, profesores de derecho, periodistas y profesionales de los medios de comunicación, y empresas responsables socialmente); trabajo infantil, trabajo forzoso y trata de seres humanos, igualdad de empleo e integración de la igualdad de género; libertad de asociación y convenios colectivos. Algunos temas específicos, como las normas del trabajo marítimo fueron objeto de un grupo de actividades específicas (**Academia de Trabajo marítimo de la OIT**) que reunió a más de 80 especialistas en 40 países.

100. En el ámbito del grupo de actividades de las **NIT para los mandantes**, en 2014 se organizaron e impartieron cursos de formación a distancia sobre la presentación de informes sobre las NIT y el curso de formación sobre las NIT previo a la Conferencia Internacional del Trabajo en colaboración con el Departamento de Normas Internacionales (NORMES) de la OIT y estructura sobre el terreno. Se desarrollaron nuevas actividades específicas para satisfacer las necesidades de los empleadores que incluyeron una fase preparatoria en línea: se llevaron a cabo dos talleres sobre el terreno para las organizaciones de empleadores de América Central y Sudamérica acerca de los mecanismos de supervisión de la OIT; y se desarrolló un módulo introductorio en línea sobre las NIT para la fase preparatoria en colaboración con ACT/EMP, NORMES, OIE y OIT de San José.

101. Participantes procedentes de 18 países participaron a cursos de formación sobre las **NIT dirigidos a jueces, abogados y profesores de Derecho**. La actividad regional anual para América

Latina se desarrolló en Colombia. Se llevó a cabo una actividad nacional anual en Rwanda en colaboración con el Instituto para prácticas legales y desarrollo. Se desarrollaron dos nuevos capítulos sobre el trabajo infantil y el trabajo forzoso para la publicación de “Derecho del Trabajo Internacional y Nacional.” Se publicó un manual de formación para jueces, abogados y profesores de Derecho en inglés, francés y español. Se desarrolló una comunidad de práctica en inglés y francés en el campus virtual sobre “Normas Internacionales del Trabajo para jueces, abogados y profesores de Derecho”. Se actualizó el compendio en línea sobre las decisiones judiciales con 50 nuevas sentencias resumidas en inglés, francés y español.

102. Bajo el grupo de actividades relacionadas con la erradicación del **trabajo infantil, el trabajo forzoso y la trata de seres humanos**, se continuó a trabajar en ámbitos como la agricultura, la educación, la identificación e investigación de casos de trabajo forzoso, y se extendió su alcance a nuevos grupos destinatarios, como en el caso de un taller de alto nivel para los miembros del Parlamento africano, un taller sobre contratación equitativa y se estableció una relación de cooperación con el Programa de Protección Social para incrementar la sensibilización de los mandantes de los trabajadores domésticos infantiles.

103. ILSGEN contribuyó también con las ACI en la economía informal a través de un curso sobre “Evolving forms of employment relationships and Decent Work,” (Nuevas formas de relaciones de empleo y Trabajo Decente) que contó con contribuciones de los departamentos pertinentes de la OIT. Se incluyó una versión reducida de este curso como módulo en la Academia sobre Formalización de la economía informal.

104. En 2014 hubo un particular interés por África que se reflejó en tres proyectos importantes:

- “Sensibilización y desarrollo de capacidades sobre los Derechos Humanos en Rwanda, que incluyó la organización de distintas actividades de formación sobre las NIT para los medios de comunicación y la magistratura; dos talleres de sensibilización sobre NIT para los miembros del Parlamento africano y la adjudicación del primer premio periodístico nacional denominado “Medios de comunicación para los Derechos del Trabajo en Rwanda.”
- “Programme d’appui à la mise en œuvre de la Déclaration de 1998” (PAMODEC) (Programa de apoyo a la puesta en marcha de la Declaración de 1998, consiste en un proyecto de Declaración de la OIT que cubre 17 países africanos francófonos en el cual se hicieron particulares aportes sobre el desarrollo de

capacidades en todos los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

- “Planification du développement et égalité de genre au Burundi” (Planificación del desarrollo e igualdad de género en Burundi: este Proyecto fue co financiado por ONU Mujeres y WBI (Bélgica) con el propósito de proveer a los interlocutores sociales en los países instrumentos para el desarrollo y planificación de políticas sensibles al género.

105. En el ámbito del grupo de actividades relacionadas con la **Integración de la igualdad de género**, el “EU/UN Financing for Gender Equality” (Financiación a favor de la igualdad de género de la UE y ONU) se desarrolló en ocho países seleccionados (Etiopía, Haití, Nicaragua, Territorios palestinos ocupados, Rwanda, República Unida de Tanzania, Ucrania y Zambia). El Proyecto de Laboratorio de género en la tecnología (Genis-Lab) ofreció la oportunidad de realizar actividades de investigación aplicadas, incluida la adaptación específica de la evaluación de género participativa en cinco países europeos.

106. Además de los distintos instrumentos en línea disponibles para los participantes, ILSGEN contribuyó con éxito en las pruebas piloto destinadas a substituir los documentos en papel con el uso de tabletas.

Políticas de Empleo y Análisis

107. El Programa de Políticas y Análisis de Empleo (EPAP, por sus siglas en inglés) consolidó y amplió servicios bajo sus distintas grupos de formación, en estrecha colaboración con el Grupo Mundial de Trabajo de la OIT.

108. En el ámbito del grupo de actividades sobre **políticas de empleo y programas**, se llevó a cabo la tercera edición de “Employment Policy Course” (Curso de Política de Empleo). Este evento reunió a participantes de los países respaldados por la OIT en el proceso de desarrollo, o revisión de un marco nacional para la promoción del empleo, ofreciendo por consiguiente puntos de partida para el seguimiento operativo a nivel nacional. Se organizó un curso similar sobre “Innovations in Public Investment and Employment Programmes” (Innovaciones en la Inversión Pública y Programas de Empleo).

