

**Desarrollo de capacidades**

**para el mundo del trabajo**



**Plan Estratégico y Propuestas de  
Programa y Presupuesto para 2016-17**



# Plan Estratégico y Propuestas de Programa y Presupuesto para 2016-17

---

Todos los resultados en materia de políticas se beneficiarán de una capacidad de investigación centralizada, una base de conocimientos sólida, una base de datos estadísticos continuamente ampliada y los servicios de desarrollo de la capacidad del Centro Internacional de Formación de la OIT. Junto con los tres resultados funcionales dotarán a la Organización de los medios adecuados para servir eficazmente a sus mandantes y lograr extender su autoridad e influencia en todo el mundo.

*Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017*



# ÍNDICE

	Página
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
Antecedentes.....	5
Contexto.....	5
Cuestiones transversales .....	7
<b>II. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>9</b>
<b>Pilar 1: Desarrollo .....</b>	<b>11</b>
Resultado 1: El alcance de las actividades de capacidades de formación y aprendizaje se incrementa entre los mandantes tripartitos de la OIT, los asociados para el desarrollo y las redes .....	14
Resultado 2: Los participantes en los servicios de formación y de aprendizaje han fortalecido su capacidad para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible .....	14
<b>Pilar II: Finanzas .....</b>	<b>15</b>
Resultado 3: Base sólida de recursos.....	17
Resultado 4: Arquitectura de costos simplificada .....	17
<b>Pilar III: Gestión .....</b>	<b>18</b>
Resultado 5: Personal calificado y diverso, instalaciones de calidad y mejora de la huella medioambiental.....	19
<b>Registro de riesgos empresarial .....</b>	<b>20</b>
<b>III. PROPUESTAS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2016-2017 .....</b>	<b>22</b>
<b>Anexos informativos .....</b>	<b>27</b>
Anexo I: Notas explicativas adicionales.....	27
Anexo II: Ingresos procedentes de las actividades de formación previstos para 2016-2017 de los servicios de formación y asesoramiento por fuentes de financiación .....	37
Anexo III: Resumen comparativo de los recursos de personal para 2014-2015 y 2016-2017.....	38
Anexo IV: Recursos de personal por grado y unidad orgánica para 2016-2017 ...	39



# I. INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

1. El actual Plan Estratégico del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) vencerá en diciembre de 2015<sup>1</sup>. El próximo Plan Estratégico abarcará el período 2016-2017; por lo tanto, alineará por completo al Centro con el ciclo de planificación de la OIT. Además, se implementará la decisión adoptada por el Consejo en su 77.ª reunión (octubre de 2014) de movilizar el Centro hacia un programa bienal y un ciclo presupuestario<sup>2</sup>. A partir de 2018, se espera que el Centro se movilice hacia un ciclo de planificación de cuatro años (2018-21) alineado con el de la OIT y el resto del sistema de las Naciones Unidas.
2. El Plan Estratégico para 2012-2015 fue el primer plan basado en los resultados adoptado por el Centro y fue diseñado para movilizar el Centro hacia un marco basado en los resultados durante un período de cuatro años. La introducción de resultados, indicadores y metas fue nueva para el Centro y requirió mejoras en la recolección de datos, reformas administrativas, y un cambio cultural en relación con la gobernanza interna, la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión. En los últimos cuatro años, se han extraído una serie de lecciones importantes a partir de esta experiencia que han permitido que el Centro profundice y perfeccione su marco basado en los resultados para el período 2016-2017<sup>3</sup>.
3. El nuevo Plan se basa en una serie de documentos de políticas clave examinados por el Consejo en los últimos años, incluidos el documento sobre *La evolución del papel del Centro y el programa de reforma de la OIT* presentado en su 75.ª reunión (octubre de 2013) y el documento sobre *El papel del Centro en la formación y el desarrollo de capacidades de la OIT* presentado en la 77.ª reunión (octubre de 2014)<sup>4</sup>. Además, tiene en cuenta las recomendaciones derivadas de la revisión de 2014 de los progresos realizados para incorporar la igualdad de género en las actividades de aprendizaje y formación del Centro, así como las recomendaciones de la evaluación independiente de una cantidad seleccionada de academias<sup>5</sup>.
4. Se propone retener para 2016-2017 el amplio marco basado en los resultados implementados durante 2012-2015 que han sido adaptados para promover un modelo sostenible integrado. Se han revisado los indicadores para tener en cuenta la relación de causa y efecto entre los resultados de formación y de no formación. Además, se han abordado las debilidades y anomalías que surgieron durante el período 2012-2015 en la determinación de indicadores y en la fijación de metas.
5. Siguiendo la práctica adoptada por la OIT, las Propuestas de Presupuesto y Programa y Plan Estratégico para el bienio 2016-2017 se presentan como un documento integrado.

## Contexto

6. En su carácter de centro de formación de la OIT, el Centro opera dentro de la política de “Una OIT” y del marco institucional. La estrecha alineación entre el Centro y la OIT, tanto en la sede como en las regiones, sigue siendo fundamental para la importancia, la eficacia y la sostenibilidad de las actividades de aprendizaje y de formación del Centro. El *Examen de las actividades y la estructura en el terreno y de*

---

<sup>1</sup> CC 73/3. Plan Estratégico basado en los resultados para 2012-2015.

<sup>2</sup> CC 77/7/2.

<sup>3</sup> CC 78/1: Informe anual de ejecución para 2014.

<sup>4</sup> CC 75/3 y CC 77/3.

<sup>5</sup> CC 77/4 y CC 77/5.

la cooperación técnica (2013) de la OIT señaló que los servicios de desarrollo de capacidades del Centro para los mandantes de la OIT son más eficaces y eficientes cuando se elaboran y aplican en colaboración con las regiones y los departamentos técnicos de la OIT, y cuando hay sinergia entre las intervenciones respectivas<sup>6</sup>.

7. Se estableció un marco para una nueva asociación de aprendizaje entre la OIT y el Centro en el documento sobre *El papel del Centro en la formación y el desarrollo de capacidades de la OIT* presentado al Consejo en su 77.ª reunión (octubre de 2014). Los objetivos de esta asociación de aprendizaje informarán y guiarán la relación entre la OIT y el Centro durante el bienio ya que tratan de reforzar su papel en el aprendizaje y desarrollo de capacidades de la OIT, en particular en respuesta a la demanda de desarrollo de capacidades de los mandantes de la OIT en relación con los resultados de la OIT recientemente definidos y la agenda de desarrollo sostenible después de 2015.

#### Recuadro 1: Asociación de aprendizaje entre el Centro y la OIT<sup>7</sup>

Los objetivos de la asociación de aprendizaje son los siguientes:

- 1) contribuir a una mejora cualitativa en el modelo general de servicio de desarrollo de capacidades de la OIT;
- 2) agilizar la prestación de servicios de formación y aprendizaje para la creación de capacidades para los mandantes de la OIT, y así evitar la duplicación, la competencia y la superposición entre el Centro y la OIT, y
- 3) crear mayores sinergias y eficiencias en la prestación de estos servicios por parte del Centro y de la OIT.

8. El Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017 establece que la asociación estratégica entre la OIT y el Centro se fortalecerá de las siguientes tres maneras:

- el Centro adaptará sus programas de formación para los mandantes de la OIT a los resultados de las políticas [OIT]. Para cada resultado, la ventaja comparativa del Centro como un centro de conocimiento global se combinará con la experiencia regional y nacional a través de asociaciones de aprendizaje con los proveedores de servicios regionales y nacionales. Los servicios serán reorientados para reflejar las diferentes categorías de las necesidades de aprendizaje que surgen de las diferentes etapas de desarrollo social y económico. Para ello, será necesario acelerar el despliegue de los enfoques de aprendizaje combinado y mejorados de TI, así como aumentar la capacidad de lenguaje y los conocimientos temáticos en el Centro;
- un grupo de trabajo de aprendizaje, integrado por representantes del Centro y del Departamento de Desarrollo de los Recursos Humanos de la OIT, facilitará la planificación estratégica y coherente, y mejorará la complementariedad en el ámbito del desarrollo del personal de la OIT;
- se desplegarán los servicios de aprendizaje del Centro y su amplio alcance para facilitar la integración de las prioridades de la OIT en el orden del día emergente sobre desarrollo posterior a 2015. En este contexto, el Centro acelerará su ritmo de trabajo en red con otros proveedores de formación e instituciones académicas en el campo.

9. En el Programa y Presupuesto de la OIT para el 2016-2017, se hace referencia a la participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro como un medio de verificación de resultados que puedan informarse en virtud de una serie de indicadores. Esto requiere un papel más importante para el Centro con respecto al desarrollo de capacidades de la OIT a través de sus actividades de formación y aprendizaje. Los resultados que entregará el Centro se enfocarán en el desarrollo de capacidades organizativas e institucionales de los mandantes de la OIT a través de la transferencia de conocimientos y habilidades, y el intercambio de experiencias y buenas prácticas en torno a los resultados de la OIT, así como en el programa más amplio sobre el desarrollo sostenible y el trabajo decente.

10. El Centro participará plenamente con el programa de trabajo de la OIT asociado con las *Iniciativas del centenario*<sup>8</sup>. Organizará, y/o respaldará, los diálogos de alto nivel sobre temas seleccionados derivados de ellos; promoverá el intercambio de conocimientos en torno a las iniciativas, especialmente en torno a las cuatro “conversaciones del centenario” acerca del *Futuro del trabajo* según lo previsto en la Memoria

<sup>6</sup> OIT: *Examen de las actividades y la estructura en el terreno y de la cooperación técnica (2013)*, pág.37.

<sup>7</sup> CC 77/3.

<sup>8</sup> OIT: *Ante el centenario de la OIT: realidades, renovación y compromiso tripartito*, Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 102.ª reunión, Ginebra, 2013.



del Director General de la 104.ª reunión (junio de 2015) de la Conferencia Internacional del Trabajo<sup>9</sup>. La investigación de la OIT relacionada con las iniciativas acerca de la *configuración del futuro de los trabajos, la economía verde, las empresas y la mujer en el trabajo*, se transformará en productos y contenido de formación para su uso en actividades de formación ya existentes y para el desarrollo de nuevos productos y actividades.

11. El programa de desarrollo sostenible posterior a 2015 influirá fuertemente en el papel y el trabajo del Centro, no solo para el período 2016-2017, sino para mucho más adelante. Por lo tanto, es fundamental que el Centro comience a integrar los conceptos y prioridades incluidas en este orden del día. La promoción de los diferentes aspectos del trabajo decente deriva de una serie de objetivos, así como el objetivo específico propuesto con respecto al crecimiento económico, sostenible, inclusivo y sostenido, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos (Objetivo 8)<sup>10</sup>. El Centro adaptará su cartera de formación y aprendizaje para que pueda desempeñar un papel clave en los esfuerzos de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT para los mandantes tripartitos del programa de desarrollo sostenible, así como para el personal de la OIT, según lo establecido en el Programa Conjunto de Desarrollo del Personal.

12. El Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017 está impulsado por el continuo compromiso de la OIT con la reforma<sup>11</sup>. Además, la reforma es una parte importante del orden del día del Centro y aunque se han implementado una serie de reformas internas durante el actual Plan con el fin de aumentar la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia, queda mucho por hacer. La reforma interna es un proceso continuo y el impulso reformador se mantendrá durante el período 2016-2017. Las prácticas de gobierno interno, administrativas, viables y apropiadas del Centro se adaptarán con vistas a lograr una alineación más estrecha con la OIT para mejorar la eficiencia y la coherencia.

