

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

# **INFORME PROVISIONAL DE EJECUCIÓN 2022**



# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> . . . . .	<b>2</b>
<b>1. SOBRE EL CENTRO</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>3. CARTERA DE SERVICIOS</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>4. ÁREAS DE ESPECIALIDAD</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>5. ALCANCE</b> . . . . .	<b>9</b>
Servicios formativos . . . . .	9
Otros servicios de desarrollo de capacidades . . . . .	18
<b>6. REPERCUSIÓN</b> . . . . .	<b>27</b>
En personas individuales . . . . .	27
Sobre organizaciones y (eco) sistemas . . . . .	32
<b>7. SITUACIÓN FINANCIERA</b> . . . . .	<b>36</b>
Ingresos . . . . .	37
Gastos . . . . .	38
<b>8. ALIANZAS</b> . . . . .	<b>41</b>
<b>9. GOBERNANZA</b> . . . . .	<b>44</b>
Supervisión . . . . .	44
Control interno . . . . .	44
Sistemas de gestión de riesgos . . . . .	45
<b>10. SERVICIOS EMPRESARIALES</b> . . . . .	<b>46</b>
Servicios financieros . . . . .	46
Servicios de recursos humanos . . . . .	47
Servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) . . . . .	49
Instalaciones y servicios internos . . . . .	50
<b>11. EJES DE POLÍTICAS TRANSVERSALES</b> . . . . .	<b>51</b>
<b>12. ESCUELA DE DESARROLLO DE TURÍN</b> . . . . .	<b>53</b>
<b>ANEXOS</b> . . . . .	<b>56</b>
Anexo 1: INDICADORES DEL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS DEL CENTRO . . . . .	56
Anexo 2: LISTA DE ACUERDOS DE FINANCIACIÓN FIRMADOS POR EL CENTRO EN 2022 . . . . .	61
Anexo 3: PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2022-23 . . . . .	65

# PRÓLOGO

El presente informe resume la labor realizada por el Centro Internacional de Formación (el Centro) en 2022, a mitad del ciclo de programación para 2022-23.

2022 ha sido otro año de crecimiento rápido para el Centro, en la línea de la trayectoria de crecimiento rápida experimentada durante la pandemia de COVID-19. La pandemia obligó al Centro a suspender las actividades de formación presenciales y a replantearlas como actividades de formación en línea, aprovechando inversiones realizadas anteriormente en su campus electrónico. Asimismo, en una sucesión rápida, el Centro puso en marcha una serie de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración para sus socios institucionales con el fin de ayudarles a dar un salto adelante en el campo del aprendizaje digital. Los resultados del bienio 2020-21 demostraron que la estrategia era acertada: el Centro casi triplicó el número de participantes y generó un superávit presupuestario de alrededor de 5,4 millones de euros. Además, el Centro aumentó considerablemente su perfil como proveedor de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración entre los mandantes de la OIT de todo el mundo y en el sistema de las Naciones Unidas.

**2022 ha vuelto a confirmar que el nuevo modelo operativo del Centro es un éxito.** El Centro va por el rumbo correcto para alcanzar o superar los objetivos de rendimiento bienal tanto en términos de alcance como de repercusión. En concreto, el alumnado en línea ha seguido expandiéndose con rapidez y, al mismo tiempo, se ha empezado a recuperar el número de participantes en actividades presenciales. Asimismo, el Centro ha generado un superávit presupuestario por valor de 3,8 millones de euros, lo que le ha permitido aumentar las reservas ante posibles crisis futuras, volver a invertir en productos nuevos y contribuir económicamente a la participación de más mandantes en las actividades.

Aprovecho la oportunidad para dar las gracias al Consejo del Centro por la confianza y al personal del Centro por su arduo esfuerzo y su compromiso para alcanzar estos resultados tan positivos.

Giuseppe Casale  
Director interino  
Marzo de 2023

# 1. SOBRE EL CENTRO

El Centro Internacional de Formación es el órgano formador de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT es una agencia especializada del sistema de las Naciones Unidas cuyo mandato consiste en promover el trabajo decente y la justicia social para todos, mientras que el Centro ofrece servicios de fomento de la capacidad individual e institucional para ayudar a los mandantes de todo el mundo a que el Programa de Trabajo Decente sea viable.

El principal grupo destinatario de los servicios de fomento de las capacidades del Centro son los mandantes de la OIT: organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores y gobiernos. El Centro también ofrece servicios de aprendizaje para el personal, la OIT y de otras agencias de las Naciones Unidas, así como otros interlocutores de la OIT cuyo mandato consista en promover el trabajo decente y la justicia social, entre ellos agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

Los servicios de fomento de capacidades del Centro son antropocéntricos y se basan en el derecho, promueven los principios y derechos fundamentales en el trabajo y en reforzar el tripartismo y el diálogo social. El Centro desempeña un papel fundamental en la aplicación de la Declaración del Centenario de la OIT de 2019 y ayuda a los mandantes de la OIT a facilitar el éxito de las transiciones al futuro del trabajo y promover el aumento de los derechos laborales de conformidad con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. El mandato del Centro para la prestación de servicios de fomento de capacidades individuales, institucionales o sistémicas emana de la Estrategia de Fomento de Capacidades de la OIT de 2019 y es uno de los centros de red del ecosistema de innovación perfilado en la Estrategia de Innovación de la OIT de 2020. El Centro se sitúa a la vanguardia de la extensión de los servicios de fomento de capacidades para los mandantes de la OIT en el contexto de iniciativas de la OIT para respaldar la recuperación socioeconómica de los Estados Miembros tras la pandemia de COVID-19.

El Centro está situado en Turín (Italia), en el campus del Centro de Aprendizaje del sistema de las Naciones Unidas. Para obtener más información sobre el Centro, visite [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org).



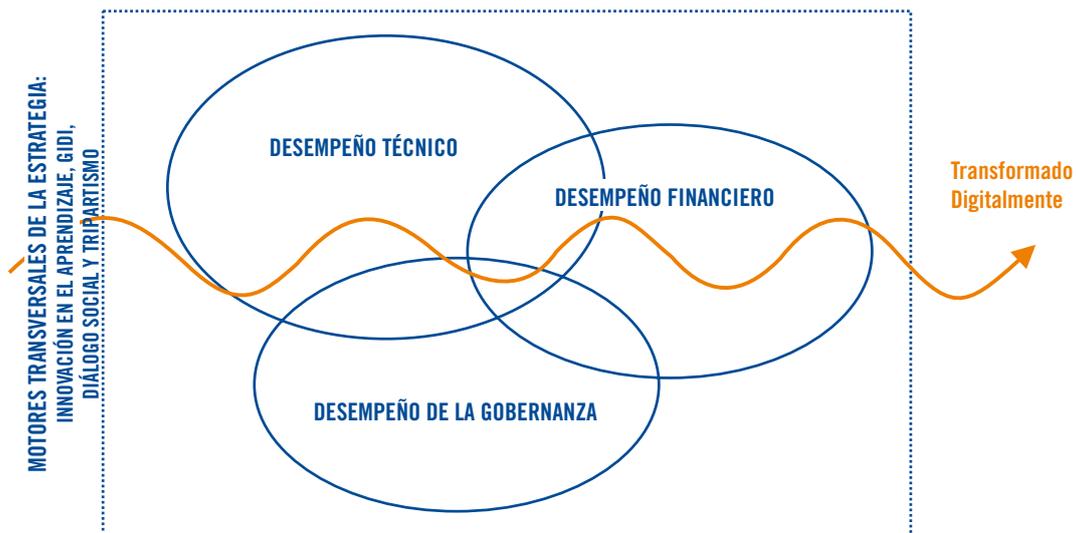
## 2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

El *leitmotiv* del Centro es ser una organización de formación sostenible. En este contexto, la sostenibilidad se define como la capacidad de aguante de la organización a lo largo del tiempo, como resultado de un equilibrio dinámico continuado entre los objetivos financieros y no financieros. Las dinámicas de la ecuación de la sostenibilidad se expresan a través de la imagen de un vórtice en movimiento circular y constante.

El sistema de gestión basada en los resultados que sustenta la estrategia de sostenibilidad del Centro se organiza alrededor de tres pilares o dimensiones de rendimiento: técnico, financiero e institucional. El rendimiento de cada dimensión se registra mediante una serie de resultados que cuentan con indicadores propios. Además, el sistema de gestión basada en los resultados distingue tres motores transversales de políticas: aprendizaje e innovación; igualdad entre sexos y diversidad; y tripartismo, diálogo social y normas internacionales del trabajo.

Las tres dimensiones del rendimiento organizativo sostenible son «interdependientes y se refuerzan mutuamente». Si bien el pilar del desarrollo es fundamental, ya que guarda relación con el mandato del Centro, cualquier deficiencia en cualquiera de los pilares repercutiría en el rendimiento de los demás y, por lo tanto, socavaría la sostenibilidad general del Centro. Las tres dimensiones del rendimiento organizativo sostenible se ilustran en el siguiente gráfico. El rendimiento del Centro en cada dimensión se describe en las siguientes secciones.

### EL MARCO ESTRATÉGICO ILUSTRADO



Fuente: Programa y Presupuesto del Centro para 2022-23, pág. 14

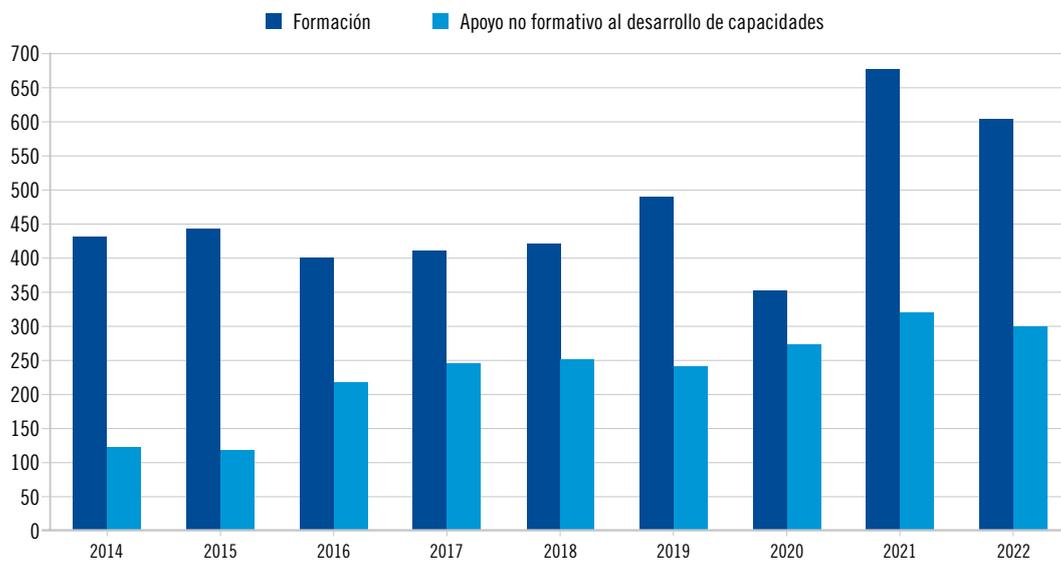
### 3. CARTERA DE SERVICIOS

Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro incluyen servicios para alumnos individuales y para organizaciones. Los servicios para los alumnos individuales se centran en la formación, mientras que los servicios para organizaciones abarcan el asesoramiento estratégico, la elaboración de materiales formativos, servicios de comunicación y promoción, organización de reuniones y eventos y servicios de gestión de proyectos.