109. EPAP también facilitó (i) “Training on Employment in EU Development Cooperation” (Formación sobre el Empleo en la Cooperación al Desarrollo de la UE) financiado por

Europe Aid, y (ii) organizó un “Regional Workshop on Employment Impact of EIB Infrastructure Investments in the Mediterranean Partner Countries” (Taller Regional sobre el Impacto del Empleo de las Inversiones de las Infraestructuras de EIB en los países asociados del Mediterráneo) en Rabat en el marco de un proyecto de OIT/EIB coordinado por el Servicio de Desarrollo e Inversión de la OIT (DEVINVEST). EPAP también participó en el desarrollo y ejecución de un curso sobre “Gender Issues in Employment and Labour Market Policies.” (Cuestiones de Género en las Políticas de Empleo y del Mercado laboral).

110. Se instauró una colaboración con el departamento de estadísticas de la OIT, se organizaron dos actividades de formación -una en inglés y otra en francés- sobre los indicadores del mercado laboral. Estos dos cursos semanales destinados a estadísticos y economistas del trabajo, cubrieron el diseño de la encuesta sobre la mano de obra durante la primera semana y el análisis de los datos de la encuesta de la mano de obra durante la segunda semana.

111. En el ámbito de la macroeconomía favorable al empleo, EPAP ejecutó en colaboración con el Departamento de Investigación de la OIT, la segunda edición de la Escuela de Verano sobre Macroeconomía y modelización del Análisis del mercado laboral. El principal destinatario de este curso fue el personal de la OIT y el departamento de Desarrollo de recursos Humanos de la OIT proporcionó apoyo financiero bajo su programa de desarrollo del personal. Se impartió por tercera vez el curso de formación sobre “Quantitative analysis of labour market effects of economic policy reforms: a Social Accounting Matrix approach” (Análisis cuantitativo de los efectos de las reformas de la política económica en el mercado del trabajo: un enfoque de la Matriz de Contabilidad Social).

112. El trabajo del grupo de actividades sobre empleo de los jóvenes estuvo alineado con la llamada a la acción de la OIT y las prioridades establecidas bajo las ACI en las “Empleos y competencias para los jóvenes”. Un grupo de funcionarios de la OIT efectuó revisión por homólogos del nuevo paquete integrado sobre “Trabajo Decente para los Jóvenes” en un taller que se llevó a cabo en el Centro. Dichos instrumentos se utilizarán en los eventos mundiales y regionales que se desarrollarán en 2015. Se elaboraron proyectos para el empleo de los jóvenes y respectiva formación y se presentaron al Gobierno Noruego y al Banco Africano de Desarrollo (BAfD).

113. La segunda edición de la “Academia sobre Desarrollo de los Jóvenes” incluyó distintas

pistas relacionadas con el empleo. La actividad de promoción de un enfoque multidisciplinario para poder enfrentar los retos del desarrollo de los jóvenes involucró a otros programas del Centro y reforzó la sinergia con otras organizaciones, en particular GIZ, UNEVOC, OMS, ACNUDH y la Fundación Jacobs.

114. En el ámbito del grupo de actividades sobre el **desarrollo de competencias y TVET**, se consolidaron módulos de formación sobre “Orientación profesional” al tiempo que se desarrolló e impartió en colaboración con ILO Skills and Employability Branch (División de Capacidades y Empleabilidad de la OIT), la Fundación de Formación Europea y CEDEFOP, un nuevo curso sobre “Previsión y adecuación de las capacidades”. Se impartieron dos cursos de formación sobre Gestión de los Centros de Formación Profesional en Mozambique y Timor Leste junto a una reunión regional de TVET (REDIFOP) en el Centro. Se realizaron mejoras a un paquete ya existente sobre Servicios de Empleo y se organizaron cursos en forma conjunta relacionados con ese tema con las unidades sobre el terreno en Egipto y Tailandia.

115. Se emprendió un Proyecto de colaboración con el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social del Japón, aportando ulterior respaldo profesional y financiero al trabajo del Centro en este sector.

116. El grupo de actividades de **Empleos Verdes** generó resultados tanto positivos como cualitativos, y se reforzó la cooperación con el Programa de Empleos Verdes de la OIT a través de la ejecución conjunta de distintas actividades de formación en el Centro y en las regiones. El programa trabajó junto a ACT/EMP y ACTRAV en la ejecución de un proyecto que potencia el rol de los interlocutores sociales en la promoción de economías sostenibles desde el punto de vista medioambiental. Contribuyó también a establecer un sistema de la OIT que certifica la competencia de los empleos verdes con el apoyo de los Fondos de desarrollo del personal del Departamento de Recursos Humanos de la OIT. Asimismo, se ejecutó un nuevo proyecto sobre un programa de formación nacional sobre empleos verdes para Sudáfrica y un proyecto regional de desarrollo de capacidades sobre las competencias para los empleos verdes como parte del Instrumento Europeo de Vecindad y Asociación (IEVA) transfronterizo (CBC) Mediterráneo (MED).

117. En combinación con la “High Level Policy Forum and Knowledge Fair” (Foro de Política de alto nivel y Feria de los conocimientos) la primera Academia sobre Economía Verde fue un evento exitoso y de gran visibilidad organizado 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 incluye a la OIT, PNUMA, PNUD, UNIDO Y UNITAR.

118. En lo que concierne la colaboración con otros programas técnicos, EPAP ejecutó conjuntamente con el Programa de desarrollo sostenible, un curso sobre la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo y un curso de formación a medida sobre la supervisión y las técnicas de valuación del impacto aplicados en los medios de vida rurales de los sectores agrícola y silvicultura para los participantes del Ministerio de Agricultura de Algeria. En el marco de la Turin School of Development, se ejecutó una Maestría en Ciencias sobre economía para el desarrollo aplicada al trabajo en colaboración con varias universidades y centros de investigación. Además, el Programa de Doctorado que había comenzado en 2012 en estrecha colaboración con la OIT se ejecutó con la participación de un estudiante. El Programa de Doctorado contribuye a reducir la brecha entre las necesidades de la OIT y la capacidad investigadora disponible en las universidades asociadas del Norte y del Sur.

Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local

119. El Programa de EMDL trabaja en apoyo al Resultado 3 del Programa y Presupuesto de la OIT que se centra en las empresas sostenibles que generan trabajos decentes y productivos. Trabaja estrechamente con el Equipo de Empresa Global de la OIT en el diseño y ejecución de las actividades de formación.

120. En el ámbito del grupo de actividades relacionadas con el **desarrollo empresarial**, EMDL organizó una actividad de formación con el Programa de Actividades para los Trabajadores para coincidir con la Academia sobre Economía social y solidaria en Brasil. Se adaptó material didáctico de formación existente sobre la actualización de la cadena de valor bajo solicitud OIT Lusaka para ser utilizado por un programa de la ONU conjunto sobre el “Programa de empresa juvenil rural para la seguridad alimentaria” en Zambia, incluyendo la formación de formadores. Se organizaron eventos de intercambio de conocimientos en torno a las ACI sobre la “Promoción del trabajo decente en la economía rural” que culminó con dos reuniones técnicas con el personal del proyecto de cooperación técnica y la FAO.

121. Siempre en el ámbito del desarrollo empresarial, se impartieron cursos de formación de formadores en Cabo Verde, Costa Rica, Marruecos y España sobre el paquete educación empresarial, *Know about business (Conozca cómo funciona una empresa)*, y sobre *Start and Improve Your Business* (Inicie y mejore su negocio). Se completó un proyecto piloto a fin de ayudar a los refugiados que viven en Italia para que puedan comenzar sus propias actividades.

122. Se ejecutó un Proyecto tripartito de la Comisión Europea sobre el intercambio de conocimientos a fin de compartir experiencias entre los mandantes de la OIT de Bulgaria, Francia, Alemania y Rumania sobre la conservación de las capacidades en los mercados laborales durante los periodo de reestructuraciones económicas.

123. En el ámbito del grupo de actividades sobre **microfinanzas**, el Centro fue anfitrión de la 20.ª edición del Programa de Formación en Microfinanzas de Boulder y contó con la presencia de 300 participantes. Bajo el marco del Programa ILO's Making Microfinance Work (Logremos que las microfinanzas funcionen), se reforzó la red internacional de formadores certificados a través de la introducción de un nuevo curso sobre *Making Microfinance Work for Youth* (Logremos que las microfinanzas funcionen para los jóvenes). Se completó un curso financiado por la Comisión Europea de la duración cuatro años mediante la organización de cursos en Viet Nam, Zambia y Zimbabwe.

124. En cuanto al grupo de actividades sobre el **desarrollo local**, se realizaron varios cursos de formación a distancia y presenciales sobre gestión del desarrollo local, reducción del riesgo de desastres y se lanzó un nuevo curso sobre desarrollo rural.

125. En el marco de la Turin School of Development, se completó en Barcelona, España, la primera edición en español de la Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo, y ya comenzó la segunda edición. Se sigue impartiendo en el Centro la misma sólida edición anual de esta Maestría en inglés.

Protección Social, Gobernanza y Tripartismo

126. En el marco del grupo de actividades relativo a la **administración laboral y la inspección**

laboral, el programa trabajó estrechamente con el Programa de Administración e Inspección del Trabajo y la División de Seguridad y Salud Profesional de la OIT para brindar apoyo al Departamento de Inspección de Fábricas y Establecimientos (DIFE, por sus siglas en inglés) de Bangladesh en su desarrollo de capacidad institucional. En particular, se organizó en forma conjunta un taller estratégico de planificación y política. Este evento permitió que la administración ejecutiva se centrara en sus prioridades y formulara un programa detallado de las actividades para 2015 para lograr mayor impacto. Se efectuaron en Bangladesh una serie de cursos de inducción para capacitar a un número elevado de inspectores del trabajo apenas contratados y se llevaron a cabo talleres de formación para ayudar a construir una capacidad local para la formación de los futuros inspectores del trabajo. Se organizó en el Centro un curso global de formación de la duración de dos semanas sobre la Administración del Trabajo y la Inspección del trabajo que reunió a 37 participantes procedentes de 17 países. Se impartieron por primera vez cursos a medida para los inspectores del trabajo de Arabia Saudita. Se acordó con la OIT la planificación conjunta de las actividades para 2015 en relación con las ACI sobre “Conformidad de los lugares de trabajo a través de la inspección del trabajo.”

127. El grupo de actividades relacionado con la **migración laboral** del programa participó en los siguientes nuevos proyectos: EUROMED III, UE-MIA, Inmigración Intra ACP e Iniciativa conjunta para la inmigración y el desarrollo (fase II). Se ofreció por cuarta vez una Academia interregional sobre Migración laboral de la duración de dos semanas impartida en sesiones plenarios y electivas en las que se abordó la protección de los trabajadores migrantes y respectivas familias, la buena gobernanza de la migración laboral y el vínculo entre el desarrollo y la migración.

128. El grupo de actividades sobre **la seguridad y la salud en el trabajo y las condiciones de trabajo** también introdujo nuevos elementos a su cartera de formación. Se impartió un curso de aprendizaje a distancia sobre SST destinado a desarrollar las competencias requeridas para abordar en forma efectiva las cuestiones de seguridad y salud en el trabajo.