## Cuestiones transversales

13. Las siguientes cuatro cuestiones transversales apuntalarán y guiarán todo el trabajo del Centro.

- **Normas Internacionales del Trabajo:** El Resultado 2 del Programa y Presupuesto para 2016-2017 de la OIT (*Ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo*) prevé el “aumento de la capacidad y sensibilización de los mandantes tripartitos, parlamentarios, jueces y otros interlocutores clave con respecto a la aplicación de las normas internacionales del trabajo y las orientaciones de los órganos de control”. A través de sus actividades de formación y aprendizaje, el Centro contribuirá a los esfuerzos de la OIT para lograr este importante cambio según lo establecido en el Resultado 2. La creación de capacidad en las normas internacionales del trabajo se fortalecerá al garantizar que las correspondientes normas internacionales del trabajo, incluidos los principios y derechos fundamentales en el trabajo, sean un componente integral de todos los cursos de formación. El Programa de las normas internacionales del trabajo del Centro se mantendrá en estrecho contacto con OIT/NORMAS con respecto al diseño, planificación y ejecución de sus actividades de formación. Se dará prioridad a la revisión y la actualización de las herramientas existentes, al desarrollo de más módulos de aprendizaje a distancia, y al despliegue de nuevos cursos de formación relacionados con las normas. Además, la formación se centrará en la mejora de la utilización de las normas internacionales del trabajo por parte de jueces, abogados, profesores de derecho, parlamentarios y los medios de comunicación con el fin de aumentar la capacidad y el conocimiento de las normas internacionales del trabajo.
- **Diálogo social y tripartismo:** El fortalecimiento de la capacidad de los mandantes tripartitos para participar eficazmente en el diálogo social seguirá siendo una prioridad para el Centro. El diálogo social se promoverá como instrumento para la creación de consenso sobre las políticas y las estrategias de desarrollo nacionales y como una herramienta eficaz para promover el desarrollo económico y social, la igualdad de género y la no discriminación en el mercado laboral. Además, reforzar la capacidad de las instituciones tripartitas, como por ejemplo los consejos nacionales económicos y sociales,

<sup>9</sup> OIT: *La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo*, Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 104.ª reunión, Ginebra, 2015, págs. 9-17.

<sup>10</sup> Naciones Unidas: *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (texto definitivo para su aprobación, 1.º de agosto de 2015).

<sup>11</sup> OIT: *Propuestas de Programa y Presupuesto para 2016-2017*, Consejo de Administración, 323.ª reunión, Ginebra, marzo de 2015, GB.323/PFA/1, pág.1.

las instituciones de resolución de controversias, y otros mecanismos tripartitos y bipartitos, seguirá siendo un área prioritaria para las actividades de formación. El contenido de los cursos de formación se centrará en los problemas reales del mercado de trabajo y el lugar de trabajo que los mandantes tripartitos enfrentan y las actividades de formación estarán diseñadas para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los mandantes para responder a estos desafíos. Esto requiere el uso sistemático del análisis de las necesidades para informar el diseño y el contenido del curso complementado con las evaluaciones de calidad y de impacto realizadas durante y después de la actividad de formación.

- *La igualdad de género y no discriminación:* El Centro continuará con su estrategia de incorporación de género y adoptará un enfoque integrado hacia la igualdad y la diversidad, frente a las necesidades y circunstancias de determinadas categorías de trabajadores. También habrá oportunidades para profundizar el trabajo del Centro en materia de igualdad en el marco del orden del día acerca del desarrollo sostenible después de 2015 y la *Iniciativa del centenario sobre la mujer* en el trabajo de la OIT. También se tendrán en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación independiente del área temática de la *Promoción de la igualdad y la diversidad de género (2015)*<sup>12</sup>. El indicador de género continuará siendo utilizado internamente para medir el progreso en la incorporación de la igualdad de género en todas las actividades de formación del Centro. Además, el Plan de acción del Centro sobre igualdad de género será revisado y actualizado para el período 2016-2017.
- *Aprendizaje y formación potenciados por la tecnología:* El Centro facilitará el uso de la tecnología para respaldar todas sus actividades de aprendizaje y formación. Para ello, será necesario explorar nuevas formas de aprendizaje, formación y evaluación para guiar a entrenadores y participantes. El campus virtual (*E-campus*) será el centro institucional de aprendizaje a distancia potenciado por la tecnología. Durante el 2016-2017, el Centro se movilizará a la siguiente etapa de institucionalización del E-campus que se trata de la escalabilidad, el aumento de la presencia en línea y las respuestas a las diversas necesidades de aprendizaje, con énfasis en las dos dimensiones importantes: la garantía de calidad, y la apertura e inclusión. La atención se centrará en la conexión de tecnologías y metodologías innovadoras para el desarrollo de capacidades en torno a los resultados de las políticas de la OIT y los Programas emblemáticos, no solo para hacer frente a las necesidades de aprendizaje e intercambio de conocimientos de los mandantes de la OIT y otros asociados del desarrollo, sino para ir más allá de eso y contribuir al desarrollo de la organización y al desarrollo de la capacidad institucional.

---

<sup>12</sup> CC 78/3.

## II. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

14. La función principal del Centro es ofrecer servicios de aprendizaje y formación pertinentes, eficaces y de alta calidad a los mandantes de la OIT con el fin de respaldar el trabajo decente y el desarrollo sostenible. En línea con el mandato más amplio de proporcionar actividades de formación al servicio del desarrollo económico y social, también trabaja en colaboración con otros actores y redes de desarrollo que comparten los valores de la OIT y su compromiso con la justicia social.

15. Para el período 2016-2017, el trabajo del Centro se basará en una estrategia de sostenibilidad<sup>13</sup>. En el contexto del Centro, la sostenibilidad se define como la capacidad de mantener un equilibrio dinámico entre los objetivos no financieros y financieros que en conjunto asegurarán el futuro del Centro y le permitirán cumplir con su mandato de la manera más eficaz y eficiente.

16. La estrategia de sostenibilidad propuesta posee tres pilares: el desarrollo, las finanzas y la gestión. El pilar de desarrollo se relaciona con el desempeño del Centro con respecto a su mandato de fortalecer la capacidad de los mandantes tripartitos de la OIT, y con la promoción del trabajo decente y el desarrollo sostenible, y más ampliamente a través de sus redes con el sistema de Naciones Unidas y otros asociados del desarrollo. El pilar de las finanzas abarca los resultados financieros, y en particular la sostenibilidad financiera del Centro a través de una combinación de una base sólida de recursos, los ingresos obtenidos y una arquitectura de costos simplificada. El pilar de la gestión se centra en los recursos humanos, la calidad de las instalaciones del Centro, el impacto medioambiental de las operaciones y la gestión riesgos.

17. Estos tres pilares son “*interdependientes y se refuerzan mutuamente*,” mientras que el pilar de desarrollo es fundamental ya que se ocupa del mandato del Centro, las debilidades de cualquiera de los pilares impactará en el rendimiento de los otros y así se perjudica la sostenibilidad general del Centro. Cada pilar se captura en una serie de resultados con indicadores asociados que permiten el seguimiento del progreso con el fin de lograr las metas que se establecen en cada indicador para el período de dos años 2016-2017. Los tres pilares de la estrategia de sostenibilidad, junto con los resultados, se ilustran en el siguiente diagrama.

---

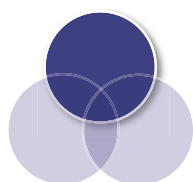
<sup>13</sup> Esta estrategia de sostenibilidad refleja ampliamente los tres pilares del desarrollo sostenible establecidos en las *Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles* adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo (96.ª reunión), Ginebra, 2007.

---

**LAS TRES DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD**

**DESARROLLO**





## El pilar de desarrollo de la estrategia de sostenibilidad se captura a través de dos resultados que abarcan los aspectos cuantitativos y cualitativos de la formación y las actividades de aprendizaje del Centro

18. Dentro del objetivo general de la OIT de promover el trabajo decente para las mujeres y los hombres, el contenido técnico de las actividades de formación y aprendizaje será impulsado por los diez resultados de las políticas de alto nivel del Plan Estratégico y el Programa y Presupuesto para 2016-2017 de la OIT, y se mantendrá una medida de flexibilidad que tendrá en cuenta el mandato más amplio de desarrollo del Centro.

19. La OIT realizará un seguimiento del progreso hacia el logro de los 10 resultados de la OIT a través de indicadores vinculados a cada resultado. En varios de estos indicadores, las actividades de formación y desarrollo de capacidades del Centro se identifican *explícitamente* como los medios de verificación de los resultados que deben informarse. En la misma línea, el Centro se concentrará en la transferencia de conocimientos, habilidades y el intercambio de experiencias y buenas prácticas para los mandantes de la OIT junto con los 10 resultados de las políticas de la OIT. Además, se trabajará con los asociados del sistema de las Naciones Unidas y otros actores y redes del desarrollo para promover el conocimiento y el compromiso con el objetivo de la OIT de promover el trabajo decente para mujeres y hombres como una parte integral del orden del día acerca del desarrollo sostenible después de 2015.

### Recuadro 2: Desarrollo de capacidades y conocimiento

El conocimiento transferido por el Centro se clasifica en tres categorías:

- 1) la sensibilización sobre las actitudes, percepciones y valores que enmarcan el significado del trabajo decente en el discurso político;
- 2) la evidencia sobre lo que funciona y lo que no funciona en la política de trabajo decente y la facilitación y el diseño de programas, y
- 3) las competencias para poner en práctica los aspectos de estas políticas y estos programas de acuerdo con las normas establecidas.

De acuerdo con el enfoque de desarrollo de capacidades institucionales promovido por la OIT, este conjunto de conocimientos incluye capacidades técnicas y funcionales, es decir, experiencia en el tema sobre el trabajo decente y habilidades de liderazgo para facilitar un proceso de cambio <sup>14</sup>.

## Nuevos servicios y productos

20. Los nuevos servicios y productos de formación y aprendizaje se desarrollarán y desplegarán en relación con la Recomendación sobre la transición de la economía informal a la economía formal, 2015 (núm. 204). Los programas de formación existentes en las áreas de la protección del trabajo y de las pequeñas y medianas empresas se adaptarán, y se renovarán según sea necesario, para tener en cuenta las resoluciones y conclusiones de estos dos temas también adoptados por la 104.ª reunión (junio de 2015) de la Conferencia Internacional del Trabajo. En colaboración con la sede y las oficinas de la OIT, los nuevos productos y cursos de formación para los mandantes de la OIT se desarrollarán en torno a los programas emblemáticos de la OIT. Los resultados de los debates sobre los temas técnicos establecidos en el orden del día de la 105.ª reunión (junio de 2016) de la Conferencia Internacional del Trabajo se incorporarán, en caso necesario, a la cartera de programas de formación y aprendizaje del Centro para 2017.

21. El Centro consolidará y ampliará su papel en la ejecución del desarrollo de capacidades de los mandantes tripartitos de la OIT en virtud de los grandes proyectos de cooperación técnica de la OIT. Para ello, el Centro se involucrará en el ciclo de gestión del proyecto desde la etapa de diseño en adelante y no solo en la etapa de implementación/ejecución. Además de las buenas prácticas desarrolladas y los resultados positivos alcanzados en 2014-2015 (véase el recuadro 3 a continuación), el Centro sistemáticamente promoverá intervenciones de aprendizaje de múltiples pasos secuenciadas durante

<sup>14</sup> GB.309/TC/1.

un período de tiempo (es decir, de 1 a 3 años), lo que aumentará el impacto, permitirá un enfoque más programático para el aprendizaje y la formación, y acelerará el abandono de las actividades de formación independientes y únicas con impacto y seguimiento limitado.

### Recuadro 3: Desarrollo de capacidades para mandantes de la OIT: Bangladesh

En 2014, la Oficina de País de la OIT para Bangladesh solicitó al Centro la realización de una serie de actividades de desarrollo de capacidades institucionales para los mandantes de la OIT. La formación se está llevando a cabo durante un período de 18 meses en virtud de dos proyectos de la OIT: El programa Mejorar las condiciones de trabajo en la industria de las prendas de vestir y el proyecto sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el trabajo. Ambos proyectos promueven un enfoque de creación de capacidad institucional, por lo que la capacidad de las instituciones locales se fortalece para promover el trabajo decente y las prácticas empresariales sostenibles en los sectores seleccionados. Las actividades de creación de capacidades del Centro se centran en las siguientes tres áreas:

El *Departamento de Inspección de Fábricas y Establecimientos (DIFE)*: formación de los inspectores del trabajo recientemente contratados, desarrollo de material didáctico para los inspectores de trabajo, formación de formadores y facilitación de una serie de cursos de formación para los inspectores del trabajo.

Las *organizaciones de empleadores y de trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo*: series de intervenciones de creación de capacidades para las organizaciones de trabajadores y de empleadores, incluida la formación de formadores.

El *Instituto de Relaciones Industriales (IRI)*: realización de una evaluación de la capacidad institucional del IRI; alojamiento de un grupo de directivos del IRI en el campus para observar las operaciones de formación, incluido el *E-campus*; entrenamiento en el puesto de trabajo para diseñar la estrategia de formación y respaldo al IRI para lanzar al menos dos productos de formación de acuerdo con su nueva estrategia de formación.