#### *CARTERA DE SERVICIOS DEL CENTRO ILUSTRADA*

Formación	Servicios no formativos		
CURSOS REGULARES (Incluidas maestrías)	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FORMATIVOS	
CURSOS A MEDIDA	APOYO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	ORGANIZACIÓN DE REUNIONES Y EVENTOS

En el pasado, el grueso de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro consistía en actividades de formación grupales impartidas en modalidad presencial en el Campus o sobre el terreno. Con los años, ha ido aumentando la proporción tanto de actividades de formación a distancia como la de servicios no formativos para clientes institucionales. La diversificación de la cartera de servicios permitió que el Centro paliara la repercusión de la pandemia de COVID-19 sobre sus operaciones al pasar rápidamente de la modalidad de formación presencial a la formación a distancia y al ampliar el número y volumen de contratos para servicios de desarrollo de la capacidad institucional. En 2022, la relación entre servicios de formación y servicios distintos a la formación se estabilizó en 2:1, según el objetivo fijado en el Programa y Presupuesto. En comparación con 2021, el número total de actividades descendió ligeramente en 2022, mientras que mejoró el alcance y el rendimiento financiero, hecho que refleja la mayor efectividad en la gestión del nuevo modelo operativo. Véanse también los capítulos sobre alcance y repercusión para obtener más información.

*DESGLOSE DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA (2014-22)*

Fuente: MAP. Con la introducción del nuevo MAP a principios de 2016 se registraron por primera vez actividades de elaboración de medios audiovisuales.

## 4. ÁREAS DE ESPECIALIDAD

Las áreas de especialidad del Centro se enmarcan en los marcos estratégicos de alto nivel de la OIT, en concreto el Marco Estratégico de la OIT para 2022-25 y el Programa y Presupuesto de la OIT para 2022-23. Este último se inspira en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. En el bienio 2022-23, el Programa y Presupuesto de la OIT ha dado prioridad a ocho resultados políticos interconectados y tres resultados funcionales. Las áreas de especialidad del Centro se categorizan correspondientemente.

### RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA OIT PARA 2022-23

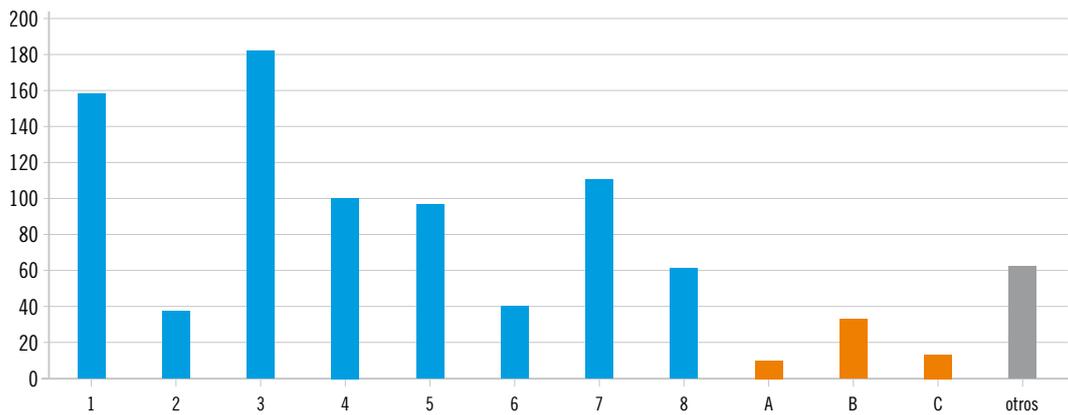


Fuente: PyP OIT 2022-23, pág. 23

En 2022, más de tres cuartos de las actividades del Centro tenían relación directa con los resultados en materia de políticas de alto nivel de la OIT, en estrecha consonancia con el programa de trabajo de la OIT del bienio 2020-21. Más del 40 por ciento de todas las actividades estaban relacionadas con el resultado 1: Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo, o con el resultado 3: Transición económica, social y ambiental en favor del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente para todos. Otros grupos temáticos principales fueron la promoción de empresas sostenibles; el desarrollo de competencias y la protección en el trabajo.

Las actividades no relacionadas directamente con los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT eran actividades de innovación en el aprendizaje, la Escuela de Desarrollo de Turín y encargos para la elaboración de productos para los socios para el desarrollo de la OIT, principalmente del sistema de las Naciones Unidas.

**ACTIVIDADES DEL CENTRO SEGÚN RESULTADOS EN MATERIA DE POLÍTICAS DE LA OIT (2022)**



1. Mandantes tripartidos fuertes y diálogo social influyente e inclusivo
2. Normas internacionales del trabajo y supervisión de autoridad efectiva
3. Transiciones económicas, sociales y medioambientales para todos; empleo productivo y libremente elegido y trabajo decente para todos
4. Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de la innovación y el trabajo decente
5. Competencias y aprendizaje a lo largo de la vida para facilitar el acceso al mercado de trabajo y para la transición del mismo
6. Igualdad de género e igualdad de oportunidades para todos en el mundo del trabajo
7. Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos
8. Protección social completa y sostenible para todos
- A. Mejora de los conocimientos e influencia para promover el trabajo decente
- B. Mejora del liderazgo y de la gobernanza.

Fuente: MAP

## 5. ALCANCE

El bienio 2020-2021 fue testigo de una expansión ingente del número de participantes en actividades del Centro, ya fuera directamente en servicios de formación o indirectamente en los servicios de fomento de la capacidad ofrecidos a beneficiarios institucionales. En total, 208 795 personas recibieron diversos servicios del Centro. A continuación, se describe con más detalle el alcance específico por canal:

### *UNIVERSO DE BENEFICIARIOS DEL CENTRO*

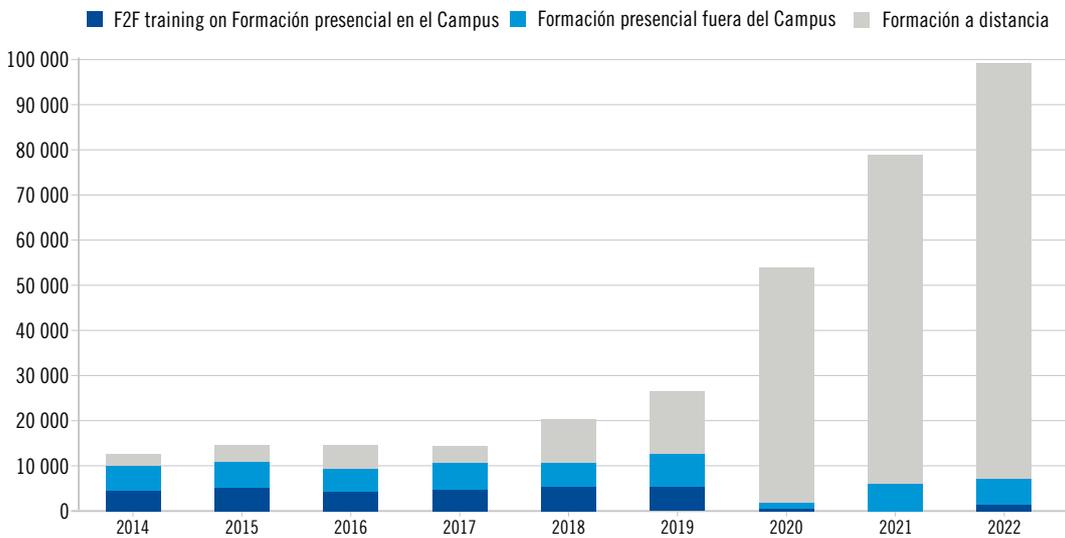


Fuente: MAP, eCampus, Solicomm, plataformas de aprendizaje externas gestionadas por el Centro, analíticas de redes sociales

### Servicios formativos

En 2022 **se produjo otro aumento considerable del número de matrículas en las actividades de formación del Centro**. En comparación con 2021, el número total de participantes aumentó en un 20 por ciento adicional, pasando de 79 000 a 99 000. Este aumento se debe a un importante aumento del número de alumnos a distancia y vino respaldado por la recuperación de las actividades de formación presenciales, principalmente sobre el terreno (5 682 personas) pero, desde el segundo semestre de 2022, tras el levantamiento de las restricciones de viaje por la COVID-19, también en el Campus (1 247). Esta cifra indica que, de conformidad con el plan estratégico, el Centro está recomponiendo su base de formación presencial de forma gradual, mientras que al mismo tiempo sigue impulsando la expansión del universo de alumnos en línea gracias a un abanico de nuevos servicios de formación en línea.

## MATRÍCULAS EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN (2014-22)



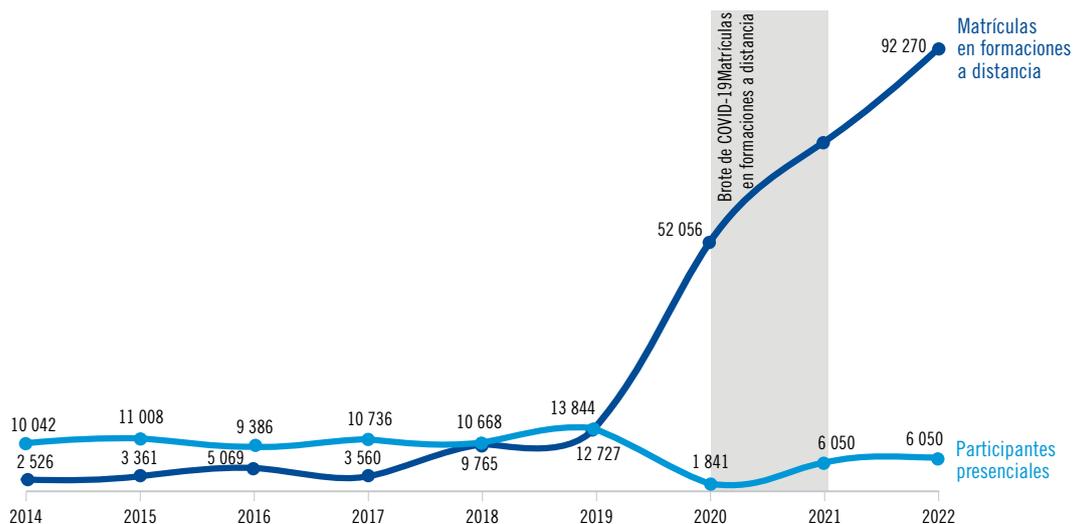
Fuente: Gestión de Actividades y Participantes (MAP), eCampus, Solicomm, plataformas de aprendizaje electrónico externas gestionadas por el Centro. Las cifras de formación a distancia de 2022 incluyen a personas en formación indirectas matriculadas en cursos de formación de plataformas gestionadas por el Centro.