129. En el grupo de actividades relacionado con la **seguridad social**, las ACI relativas al “Establecimiento y extensión de los pisos de protección social” constituyeron la fuerza impulsora. La Academia sobre seguridad social continuó a ser el principal evento de este

componente del programa, al tiempo que se lanzó un nuevo curso de formación a distancia sobre protección social destinado a fortalecer la capacidad de los actores clave e interlocutores sociales implicados en la aplicación de las estrategias de extensión de la protección social.

130. En lo que concierne el **tripartismo, la legislación laboral y las relaciones laborales**, el programa colaboró con el Programa de Actividades para los Empleadores en la ejecución de programas de formación para empleadores procedentes de Côte d'Ivoire y en la impartición de un curso para representantes de ejecutivos y sindicatos de una empresa de propiedad estatal de Marruecos. Se llevó a cabo el último evento de formación en el marco de un proyecto de la Unión Europea de la duración de 3 años acerca del diálogo social en los países europeos bajo reajustes estructurales. Un importante evento de 2014 fue la primera Academia sobre Diálogo social nacional tripartito: se trató de una academia de la duración de dos semanas que contó con la participación de más de 80 mandantes tripartitos procedentes de todas las regiones del mundo. Para finalizar, se lanzó un nuevo programa de formación para certificar las competencias y aptitudes de aquellas personas involucradas en la conciliación/mediación de los conflictos laborales.

Actividades para los Trabajadores

131. El Programa de Actividades para los Trabajadores desarrolla capacidad institucional de los sindicatos en el mundo entero, contribuyendo por consiguiente al **resultado 10 de la OIT**: “Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas.” El programa interviene transversalmente en los resultados y esferas de importancia decisiva (ACI), abordándolos desde la perspectiva de los trabajadores. Las actividades de formación están incorporadas en las prioridades de la Oficina de actividades para los trabajadores (ACTRAV) y el Grupo de Trabajadores y se ejecutan en estrecha colaboración con ACTRAV en Ginebra y sobre el terreno, incluidos sus grupos temáticos recientemente establecidos, con la Confederación Internacional de Sindicatos (CIS) y con organizaciones sindicales regionales y nacionales.

132. El programa brinda formación en las siguientes áreas estratégicas:

- el Programa de Trabajo Decente de la OIT que comprende el empleo, las normas

internacionales del trabajo y en particular, la libertad de asociación y los convenios colectivos, la protección social y el diálogo social, así como la lucha contra la desigualdad;

- relaciones laborales con énfasis en los trabajadores jóvenes y en todos los trabajadores en situación de empleo precaria;
- enfoque basado en los derechos para los trabajadores migrantes y otros grupos de trabajadores más vulnerables;
- economía informal;
- relaciones laborales y la organización en las empresas multinacionales y su cadena de valor;
- seguridad, y salud y seguridad social para todas las personas;
- integración de la cuestión de género;
- mayor representación de los intereses de los trabajadores en los PPTD y en MANUD.

133. En 2014, el programa llevó a cabo 59 actividades de formación y formó a 1.545 participantes procedentes de 134 países. Se obtuvieron los siguientes logros clave:

- tendencia positiva continua en términos de incremento del número de actividades, participantes, días de formación y días/participantes en comparación con 2013;
- mayor atención en la organización y en los convenios colectivos (incluidos los salarios y las condiciones de trabajo) y creciente atención en la economía informal y las relaciones de empleo y desarrollo sostenible;
- fortalecimiento de las Academias sobre Economía social y solidaria y en la Economía informal con una visión y participación sindical tanto en términos cualitativos como cuantitativos;
- desarrollo de una comunidad de práctica para los sindicatos sobre las metodologías y tecnologías de aprendizaje;
- colaboración al más alto nivel con sindicatos italianos con dos Congresos regionales y diversas actividades de formación organizadas en el Centro.

Actividades para los Empleadores

134. El papel que desempeña el Programa de Actividades para los Empleadores es incrementar, a través de la capacidad de desarrollo, 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

sinergia con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) en OIT Ginebra y las oficinas regionales de la OIT, la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y las organizaciones nacionales de empleadores. El programa concentra sus esfuerzos de formación en las siguientes áreas estratégicas:

- incrementar el papel de las organizaciones de empleadores como la voz de las empresas;
- mejorar y ampliar el papel de las organizaciones de empleadores como proveedores de servicios de desarrollo empresarial de elevada calidad a los miembros;
- fortalecer el funcionamiento, la eficacia y la representatividad de las organizaciones.

135. En 2014, el programa ejecutó más de 60 actividades de formación a más de 1.300 participantes en todos los continentes. Los mayores esfuerzos se concentraron en la inversión de un proyecto de TI que proporciona una base de datos Gestión de la relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) para las Organizaciones de Empleadores, lo que les permite que la gestión de la afiliación sea más profesional y se incremente la representatividad. Se añadieron 14 países, alcanzado un total de 28 países desde el inicio del Proyecto en 2013. Para 2015 se registra un elevada demanda por parte de las OE para obtener este instrumento. Además de la introducción de este instrumento, se desarrolló e impartió un nuevo curso sobre estrategias de membresía para la contratación/retención.

136. Se perfeccionó ulteriormente y se ejecutó el ciclo de desarrollo de capacidad (tres seminarios) para jóvenes de elevado potencial de todas las organizaciones de empleadores europeas. El Proyecto obtuvo también el apoyo de la Unión Europea para el año 2015 y más adelante.

137. En el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo (SST) se ejecutó con éxito en África y Asia un nuevo paquete de formación que permite que las organizaciones de empleadores refuercen su capacidad de ofrecer servicios de formación a las empresas en este ámbito, así como sus sostenibilidad financiera. El programa se mostró también muy activo en el marco del proyecto de la OIT en Bangladesh para el sector de las prendas: se formaron a 120 usuarios maestros en la impartición de formación en materia de SST. Fue notable la participación particularmente activa de las asociaciones del sector en Bangladesh. En 2015, estos formadores apenas capacitados formarán a 7.500 supervisores, que a su vez alcanzaran a centenares de trabajadores que se ocuparán de las ventas. En apoyo a los esfuerzos para crear un enfoque de género en las

organizaciones de empleadores, se organizaron seminarios y una conferencia de interregional de cierre bajo el tema “las organizaciones de empleadores tienden una mano a las empresarias.” Este Proyecto estimula a las OE para que incorporen en sus membresías y estrategias de cabildeo el sector de mujeres empresarias a menudo olvidado. Dicho proyecto continuará en 2015.