Este enfoque integrado y a largo plazo ha desbloqueado sinergias, ha logrado repercusiones, reducción de costos, y ha fomentado la colaboración en proyectos de cooperación técnica sobre el terreno. Además, el Centro ha realizado intervenciones de aprendizaje en varios pasos en lugar de actividades de formación únicas, lo que resulta en mayores niveles de rendición de cuentas para el impacto del aprendizaje.

22. En caso de ser necesario, las actividades que enfrentan una disminución de la demanda serán reemplazados por nuevas actividades con el fin de responder a las necesidades de los mandantes de la OIT y reflejar los nuevos avances de las normas, políticas y prioridades de la OIT. En paralelo, se incrementará el alcance y la extensión de las modalidades de educación a distancia proporcionadas a través del *E-campus*, incluso a través de Cursos en Línea Masivos y Abiertos (MOOC, por sus siglas en inglés). El enfoque nuevo y adicional de la enseñanza a distancia permitirá que el Centro amplíe su alcance y reduzca los costos.

23. La biblioteca existente se está transformando en una biblioteca digital que le permitirá a todos los participantes acceder a una amplia gama de fuentes del Centro de la OIT y otras fuentes de información a través de computadoras tablet. Las actividades combinadas de formación y de aprendizaje se incrementarán debido a que las modalidades de formación presencial se combina con las de aprendizaje a distancia (El enfoque de aprendizaje de Turín)<sup>15</sup>.

24. El Centro continuará desarrollando y ajustando el formato de la academia de acuerdo con las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa realizada en 2014 de una serie de academias seleccionadas<sup>16</sup>. Además, el Comité de Formación Sindical ha recomendado el lanzamiento de una serie de academias de ámbito mundial para los trabajadores en 2016 que los eventos de formación de seguimiento a nivel regional deben respetar para ser entregados en colaboración con las instituciones nacionales de formación sindical<sup>17</sup>.

25. Se ampliará la entrega de las actividades de formación y aprendizaje en colaboración con otros proveedores de servicios de formación a nivel nacional y regional. Estas asociaciones contribuyen a una serie de dimensiones de la estrategia de sostenibilidad, ya que aumentan el alcance, promueven el desarrollo de capacidades y también facilitan la movilización de recursos, sobre todo a nivel local. Como parte de este enfoque, las oportunidades serán sistemáticamente explorados para ofrecer intervenciones de creación de capacidad conjuntamente en los consorcios con instituciones nacionales y regionales de formación de los ministerios de trabajo, organizaciones de empleadores y de trabajadores y otros, bajo el amparo de las asociaciones no tradicionales de cooperación al desarrollo, tales como la cooperación Sur-

<sup>15</sup> Para obtener más información sobre El enfoque de aprendizaje de Turín, véase: [http://www.itcilo.org/es/el-centro/acerca-de-nosotros/el-enfoque-de-aprendizaje-de-turin?set\\_language=es](http://www.itcilo.org/es/el-centro/acerca-de-nosotros/el-enfoque-de-aprendizaje-de-turin?set_language=es)

<sup>16</sup> CC 77/4.

<sup>17</sup> CC 78/7/a.

Sur y triangular. Se facilitará el intercambio de expertos de formación entre el Centro y las instituciones regionales y nacionales de aprendizaje.

26. La Turin School of Development (TSD), un componente integral del trabajo de creación de capacidades del Centro, continuará promoviendo la enseñanza de alta calidad y la educación para los estudiantes de todo el mundo. A través de los Programas maestros, mantendrá su compromiso con el intercambio de conocimientos y experiencia, y equipará a sus estudiantes para que contribuyan de una mejor manera en cuestiones económicas y sociales, incluido el desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, y la creación de empleo. Un nuevo Máster en Relaciones laborales e industriales se lanzará para el año lectivo 2015-2016. TSD seguirá aumentando sus alianzas y redes con organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, el mundo académico y otros actores de desarrollo.

## Garantía de la calidad y medición de impacto

27. La excelencia en la formación y el aprendizaje se promoverá a través de medidas de mejora continua de la calidad, un mayor uso de encuestas en línea y evaluaciones independientes más sistemáticas. Se introducirán medidas adicionales para mejorar el seguimiento y la evaluación de la *calidad* y el *impacto* de las actividades de formación y aprendizaje del Centro, y se tendrá en cuenta, entre otras cosas, la preocupación expresada en el *Examen de las actividades y la estructura en el terreno y de la cooperación técnica (2013)* de la OIT sobre la relevancia de los servicios del Centro para los mandantes de la OIT. Las nuevas medidas serán impulsadas por la mejora en la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

28. El Centro mejorará las herramientas y los procesos de monitoreo para realizar un seguimiento de la satisfacción de los participantes *durante* el proceso de entrega de la formación. Las encuestas en línea de retroalimentación diarias se introducirán y se administrarán a través de computadoras tablet y serán procesadas en tiempo real. Los datos le permitirán al administrador de la actividad adecuar la experiencia de aprendizaje mientras que la actividad se lleva a cabo. Anteriormente, los porcentajes de satisfacción solamente se evaluaban una vez que la formación finalizaba - demasiado tarde para tomar medidas correctivas que puedan mejorar la experiencia de aprendizaje de los participantes.

29. El sistema interno de garantía de la calidad del Centro se reorientó para centrarse en la validación de la *adquisición de conocimientos y habilidades*. Esto se realizará constantemente a través de evaluaciones de aprendizaje de fin de curso y se utilizará una aplicación en línea para cada actividad de formación y aprendizaje. Los administradores de las actividades adaptarán estas autoevaluaciones para el contexto específico de la actividad y serán administradas a través de las computadoras tablet. Al igual que con las encuestas de satisfacción de los participantes, los resultados serán agregados por actividad para reflejar los puntajes promedio de adquisición de conocimiento y serán utilizados como referencia interna. Los resultados también perfeccionarán los productos y servicios de formación y aprendizaje existentes y los nuevos en desarrollo.

30. Este sistema interno se complementará con evaluaciones externas ad-hoc que se utilizarán para verificar la aplicación del conocimiento después de la formación. Además de estas evaluaciones externas ad-hoc de determinadas actividades, el Centro realizará anualmente una evaluación externa independiente de un conjunto de actividades vinculadas a una de sus áreas temáticas de especialización, sobre la base de la práctica establecida en 2015, con la evaluación de la actividades de formación del Centro vinculadas a la *Promoción de la igualdad y la diversidad de género*. Las conclusiones y recomendaciones de estas evaluaciones independientes se le presentarán al Consejo para brindarle información sobre el impacto de las actividades de formación y aprendizaje del Centro en las áreas temáticas seleccionadas.



### Resultado 1: El alcance de las actividades de formación y aprendizaje se incrementa entre los mandantes tripartitos de la OIT, los asociados para el desarrollo y las redes

**Indicador 1.1:** Porcentaje de los mandantes tripartitos de la OIT del número total de participantes alcanzado a través de actividades de formación y aprendizaje presenciales (incluidas las combinadas)

**Base de referencia (2014):** 40,1 por ciento

**Meta:** 43 por ciento

**Indicador 1.2:** Número total de participantes alcanzado a través de actividades de formación y aprendizaje presenciales (incluidas las combinadas) desglosado por los mandantes de la OIT, asociados del desarrollo, género y días/participantes

**Base de referencia (2014):** 10 042 participantes

**Meta:** 22,000 participantes

**Indicador 1.3:** Número de participantes alcanzado a través de modalidades de aprendizaje a distancia (excluidas las actividades combinadas) desglosado por los mandantes de la OIT, asociados del desarrollo, género y días/participantes

**Base de referencia (2014):** 2 726 participantes

**Meta:** 8,000 participantes

**Indicador 1.4:** Porcentaje de uso de TI en las actividades de formación y aprendizaje realizadas en el campus (expresado como el porcentaje de cursos abiertos en el campus que utilizan computadoras Tablet).

**Base de referencia (2014):** 19 por ciento

**Meta:** 50 por ciento

**Indicador 1.5:** Porcentaje de las actividades de formación diseñadas y/o entregadas en colaboración con las oficinas de la sede y exteriores de la OIT

**Base de referencia (2014):** 53 por ciento

**Meta:** 55 por ciento

**Indicador 1.6:** Porcentaje de actividades de formación organizadas en asociación con una institución de formación nacional o internacional

**Base de referencia (2014):** 17 por ciento

**Meta:** 30 por ciento

### Resultado 2: Los participantes en los servicios de formación y de aprendizaje han fortalecido su capacidad para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible

**Indicador 2.1:** Nivel de satisfacción de fin de actividad de los participantes (expresado como la valoración media en la calidad general de las actividades de formación)

**Base de referencia (2014):** 4,46

**Meta:** 4,5

**Indicador 2.2:** Proporción de participantes en actividades de formación y aprendizaje que han adquirido nuevos conocimientos sobre políticas y programas para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible

**Base de referencia:** Se establecerá en 2015

**Meta:** 90 por ciento de los participantes en cursos abiertos demuestran un aumento del conocimiento

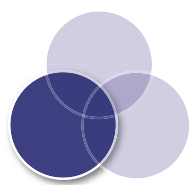
**Indicador 2.3:** Porcentaje de actividades de formación y aprendizaje que alcanzan un valor de 2 según el sistema de indicadores de género<sup>18</sup>

**Base de referencia (2014):** 35 por ciento

**Meta:** 40 por ciento

<sup>18</sup> Según el sistema de indicadores de género, las actividades codificadas "2" son las que incorporan la igualdad de género de una manera significativa y prestan plena atención a los aspectos de género del contenido del curso, con el equilibrio adecuado de los modelos de género en la docencia y la intervención del personal, proveen documentación sensible al género y garantizan una participación óptima de los hombres y las mujeres como participantes lo más alto posible.





## El pilar financiero de la estrategia de sostenibilidad se captura a través de dos resultados que se ocupan de la base de recursos y la arquitectura de costos

### Base sólida de recursos

31. Para respaldar los programas de formación y para entregarlos de la manera más eficiente y responsable, se necesita fortalecer la base de recursos del Centro, aumentar la eficiencia operativa a través de la racionalización de los procesos administrativos y de negocios e implementar una estructura de costos simplificada. El pilar de las finanzas de la estrategia de sostenibilidad se captura a través de dos resultados relacionados con el fortalecimiento de la base de recursos y el logro de una arquitectura de costos simplificada.

32. El fortalecimiento de la base de recursos del Centro es necesario para reducir los riesgos asociados con la excesiva dependencia de una cantidad limitada de donantes y para aumentar también la previsibilidad de los recursos. Esto es esencial en un contexto de incertidumbre acerca de los aportes voluntarios de los asociados del desarrollo, los tipos de cambio volátiles y la inestabilidad económica y financiera en la economía global. Se llevarán a cabo las siguientes medidas para fortalecer la base de recursos:

- ampliar la cartera de proyectos de cooperación técnica financiados a través de los asociados del desarrollo multilaterales y bilaterales y otros clientes institucionales en estrecha colaboración con la OIT para que el Centro pueda obtener contratos a más largo plazo y de mayor escala;
- adoptar un enfoque más selectivo y estratégico para las licitaciones competitivas, incluido el hecho de entrar en consorcios con otros proveedores de formación y de servicios de aprendizaje en el sector público y privado;
- extender el alcance directo asociados de desarrollo no tradicionales (fondos fiduciarios y actores no estatales);
- ampliar el alcance del programa de extensión BRICS del Centro;
- explorar sistemáticamente el potencial de las asociaciones del desarrollo no tradicionales, incluido el sector empresarial;
- facilitar a los participantes autofinanciados de cursos abiertos la implementación del pago electrónico en el sitio web del Centro.