### Los mandantes de la OIT se encuentran entre los principales beneficiarios de este crecimiento.

Del número total de participantes, casi 22 000 procedían de los mandantes principales de la OIT (representantes de los trabajadores, representantes de los empleadores y funcionarios del gobierno). Los resultados demuestran que la tecnología digital puede ser una vía rentable para alcanzar a un mayor número de beneficiarios de entre los mandantes de la OIT.

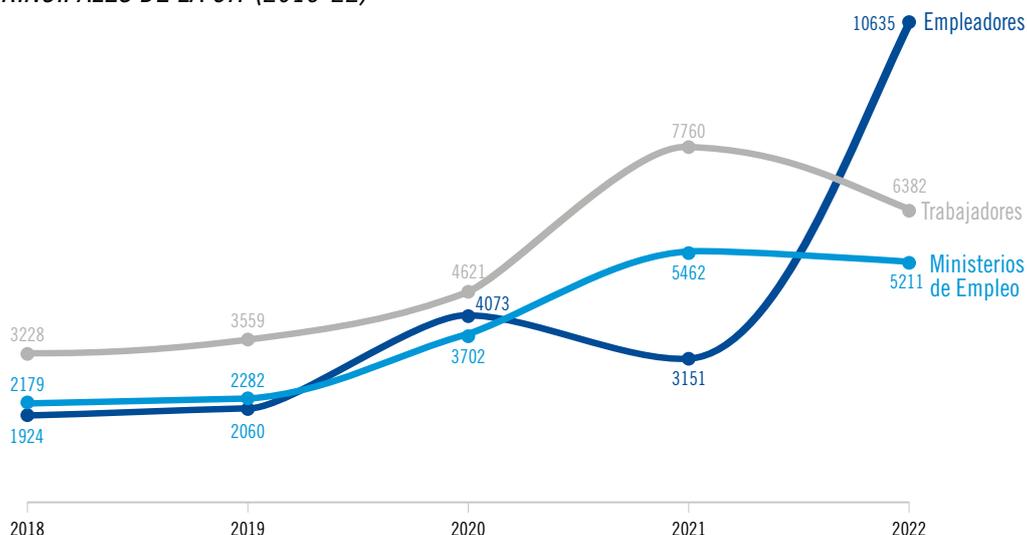
## ALCANCE MEDIANTE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

ALCANCE DE LA FORMACIÓN A DISTANCIA FRENTE A LA FORMACIÓN PRESENCIAL (2014-22)



Fuente: MAP, eCampus, Solicomm  
Indicador de alto nivel de rendimiento organizativo 1.1 y 1.2

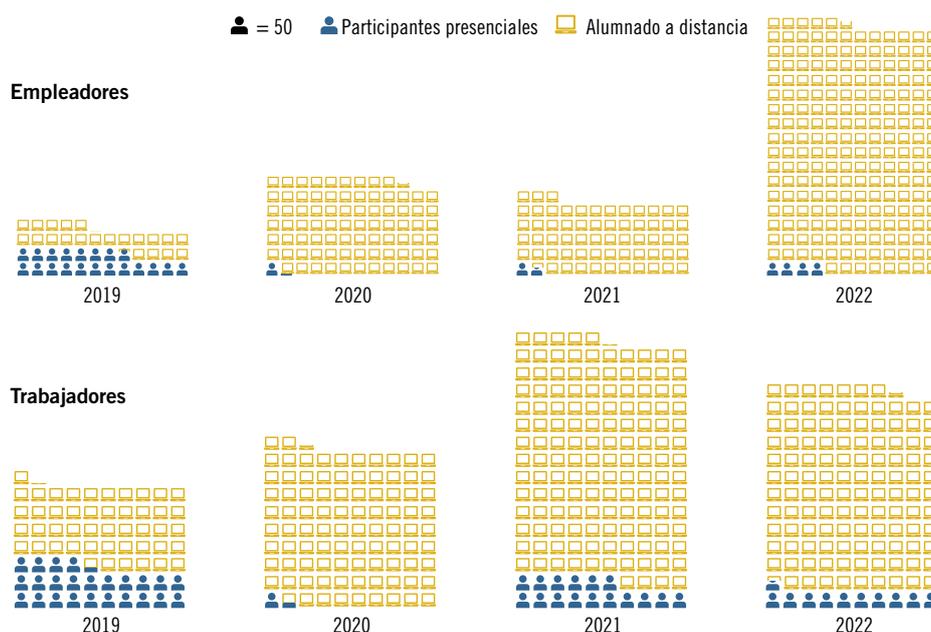
### AUMENTO DEL ALCANCE FORMACIÓN IMPARTIDA POR EL CENTRO ENTRE LOS MANDANTES PRINCIPALES DE LA OIT (2016-22)



Fuente: Gestión de Actividades y Participantes (MAP), eCampus, Solicomm • Desde 2022, se incluyen las matrículas en plataformas externas gestionadas por el Centro y relacionadas con ACTEMP

El desglose de las cifras de alcance por canal de aprendizaje para trabajadores y empleadores revela las diferentes estrategias de alcance de cada uno de los Programas Técnicos. En números absolutos de participantes, en gran medida las actividades de formación dedicadas a los representantes de los trabajadores se apoyaban más en la formación presencial que las actividades de formación para los representantes de los empleadores. El resultado directo es que, en el caso de las actividades de formación para trabajadores, el alcance se redujo ligeramente por la escalabilidad más limitada de la formación presencial.

### ALCANCE EPPECÍFICO POR CANAL DE LA FORMACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y EMPLEADORES 2019-22



Fuente: Gestión de Actividades y Participantes (MAP), eCampus, Solicomm; Desde 2022, se incluyen las matrículas en plataformas externas gestionadas por el Programa de Actividades para los Empleadores.

### *Formación en realidad virtual para inspectores del trabajo*

En septiembre de 2022, el Ministerio de Trabajo de Qatar y la OIT, en colaboración con Immersive Factories, lanzó un módulo de formación en realidad virtual (RV) para inspectores del trabajo.

La RV es una potente herramienta de aprendizaje y formación. Ofrece oportunidades de aprendizaje activo y, en particular, constituye una forma de eficacia probada para prepararse ante situaciones arriesgadas o peligrosas. De hecho, los estudios muestran que las personas recuerdan más lo aprendido en entornos de RV que con métodos tradicionales de formación. En este caso, el Centro preparó un entorno de RV que recrea una construcción e incluye los problemas habituales de salud y seguridad en el trabajo de Qatar. Los inspectores del trabajo, equipados con un casco de realidad virtual, pueden visitar las obras de construcción con veracidad realista. La tarea que tenían ante sí consistía en detectar y corregir irregularidades, peligros y conductas de alto riesgo. Una vez finalizado el curso, los inspectores del trabajo están mejor preparados para identificar, reaccionar y prevenir riesgos de SST.

Antes de iniciar la formación, en el módulo de RV los participantes realizaban un tutorial rápido para aprender a orientarse por el entorno virtual. Por ejemplo, los participantes aprendían a utilizar la cámara para captar las irregularidades, peligros y riesgos que iban identificando. Los formadores pueden elegir entre una serie de niveles de dificultad predefinidos en los que se modificaba el tiempo que tenían los participantes para identificar y responder a las irregularidades, así como el número y tipo de irregularidades mostradas. Una vez finalizado el módulo, los participantes pueden revisar las irregularidades que hubieran pasado por alto y las respuestas incorrectas.

Este módulo ya preparado se puede replicar y lo pueden utilizar otros gobiernos, instituciones y organizaciones. Determinados elementos, como la lengua y los objetos/maquinaria, se pueden modificar a medida. Si desea obtener más información, diríjase a <https://www.itcilo.org/stories/qatar-and-ilo-launch-virtual-reality-training-course-labour-inspectors>.



“Estamos muy contentos por introducir tecnología para dar vida a la formación tradicional en el aula. La gamificación de la formación llegará a los usuarios con formas de aprender nuevas y divertidas y ayudará a los inspectores a internalizar conocimientos sobre riesgos específicos de seguridad”.

— **Max Tuñón**  
JEFE DEL LA OFICINA DE PROYECTOS DE LA OIT DE DOHA

**Los servicios formativos siguieron gozando de una demanda elevada.** El alumnado en línea pudo aprovechar rápidamente los cursos gratuitos a distancia de aprendizaje autónomo que ofrece el Centro, a los que se puede acceder 24 horas al día en diferentes lenguas desde el eCampus del Centro. Los cursos a distancia autónomos más populares trataban aspectos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo, las Normas internacionales del trabajo y prácticas empresariales sostenibles. Para muchos participantes, el primer punto de contacto con el Centro fue la formación a distancia autónoma, seguida de cursos tutorizados con un esfuerzo didáctico sostenido de múltiples horas.