138. Además de estos proyectos a gran escala, se organizaron actividades en las cuales ya es conocida la reputación del programa como único proveedor de formación en el desarrollo de las OE. A veces estas actividades se imparten en forma autoguiada y/o forman parte de un esfuerzo conjunto en el marco de ACT/EMP Ginebra o proyectos sobre el terreno. Ellas cubren distintos sectores según las demandas y necesidades de los mandantes: gestión de la asociación, gestión, planificación estratégica para las OE, logro de influencia política a través del cabildeo y el diálogo social, desarrollo de servicios para los miembros, normas del trabajo etc.

139. El tema de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) para las OE también ha sido tenido en cuenta en varios talleres. En 2015 se verán más cosas al respecto dado que el programa obtuvo un nuevo proyecto financiado por la Unión Europea sobre las relaciones laborales mundiales, acuerdos empresariales transnacionales y RSE, que se impartirá durante dos años. El programa continuó a invertir en nuevo material didáctico como “OE y la economía informal” y “Productividad y PYME.”

Desarrollo Sostenible

140. El Programa de Desarrollo Sostenible ejecutó una cartera de servicios de formación y asesoramiento en apoyo al desarrollo de capacidad en el ámbito de la contratación pública, gestión del programa, reformas administrativas y buena gobernanza en la gestión del gasto público. La formación fue diseñada para impartir competencia para la obtención de normas profesionales de rendimiento para personas y/o grupos institucionales, con particular atención en la incorporación de garantías de integridad y anticorrupción en la gestión de los fondos públicos y en la optimización de la eficiencia y eficacia de las intervenciones del sector público. El objetivo general era brindar apoyo a la optimización de la “relación calidad-precio” en el uso de escasos recursos públicos en la búsqueda de la

consecución del objetivo general del desarrollo sostenible, por ejemplo, el desarrollo que integró el crecimiento económico con el progreso social y el respeto por el medioambiente. Se cubrieron los siguientes cuatros grupos de actividades:

- 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 financiados por los donantes al igual que las Normas Internacionales de Información Financiera;
- Programas de Maestrías multidisciplinarios.

141. Bajo cada grupo de actividad, se codiseñaron y se realizaron varios talleres de formación con la OIT, entre ellos prevalentemente en las áreas de la Gestión de ciclo del proyecto, la Gestión basada en los resultados y el Monitoreo y la Evaluación. En colaboración con la Oficina de Evaluación de la OIT, el programa de certificación de evaluación de los directivos continuó por tercer año. Estas actividades estaban destinadas a desarrollar la capacidad del personal de la OIT y/o sus mandantes para una mejor “calidad” y tasas de “ejecución rápida” de realización de los proyectos relacionados con los Programas de Trabajo Decente Por País o la realización de los resultados globales de la OIT.

142. Bajo la Turin School of Development, se impartieron Programas de Maestría en el ámbito de la Gestión del desarrollo, Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible, Derechos de propiedad intelectual y Derecho mercantil internacional, así como la primera maestría en francés sobre “Gobernanza y gestión de los mercados públicos en colaboración con la Universidad de Turin y Sciences Po de Paris. Estos Programas de Maestría multidisciplinarios son específicos a la cuestiones del empleo, e incorporan aplicaciones orientadas al *know-how* ofrecidas en asociación con la Universidad de Turín, otras notables universidades y los organismos del sistemas de las Naciones Unidas.

143. El programa también expandió su oferta de cursos en idiomas que no fueran el inglés, incorporando el francés, el portugués, el ruso y el árabe.

Educación a Distancia y Tecnología de la Formación

144. El programa DELTA ejecutó una serie de actividades en sinergia con la OIT y otros socios internacionales y nacionales. En el marco del mandato interno de DELTA, este suministró más de 240 personas/días a otros Programas Técnicos. DELTA contribuyó al logro de estrategias de alto nivel principalmente en torno a (a) desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT al diversificar las modalidades de aprendizaje a través del aprendizaje a distancia, (b) intercambio de conocimientos y divulgación de las normas internacionales del trabajo, las políticas de la OIT y estrategias al mantener activas múltiples asociaciones y (c) desarrollo del personal de la OIT al coordinar el Programa de desarrollo del personal conjunto con la OIT y al ejecutar diversas actividades.

145. En el contexto del marco Estratégico para el Departamento de Programas de Formación, DELTA contribuyó en la ejecución de una colaboración más intensa entre los programas técnicos en la impartición de actividades de formación; en el diseño de una plataforma electrónica común; en la aceleración del nivel de innovación, y al convertirse en un departamento mejor conectado y digital.

146. Hubo un incremento de la demanda del programa de formación de formadores en respaldo a las organizaciones, tanto en la modalidad presencial como a distancia. El programa está explorando el desarrollo del producto de formación *Aprendiendo a aprender* para brindar a las personas mejores modalidades de aprendizaje.

147. El Campus virtual, que había comenzado como Proyecto piloto en 2013, se está movilizando para cumplir su segundo año de funcionamiento. Se prevé la institucionalización del campus virtual para 2015. En el ámbito de la innovación, se ejecutaron varios proyectos de los cuales muchos continuarán en 2015. Comenzó un *wiki* sobre los procesos de aprendizaje transformacionales y comenzó el pensamiento complejo. La visualización de métodos es una praxis incorporada en las actividades de formación y se está desarrollando la visualización de la sección COMPASS; el instrumento Compass también se ha realizado en formato tarjeta.