33. El Centro seguirá consolidando y reforzando las relaciones con los asociados multilaterales y bilaterales existentes y en base a la reputación establecida con ellos logrará la confiabilidad, calidad y eficiencia en la prestación de servicios de formación y aprendizaje. Además del Gobierno de Italia, el Centro mantiene relaciones bilaterales con otros asociados, entre los que se incluyen Francia, Portugal, España, y la Comunidad Valona de Bélgica, que contribuyen económicamente a la sostenibilidad de las actividades de formación del Centro. Estos aportes proporcionan recursos importantes para respaldar el desarrollo de nuevos productos, diversificar la gama de idiomas que se utilizan para las actividades, y facilitar el acceso a las oportunidades de formación para los participantes de las instituciones nacionales con recursos limitados, incluidos los ministerios de trabajo, las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

34. Con el fin de establecer una relación más dinámica en relación con sus asociados multilaterales y bilaterales establecidos, el Centro podrá realizar lo siguiente:

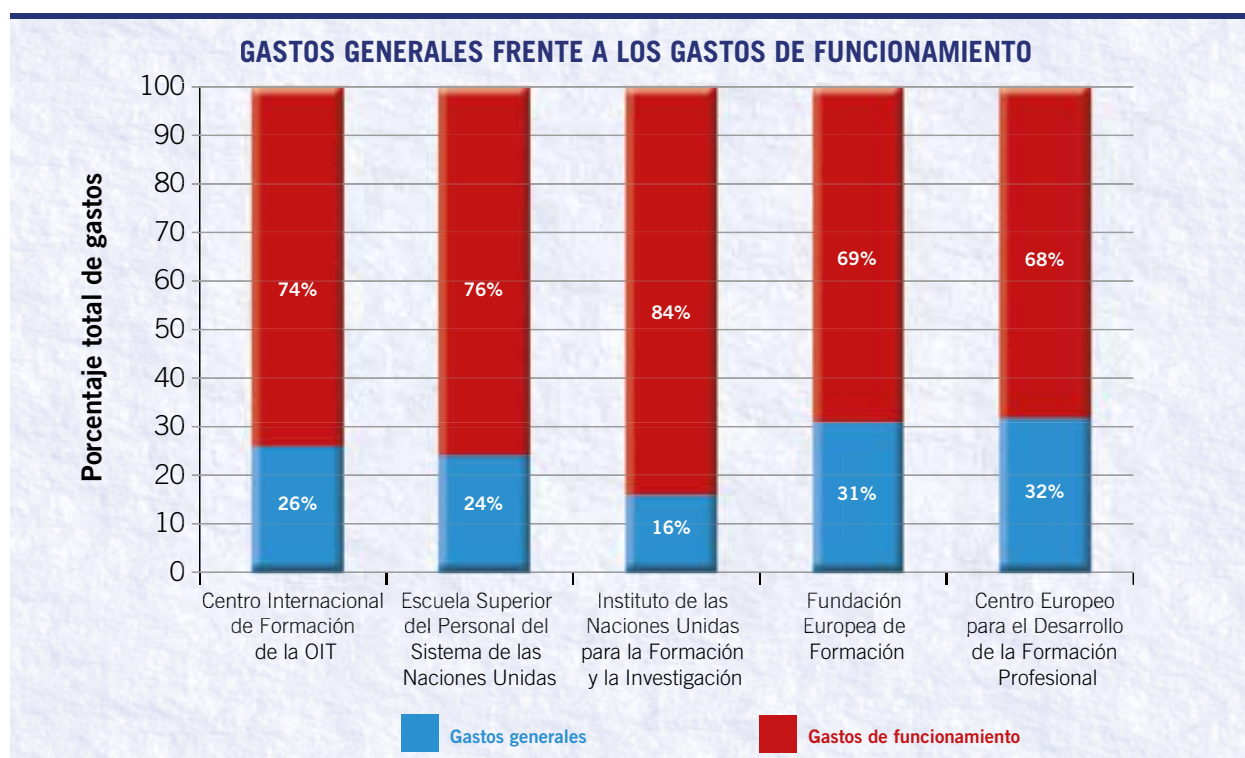
- documentar casos exitosos y compartir las lecciones aprendidas de las evaluaciones de estas asociaciones multianuales;
- proporcionar información a los representantes de los donantes en las capitales y en las misiones con sede en Ginebra sobre los nuevos avances en el Centro;
- organizar sesiones informativas y reuniones de consulta para aportar ideas y conocimientos sobre las posibles nuevas áreas de colaboración;
- involucrar a los representantes de los donantes a nivel nacional en eventos y actividades financiadas a través de sus asociaciones;
- obtener especialistas que realicen aportes técnicos de los países donantes;
- preparar propuestas para actividades conjuntas en áreas prioritarias específicas en respaldo de objetivos más amplios de desarrollo.

## Arquitectura de costos simplificada

35. En 2015, se estableció un equipo de trabajo sobre el rediseño, la simplificación y la racionalización de los procesos empresariales y administrativos. Se seguirá trabajando en 2016 sobre la simplificación de una cantidad limitada de flujos de trabajo prioritarios que tendrán un impacto significativo en la eficiencia de las operaciones empresariales. El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) se actualizará en 2016 para contribuir a una mayor eficiencia en los flujos de trabajo. Se podrán obtener más beneficios gracias a la mejor utilización de las soluciones de TI.

36. Un nuevo indicador en la medición de los gastos generales corporativos calcula el gasto corporativo generales (personal y no personal) en relación al gasto fijo general (personal y no personal) que es un denominador estable y permite establecer comparaciones precisas que se realizarán anualmente. Los gastos generales corporativos se han analizado atentamente y se definen como los gastos que *no respaldan* las actividades de formación *directamente* (es decir, no hay una relación directa con el desarrollo o la entrega de la formación). Al utilizar esta metodología y clara definición, la línea de base establecida para 2014 muestra que el 74 por ciento del gasto fijo total *directamente respaldó* las actividades de formación y el resto del gasto fijo total (el 26 por ciento) fue un gasto general que *no respalda directamente* la formación. Además, se ha calculado que cada movimiento de un punto del porcentaje en los gastos generales corporativos representa el equivalente de más/menos 200.000 euros.

37. El Centro ha tomado como referencia la meta para este indicador frente a una serie de otras instituciones internacionales que pueden ser ampliamente comparadas con el Centro en términos de mandato (de formación y aprendizaje), base de recursos (combinación de subvenciones e ingresos obtenidos), y parámetros de costos fijos (sueldos y prestaciones del personal). El siguiente gráfico ilustra las tendencias en la proporción general de los gastos corporativos frente a los gastos de funcionamiento en las cuatro instituciones seleccionadas<sup>19</sup>:



<sup>19</sup> Los datos de UNSSC y UNITAR se basan en los costos reales previstos para 2014 y 2015. El desglose de la Fundación Europea de Formación (ETF, por sus siglas en inglés) y el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP, por sus siglas en inglés) son estimaciones del Centro extrapoladas a partir de los estados financieros de 2014 publicados de cada institución. Debido a que estas estimaciones no han sido verificadas por la ETF o el CEDEFOP, deben considerarse como meramente indicativas.

38. Una nueva estrategia de TI multianual se lanzará en 2016 sobre la base del primer Plan Estratégico de TI para 2012-2015. Se hará hincapié en la obtención del equilibrio entre la innovación de la tecnología de aprendizaje, la eficiencia empresarial, los mejores servicios y la gobernanza de TI fortalecida. El Centro tiene como objetivo obtener la certificación ISO 27001, que es el marco de gobernanza de TI de las Naciones Unidas y el referente internacional recomendado con respecto a la seguridad de TI.

39. Las auditorías internas y externas proporcionan una garantía importante para el Consejo acerca del entorno de control financiero y la calidad de la gobernanza financiera. Las recomendaciones facilitan la gestión con el fin de mejorar la gobernanza financiera y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas. La aplicación de las recomendaciones de alta prioridad de los Auditores Externos e Internos será sometida a un seguimiento y el Consejo será informado de manera sistemática. El cumplimiento de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) estará asegurado y las nuevas normas serán analizadas y los procesos o cambios requeridos serán implementados, según sea necesario.

### Resultado 3: Base sólida de recursos

#### Indicador 3.1: Ingresos

**Base de referencia (2014):** 35,8 millones de euros

**Meta:** 75 millones de euros

#### Indicador 3.2: Ingresos de formación generados a partir de contratos a gran escala

**Base de referencia (2014):** 731 000 euros

**Meta:** 5 millones de euros.

#### Indicador 3.3: Cantidad de acuerdos de financiación firmados con nuevos socios no tradicionales

**Base de referencia (2014):** 2 acuerdos

**Meta:** 6 acuerdos

#### Indicador 3.4: Porcentaje de éxito medio de licitación competitiva

**Base de referencia (2014):** 23 por ciento

**Meta:** 25 por ciento

### Resultado 4: Arquitectura de costos simplificada

#### Indicador 4.1: Cantidad de procesos empresariales y administrativos prioritarios racionalizados

**Base de referencia:** Se establecerá en 2015

**Meta:** Racionalización de los seis procesos empresariales y administrativos prioritarios finalizados

#### Indicador 4.2: Gastos generales

**Base de referencia (2014):** 26 por ciento

**Meta:** 25 por ciento

#### Indicador 4.3: Alineación del marco de gobernanza de TI con las Naciones Unidas y referente internacional reconocido con respecto a la seguridad de TI

**Base de referencia (2014):** realización de análisis de las deficiencias ISO 27001

**Meta:** Certificación ISO 27001 obtenida y conservada

#### Indicador 4.4: Dictamen de auditoría externa no calificado y cumplimiento de las NICSP

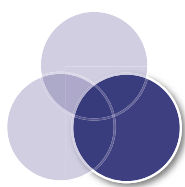
**Base de referencia (2014):** 100 por ciento

**Meta:** 100 por ciento

#### Indicador 4.5: Aplicación de las recomendaciones de alta prioridad de auditoría interna y externa

**Base de referencia (2014):** Auditoría interna: 65 por ciento y auditoría externa: 94 por ciento

**Meta:** Auditoría interna 75 por ciento y auditoría externa 95 por ciento



## El pilar de gestión de la estrategia de sostenibilidad se captura a través de un resultado combinado de los recursos humanos, instalaciones de calidad y la huella medioambiental

40. El resultado combinado según el pilar de administración posee una serie de indicadores relacionados con los recursos humanos, la calidad de las instalaciones en el campus y la huella medioambiental de las operaciones del Centro. Este resultado está interrelacionado y refuerza los resultados establecidos según los pilares de desarrollo y finanzas.

### Personal calificado y diverso

41. El Centro reconoce que su activo más importante es su personal y la inversión en el desarrollo de sus recursos humanos es un componente clave de la estrategia de sostenibilidad. La inversión en la formación del personal se incrementará para mejorar las habilidades del cuerpo docente durante los diez desafíos en mundo del trabajo de la OIT y para mantener el ritmo del desarrollo de la tecnología del aprendizaje. Además, las siguientes prioridades han sido identificadas por el Comité Mixto de formación de personal y desarrollo:

- fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y administración,
- promoción del trabajo en equipo eficaz,
- desarrollo de las habilidades técnicas y pedagógicas del personal en metodologías de formación y el uso de las tecnologías, y
- promoción de una cultura orientada al servicio a través de todos los servicios del Centro.

42. La formación en idioma seguirá siendo un componente esencial del desarrollo del personal que se centrará no solo en los cuatro idiomas oficiales del Centro (inglés, francés, italiano y español), sino también en otros idiomas de trabajo, incluidos el árabe, chino, portugués y ruso. Se alentará la movilidad interna y destacamentos las asignaciones cortas para aumentar las oportunidades de mejorar las capacidades técnicas y así lograr una experiencia laboral más amplia.

43. La política de contratación del Centro estará más en consonancia con la OIT y el sistema de las Naciones Unidas. Con este fin, la administración inició una revisión de la política de contratación, incluido el uso de contratos basados en proyectos, a principios de 2015 con el Sindicato del personal bajo los auspicios de la Comisión Paritaria de Negociación.

44. Se incrementarán los esfuerzos para mejorar la diversidad geográfica y regional de personal y para lograr la paridad de género en la categoría profesional. Las metas propuestas en virtud de ambos indicadores son ambiciosas pero alcanzables. En la meta del 40 por ciento de los profesionales de fuera de Europa, y al tener en cuenta la relativamente baja rotación del personal en el Centro, para lograr esta meta se requerirá un enfoque proactivo para acceder a las redes de reclutamiento en los Estados Miembros en regiones poco representadas, un mayor uso de medios de comunicación social, y esfuerzos de reclutamiento más específicos.