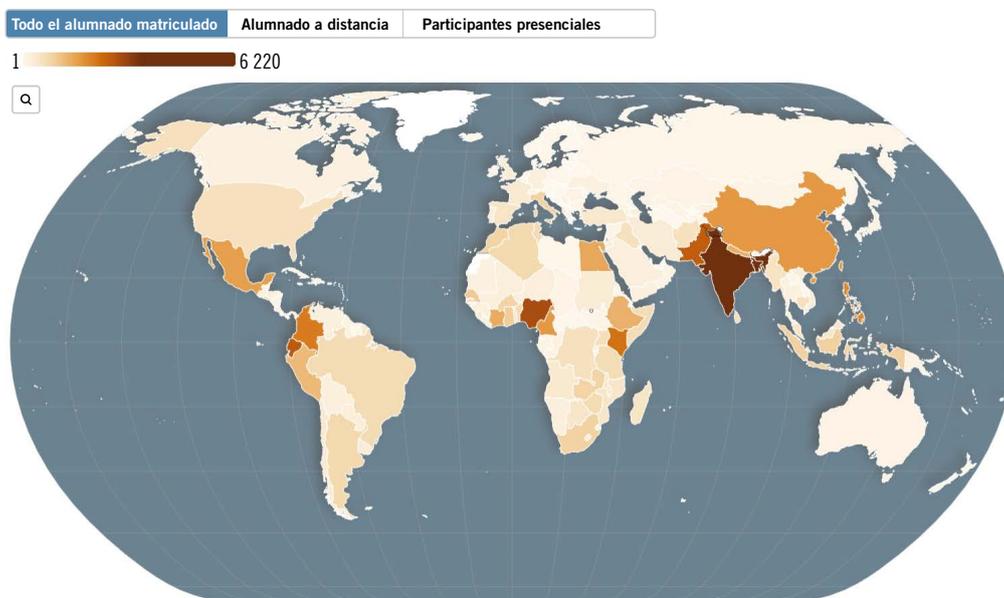
-



**El Centro consiguió llegar a alumnos de todo el planeta.** Gracias principalmente a las actividades en línea, el Centro siguió ampliando su alcance entre el alumnado, incluidos ciudadanos de países de ingresos medios y algunos como Argentina, Brasil, India, México, Nigeria, Pakistán y Filipinas, así como Italia y Estados Unidos. En países como China, aún bajo estrictas restricciones a causa de la COVID-19, la formación en línea siguió siendo el único medio para acceder a los servicios del Centro. Junto a los problemas de salud y seguridad, el rápido aumento del costo del transporte aéreo frenó la recuperación de las actividades de formación presencial en el Campus. Sin embargo, las actividades de formación presencial sobre el terreno se recuperaron más rápidamente en la segunda mitad del año, con el foco puesto en países que participan en proyectos de cooperación para el desarrollo ejecutados por la OIT o directamente por el Centro, incluidos Bangladesh, Egipto, Nepal y el África francohablante.

### DESGLOSE REGIONAL DE ALUMNOS DEL CIF-OIT (2022)

MATRÍCULAS PARA FORMACIÓN EN LÍNEA Y PRESENCIAL



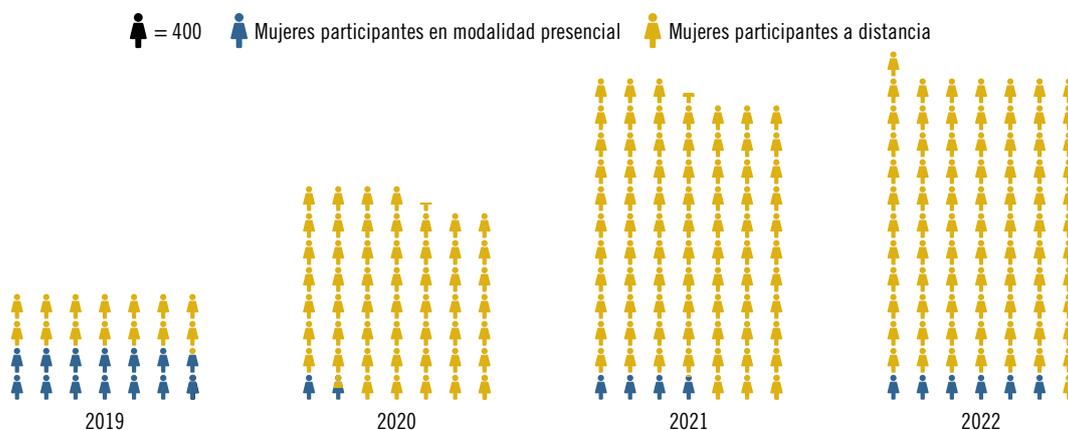
Fuente: MAP, SOLICOMM y e-Campus.

**El Centro consolidó su posición como centro de formación sobre trabajo decente para el personal de la OIT y de Naciones Unidas.** En 2022, 1 781 miembros del personal de la OIT participaron en actividades de formación dirigidas por el Centro (de los cuales 142 participaron en una formación presencial), y además se registraron 2 950 matrículas de otras organizaciones internacionales. El Centro colaboró codo con codo con la Escuela Superior de Personal de las Naciones Unidas y otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas para conectar actividades de formación sobre trabajo decente con otras temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible.

**Como resultado de las oportunidades de formación en línea, el Centro consiguió llegar a más mujeres y a más jóvenes.** En 2022, 33 968 mujeres se matricularon en las actividades de formación del Centro, un 5,7 por ciento más en comparación con los registros de 2021 (32 156) y tres veces más que los registros anteriores a la COVID-19 (11 238). La proporción de mujeres entre el universo de participantes fue del 39 por ciento.

## PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LA FORMACIÓN

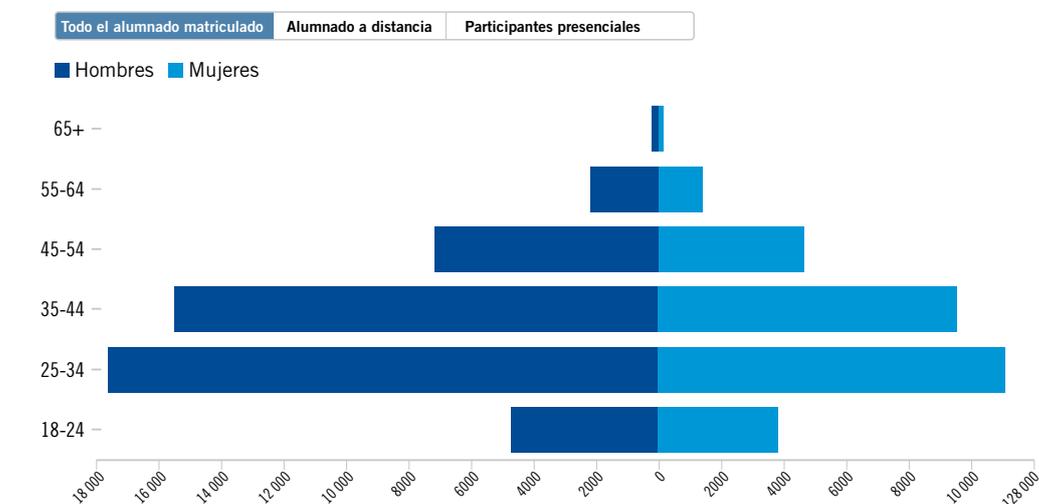
### MATRÍCULAS PARA FORMACIÓN EN LÍNEA Y PRESENCIAL (2019- 22)



Fuente: Gestión de Actividades y Participantes (MAP), eCampus, Solicom; no se incluyen las matrículas en plataformas externas gestionadas por el Centro.

El desglose del conjunto de participantes según el grupo de edad revela que las actividades en línea contaron con una gran acogida entre el alumnado joven, tanto masculino como femenino, mientras que resultaba más probable que profesionales hombres de mediana edad participaran en las actividades de formación presencial. A lo largo de todos los grupos de edad, el alcance entre los hombres creció más rápido que entre las mujeres, también en el segmento de edad de 18-24 años, en el que las mujeres representaron la mayoría en el bienio 2020-21. Con el fin de alcanzar un mayor equilibrio entre sexos en su alcance, el Centro se embarcó en 2020 en una serie de proyectos de cooperación para el desarrollo dirigidos a las mujeres con un énfasis explícito en el dominio de las tecnologías digitales para tener una mayor escala e impacto. El centro también ha recibido la adjudicación de un proyecto de empoderamiento digital a gran escala para mujeres financiado por Microsoft y que se lanzará en 2023.

### DESGLOSE DEL UNIVERSO DE PARTICIPANTES POR SEXO Y GRUPO DE EDAD (2022)



Fuente: eCampus y MAP

### Romper el techo de cristal con Malkia

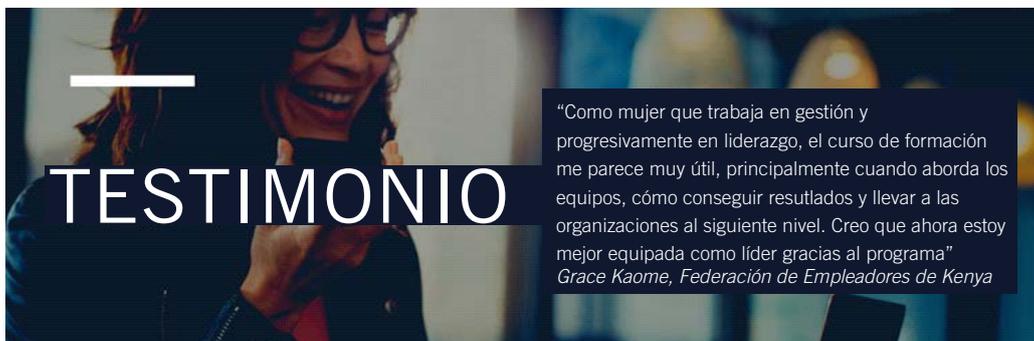
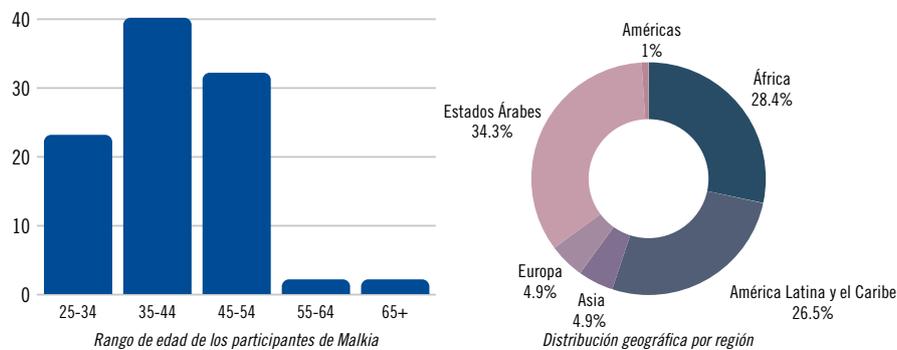
**MALKIA** es una herramienta de empoderamiento para **mujeres directivas**. Se dirige a mujeres que quieran comprender mejor su carrera profesional y sus propias competencias, que quieran aprender y poner en práctica competencias nuevas y que estén buscando apoyo concreto para su desarrollo profesional. La herramienta se centra en respaldar la concienciación de género y las perspectivas profesionales de mujeres directivas de primera línea al tiempo que se maximiza el uso de las tecnologías digitales y móviles de aprendizaje.

MALKIA ofrece **orientación práctica** mediante el acceso a información y formación esencial, consejos rápidos y ayuda al desarrollo profesional. Se puede acceder mediante dispositivos de escritorio y móviles (app). Cada usuario puede acceder a información personalizada, elementos de aprendizaje y asesoramiento y puede estudiar los módulos a su ritmo desde cualquier ubicación. La herramienta incluye diferentes módulos para ayudar a las mujeres a aumentar la autoconciencia sobre sus competencias y empleabilidad, así como a dominar de forma más eficiente las competencias más necesarias en su contexto profesional: **competencias sociales y de gestión**.