148. Se realizó un estudio sobre *Learnsapes (Paisajes de aprendizaje)* y propuestas para un laboratorio de aprendizaje. Se analizó la viabilidad de una plataforma de diseño común y se realizó un

prototipo para evaluarla en una cada actividad. Se impartió el primer curso abierto masivo en línea (MOOC, por sus siglas en inglés) sobre financiación por multitudes y se continuará a explorar el empleo de mecanismos de juegos (gamification) en el contexto del aprendizaje y la formación. El programa contribuyó al Proyecto de utilización de tabletas al publicar un análisis del impacto de su empleo en el ámbito del aprendizaje.

Evaluación

149. Además de las tareas de gestión ordinarias relacionadas con la evaluación de las actividades de formación del Centro a nivel de aportes, rendimiento y nivel de impacto, la Unidad de Evaluación estuvo implicada en una serie de actividades. Esta última contribuyó a una evaluación detallada de las academias al realizar 20 informes de evaluación de las cinco academias seleccionadas llevadas a cabo en un ciclo de dos años. Estos informes fueron utilizados como material de referencia para la realización de una evaluación independiente de las academias gestionadas por la Oficina de Evaluación de la OIT y fueron llevadas a cabo por un evaluador externo. Los resultados y recomendaciones se presentaron en la reunión del Consejo en octubre de 2014.

150. La utilización de un sistema de evaluación en línea se consolidó ulteriormente dado que concluyó una fase piloto en junio de 2014. Se registraron algunas mejoras pero los resultados en términos de implicación de los participantes y validez de los datos fueron muy positivos. En 2014, se introdujeron nuevas características al sistema en línea para lograr que fuera más fácil de usar. Además, se pusieron a disposición de los participantes tabletas para que pudieran responder en línea al cuestionario en la sala de formación y acceder a los resultados de la evaluación en tiempo real. Durante el año, el sistema en línea se extendió progresivamente a un número más amplio de actividades con el fin de adoptarlos plenamente en todas las actividades realizadas en el campus en 2015.

151. Se elaboró un Plan de Acción con el principal objetivo de contribuir en la ejecución de servicios de formación orientados al impacto conforme al Marco de Políticas y Estrategias de la OIT, las prioridades del Marco para la Ejecución de la Estrategia para los Programas de Formación y acelerar el nivel de consecución de los resultados bajo el Plan. Los resultados esperados son el establecimiento de indicadores de alcance de alto nivel e impacto y procesos de supervisión refinados e instrumentos para asegurar la calidad de los servicios de formación y aprendizaje a nivel de aportes, rendimiento, resultados e impacto.

Cuadro 4: Programas de Maestría de la Turin School of Development

Programa de Maestría	Número de participantes (2013-14)*
Maestría en Derecho mercantil internacional – Contratos y resolución de conflictos	22
Maestría en Derecho con especialización en propiedad intelectual	31
Maestría en Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible	27
Master en Gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (Maestría en Gobernanza y gestión de la contratación pública en apoyo al desarrollo sostenible)	20
Maestría en Economía laboral aplicada al desarrollo	25
Maestría en Gestión del desarrollo	26
Maestría en Seguridad y salud en el trabajo	28
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo	18
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo (en español)	20
NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES	217

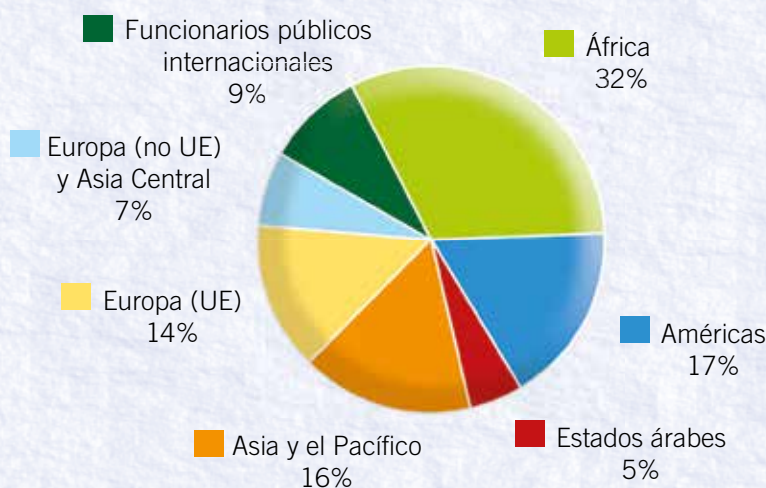
* Las cifras se refieren a los participantes inscritos en la edición 2013-14 de los Programas de Maestría cuya fase residencial se llevó a cabo en 2014.

La Turin School of Development

152. El año académico 2013–14 fue muy exitoso para la Turin School of Development (TSD). Se estabilizó el número total de estudiantes y la variedad lingüística de los Programas de Maestría se extendió al español y al francés. En lo que concierne la sostenibilidad, la Escuela continuó a reducir la dependencia de las subvenciones de las instituciones donantes e incrementó el número de participantes autofinanciados.

153. 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: 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). En 2014, el Programa de Doctorado fue supervisado con éxito con la participación de un estudiante de Doctorado proveniente de la Universidad de Turín que transcurrió seis meses en el Centro como adjunto al Programa de Investigación, Análisis y Estadísticas del Empleo.

**GRÁFICO I:
DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LOS PARTICIPANTES**



Publicación, Multimedia y Servicios lingüísticos

154. El campus cuenta con un ciclo completo de servicios de publicación (desde la creación hasta la producción) disponibles para los programas técnicos, la OIT y las instituciones asociadas. El ciclo comprende **servicios lingüísticos**, edición, traducción e interpretación en 38 idiomas; **diseño**: gráfica, ilustraciones, maquetación, fotografía; **multimedia**: sitios web, libros electrónicos; y **producción**: impresión digital y offset y producción de dispositivos electrónicos.