45. En consulta con el Comité Mixto de Salud y Seguridad en el Trabajo, se fortalecerá y aclarará el sistema de administración de la seguridad y la salud en el trabajo. Se mantendrán las iniciativas para mejorar el bienestar del personal en el lugar de trabajo, incluida la disponibilidad de los consejeros y capacitadores, y la organización de actividades de desarrollo del personal dirigidas a mejorar la capacidad de los funcionarios en torno a temas tales como la administración del tiempo y organización del trabajo. Las actividades dedicadas a la formación del personal también se llevarán a cabo en la aplicación del Plan de Emergencia y Evacuación.

## Instalaciones de calidad

46. Las mejoras en la calidad de las instalaciones residenciales y de formación del campus se lograrán a través de la implementación de un Plan maestro progresivo. Este se centrará en inversiones estratégicas para mejorar la formación y las instalaciones del alojamiento, la calidad de vida en el campus para los participantes y el personal, las medidas favorables para la familia y la accesibilidad para las personas con discapacidad. Las normas de alojamiento residenciales serán acordes con las normas reconocidas de la industria hotelera.

## Huella medioambiental

47. Se tomarán medidas para seguir mejorando la huella ambiental del Centro, en particular mediante el aumento del uso de energía procedente de fuentes renovables, reciclaje, mayor énfasis en el aprendizaje sostenible, reducción del uso de materiales y herramientas de formación en papel (*PaperSmart*) y la racionalización/centralización de impresoras. El Centro participará en la iniciativa *Soluciones Energéticas para los Hoteles* de la ONU/OMC, que es un proyecto de auditoría independiente destinado a reducir las emisiones y la huella de carbono de las instalaciones de los hoteles. El Grupo Consultivo para un Campus Verde, que incluye a representantes de las tres organizaciones de las Naciones Unidas en el campus, seguirá asesorando la gestión de las correspondientes iniciativas de reverdecimiento.

### Resultado 5: Personal calificado y diverso, instalaciones de calidad y mejora de la huella medioambiental

#### Indicador 5.1: Inversión en la formación del personal y el desarrollo

**Base de referencia (2014):** 29 por ciento del presupuesto de desarrollo del personal invertido en la formación de la gestión y el liderazgo.

**Base de referencia (2014):** 29 por ciento del presupuesto de desarrollo del personal invertido en la formación técnica, pedagógica y orientada a los servicios.

**Meta:** 35 por ciento del presupuesto de desarrollo del personal invertido en la formación de la gestión y el liderazgo.

**Meta:** 35 por ciento del presupuesto de desarrollo del personal invertido en la formación técnica, pedagógica y orientada a los servicios.

#### Indicador 5.2: Diversidad geográfica y regional y composición del género del personal profesional

**Base de referencia (2014):** 31 por ciento de los profesionales fuera de Europa.

**Base de referencia (2014):** 44 por ciento de mujeres profesionales.

**Meta:** 40 por ciento de los profesionales fuera de Europa.

**Meta:** 50 por ciento de mujeres profesionales.

#### Indicador 5.3: Calidad de las instalaciones de formación y el campus residencial

**Base de referencia (2014):** 76 por ciento evaluaron la calidad del alojamiento en las residencias como buena o excelente.

**Base de referencia:** Se establecerá en 2015.

**Meta:** 80 por ciento evalúan la calidad del alojamiento residencial como buena o excelente.

**Meta:** 95 por ciento de los participantes evalúan la calidad de las instalaciones de formación en el campus como buena o excelente.

#### Indicador 5.4: Huella medioambiental

**Base de referencia (2014):** Bandera Verde otorgada.

**Base de referencia (2014):** 40 por ciento del consumo de energía a partir de fuentes de energía renovables.

**Meta:** Conservación de la Bandera Verde.

**Meta:** 60 por ciento del consumo de energía a partir de fuentes renovables.

## Registro de riesgos empresarial

48. El Centro se ha comprometido a mejorar los procesos y procedimientos en vigor. El cuadro a continuación presenta el Registro de Riesgos de la empresa que resume los riesgos evaluados más importantes para el período 2016-2017. Dicho registro será supervisado y adaptado, de ser necesario, por el Comité de gestión de riesgos y estará complementado por registros independientes con medidas correctivas adecuadas en las unidades de servicios clave.

**Cuadro 1: Registro de riesgos empresarial para 2016-2017**

Núm.	Riesgos	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) correctiva(s)	Responsable(s) del riesgo
1.	Los programas de formación no están armonizados con las necesidades operacionales cambiantes de la OIT, y no se adaptan a las buenas prácticas internacionales en el ámbito de desarrollo mundial.	Insuficiente integración de los programas de formación con los resultados de la OIT; incapacidad de mantenerse al día con la innovación, el intercambio de conocimientos, la evaluación comparativa y la creación de redes; falta de modernización de las instalaciones del campus y actualización de las tecnologías.	Armonizar el Plan Estratégico y el Programa de trabajo del Centro con el Plan estratégico y Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017; participar activamente en varias redes nacionales y consolidar asociaciones; invertir continuamente en las instalaciones y tecnologías estratégicas del campus.	Director Director Adjunto Director de formación
2.	Eventos y circunstancias que repercuten en forma negativa en la ejecución del programa o en la continuidad de las actividades en general.	Fuego, daños por agua, actos malintencionados, desastres naturales, inestabilidad política, pandemia u otro evento.	Puesta en marcha de planes de continuidad de las actividades de TI y empresariales; establecimiento de un Equipo de respuesta rápida para la organización de una respuesta integral en todos los servicios esenciales.	Oficial Jefe de Información Jefe de Operaciones
3.	Reducción significativa del nivel de financiación por parte de un donante importante que repercute negativamente en la sostenibilidad financiera.	Coyuntura económica difícil para los principales donantes; presupuestos nacionales de desarrollo reducidos, disminución de la demanda de servicios por parte de la OIT y otros socios; incremento de los gastos fijos; aumento significativo de las cuentas incobrables; supervisión inadecuada del presupuesto; ningún incremento del número de donantes.	Supervisión regular por parte del Comité de Finanzas de los indicadores clave de desempeño financiero; supervisión de los resultados financieros frente al presupuesto aprobado; contención de los gastos fijos; recogida proactiva de los créditos; estrategia sobre la movilización de recursos y nuevas asociaciones.	Comité de Finanzas Tesorero Jefe, PRODEV
4.	Suspensión de pagos de una de las principales entidades bancarias, lo que provoca pérdidas financieras, una interrupción de las actividades o afecta negativamente a la reputación del Centro.	Escasa gestión del riesgo por parte de las instituciones financieras o de crisis financieras mundiales; incapacidad de actuar con la debida diligencia en la selección de los socios bancarios.	Establecimiento de protocolos estrictos para la selección de los socios bancarios; política de inversión prudente, supervisión periódica por parte del Comité de Finanzas.	Tesorero Comité de Finanzas



Núm.	Riesgos	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) correctiva(s)	Responsable(s) del riesgo
5.	La transición de un presupuesto anual a bienal aumenta la incertidumbre en lo que respecta a las financiaciones y los ingresos propios, la tasa inflacionaria, y la previsibilidad de las tasas de cambio.	Coyuntura económica internacional difícil, la tasa inflacionaria podría variar ampliamente e imprevisibilidad de la fluctuación del euro, en particular respecto del dólar EE.UU, a lo largo de un período de dos años.	Estimaciones prudentes de la tasa inflacionaria y del tipo de cambio del euro aplicado en el presupuesto bienal; creación de una línea presupuestaria para las contingencias o "imprevistos"; supervisión regular de la inflación y del tipo de cambio por parte del Tesorero y del Comité de Finanzas.	Tesorero Comité de Finanzas
6.	Asociaciones con instituciones inadecuadas repercuten negativamente en la reputación del Centro.	Detección inadecuada y revisión de la debida diligencia.	Procesos y procedimientos internos de detección para revisar y aprobar todas los acuerdos de asociaciones y de financiación.	Comité de Contratos y Acuerdos de Financiación
7.	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.	Marco de rendición de cuentas esclarecido; puesta en marcha de políticas de tolerancia cero; establecimiento de un Comité de rendición de cuentas; puesta en marcha de un Comité de Contratos; aplicación de políticas sobre ética y conflicto de intereses; separación de funciones; procedimientos para la selección de los participantes.	Director de la formación Jefe del servicio de Recursos Humanos Tesorero
8.	Peligros en materia de protección, salud y seguridad en el trabajo que derivan en accidentes, litigios, pérdidas financieras y de reputación.	Información y cumplimientos inadecuados en lo que respecta a la seguridad y a las normas del Centro relativas a la salud y seguridad en el trabajo.	Cumplimiento estricto de las normas en materia de seguridad de las Naciones Unidas; simulaciones de incendios periódicas; supervisión de la calidad del agua y del aire; asbestos y cobertura del seguro, actualización del sistema de gestión de la seguridad.	Jefe de Operaciones Jefe del servicio de Recursos Humanos

### III. PROPUESTAS DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2016-2017

49. Por primera vez, las propuestas de presupuesto del Centro abarcarán un bienio. Al tiempo que este cambio permitirá una programación con la OIT más oportuna y coherente, también conllevará mayores riesgos para el Centro. Por consiguiente, se ha adoptado un enfoque prudente en la formulación de las propuestas de presupuesto.

50. Los parámetros financieros clave sobre los cuales se basan las propuestas presupuestarias son los siguientes:

- ingresos fijos (es decir, las contribuciones voluntarias) están previstos en el nivel actual. Mientras que la contribución por parte de la OIT por un período de dos años ya es conocida y está contemplada en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017, existe una presunción importante de que la contribución *ex-lege* del Gobierno de Italia mantendrá su nivel actual por cada año del bienio;
- ingresos propios (procedentes de las actividades de formación, servicios de asesoramiento y otras actividades) se prevén en los niveles medio alcanzados en el período del Plan actual, teniendo en cuenta el impacto cíclico del ciclo de programación bienal de la OIT que tiende a proporcionar mayores niveles de ingresos para las actividades de formación y a otras actividades en el segundo año del ciclo;
- gastos generales (de personal y distintos de los de personal) se reducirán cada uno de los dos años conforme a la meta establecida en el Plan estratégico, y
- gastos variables (de personal y distintos de los de personal) están previstos en el nivel actual.

51. El cambio hacia un presupuesto bienal aumenta el riesgo financiero provocado por la incertidumbre en un lapso de dos años, en particular en lo que respecta a los niveles de inflación y fluctuación de los tipos de cambio. Por ejemplo, un incremento superior a lo previsto en la tasa inflacionaria nacional o local y/o un aumento significativo del valor del euro, en particular frente al dólar de los Estados Unidos, tendría un impacto negativo. Para mitigar dicho riesgo, se ha incluido en la propuesta de presupuesto una nueva línea presupuestaria para las contingencias o “imprevistos”.

52. Cabe destacar que no obstante el Centro esté avanzando hacia un ciclo presupuestario y programa bienal, los estados financieros y el Informe del Auditor Externo seguirá preparándose y presentándose anualmente.

53. De conformidad con las disposiciones del artículo 4 del Reglamento Financiero del Centro, se presenta a continuación el proyecto de Programa y Presupuesto para el bienio 2016-2017. Además de las propuestas presupuestarias relativas al Fondo General, se presenta también información sobre el Fondo de Mejora del Campus y el Fondo de Innovación.

54. En el cuadro 2, las propuestas de presupuesto para el Fondo General están divididas en capítulos y partidas, que también muestran las estimaciones para 2015 y los resultados actuales para 2014. Los ingresos (Parte A) se dividen en contribuciones voluntarias (Capítulo I), ingresos propios (Capítulo II), y la contribución de los superávits anteriores (Capítulo III). Los gastos (Parte B) se dividen en gastos fijos (Capítulo IV), gastos variables relacionados con el volumen de las actividades de formación (Capítulo V), y una nueva línea presupuestaria que contempla los incrementos potenciales de los gastos relacionados con una inflación superior a lo previsto y/o fluctuación del tipo de cambio (Capítulo VI). En el Anexo informativo I se recogen notas informativas sobre las partidas presupuestarias.