MALKIA ofrece un **entorno móvil, ágil y seguro para que las mujeres aprendan**, practiquen y adquieran las competencias que necesitan para avanzar en su carrera profesional. MALKIA es un producto global elaborado por el Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT en colaboración con el Programa de Género. A escala global, MALKIA se imparte como curso de formación en línea de cinco semanas de duración (aproximadamente 25 horas) en el eCampus del CIF-OIT (sistema de gestión del aprendizaje). Se han impartido ediciones nuevas en 2021 y 2022, en concreto para un grupo de más de 80 miembros del personal de la OIT de todo el mundo, una edición mundial dirigida a 25 directivas representantes de los empleadores y una edición especial dirigida a países MENA.

La herramienta es muy escalable y se puede adaptar a cualquier región, contexto y cultura local. MALKIA se ha lanzado a escala nacional, en diferentes lenguas, como producto de aprendizaje digital a través de la red de organizaciones empresariales y de empleadores (OEE), con la cual el CIF-OIT tiene una prolongada asociación.

#### Más de 450 mujeres formadas en 2022



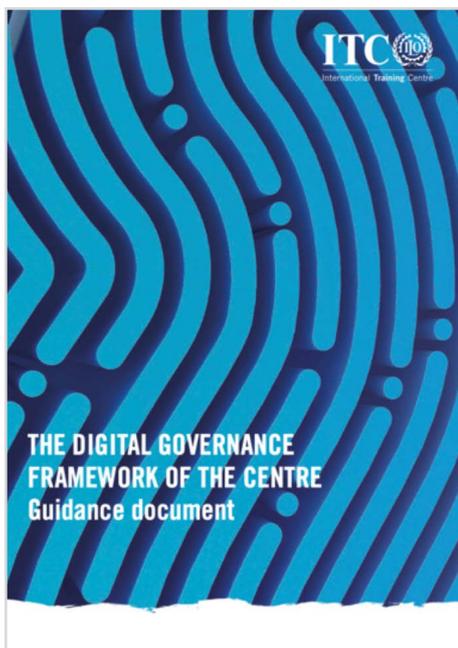
“Como mujer que trabaja en gestión y progresivamente en liderazgo, el curso de formación me parece muy útil, principalmente cuando aborda los equipos, cómo conseguir resultados y llevar a las organizaciones al siguiente nivel. Creo que ahora estoy mejor equipada como líder gracias al programa”  
*Grace Kaome, Federación de Empleadores de Kenya*

Fuente: Programa de Actividades para los Empleadores

**El Centro aumentó la solidez de su marco de gobernanza digital.** Dado que el número de alumnos en línea siguió aumentando rápidamente en 2022, resultó urgente estructurar el enfoque de gobernanza digital del Centro. Las directrices del marco de gobernanza digital, publicadas en noviembre de 2022, describen los procesos y herramientas de gobernanza digital del Centro para recopilar, procesar, analizar y, cuando corresponda, difundir datos entre los participantes. El marco asienta con firmeza los derechos digitales del alumnado, incluido el derecho a la confidencialidad de los datos, y describe las medidas de inclusión digital de la organización. La OIT lo auditó a finales de 2022 y seguirá evolucionando en respuesta a las recomendaciones.

### *Marco de gobernanza digital del Centro*

La gobernanza digital se define como el marco para establecer los controles de rendición de cuentas, las funciones y la autoridad para la toma de decisión en relación a la presencia digital de una organización y para gestionar todas las herramientas y procesos digitales. La gobernanza digital incluye una serie de principios rectores, objetivos de rendimiento y normas que moldean la forma en que las herramientas y servicios digitales ayudan a crear valor para las empresas y para garantizar que las personas que participan en procesos digitales no se desvían del cometido de la organización o de otros valores centrales de su presencia en línea. El documento de orientación de 2022 perfila los objetivos, partes interesadas, principios rectores, elementos fundamentales, iniciativas, estructuras de rendición de cuentas y mecanismos de supervisión del marco de gobernanza digital del Centro. Debe leerse en conjunción con los documentos estratégicos de alto nivel del Centro y otros documentos de gobernanza interna relevantes que abordan la gestión de la calidad, los procesos operativos internos, la seguridad informática y otros. A finales de 2022 la Oficina de Auditoría Interna y Control de la OIT auditó el marco de gobernanza digital del Centro para garantizar que funciona de forma eficiente y efectiva.



La auditoría llegó a la conclusión de que:

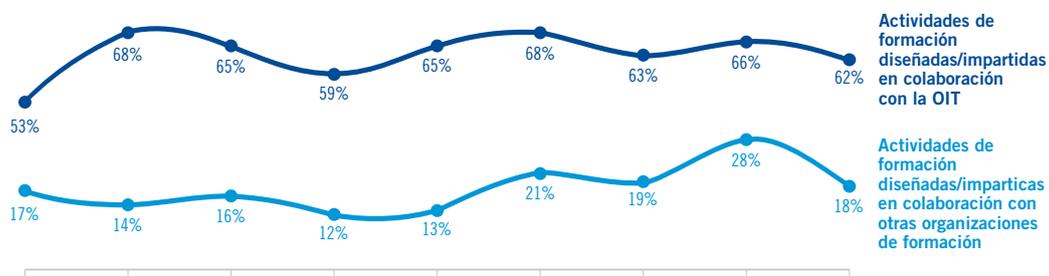
- El marco de gobernanza digital formalizó las responsabilidades principales en cuestiones digitales;
- El Centro había integrado la estrategia digital en el Plan Estratégico para 2022-25 y el Programa y Presupuesto para 2022-23.
- Las estrategias y planes de los departamentos se ajustaban a la estrategia digital;
- El personal directivo superior del CIF-OIT auspiciaba la transformación digital;
- Los procesos de gestión de riesgos incorporaban los riesgos digitales;
- Las reuniones del Equipo de Dirección abordaban de forma sistemática debates sobre novedades y riesgos digitales;
- Había políticas clave vigentes en materia de gobernanza e informática; y
- El sistema de gestión del rendimiento y el reciclaje profesional seguían progresando y respaldarán la transformación digital del Centro.

En adelante, el Centro se ha comprometido a aplicar las siguientes recomendaciones de los auditores:

- Dado que las responsabilidades de las iniciativas digitales se distribuyen a escala de unidad, los planes de las unidades deben examinarse en relación a cuestiones digitales.
- El Centro debería establecer una metodología de prioridades aplicable a los proyectos de tecnología de la información;
- El Centro se ha comprometido con los nueve principios digitales de la Digital Impact Alliance y, por tanto, debe evaluar la observancia de los mismos de forma sistemática.
- Deben elaborarse políticas digitales específicas para seguir limitando los riesgos relacionados con aspectos específicos de la presencia digital del Centro, incluida la gestión de los contenidos del sitio web del CIF-OIT;
- Sería conveniente que las descripciones laborales de los miembros del Equipo de Dirección incluyeran su experiencia y conocimiento sobre gestión digital y gestión de cambios; del mismo modo, se deberían enriquecer los programas de formación inicial para nuevos empleados con elementos de la transformación digital;
- El Centro debe evaluar aún las habilidades y competencias actuales de su personal para respaldar la transformación digital, así como la repercusión de la misma sobre la plantilla.

**El Centro creó contenidos didácticos en colaboración** con la OIT y organizaciones locales asociadas. En 2022, casi dos tercios de las actividades del Centro (62%) se diseñaron e impartieron en colaboración con la OIT. Este hecho reafirma de nuevo la dimensión estratégica de esta alianza didáctica. El dieciocho por ciento de todas las actividades se diseñaron y/o impartieron en colaboración con organizaciones de formación nacionales o regionales, combinando de esta forma la experiencia global con un profundo conocimiento del contexto local. En el último caso, las tendencias desde 2014, y más en concreto el pico de actividades creadas de forma colaborativa en 2021, muestran que las actividades digitales de aprendizaje han rebajado considerablemente las barreras para las asociaciones de aprendizaje, ya que no debían aplicarse costos de transacción por los desplazamientos físicos.

### *SOCIOS ESTRATÉGICOS DEL CENTRO (2014-22)*

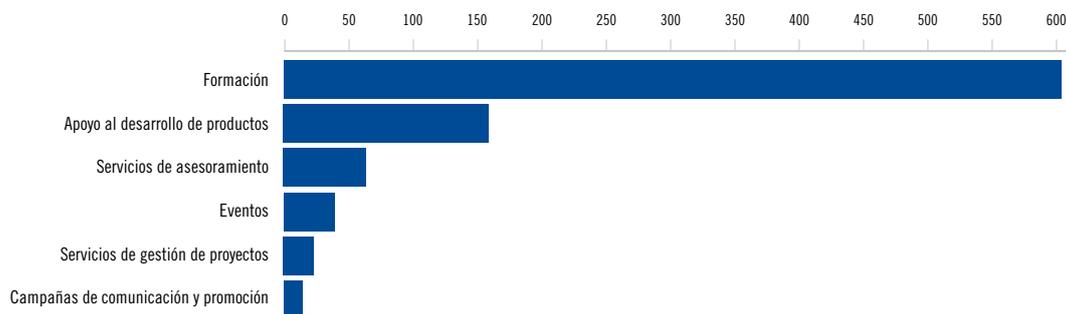


Fuente: MAP

### Otros servicios de desarrollo de capacidades

**La cartera de servicios de fomento de la capacidad del Centro buscaba fomentar las capacidades institucionales y el desarrollo de capacidades sistémicas se expandió a causa de la fuerte demanda de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración.** En 2022, el Centro efectuó 299 actividades no formativas, lo que supone un ligero descenso del número de actividades en comparación con 2021, pero un aumento considerable en el volumen por contrato y, por consiguiente, en el número de personas a las que se ha llegado, hecho que refleja la mayor efectividad y madurez de la cartera.

### NÚMERO DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES POR CATEGORÍA (2022)



Fuente: MAP

La mayoría de los encargos no formativos tenían que ver con el apoyo a la elaboración de productos, incluida la elaboración de productos audiovisuales digitales, seguido de servicios de asesoramiento y de gestión de conferencias y eventos. Cabe señalar que pocas actividades se centraban en la gestión de proyectos y campañas de comunicación y promoción, aunque el volumen de los contratos relacionados y los beneficiarios alcanzados podría ser muy considerable. En las siguientes secciones describimos brevemente cada categoría de apoyo al fomento de la capacidad institucional.