155. En 2014, se realizaron 126 proyectos editoriales para la OIT y otros organismos europeos y de las Naciones Unidas, entre los cuales la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Oficina

del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), el Comité internacional de la Cruz Roja y la Fundación Europea de Formación (FEF).

156. Los principales proyectos publicados fueron acerca del empleo de los jóvenes, el diseño de programas de empleos públicos innovadores, el trabajo infantil, la salud y la seguridad en el trabajo, los empleos verdes, las cuestiones de género en el empleo y en las políticas del mercado laboral, la evaluación de las capacidades en la economía informal, las empresas sostenibles, el apoyo a empresas competitivas y responsables (SCORE), y políticas sindicales sobre zonas francas de exportación (ZFE).

157. Se desarrollaron trece módulos sobre Start and Improve Your Green Construction Business (Inicia y mejora tu empresa de construcción ecológica) que incluye un módulo diseñado específicamente como libro electrónico para su empleo en tabletas. Los módulos han sido validados en Sudáfrica con una respuesta muy positiva.

158. A petición del Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores de la OIT (PARDEV), el equipo realizó el informe, la muestra y el sitio web sobre “La OIT en acción: Resultados de desarrollo 2012-2013” presentados por el Director General de la OIT en ocasión de la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2014.

159. Se introdujeron las siguientes innovaciones en las tecnologías utilizadas por los equipos de diseño y lingüísticos: actualización de las estaciones de trabajo utilizadas para el diseño y maquetación de las publicaciones; aplicación de un nuevo software para la publicación de libros electrónicos; actualización del software Trados, utilizado para traducciones asistidas por computadora (CAT).

160. En 2014, la producción de documentos impresos continuó a disminuir, en cambio el desarrollo de publicaciones electrónicas y distribución de material en línea o dispositivos electrónicos continuó a aumentar.

ANEXO: REGISTRO DE LOS RIESGOS

Referencia al Plan estratégico	Riesgo	Causa (s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Fecha prevista	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable (s) del riesgo
1 Todos los resultados y las 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 OIT. 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 2014, el 75 por ciento de las actividades de formación estuvieron directamente relacionadas con los resultados y prioridades de la OIT y el 53 por ciento se diseñaron e impartieron en estrecha colaboración con la OIT. El Centro trabaja activamente en una variedad de redes internacionales, a saber, el Foro de Directores de capacitación de las Naciones Unidas, la Comunidad de aprendizaje de las Naciones, UNeLearn, RIIFT y Train4Dev. El Centro clasificó a sus cursos regulares conforme a las esferas de importancia decisiva incorporadas por la OIT en el Programa y Presupuesto de la OIT de 2014-15 y ejecutó una serie de actividades de formación a medida en apoyo al amplio despliegue del marco de las ACI, incluida una academia sobre la formalización de la economía informal. El Centro ha comenzado a armonizar el trabajo de sus programas técnicos a través de su próximo Plan estratégico de transición para 2016-17. El Centro está revisando a su vez sus ámbitos de conocimientos y expandiendo ulteriormente su capacidad de impartición bajo las próximas iniciativas insignia de la OIT, como la administración del trabajo y la salud y seguridad en el trabajo.	31 diciembre de 2015	Completado al 95%	Alto	Programas de Formación

Referencia al Plan estratégico	Riesgo	Causa (s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Fecha prevista	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable (s) del riesgo
2 Todos los resultados	Eventos y circunstancias fuera del control del Centro impiden que se lleven a cabo los cursos de formación o provocan el cierre del Centro por un cierto número de días.	Incendios, daños por agua, actos malintencionados, desastres naturales, inestabilidad política, ataque terrorista, pandemia u otro evento.	Medidas de planificación de la continuidad de las actividades para reducir el impacto en la ejecución de los servicios. El plan de continuidad de las actividades de TI se desarrollaron por completo en 2013. El Plan de continuidad de las instalaciones y servicios internos se completará en diciembre de 2015.	31 diciembre de 2015	Completado al 60%	Bajo	Servicios de Administración interna
3 Resultado 3	La reducción de las contribuciones voluntarias fijas y retiro por parte de un donante importante provocaría una importante brecha en los ingresos y gastos fijos.	Factores económicos, menor apoyo político y presupuestos de desarrollo nacionales reducidos. Las actividades de formación no generan suficientes ingresos para cubrir los costos fijos debido a una disminución de la cofinanciación de las contribuciones voluntarias; supervisión inadecuada del presupuesto y del análisis costo-eficacia; incremento de las cuentas incobrables. Ningún incremento del número de los donantes.	Incorporación de aplicación software para supervisar los indicadores de rendimiento claves. Revisión periódica de la política de precios y ajustes al presupuesto (miembros del personal y no). Supervisión mejorada del crédito pendiente. Movilización de fondos de recursos extrapresupuestarios de la OIT para la intensificación de la cooperación técnica e incremento de la participación a licitaciones competitivas.	31 diciembre de 2015	Completado al 90%	Alto	Director/ Equipo de Dirección
4 Resultado 3	Que el principal socio bancario del Centro vaya en quiebra, provocando una pérdida financiera importante, y posibles fallas operativas.	Escasa gestión del riesgo por parte de las instituciones financieras implicadas o la consecuencia de una grave crisis (por ejemplo, la crisis financiera mundial).	Revisión de la debida diligencia del rendimiento y prácticas de los proveedores de servicios bancarios; revisión mensual de la clasificación crediticia e información regular ante el Comité de Finanzas de todo cambio.		Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros

Referencia al Plan estratégico	Riesgo	Causa (s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Fecha prevista	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable (s) del riesgo
5 Resultado 3	Una opinión de auditoría externa calificada repercute negativamente en la reputación de prudencia y sólida gestión financiera del Centro.	Falta de responsabilidad por parte de los Directores; incapacidad de aplicar las NICSP; controles internos inadecuados.	Esclarecimiento del marco de rendición de cuentas; revisión y actualización de normas y reglamentos financieros. Medidas complementadas por la revisión constante de las políticas contables, el flujo de trabajo y controles.		Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Equipo de Gestión de los Servicios Financieros
6 Prioridad estratégica 4	La fluctuación de la tasa de cambio genera una pérdida importante del poder adquisitivo de las monedas de los gobiernos y clientes institucionales fuera de la zona del euro.	Las fluctuaciones en las tasas de cambio impulsadas por los déficits del presupuesto gubernamental, los recortes de las clasificaciones de los bonos de los gobiernos, el aumento de las tasas de interés por parte de los Bancos Centrales u otras incertidumbres en el mercado financiero internacional.	Cobertura de las contribuciones voluntarias en dólares de los Estados Unidos a través de contratos a plazo, de ser necesario, supervisión de las tasas de cambio, gestión efectiva de los activos y pasivos no expresados en euros para limitar la exposición a las fluctuaciones del cambio extranjero.		Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros
7 Resultado 2	Uso no autorizado del material del Centro. Asociaciones con instituciones inadecuadas repercuten negativamente en la reputación del Centro.	Escasez de la detección y revisión de la debida diligencia.	Establecimiento de un mecanismo y procedimiento internos para la autorización de todas las asociaciones y acuerdos de financiación. Sistema interno y procedimiento para la verificación de los participantes calificados.	31 diciembre de 2015	Completado al 90%	Bajo	Programas de Formación / PRODEV/JUR
8 Resultado 3	Daños a la Central de datos del Centro y a otra estructura de TI, provocando que las aplicaciones esenciales sean inutilizables por un largo período de tiempo o provocando la pérdida de información indispensable.	Fuego, daños por agua o actos malintencionados.	Datos en tiempo real replicados en dos Centros de datos. Infraestructura de Back-up separada de los datos en tiempo real al desplazar la biblioteca de cintas a otra parte del Centro. Establecimiento de un plan de recuperación ante desastres para la recuperación del correo electrónico y sistemas BlackBerry.		Completado al 100%	Bajo	Servicios de Tecnología de la Información y las comunicaciones

Referencia al Plan estratégico	Riesgo	Causa (s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Fecha prevista	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable (s) del riesgo
9 Resultado 3	Fraude, prácticas no éticas o comportamientos que comportan una pérdida financiera significativa y un impacto negativo en la reputación del Centro.	Comportamientos no éticos o ilícitos por parte de un miembro del personal, proveedor o participante.	Aplicación de una política de tolerancia cero relativa al fraude respaldada por una mayor información y formación a los directores y personal y reforzar la aplicación rigurosa de las normas en materia de contratación pública. Diligencia debida en relación a la selección de los participantes. Actualización regular de la página web sobre Ética (http://www.itcilo.org/es/el-centro/acerca-de-nosotros/etica-gestion-responsable-y-transparencia/accountability-and-transparency-es?set_language=es).	Servicios de Tecnología de la Información y las comunicaciones	Completado al 100%	Medio	Programas de Formación / Recursos Humanos / Servicios Financieros
10 Resultado 3	Seguridad, salud en el trabajo y peligros en materia de seguridad que derivan en accidentes, litigios y pérdidas financieras.	Información y cumplimientos inadecuados en lo que respecta la seguridad, la salud en el trabajo y las prácticas de seguridad.	Supervisión de las normas en materia de seguridad y salud en el trabajo; mejora de la comunicación y cumplimiento de las normas de seguridad de las Naciones Unidas; simulaciones de incendio regulares; supervisión de la calidad del aire y del agua, asbestos y cobertura del seguro. Actualización del sistema de gestión de la seguridad. Planes a completar en junio de 2015.	30 junio de 2015	Completado al 90%	Bajo	Servicios de administración interna/JUR

Referencia al Plan estratégico	Riesgo	Causa (s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Fecha prevista	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable (s) del riesgo
11 Resultado 3	Comportamientos de incumplimiento. Falta de fondos para la implicación de personal. Importantes conflictos laborales.	Falta de conocimiento de los Reglamentos del personal, políticas, procedimientos, procesos de autorización y delegación de responsabilidades. La falta de conocimiento de los riesgos potenciales y/o la falta de conocimientos sobre cómo prevenirlos o asegurarlos. Falta de diligencia en abordar las cuestiones de SST, el rendimiento, las cuestiones de mala conducta y las preocupaciones del personal. Prácticas de gestión de los Recursos Humanos no adecuadas y del diálogo social.	Capacitación sobre el cumplimiento de nuevos procedimientos clave y seguridad del personal. Revisión completa del sistema de gestión de la SST. Revisión regular de toda la cobertura de seguridad del personal. Revisión del Marco de rendición de cuentas y políticas de ética. Divulgación de las normas de conducta y principios de ética aplicados al personal. Políticas de tolerancia cero y protección de los denunciantes de irregularidades. Políticas sobre la protección de datos personales confidenciales. Aplicación de las buenas prácticas de Recursos Humanos. Promoción del diálogo social a través de los convenios colectivos. Supervisión de la evolución de los costos del personal. Realización de una evaluación sistemática del rendimiento del personal.	31 diciembre de 2015	Completado al 85%	Medio	Servicios de Recursos Humanos



Realización del primer Programa de Liderazgo Ejecutivo y Gestión Estratégica en el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, 13-17 de enero de 2014.



Retiro del Equipo Global de Dirección de la OIT llevado a cabo en el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín, 15-17 de enero de 2014.



Inauguración de la renovación del Pabellón Europa, 30 de octubre de 2014.




Eco-Schools

www.itcilo.org



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

© Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2015
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