55. En la preparación del proyecto de Programa y Presupuesto se ha partido de los siguientes supuestos en relación con los ingresos y gastos:

- el programa incluye actividades de formación ya inscritas en el calendario de 2016, cuya financiación está asegurada, así como las actividades cuyas negociaciones, en curso o futuras, comportan una probabilidad



razonable de que concluyan con éxito, así como estimaciones de ingresos propios anticipados basados en rendimientos de ejercicios anteriores del Centro. Actualmente, esta previsión es incierta y se aplicó un enfoque conservador para obtener la cifra final para 2016-2017;

- las actividades negociadas con los patrocinadores financieros deberían cubrir sus propios gastos variables (relativos al personal y aquellos distintos de los de personal) y generar una contribución adecuada a los gastos fijos del Centro;
- los gastos de personal se basan en los niveles aprobados al tiempo en que se preparaba la propuesta de presupuesto e incluye los aumentos estándar prescritos por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) conocidos en junio de 2015;
- se aplicó una tasa de inflación del 1,4 por ciento a la propuesta de 2016 y una tasa de 1,5 por ciento a la propuesta de 2017<sup>20</sup>.

## CUADRO 2: PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2015 Y PROPUESTAS DE PRESUPUESTO PARA 2016-2017

(en miles de euros)			2014	2015	2014-15	2016-17
Capítulo	Partida	PARTE A – INGRESOS	Cifras efectivas	Previsiones	Total	Presupuesto propuesto
<b>I.</b>		<b>Contribuciones voluntarias</b>				
	10	Organización Internacional del Trabajo	2 990	3 712	6 702	7 165
	11	Gobierno de Italia ( <i>ex-lege</i> )	7 850	7 850	15 700	15 700
	12	Región del Piamonte (Italia)	50	-	50	-
	13	Gobierno de Portugal	250	250	500	500
	14	Municipalidad de Turín	349	-	349	-
		<b>Total contribuciones voluntarias</b>	<b>11 489</b>	<b>11 812</b>	<b>23 301</b>	<b>23 365</b>
<b>II.</b>		<b>Ingresos propios</b>				
	20	Ingresos de actividades de formación y servicios de asesoramiento	21 986	24 200	46 186	51 200
	21	Ingresos procedentes de las publicaciones	771	1 000	1 771	2 000
	22	Otros ingresos	937	1 400	2 337	2 000
		<b>Total ingresos propios</b>	<b>23 694</b>	<b>26 600</b>	<b>50 294</b>	<b>55 200</b>
<b>III.</b>		<b>Otros ingresos</b>				
	30	Superávit de ejercicios anteriores asignado a actividades de formación	655	950	1 605	1 500
	31	Superávit de ejercicios anteriores asignado al examen de los procesos operativos	-	145	145	123
		<b>Total ingresos</b>	<b>35 838</b>	<b>39 507</b>	<b>75 345</b>	<b>80 188</b>
<b>Capítulo</b>	<b>Partida</b>	<b>PARTE B – GASTOS</b>				
<b>IV.</b>		<b>Gastos fijos</b>				
	40	Personal del presupuesto ordinario	14 593	15 440	30 033	31 971
	41	Consultores	487	460	947	954
	42	Instalaciones	2 380	2 217	4 597	3 593
	43	Seguridad	360	414	774	826
	44	Gastos generales operativos	708	753	1 461	1 457
	45	Misiones y representación	175	265	440	528
	46	Gobernanza	374	397	771	732
	47	Tecnología de la información	1 618	1 427	3 045	2 971
	48	Depreciación de la propiedad y equipo	376	626	1 002	1 348
	-	Otros gastos	(217)	-	(217)	-
		<b>Total gastos fijos</b>	<b>20 854</b>	<b>21 999</b>	<b>42 853</b>	<b>44 380</b>

<sup>20</sup> Fuente: Instituto nacional de estadística de Italia (ISTAT).

(en miles de euros)			2014	2015	2014-15	2016-17
Capítulo	Partida	PARTE B – GASTOS	Cifras efectivas	Previsiones	Total	Presupuesto propuesto
<b>V.</b>		<b>Gastos variables</b>				
	50	Personal vinculado a proyectos	2 639	2 582	5 221	4 999
	51	Colaboradores externos	4 385	4 590	8 975	9 768
	52	Misiones	691	635	1 326	1 350
	53	Gastos de los participantes	4 982	6 480	11 462	13 790
	54	Libros, material didáctico y suministros	493	540	1 033	1 149
	55	Instalaciones y servicios de formación fuera de Turín	675	1 080	1 755	2 298
	56	Otros gastos variables	123	176	299	374
	57	Gastos relativos a ingresos de publicaciones	510	640	1 150	1 280
	58	Otros gastos relativos a otros ingresos	100	100	200	200
		<b>Total gastos variables</b>	<b>14 598</b>	<b>16 823</b>	<b>31 421</b>	<b>35 208</b>
<b>VI.</b>	<b>60</b>	<b>Contingencia</b>				
		<b>Total gastos</b>	<b>35 452</b>	<b>38 822</b>	<b>74 274</b>	<b>80 188</b>
		<b>Superávit presupuestario</b>	<b>386</b>	<b>685</b>	<b>1 071</b>	<b>-</b>

### CUADRO 3: RESUMEN DE LOS INGRESOS PROPIOS Y GASTOS RELATIVOS A LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y OTRAS ACTIVIDADES

(en miles de euros)		2014	2015	2014-15	2016-17
		Cifras efectivas	Previsiones	Total	Presupuesto propuesto
<b>Total ingresos propios</b>					
	Ingresos procedentes de las actividades de formación y servicios de asesoramiento	21 986	24 200	46 186	51 200
	Ingresos procedentes de las publicaciones	771	1 000	1 771	2 000
	Superávit de ejercicios anteriores asignado a actividades de formación	655	950	1 605	1 500
	<b>Total</b>	<b>23 412</b>	<b>26 150</b>	<b>49 562</b>	<b>54 700</b>
	Gastos variables <sup>21</sup>	14 498	16 723	31 221	35 008
	<b>Contribución a los gastos fijos (CGF)</b>	<b>8 914</b>	<b>9 427</b>	<b>18 341</b>	<b>19 692</b>
	<b>Proporción de CGF</b>	<b>38.1%</b>	<b>36.0%</b>	<b>37.0%</b>	<b>36.0%</b>
	Total de gastos	10 300	10 696	20 996	21 755
	Proporción de gastos en instalaciones y tecnología de la información (70%)	2 799	2 551	5 350	4 595
	<b>Total</b>	<b>13 099</b>	<b>13 247</b>	<b>26 346</b>	<b>26 350</b>
	<b>Apoyo de las contribuciones voluntarias y otros ingresos</b>	<b>(4 185)</b>	<b>(3 820)</b>	<b>(8 005)</b>	<b>(6 658)</b>
	Contribuciones voluntarias y otros ingresos	12 426	13 212	25 638	25 365
	Costos de apoyo administrativo y de gestión	7 855	8 707	16 562	18 707
	<b>Monto de las contribuciones voluntarias y de otros ingresos disponibles para las actividades de formación</b>	<b>4 571</b>	<b>4 505</b>	<b>9 076</b>	<b>6 658</b>
	<b>Superávit presupuestario</b>	<b>386</b>	<b>685</b>	<b>1 071</b>	<b>-</b>

<sup>21</sup> Excluye otros gastos relacionados con otros ingresos.

56. Las previsiones para 2015 (en base a los datos disponibles al 30 de junio de 2015) estiman un superávit de 685.000 euros, tal como se señala en el Informe Provisional de Ejecución para 2015<sup>22</sup>. La propuesta de presupuesto para 2016-2017 estima que el total de ingresos será igual al total de gastos, lo que se traducirá en un presupuesto equilibrado.

57. Tras la finalización de la renovación del Pabellón Europa en octubre de 2014, el Fondo de Mejora del campus presentaba un saldo de 607.000 euros. Se destinó un total de 950.000 euros del superávit de 2013 para la renovación del Pabellón Italia y la actualización del Pabellón Asia, otras mejoras del campus, iniciativas ecológicas y actualización de Oracle.

58. El cuadro 4 brinda un resumen de los ingresos y gastos con arreglo al Fondo de Mejora del Campus y el saldo de fondo previsto para finales de 2015.

#### CUADRO 4: FONDO DE MEJORA DEL CAMPUS

(en miles de euros)	2014 Cifras efectivas	2015 Estima- ciones	2014-15 Total
<b>INGRESOS</b>			
Municipalidad de Turín	250	–	250
Compagnia di San Paolo	1 119	–	1 119
Cámara de Comercio de Turín	200	–	200
Utilización del superávit	<b>118</b>	<b>950</b>	<b>1 068</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>1 687</b>	<b>950</b>	<b>2 637</b>
<b>GASTOS</b>			
Gastos de mantenimiento o extraord. (Municipalidad de Turín)	–	–	–
Jardinería (Municipalidad de Turín)	–	–	–
Renovación Pabellón Europa	2 465	–	2 465
Renovación Pabellón Italia/Actualización del Pabellón Asia	–	–	–
Mejoras del campus e iniciativas ecológicas	–	100	100
Actualización de Oracle	–	250	250
Other expenses	18	–	18
<b>Total gastos</b>	<b>2 483</b>	<b>350</b>	<b>2 833</b>
<b>Superávit (déficit)</b>	<b>(796)</b>	<b>600</b>	<b>(196)</b>
<b>Saldo del fondo disponible al final del ejercicio</b>	<b>607</b>	<b>1 207</b>	

59. En 2012 se estableció un Fondo de Innovación destinado a respaldar el desarrollo de nuevas iniciativas de formación y productos. En el cuadro 5 se presentan las estimaciones de los gastos para 2015 así como el saldo de fondo previsto para finales de 2015.

<sup>22</sup> CC 78/2.

### CUADRO 5: FONDO DE INNOVACIÓN

(en miles de euros)	2014 Cifras efectivas	2015 Estima- ciones	2014-15 Total
<b>INGRESOS</b>			
Utilización del superávit	100	550	650
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>550</b>	<b>650</b>
<b>GASTOS</b>			
Innovaciones en la formación	201	372	573
<b>Total Gastos</b>	<b>201</b>	<b>372</b>	<b>573</b>
<b>Superávit (déficit)</b>	<b>(101)</b>	<b>178</b>	<b>77</b>
<b>Saldo del fondo disponible al final del ejercicio</b>	<b>-</b>	<b>178</b>	

### Utilización del superávit de 2014

60. De conformidad con las disposiciones del artículo 7.4 del Reglamento Financiero, la Directora ha asignado los siguientes gastos del superávit de 2014 del valor de 386.000 euros:

(en miles de euros)	
Actividades de formación	286 000
Fondo de Mejora del Campus (renovación del Pabellón Italia)	100 000
<b>Total</b>	<b>386 000</b>

61. **Se solicita al Consejo que:**

**I) apruebe el Plan Estratégico, y**

**II) adopte las Propuestas del Presupuesto de ingresos y gastos para 2016-2017.**

*Punto que requiere decisión:* Párrafo 61.

Turín, 25 de septiembre de 2015

---

## ANEXOS INFORMATIVOS

### Anexo I: Notas explicativas adicionales<sup>23</sup>

#### INGRESOS

##### Contribuciones voluntarias

Partida 10	Organización Internacional del Trabajo
	<p>El Programa y Presupuesto de la Organización Internacional del Trabajo prevé para el bienio 2016-2017 un total de 8.240.000 en concepto de contribución a los costos operativos del Centro para el mismo período.</p>
Partida 11	Gobierno de Italia
	<p>El Acuerdo firmado en diciembre de 1983 entre la OIT y el Gobierno de Italia estipula en el artículo 1 que "el Gobierno de Italia se compromete a participar en el Presupuesto del Centro, para la parte relativa a los gastos generales, mediante una contribución anual que tendrá en cuenta a la vez las necesidades del Centro en concepto de dichos gastos generales y la contribución anual abonada por la Organización Internacional del Trabajo para la financiación del Centro." En virtud del artículo 2 de ese mismo Acuerdo, una Comisión Mixta compuesta por representantes del Centro y del Gobierno de Italia se encargará de llevar a cabo "[...] una evaluación de las necesidades del Centro en concepto de gastos generales para el ejercicio económico siguiente y emitirá un dictamen sobre el importe de la contribución italiana al Centro para el ejercicio en cuestión sobre la base de los criterios establecidos en el artículo 1." Aunque la Comisión Mixta todavía no se ha reunido ni aprobado la contribución para el Centro para el bienio 2016-2017, se incluyó la cifra de 15.700.000 euros que representa la contribución anual de 7.850.000 euros para un período de dos años, atendiendo a las contribuciones recibidas por Italia en el pasado para cubrir los gastos generales del Centro.</p>
Partida 13	Gobierno de Portugal
	<p>El Gobierno de Portugal renovó su acuerdo con el Centro para proporcionar una contribución anual de 250.000 euros por un período de tres años (2015-2017) para cubrir los gastos operativos.</p>
<b>Ingresos propios</b>	
Partida 20	Ingresos propios procedentes de las actividades y servicios consultivos
	<p>Esta partida está relacionada con los ingresos previstos para las actividades de formación y de asesoramiento para 2016-2017. Se</p>

---

<sup>23</sup> Estas notas explicativas se refieren a las partidas presupuestarias del cuadro 2.

estima que los ingresos para ese ejercicio ascenderán a 51,2 millones de euros para el bienio.