#### Apoyo a la elaboración de productos

En diversas ocasiones a lo largo de 2022, aprovechando el éxito de la labor realizada durante el bienio 2020-21, el Centro fue el encargado de ayudar al desarrollo de materiales didácticos, cursos en línea y plataformas de aprendizaje en línea para organizaciones asociadas locales. En muchos casos, estos servicios de asesoramiento se combinaron en paquetes de servicios bajo contrato con la OIT y se impartieron en estrecha colaboración con expertos de las Oficinas Exteriores y los Departamento de Políticas de la OIT. En la mayoría de casos, los encargos alcanzaron a organizaciones asociadas locales pertenecientes a los mandantes de la OIT, incluidos institutos de formación sindical, organizaciones de empleadores y empresas, inspectores del trabajo e institutos de salud y seguridad en el trabajo, así como centros de formación en administración del trabajo y relaciones laborales.

### *Diseño de eventos en línea mejores con el Digital Facilitation Toolkit (caja de herramientas para la organización de eventos digitales)*

Alianza para elaborar productos entre el Instituto Sindical Europeo y el Centro.

Para ayudar en el diseño y ejecución de eventos de formación en línea, y en apoyo para la aplicación de estrategias de desarrollo de capacidades en línea, el CIF-OIT, en colaboración con el Instituto Sindical Europeo (ISE) y el Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPÉ-UNESCO) han lanzado recientemente el Digital Facilitation Toolkit (caja de herramientas para la organización de eventos digitales). Esta caja de herramientas se diseñó para avanzar en la realización de eventos en línea sincrónicos al ofrecer orientación y al dar a los formadores acceso a una serie de técnicas participativas que fomentan la colaboración, la motivación y el diálogo. La caja de herramientas se dirige a quienes organicen por primera vez una reunión en línea, a quienes busquen metodologías innovadoras para la formación en línea o quienes simplemente deseen saber más sobre diferentes formatos para eventos en línea.

La interacción no se produce con un único clic y puede ser especialmente difícil de conseguir en los eventos en línea. Incluso con el uso de las últimas herramientas y tecnologías, no habrá interacción si no se planifica. Para promover la interacción, la caja de herramientas contiene un filtro que permite buscar consejos y metodologías que se pueden ajustar según necesidades específicas: propósito, tamaño de grupo, duración y otros. Para que el alumnado se implique, la caja de herramientas ofrece una nueva definición de los indicadores clave de desempeño. Al fin y al cabo, como formador en línea y diseñador de eventos en línea, nuestro objetivo consiste en que la gente participe, esté interesada, informada y se inspire a través de experiencias de aprendizaje en línea inclusivas.

Antes de iniciar una nueva aventura, siempre es bueno hablar y escuchar a quienes llevan más tiempo en ella. De este modo, los profesionales pueden averiguar con qué problemas es probable que se encuentren. Con este fin, la Digital Facilitation Toolkit contiene vídeos y grabaciones de audio de profesionales con consejos prácticos e instrucciones. También incluye juegos en línea para poner a prueba las competencias de organización de eventos. Los comentarios iniciales de los usuarios noveles han sido alentadores: «Es muy fácil utilizar la caja de herramientas»; «Ofrece una descripción innovadora de las metodologías»; «Como formador, la caja de herramientas ayuda a plantear rápidamente una metodología de uso para eventos en línea». Nunca se deja de aprender y, gracias a esta caja de herramientas, alumnos de todo el mundo reciben una orientación práctica para diseñar sesiones y eventos en línea innovadores, así como para aprender sobre la organización de eventos en línea en varias dimensiones. Supone una contribución enorme a la formación permanente y a la accesibilidad de la educación para todos.

The screenshot shows the ETUI website interface. At the top, the logo 'etui.' is followed by 'European Trade Union Institute'. A navigation menu includes 'ABOUT ETUI', 'PUBLICATIONS', 'EDUCATION', 'TOPICS', 'EVENTS', 'DATA', and 'ETUI PLATFORMS'. Below the navigation, a breadcrumb trail reads 'Home / Education / Training / Exploring the digital facilitation toolkit: designing...'. The main content area features a date '15/03/2023' and time '(14:00 - 16:30 - CET, Brussels time)'. A share icon is visible. The title of the event is 'Exploring the digital facilitation toolkit: designing and delivering online events'. The main visual is a graphic with three numbered steps: 1. 'DESIGN EVENTS THAT EDUCATE', 2. 'DESIGN EVENTS THAT INFORM', and 3. 'DESIGN EVENTS THAT INSPIRE'. To the right, there is a sidebar with 'Education Officer: Anna Kostetska', 'Administrative Assistant: Carine Boon', 'Content type: TRAINING', and 'Training date: 15/03/2023'.

Si desea obtener más información, dirijase a::

<https://www.etui.org/training/exploring-digital-facilitation-toolkit-designing-and-delivering-online-events>

Por encargo, el Centro también ofreció **ayuda operativa y de mantenimiento para dichas plataformas**. Estos servicios de seguimiento incluyen, entre otros, el alojamiento de las plataformas en el servidor del Centro, la gestión del contenido didáctico, la dotación de servicios de analíticas del aprendizaje, ayuda técnica para los usuarios y ayuda para la certificación digital. En los casos en los que el Centro sigue vinculado a sus socios locales durante el despliegue y, por tanto, se corresponsabiliza de los servicios formativos, se registra el número de alumnos individuales a los que se llegó por intermediario institucional como métrica y se comunican como beneficiarios indirectos. En 2022, el Centro pudo llegar a 11 190 participantes a través de plataformas de formación mantenidas en nombre de sus intermediarios institucionales.

## Servicios de gestión de proyectos

Otro servicio que presta el Centro es la gestión de proyectos de cooperación para el desarrollo. La ayuda prestada a la gestión de proyectos se circunscribe a una serie de tareas genéricas de la gestión del ciclo de proyectos, incluida la gestión de los recursos humanos, los controles financieros, la administración, la supervisión y la evaluación. Las tareas de gestión de proyectos se distinguen de las aportaciones técnicas relacionadas con la formación, el asesoramiento estratégico, el apoyo a la elaboración de productos y otros servicios de fomento de las capacidades que ofrece el Centro y las efectúan gestores de proyectos y asistentes administrativos designados.

En 2022, el Centro dirigió diversos proyectos de formación de media y gran escala financiados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, la Unión Europea y el Gobierno de Portugal.

### *«Aumentar la participación de las mujeres en la vida pública de Egipto», proyecto financiado por la UE*

En 2022, en el marco de un proyecto general coordinado por el Consejo Nacional de la Mujer de Egipto, en consultas con la Oficina de la OIT en El Cairo, el Centro diseñó e impartió un programa de formación de capacidades nacional a medida para (1) aumentar la capacidad de las mujeres para acceder y asumir puestos de liderazgo, y para (2) mejorar el acceso de las mujeres egipcias a sus derechos como ciudadanas y a servicios públicos. El programa de desarrollo de capacidades constaba de dos componentes: **1: «Programa nacional para mujeres líderes» «Modelo exhaustivo para la integración de la perspectiva de género para su aplicación como piloto en determinadas administraciones públicas egipcias».**

Las actividades de proyecto se agrupaban en dos flujos de trabajo:



#### **Un Programa Nacional para mujeres líderes:**

- Realización de una Academia de género en línea.
- Creación de una plataforma en línea en el eCampus del CIF-OIT sobre liderazgo femenino transformador (aprendizaje autónomo, programa de tutorías y foro)
- Realización de un curso avanzado sobre competencias de liderazgo femenino esenciales. aprendizaje autónomo, programa de mentoría y foro)



#### **Un modelo completo de incorporación de las cuestiones de género que se aplicará como piloto en determinadas administraciones públicas de Egipto:**

- Elaboración de un plan de acción para aplicar las mejores prácticas de integración de cuestiones de género en servicios, políticas y programas nacionales de determinadas administraciones públicas de Egipto.
- Un programa de certificación y formación en auditorías de género participativas.
- Creación de una caja de herramientas para la incorporación de cuestiones de género a medida de las administraciones públicas de Egipto.
- Diseño y ejecución de un programa de desarrollo de capacidades para la incorporación de cuestiones de género en la prestación de servicios públicos, políticas y programas nacionales de Gobierno de Egipto.

Resultados provisionales:

- 148 mujeres formadas (alta y media dirección) de quince ministerios y cinco entidades académicas;
- 145 planes de acción individuales elaborados por los participantes para mejorar la igualdad entre sexos de su organización;
- 20 expertos nacionales certificados como facilitadores de la APG
- Se han creado dos plataformas de aprendizaje en línea que incluyen módulos didácticos, estudio de casos, vídeos, pruebas de conocimientos y herramientas de seguimiento y evaluación;
- Una base de datos para el seguimiento del progreso de los beneficiarios con un catálogo de indicadores cuantitativos/cualitativos;
- Una caja de herramientas digital para la integración de la perspectiva de género en políticas, programas y proyectos.

A finales de 2022, se estaba desarrollando una propuesta para una segunda fase del proyecto. En la segunda fase se evaluará si las mujeres han desarrollado las competencias y conocimientos técnicos relevantes para acceder y asumir con éxito puestos de liderazgo, así como si sacan partido de servicios públicos con perspectiva de género y de programas y políticas nacionales con perspectiva de género o con capacidad de transformación en materia de género.

## Conferencias y eventos de diálogo

El Centro cuenta con un amplio historial de **organización de conferencias y eventos de diálogo presenciales**. Tras el estallido de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, el Centro cambió el enfoque de dichas actividades en dirección a los eventos en línea, aprovechando inicialmente su capacidad para realizar seminarios web y más tarde mediante la introducción de **un conjunto de aplicaciones para conferencias virtuales** en colaboración con proveedores de servicios especializados. Estos servicios de organización de eventos virtuales satisficieron un aumento rápido en la demanda por parte de la OIT, de otras agencias de las Naciones Unidas y de intermediarios institucionales vinculados a los mandantes de la OIT sobre el terreno. Por ejemplo, en 2022 el Centro celebró una feria virtual en nombre del Departamento DCOMM de la OIT, organizó un retiro virtual para el Departamento de Gobernanza y realizó un evento híbrido sobre el futuro de las conferencias desde el recién estrenado laboratorio de innovación en el aprendizaje. Dado que volvió a ser posible celebrar reuniones presenciales a partir de la segunda mitad de 2023, el Centro también organizó una Academia de Género regional en Bangkok en nombre de la OIT y celebró también una conferencia mundial sobre evaluadores en el Campus de Turín. En conjunto, estos eventos atrajeron a 6 564 participantes.



### *El futuro de las conferencias y reuniones en el sistema de las Naciones Unidas*

Simposio celebrado en formato híbrido el 6 de diciembre de 2022.

**El futuro de las conferencias y reuniones es híbrido**, combinando reuniones presenciales con formatos de interacción virtual y en línea, además de con una serie de puntos de contacto antes, durante y después del evento principal. Más que probablemente, el futuro de las conferencias incluirá menos eventos presenciales, pero de mayor tamaño, en los que los beneficios de crear redes y los efectos de escala superarán las consideraciones medioambientales y las limitaciones presupuestarias: El futuro de las conferencias y reuniones podría ser más diverso y democrático, ya que la tecnología rebajará las barreras físicas para participar, siempre que se satisfagan los criterios de inclusión digital. En gran medida, la inteligencia artificial facilitará la logística de los eventos, como en el caso de los servicios de traducción, pero surgirán nuevas preocupaciones sobre la confidencialidad y seguridad de los datos.

El objetivo del simposio consistió en compartir conocimiento entre los asociados para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas sobre el futuro de la organización de conferencias y reuniones, concentrándose en (a) las tendencias y prioridades; (b) la tecnología de apoyo a los formatos híbridos; y

(c) servicios basados en datos para medir los resultados, productos y la repercusión a lo largo de la cadena de resultados. El simposio estaba dirigido al personal de las agencias de las Naciones Unidas encargado de organizar conferencias y reuniones grandes. Además de la contribución de expertos del Centro, en el evento hubo intervenciones de la Escuela Superior de Personal de las Naciones Unidas, de los Servicios de Conferencias de las Naciones Unidas y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 180 miembros del personal de Naciones Unidas de todo el mundo participaron por vía telemática y 50 participantes asistieron presencialmente al evento, retransmitido en directo desde el Laboratorio de Innovación.

## Servicios de asesoramiento

El Centro presta servicios de asesoramiento a un amplio abanico de organizaciones, incluidos institutos de formación para los trabajadores, organizaciones empresariales y de empleadores, centros de formación gubernamentales, centros de formación profesional técnica y otras entidades. Se puso el énfasis en el diseño de la estrategia organizativa y en aspectos operativos de la aplicación de la estrategia, con un enfoque temático en los procesos de transformación digital, servicios basados en datos para la toma de decisiones de base empírica y la innovación en el aprendizaje. Por ejemplo, el Centro llevó a cabo una evaluación de la capacidad institucional

del Instituto de Relaciones Laborales de Bangladesh, asesoró a la unidad de desarrollo de alianzas de la FAO sobre servicios basados en datos para la identificación de partes interesadas, siguió desplegando aplicaciones para la gestión de la relación con los clientes para OEE y asesoró a la Oficina de la OIT en Viet Nam sobre la elaboración de un plan de mejora sobre las capacidades digitales.

### *Examen de la capacidad institucional del Instituto de Formación de Relaciones Laborales de Bangladesh*

En 2022, el Centro recibió de manos del proyecto de Promoción del Diálogo Social y las Relaciones Laborales Harmónicas de la OIT en Bangladesh de llevar a cabo una evaluación de la capacidad institucional del Instituto de Relaciones Laborales (IRI, por su acrónimo en inglés) de Bangladesh. La evaluación debía aportar información para una serie de recomendaciones para seguir reforzando la capacidad del IRI y respaldar sus operaciones en años venideros. La evaluación se centró en concreto en:

1. Evaluar el nivel actual de sostenibilidad de las operaciones del IRI;
2. Identificar las dificultades / obstáculos a los que se hizo frente en el proceso de aplicación;
3. Identificar otras cuestiones emergentes, como la pandemia de COVID-19; y
4. Ofrecer información sobre las limitaciones operativas actuales y realizar recomendaciones adecuadas para mejoras adicionales.

Para calificar la capacidad actual del IRI, el Centro elaboró una plantilla inspirada en el enfoque de tablero de resultados equilibrado, un marco estratégico de amplio uso para equilibrar los objetivos financieros y no financieros de las estrategias de sostenibilidad organizativa. Se distinguieron tres dimensiones interconectadas del rendimiento institucional sostenible del IRI:

- dimensión de **desarrollo** (o técnica), relativa a la capacidad que tiene la entidad para contribuir a mejorar el rendimiento de una masa crítica de partes interesadas;
- dimensión **financiera**, relativa a la capacidad de la entidad para generar los ingresos necesarios para recuperar la inversión y los costos operativos;
- dimensión de **gobernanza**, relativa a la capacidad de la entidad para operar de acuerdo con estándares considerados aceptables por las partes interesadas de mercado.

Cada dimensión de rendimiento se analizó de acuerdo con áreas de resultados de importancia crítica, en concreto el alcance, la repercusión, los ingresos, los costos, la eficiencia de los procesos internos y la efectividad del mecanismo de supervisión. La evaluación reconoció que el entorno en el que opera el IRI había cambiado fundamentalmente por la repercusión de la COVID-19 y, por tanto, también se analizó lo bien que la organización había respondido a la pandemia mediante la transformación digital de sus operaciones. Las operaciones del IRI, juzgadas de acuerdo con los parámetros del marco analítico para un proveedor de servicios formativos sostenible, se calificaron en términos generales como parcialmente sostenibles.

El Centro pasó a recomendar una serie de medidas concretas para mejorar la sostenibilidad del IRI en las tres dimensiones de rendimiento y para reducir las diferencias de rendimiento con los proveedores de servicios formativos competitivos a escala internacional. Las recomendaciones se inspiraron en las propuestas presentadas por el Departamento de Empleo y el IRI durante las consultas, pero también tuvieron en cuenta los puntos de vista de los interlocutores sociales y la opinión de la OIT sobre la viabilidad técnica y financiera de dichas medidas. Se recomendó que las medidas se aplicaran en un enfoque por fases, centrándose inicialmente en victorias rápidas, mientras que al mismo tiempo se sentaban los cimientos de nuevas estructuras con repercusión a medio plazo, como por ejemplo un sistema de analíticas del aprendizaje. Los hallazgos de la evaluación se validaron con la dirección del IRI durante una visita de estudio a Turín en septiembre de 2022 para observar las operaciones del Centro de primera mano y plantearse buenas prácticas en la formación de la administración del trabajo en Italia.

El Centro también prestó un amplio abanico de servicios de apoyo a la investigación, incluido asesoramiento sobre formas de respaldar y aumentar el uso de soluciones innovadoras que buscan los mandantes de la OIT. El objetivo consistía en impulsar la escala y repercusión de las políticas e instituciones que promueven la justicia social a través del trabajo decente, con un enfoque particular en las áreas de prioridad dentro de los resultados en materia de políticas y en la financiación innovadora. El Centro respaldó diversas iniciativas departamentales de la OIT para promover una cultura de innovación a lo largo y ancho de la organización y ayudó a mandantes de la OIT a aumentar el alcance y repercusión de sus servicios, incluido el impulso de tecnologías apropiadas y sostenibles. Asimismo, el Centro gestionó una red de organizaciones y actores innovadores para facilitar el intercambio de información y conocimiento sobre qué funciona y qué no en la promoción de la justicia social. En octubre de 2022, el Centro inauguró un Laboratorio de Innovación dedicado al uso de tecnologías de aprendizaje de vanguardia y a ofrecer un espacio para facilitar eventos híbridos de aprendizaje.



El Laboratorio de Innovación abrió sus puertas en octubre de 2022. Se trata de un espacio físico en uno de los pabellones del campus del Centro de Turín, un lugar para eventos de alto nivel y conversaciones inspiradoras, talleres interactivos que generan ideas innovadoras y servicios, así como sesiones para poner en común ideas.



El Laboratorio de Innovación es un espacio seguro en el que los mandantes de la OIT y otros asociados para el desarrollo de la OIT pueden experimentar con tecnologías y aplicaciones de aprendizaje de vanguardia diseñadas para aumentar de forma ingente el alcance y repercusión de las iniciativas de desarrollo de las capacidades. El Laboratorio de Innovación ofrece acceso a tecnología de proyección holográfica, aplicaciones de realidad aumentada y virtual, así como las soluciones tecnológicas más recientes para organizar eventos en línea e híbridos.



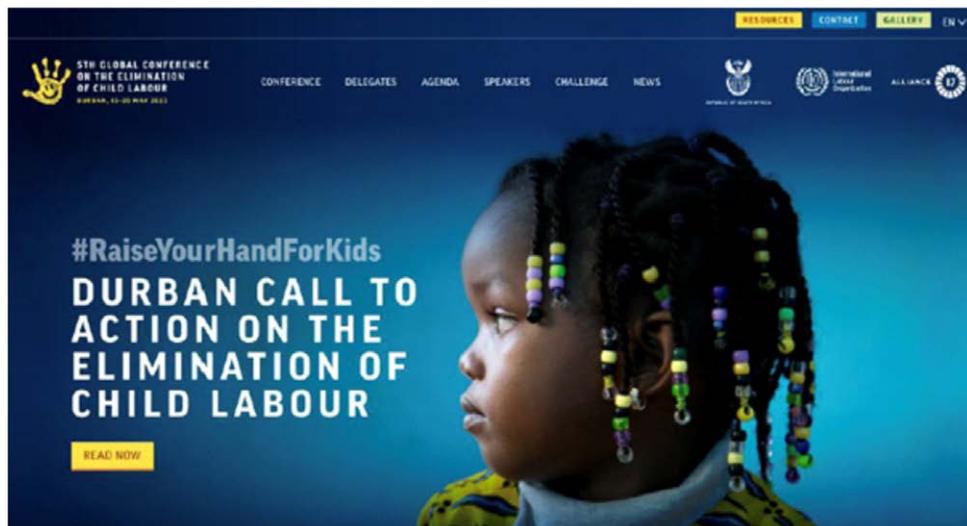
## Campañas de comunicación y promoción

El Centro, principalmente a petición de la OIT, diseñó y puso en marcha una serie de campañas de comunicación y promoción para promover el trabajo decente y la justicia social. En 2022, el proyecto insignia en este terreno fue la campaña de comunicación ligada a la Conferencia mundial sobre trabajo infantil de Durban, dirigida por el Centro por encargo de la Unidad FUNDAMENTALS de la OIT y la Alianza 8.7. El Centro calcula que 103 024 personas participaron de forma activa en estas campañas y, por tanto, se les califica como beneficiarios. Puede consultar el capítulo sobre la «Repercusión» si desea obtener más información sobre cómo el Centro sigue los resultados de sus campañas.

### *Campaña de comunicación para respaldar la Quinta Conferencia Mundial sobre la Eliminación del Trabajo Infantil (Durban, 15-20 de mayo de 2022)*

La 5.ª Conferencia Mundial sobre la Eliminación del Trabajo Infantil fue una operación de colaboración entre la OIT, el Gobierno de Sudáfrica, organizaciones sociales, interlocutores sociales y otras partes interesadas. Se encargó al Programa de Innovación en el Aprendizaje del Centro que crear un ecosistema de comunicación que contara con diversos canales: el reto en redes sociales #RaiseYourHandForKids, el sitio web oficial, un boletín semanal y una aplicación para los delegados presentes en persona. Además, el Centro organizó el formato híbrido del evento, ofreció la retransmisión en directo en múltiples lenguas, organizó el acto y gestionó los productos de imagen de marca.