En el Anexo II se presenta un cuadro detallado de las previsiones de ingresos por fuente de financiación.

Partida 21 Ingresos procedentes de las publicaciones

Esta partida está relacionada con los ingresos previstos para las publicaciones durante el bienio 2016-2017 cuya cifra asciende a 2,0 millones de euros.

Partida 22 Otros ingresos

Los ingresos previstos para esta partida, estimados en 2,0 millones de euros, están relacionados con los intereses devengados y los ingresos procedentes del alquiler de locales e instalaciones del campus, junto con la contribución estimada a los costos fijos del Centro por parte de la Escuela Superior del Sistema de las Naciones Unidas y el Instituto Interregional sobre la Delincuencia y la Justicia por concepto de utilización de algunos locales y servicios y el alquiler de instalaciones de formación y alojamiento.

Partida 30 y 31 Superávit de ejercicios anteriores asignados a las actividades de formación y al examen de los procesos operativos

El superávit de ejercicios anteriores se utilizará principalmente para las actividades de formación durante el bienio 2016-2017. El saldo del superávit de 2010 destinado al examen de los procesos operativos se utilizará durante 2015-2016 para seguir racionalizando los procesos administrativos y empresariales.

## **GASTOS**

### **Gastos fijos**

Partida 40 Gastos de personal del presupuesto ordinario

Esta partida se refiere a los recursos de personal necesarios para el desarrollo, la ejecución y el apoyo técnico y administrativo del programa de actividades de formación. Para 2016-2017, los gastos de personal del presupuesto ordinario representan aproximadamente el 40 por ciento de los gastos totales del presupuesto. Dicho importe demuestra un incremento de 1.938.000 euros (el equivalente al 6,5 por ciento) respecto al total del período 2014-2015 que está formado por los gastos reales de 2014 y aquellos previstos para 2015.

Los gastos de esta partida reflejan los ajustes en las últimas políticas salariales y en las decisiones relativas a la escala de sueldos básicos del personal, a los niveles de los subsidios de educación a la tasa fija para el alojamiento, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas de conformidad con las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional para su aplicación en todo el sistema común de las Naciones Unidas. En cuanto parte del sistema común de las Naciones Unidas, el Centro tiene la obligación de aplicar todo tipo de aumento reglamentario.

El Comité de Pensiones no ha recomendado ningún cambio al porcentaje total de contribuciones a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. La Asamblea General no ha invocado el artículo 26 de los Estatutos de la Caja en lo que concierne el déficit actuarial de sus miembros. Cabe suponer que la situación atinente al porcentaje y al déficit actuarial continuará en 2016-2017. Las contribuciones realizadas al Fondo se basan en el nivel de remuneración pensionable para cada grado. El último cuadro de remuneración pensionable publicado en febrero de 2013 por la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) ha sido utilizado para prever el total de las contribuciones del Centro.

Los gastos de personal se estiman sobre la base del grado actual en la categoría del cuadro orgánico del personal y categorías superiores y en la categoría de servicios generales. En ellos se incluyen todos los elementos de costo previstos en el Estatuto del Personal del Centro, así como una provisión destinada a cubrir el costo de las indemnizaciones debidas al personal por terminación de contrato, como prescribe el artículo 12 del Reglamento Financiero del Centro.

Se incluyó una provisión para permitir todo aumento aprobado durante el bienio que no se conocía al tiempo en que se realizaron los cálculos presupuestarios.

El cuadro a continuación muestra la composición de los costos de las categorías superiores y la categoría de los servicios generales. Las vacaciones en el país de origen y las vacaciones anuales representan un gasto adicional estimado para 2016-2017.

El nivel total de recursos para el personal del presupuesto ordinario se desglosa como sigue:

(en miles de euros)	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
Categoría del cuadro orgánico y categorías superiores	16 094	17 825	10,8
Categoría de servicios generales	13 398	13 579	1,4
Costos asociados	541	567	4,8
<b>Total del personal del presupuesto ordinario</b>	<b>30 033</b>	<b>31 971</b>	<b>6,5</b>
<b>Total equivalente a tiempo completo</b>	<b>288,5</b>	<b>292,98</b>	

Los anexos informativos III y IV presentan de forma pormenorizada los recursos de personal previstos y su correspondiente costo.

#### Categoría del cuadro orgánico y superiores

En base a debates en curso, no se prevé ningún aumento del sueldo básico para el personal del cuadro orgánico para enero de 2016 con arreglo a los dispuesto por la Asamblea General de las Naciones Unidas prevista para diciembre de 2015. Se aplicaron los aumentos

en los sueldos básicos resultantes de los derechos establecidos por ley correspondientes a la duración del servicio.

Los cambios en los índices del ajuste por cambio de destino se deben a las fluctuaciones del tipo de cambio y a la evolución del costo de vida, tal como fuere establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). El presupuesto se estableció al tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en junio de 2015 por el valor de 1,089 dólares de los Estados Unidos por 1 euro y el índice de ajuste para 24 meses se estableció en 38,20 por ciento.

La remuneración pensionable de la Categoría del cuadro orgánico y categorías superiores permaneció constante desde el 1.º de febrero de 2013.

El nivel máximo admitido para los gastos de subsidio de educación incurridos en los países / zonas monetarias designados también permaneció constante desde el 1.º de enero de 2013.

A continuación se presenta un cuadro que refleja los costos medio (basados en los costos reales y en estimaciones) relativos a los grados del cuadro orgánico.

<b>Grado</b>	<b>2014-2015 Estimaciones</b>	<b>2016-2017 Presupuesto propuesto</b>	<b>% cambio</b>
ADG	207 907	216 195	4,0
D.2	231 337	220 904	(4,5)
D.1	218 325	253 837	16,3
P.5	167 017	172 991	3,6
P.4	144 643	150 378	4,0
P.3	129 285	137 981	6,7

#### Categoría de servicios generales

Basándose en la decisión tomada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la escala de sueldos de los servicios generales permanecerá congelada hasta que los ajustes futuros permitan colmar el 9,2 por ciento de excedente de salario, así como resulta en la encuesta sobre las mejores condiciones de empleo predominantes llevada a cabo por la secretaría de las Naciones Unidas para las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma (incluido el Centro). A raíz de esta decisión, se creó una segunda escala de sueldos para el personal de los servicios generales contratado el 1.º de febrero de 2013 o después de esa fecha, en la cual se incluyó una estimación de aumento del 1,2 por ciento para 2016-2017.

La remuneración pensionable corresponde al equivalente en dólares de la suma del salario bruto local, más la prima de idiomas.

El cuadro que figura a continuación refleja el costo promedio (basado en los costos reales) relativos a los distintos grados de esas categorías.



<b>Grado</b>	<b>2014-2015 Estimaciones</b>	<b>2016-2017 Presupuesto propuesto</b>	<b>% cambio</b>
G.7	105 633	108 650	2,9
G.6	92 292	94 372	2,3
G.5	76 109	77 533	1,9
G.4	65 298	69 078	5,8
G.3	55 543	54 373	(2,1)
G.2	30 221	-	-

Partida 41

Consultores

En el cuadro a continuación se incluyen dos tipos de consultores:

	<b>2014-2015 Total</b>	<b>2016-2017 Presupuesto propuesto</b>	<b>% cambio</b>
Servicio médico	496 000	509 000	2,6
Consultores	451 000	445 000	(1,3)
<b>Total</b>	<b>947 000</b>	<b>954 000</b>	<b>-</b>

Servicio médico

Este servicio proporciona asistencia médica a los participantes en las actividades de formación. A petición de la Dirección, también proporciona servicios y dictámenes médicos en todos los casos requeridos por los procedimientos administrativos del Centro. Esos servicios son prestados por varios médicos con contratos a tiempo parcial, con la asistencia de una enfermera a tiempo parcial. Cuentan con la asistencia de una enfermera que es funcionaria del Centro y cuyo costo, por consiguiente, está incluido en la partida 30 del Presupuesto relativa a los costos del personal.

Consultores

Se trata principalmente de consultores o empresas consultoras que han sido contratados para la concepción y el desarrollo de nuevos programas, y para brindar servicios de traducción e interpretación para las actividades del Centro.

Partida 42

Instalaciones

Las actividades del Centro transcurren en un campus que ocupa un terreno de unos 100.000 metros cuadrados de superficie y en el que están situados 21 pabellones. Los diferentes edificios albergan oficinas, aulas y servicios de hotelería. Las construcciones e instalaciones son propiedad de la municipalidad de Turín, que las cede en alquiler al Centro por una suma simbólica. En virtud del Convenio firmado en julio de 1964, las reparaciones mayores y algunos trabajos de mantenimiento, tales como la restauración de las fachadas, la reparación de los daños causados por las inclemencias del tiempo, el mantenimiento y la limpieza del parque y las calles corren a cargo de la municipalidad de Turín. Por el

contrario, los costos de explotación y mantenimiento corrientes corren a cargo del Centro.

Los costos previstos se desglosan como sigue:

	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
Servicios	1 694 000	1 710 000	1,0
Limpieza	427 000	443 000	3,7
Mantenimiento y reparaciones	2 042 000	1 218 000	(40,3)
Evacuación de la basura	434 000	222 000	(48,8)
<b>Total</b>	<b>4 597 000</b>	<b>3 593 000</b>	<b>(21,8)</b>

Partida 43 Seguridad

Esta partida representa el costo de los servicios de seguridad proporcionados por empresas especializadas y el costo anual de manutención de los sistemas de seguridad.

Partida 44 Gastos generales operativos

Esta partida engloba todos los gastos de transporte, servicios de estafeta y correo, teléfono y comunicaciones, la adquisición de materiales no depreciables, la reproducción interna, el material de oficina, el mantenimiento de equipos y otros costos administrativos. Los gastos previstos se desglosan como sigue:

	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
Servicios de correo, estafeta, franqueo y telecomunicaciones	476 000	491 000	3,2
Costos de transporte y mantenimiento de los vehículos	213 000	242 000	13,6
Material de oficina y reproducción interna	246 000	214 000	(13,0)
Mantenimiento de equipos	168 000	177 000	5,4
Cargos bancarios	75 000	81 000	8,0
Información pública y promoción	44 000	50 000	13,6
Servicios administrativos proporcionados por la OIT	82 000	85 000	3,7
Otros costos	157 000	117 000	(25,4)
<b>Total</b>	<b>1 461 000</b>	<b>1 457 000</b>	<b>(0,3)</b>

Partida 45 Misiones y representación

Esta partida está relacionada con misiones técnicas destinadas a la promoción de las actividades del Centro, así como al mantenimiento de estrechas relaciones tanto con la OIT como con los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas. Asimismo, un pequeño porcentaje del total corresponde a misiones de carácter general, destinadas a mantener los contactos necesarios entre los

servicios administrativos de la OIT y los del Centro. Por último, esta partida incluye una provisión destinada a cubrir los gastos de hospitalidad.

Partida 46

Gobernanza

Esta partida corresponde al costo de los servicios de los auditores externos, el costo de los servicios jurídicos y de auditoría interna prestados por la sede de la OIT, y los gastos relacionados con las reuniones del Consejo, del Comité de Formación Sindical y del Comité de Formación para los Empleadores. Los gastos previstos para esta partida se desglosan como sigue:

	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
Servicios jurídicos y de auditoría interna de la OIT	387 000	435 000	12,4
Honorarios de los auditores externos	217 000	126 000	(41,9)
Consejo del Centro	98 000	101 000	3,1
Reuniones del Comité de Formación Sindical	69 000	70 000	1,4
<b>Total</b>	<b>771 000</b>	<b>732 000</b>	<b>(5,1)</b>

Partida 47

Costos de la tecnología de la información

Esta partida abarca los gastos previstos con relación a tecnología de la formación, mantenimiento y desarrollo de sistemas de información, ofimática, mantenimiento de los equipos y compra de material informático no depreciable. Los gastos correspondientes a esta partida se desglosan como sigue:

	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
Costos de Internet	119 000	176 000	47,9
Mantenimiento del hardware de la computadora	133 000	150 000	12,8
Software de aplicaciones, licencias y mantenimiento	489 000	536 000	9,6
Material informático no depreciable	637 000	362 000	(43,2)
Asistencia técnica	1 667 000	1 747 000	4,8
<b>Total</b>	<b>3 045 000</b>	<b>2 971 000</b>	<b>(2,4)</b>

Partida 48

Depreciación de la propiedad y equipo

De conformidad con lo estipulado en el párrafo 2 del artículo 13 del Reglamento Financiero del Centro, se ha establecido una provisión para cubrir la depreciación de todos los activos fijos e intangibles del Centro.

**Gastos variables**

Los gastos variables están relacionados exclusivamente con la ejecución de actividades de formación específicas. Dichos gastos evolucionan durante el período de vigencia del presupuesto conforme a la financiación disponible. Por consiguiente, el monto de estos gastos depende del nivel del programa de actividades, y esta también sujeto a variaciones que obedecen a la diversidad de los factores de costo asociados con la realización de las actividades.

Partida 50

Personal vinculado a proyectos

Esta partida está relacionada con el personal contratado por un tiempo determinado o para la realización de un proyecto de cooperación técnica específico con una duración determinada (contrato vinculado a proyecto), o financiado por una combinación de recursos procedentes de los presupuestos de una serie de actividades de formación (contrato vinculado a actividad). Los contratos se suscriben de conformidad con el subpárrafo del artículo 1.2(c) del Estatuto del personal y las personas con contrato de este tipo son contratadas directamente. Los gastos bajo esta partida representan alrededor del 14 por ciento del total de gastos variables y muestra una disminución de 222.000 euros para el período (o el 4,3 por ciento) sobre el total del período 2014-2015.

Los costos bajo esta partida reflejan los ajustes de los costos en las últimas políticas salariales y en las decisiones relativas a la escala de salarios básico del personal, a los niveles de los subsidios de educación y a la tasa fija para alojamiento, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas de conformidad con las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional para su aplicación en todo el sistema común de las Naciones Unidas.

Los gastos se estiman sobre la base del grado actual en la categoría del cuadro orgánico del personal y categorías superiores y en la categoría de servicios generales. En ellos se incluyen todos los elementos de costos previsto en el Estatuto del Personal del Centro, así como una provisión destinada a cubrir el costo de las indemnizaciones debidas al personal por terminación de contrato, como prescribe el artículo 12 del reglamento Financiero del Centro.

Se incluyó una provisión para autorizar todo aumento aprobado durante el bienio que no era conocido al tiempo que se efectuaron los cálculos presupuestarios.

	2014-2015 Total	2016-2017 Presupuesto propuesto	% cambio
<b>Personal vinculado a proyectos</b>			
Categoría del cuadro orgánico y categorías superiores	2 809	2 583	(8,0)
Categoría de servicios generales	2 359	2 316	(1,8)
Costos asociados	53	100	88,7
<b>Total de personal vinculado a proyectos</b>	<b>5 221</b>	<b>4 999</b>	<b>(4,2)</b>
<b>Total equivalente a tiempo completo</b>	<b>69,71</b>	<b>64,58</b>	

- Partida 51      Colaboradores externos
- Esta partida está relacionada con los conferencistas con contratos de colaboración externa y otros colaboradores externos como intérpretes, traductores y profesores de idiomas contratados para impartir clases a los participantes.
- Partida 52      Misiones
- Esta partida está relacionada con las misiones para la selección, preparación y acompañamiento de los participantes durante las visitas de estudio, y la evaluación de las misiones de seguimiento realizadas como parte de actividades específicas.
- Partida 53      Gastos de los participantes
- Esta partida está relacionada con todos los costos de alojamiento incurridos por los participantes durante su estancia en el Centro y durante su formación externa. Dichos gastos incluyen principalmente alojamiento y alimentación, el viaje de regreso de los participantes a sus países de origen, así como los viajes de los participantes durante las visitas de estudios, el costo de la formación dispensada a los participantes en el marco de pasantías individuales o colectivas en instituciones gubernamentales o privadas, la asistencia médica y la cobertura de seguro, los refrigerios y cenas de despedidas ofrecidas a los participantes.
- Partida 54      Libros, material didáctico y suministros
- Esta partida incluye los libros, las tabletas, los instrumentos didácticos y otro material entregado a los participantes en el marco de las actividades de formación.
- Partida 55      Instalaciones y servicios de formación fuera de Turín
- Esta partida está relacionada con el costo de las aulas y salas de conferencias, los costos administrativos, el alquiler de equipo para la formación y otros costos incurridos por actividades de formación realizadas fuera de Turín.

---

Partida 56	Otros gastos variables
	Esta partida está relacionada con gastos varios que no era posible incluir en las partidas anteriores, y con otros gastos de proyectos y actividades no relacionados con la formación.
Partida 57	Gastos relativos a los ingresos de las publicaciones
	Esta partida está relacionada con los costos de diseño gráfico, presentación, edición, interpretación y publicación de trabajos realizados por el Centro para la OIT y clientes externos. Estos costos están cubiertos por los ingresos obtenidos con las publicaciones (partida 21).
Partida 58	Otros gastos relativos a otros ingresos
	Esta partida está relacionada con los gastos asociados para generar otros ingresos (partida 22).
Partida 60	Contingencia
	Se incluyó una provisión de 600.000 euros en la propuesta presupuestaria para 2016-2017 a fin de cubrir un eventual incremento en los gastos debido a una inflación superior a lo previsto y/o fluctuaciones del cambio, en particular entre euros y dólares de los Estados Unidos.

**Anexo II – INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PREVISTOS PARA 2016-2017 DE LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN Y ASESORAMIENTO POR FUENTES DE FINANCIACIÓN**

(en miles de euros)	<b>2014-2015 Total</b>	<b>% del total</b>	<b>2016-2017 Presupuesto propuesto</b>	<b>% del total</b>
OIT	15 235	33	15 360	30
Bancos de desarrollo	462	1	512	1
Italia	6 925	15	7 680	15
Unión Europea	923	2	1 024	2
Otras organizaciones multilaterales	15 696	34	18 432	36
Organizaciones de las Naciones Unidas	4 155	9	4 096	8
Participantes autofinanciados	2 790	6	4 096	8
<b>TOTAL DE INGRESOS DE FORMACION Y SERVICIOS DE ASESORAMIENTO</b>	<b>46 186</b>		<b>51 200</b>	
Ingresos propios de las publicaciones	1 771		2 000	
Superávit de ejercicios anteriores asignado a actividades de formación	1 605		1 500	
<b>TOTAL DE FINANCIACIÓN PARA ACTIVIDADES</b>	<b>49 562</b>		<b>54 700</b>	

### Anexo III - RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL PARA 2014-2015 y 2016-2017

Grado	2016-2017 Presupuesto propuesto		2014-2015 Presupuesto aprobado		2014-2015 Estimaciones	
	ETC	Gastos previstos	ETC	Gastos previstos	ETC	Gastos previstos
ADG	2,0	430 000	2,0	433 900	2,0	416 000
D.2	2,0	442 000	2,0	409 600	2,0	463 000
D.1	2,0	507 000	4,4	809 900	4,0	845 000
P.5	28,0	4 832 000	28,4	4 852 900	25,9	4 327 000
P.4 <sup>24</sup>	45,5	6 924 000	37,67	5 298 500	39,5	5 743 000
P.3 <sup>25</sup>	34,0	4 690 000	37,17	4 519 600	33,1	4 300 000
<b>Total</b>	<b>113,5</b>	<b>17 825 000</b>	<b>111,64</b>	<b>16 324 400</b>	<b>106,5</b>	<b>16 094 000</b>
G.7	12,0	1 301 000	13,0	1 402 900	14,0	1 492 000
G.6	23,4	2 213 000	23,0	2 139 100	24,0	2 242 000
G.5	56,08	4 334 000	47,75	3 787 900	52,2	4 045 000
G.4	66,0	4 538 000	60,75	4 183 500	61,4	4 018 000
G.3	22,0	1 193 000	33,0	1 870 600	26,4	1 479 000
G.2	0,0	-	0,58	18 500	4,0	122 000
<b>Total</b>	<b>179,48</b>	<b>13 579 000</b>	<b>178,08</b>	<b>13 402 500</b>	<b>182,0</b>	<b>13 398 000</b>
<b>TOTAL GLOBAL:</b>	<b>292,98</b>	<b>31 404 000</b>	<b>289,72</b>	<b>29 726 900</b>	<b>288,5</b>	<b>29 492 000</b>

<sup>24</sup> Incluye un P4 financiado por el examen de los procesos operativos (ETC 0,5 en 2014-2015 y 0,5 en 2016-2017).

<sup>25</sup> Incluye un P3 financiado por JILAF Japón por un total de 21 meses en 2014-2015.



**Anexo IV – RECURSOS DE PERSONAL POR GRADO Y UNIDAD ORGÁNICA PARA 2016-2017**

Unidad orgánica	Cuadro orgánico y categorías superiores										Categoría de servicios generales							Total global Gastos (euros)			
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	ETC <sup>26</sup>	Total gastos (euros)	G7	G6	G5	G4	G3	G2	G1		ETC	Total gastos (euros)	
Oficina de la Directora	2,0	2,0	-	-	-	-	-	-	4,0	872 000	-	4,0	0,08	-	-	-	-	4,08	369 000	8,08	1 241 000
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,0</b>	<b>872 000</b>	<b>-</b>	<b>4,0</b>	<b>0,08</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4,08</b>	<b>369 000</b>	<b>8,08</b>	<b>1 241 000</b>
<b>Equipo de Formación y Gestión</b>																					
Programas de Formación	-	2,0	20,0	36,0	24,0	-	-	82,0	12 518 000	6,0	12,0	26,0	40,0	6,0	-	-	-	90,0	6 900 000	172,0	19 418 000
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>2,0</b>	<b>20,0</b>	<b>36,0</b>	<b>24,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>82,0</b>	<b>12 518 000</b>	<b>6,0</b>	<b>12,0</b>	<b>26,0</b>	<b>40,0</b>	<b>6,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>90,0</b>	<b>6 900 000</b>	<b>172,0</b>	<b>19 418 000</b>
<b>Otros servicios</b>																					
Servicios Financieros <sup>27</sup>	-	-	2,0	1,5	4,0	-	-	7,5	1 263 000	-	3,4	6,0	10,0	4,0	-	-	-	23,4	1 783 000	30,9	3 046 000
Instalaciones y Servicios Internos	-	2,0	2,0	2,0	-	-	-	4,0	586 000	-	2,0	6,0	4,0	6,0	-	-	-	18,0	1 303 000	22,0	1 889 000
Servicio Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	-	-	-	2,0	148 000	2,0	148 000
Servicios de Recursos Humanos	-	-	2,0	2,0	-	2,0	-	4,0	631 000	2,0	-	10,0	2,0	-	-	-	-	14,0	1 081 000	18,0	1 712 000
Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	-	2,0	4,0	2,0	-	-	-	8,0	1 329 000	-	2,0	2,0	6,0	2,0	-	-	-	12,0	805 000	20,0	2 134 000
Diseño y Producción de Material Multimedia	-	-	-	2,0	2,0	-	-	4,0	626 000	4,0	-	4,0	4,0	4,0	-	-	-	16,0	1 190 000	20,0	1 816 000
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,0</b>	<b>9,5</b>	<b>10,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,5</b>	<b>4 435 000</b>	<b>6,0</b>	<b>7,4</b>	<b>30,0</b>	<b>26,0</b>	<b>16,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>85,4</b>	<b>6 310 000</b>	<b>112,9</b>	<b>10 745 000</b>
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>28,0</b>	<b>45,5</b>	<b>34,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>113,5</b>	<b>17 825 000</b>	<b>12,0</b>	<b>23,4</b>	<b>56,08</b>	<b>66,0</b>	<b>22,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>179,48</b>	<b>13 579 000</b>	<b>292,98</b>	<b>31 404 000</b>

<sup>26</sup> Equivalente a tiempo completo (ETC).

<sup>27</sup> Incluye 0,5 ETC relativo al examen de los procesos operativos.