Las retransmisiones de la Conferencia alcanzaron los 15 000 visionados por parte de casi 4 000 personas. Asimismo, 2 750 personas se registraron en línea y participaron en sesiones de Zoom, además de 1 107 personas que por YouTube. Entre los canales que retransmitieron sesiones en directo a escala local se encuentran SABC News (Sudáfrica) y el feed de Twitter del presidente de Sudáfrica. En total, hubo nueve comunicados de prensa antes, durante y después de la Conferencia que dieron lugar a más de 750 000 impresiones y a que más de 300 medios globales informaran al respecto. El sitio web registró 45 000 visitantes, 7 000 de los cuales lo hicieron en múltiples ocasiones.



Medio millón de personas recibió contenido relacionado con la 5.ª Conferencia Mundial sobre la Eliminación del Trabajo Infantil. Con más de 217 000 impresiones, Twitter fue la plataforma con mejor rendimiento, mientras que Facebook tuvo la mayor interacción general con 79 200 comentarios, «me gustas» y contenidos compartidos. Se utilizó un tablón específico de Trello para descargar y utilizar más de 100 tarjetas en redes sociales, lo que ayudó a las partes interesadas a ampliar su alcance. La campaña tuvo un empujón adicional gracias al reto en redes sociales, en el que casi 8 000 personas publicaron la etiqueta #RaiseYourHandForKids.

## 6. REPERCUSIÓN

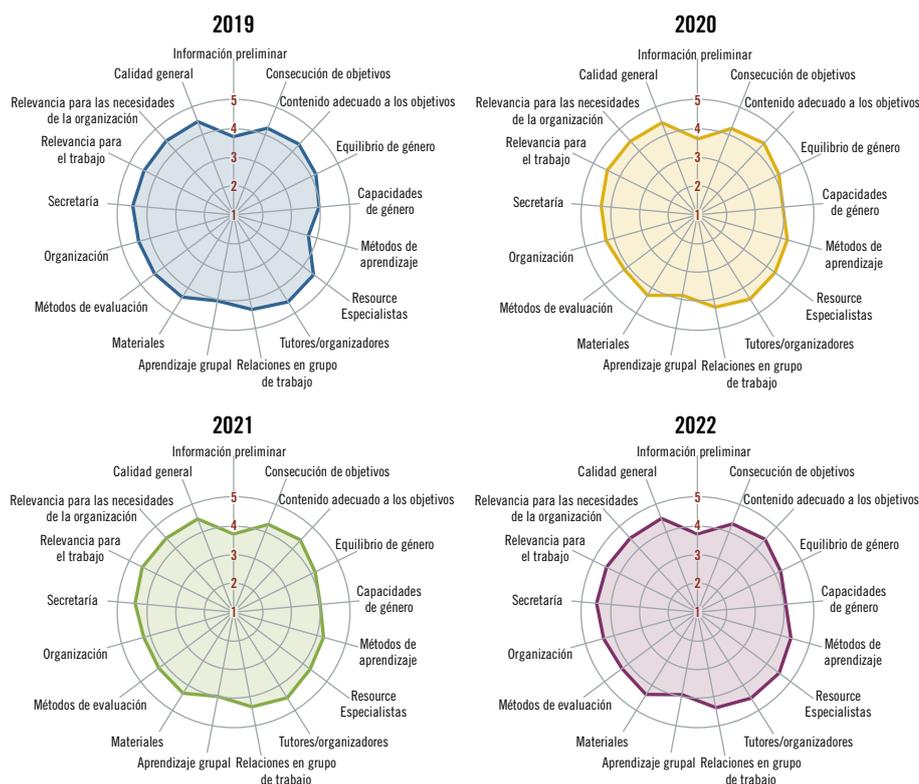
La evaluación externa realizada en 2022 de las actividades de formación volvió a demostrar la repercusión positiva de la labor del Centro en el rendimiento de los beneficiarios. El Centro continuó con la digitalización y mejora de los procesos de garantía de calidad para las actividades de formación en línea, incluida la emisión de certificados digitales. Además, el Centro siguió reforzando los procesos de seguimiento y evaluación que sustentan los servicios de desarrollo de la capacidad sistémica e institucional.

### En personas individuales

Un seguimiento rutinario de la cadena de resultados mostró que los **índices generales de satisfacción de los participantes con los servicios formativos del Centro eran elevados**. La puntuación media fue de 4,9 escala del 1 al 5, en la que el 1 denota un nivel de satisfacción bajo y un 5 un nivel elevado. Los hallazgos de 2022 se basan principalmente en las actividades de formación en línea, ya que las actividades de formación presenciales siguieron suspendidas durante la primera mitad del año. Sin embargo, la comparación con 2019 muestra que (a) los servicios de formación en línea obtienen los mismos niveles de satisfacción que la formación presencial, y (b) el crecimiento rápido continuado del alumnado en línea no ha afectado negativamente a la calidad de la oferta formativa en línea.

### SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES CON LA FORMACIÓN

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES AL FINALIZAR LA FORMACIÓN (2019-22)



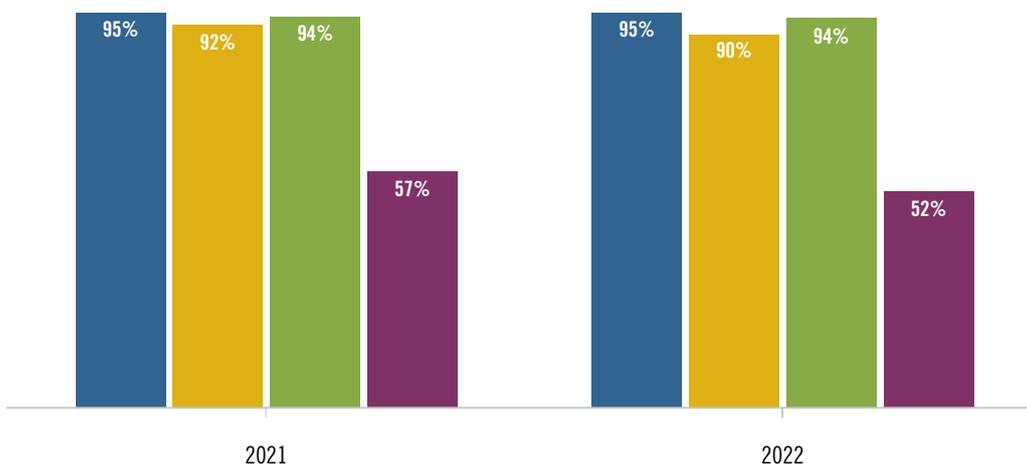
De nuevo, en la etapa última de la cadena de resultados, los índices de adquisición de conocimientos al finalizar la actividad del Centro mostraron que, en 2022, más de 8 de cada 10 participantes mostraron un nivel de conocimientos mayor al finalizar la actividad de formación. Más del 80 por ciento de los alumnos mostraron mejores resultados en las pruebas de evaluación de conocimientos. El Centro emitió 26 514 credenciales digitales que han sido vistas por más de 30 500 personas, un indicativo del valor atribuido a esta forma de reconocimiento del aprendizaje.

La mejora de los índices de rendimiento del alumnado en la etapa final de la cadena de resultados, con evaluación externa a manos de un equipo de investigadores de universidades de Reino Unido y Alemania, mostró que más de 9 de cada 10 participante (94%) señaló que podían aplicar los conocimientos recién adquiridos en su entorno de trabajo. El cincuenta y dos por ciento (52%) de los encuestados ofrecieron ejemplos concretos de aplicación de los conocimientos. Como se indicó anteriormente, estos resultados se deben principalmente a la formación en línea, ya que a causa de la COVID-19 no se celebró casi ninguna formación presencial. En adelante, en un entorno post-COVID, las evaluaciones futuras evaluarán por separado la repercusión de la formación en línea y de la formación presencial para elaborar comparaciones cruzadas.

### ***APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TRAS LA FORMACIÓN***

*A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS DE 2021 Y 2022*

- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos fueron relevantes para sus necesidades
- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos ponían la teoría en práctica
- Participantes en la formación que estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo en que podían aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno de trabajo
- Participantes en la formación que ofrecieron ejemplos concretos de aplicación del conocimiento adquirido



Fuentes: Informe externo de evaluación, eCampus

### *Conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa de 2022*

El propósito de la evaluación consistía en ofrecer a los líderes y a la dirección del Centro pruebas de la relevancia, validez de diseño, efectividad, eficiencia, repercusión y sostenibilidad de las actividades de formación impartidas plenamente en línea. La evaluación, realizada de mayo a agosto de 2022, se centró en una muestra de 20 actividades de formación en línea impartidas a lo largo de 2021. En una encuesta entre participantes se recibieron 792 respuestas y se llevaron a cabo entrevista con 28 miembros del personal del CIF-OIT, dos clientes institucionales y un grupo de discusión con ocho participantes. He aquí las conclusiones de los evaluadores:

- **Relevancia:** los encuestados apreciaban y reconocían en gran medida que el Centro había conseguido llegar a los grupos destinatarios. Los resultados de la encuesta entre participantes indican que el Centro había atendido con éxito a sus grupos destinatario. El 95% se mostró de acuerdo con que los cursos en los que habían participado en 2021 eran pertinentes para las necesidades de su entorno de trabajo. Las entrevistas con organizaciones clientes y con participantes en los cursos confirmaron que el Centro había desempeñado su función al ofrecerles formación valiosa;
- **Alcance:** el Centro consiguió llegar a un público más amplio y diverso gracias a las actividades de formación a distancia en línea. En la encuesta participaron alumnos de 128 países diferentes, la mayoría de los cuales (50 por ciento) procedían de países africanos. En el lado negativo, alrededor del 50 por ciento de los participantes de África, Asia, Oriente Medio y Oceanía señalaron que tuvieron problemas con la conexión a internet;
- **Validez del diseño de formación:** El Centro ofreció una mezcla adecuada de modalidades de aprendizaje síncrona y asíncrona. La evaluación reveló que había cierto margen de mejora en cuanto a la enseñanza, la presencia social y cognitiva y la implicación del alumnado;
- **Efectividad:** las actividades de formación en línea examinadas habían reforzado las capacidades de los mandantes de la OIT. Desde la evaluación de 2021, el Centro ha desarrollado un sentido mucho más afinado de qué es la accesibilidad e inclusión digital. Sin embargo, en cuanto a los aspectos prácticos del diseño de cursos en línea, la inclusión digital no siempre es fácil de aplicar, dadas las necesidades diversas del alumnado del CIF-OIT. En cuanto a los alumnos individuales, el 97,4 por ciento respondieron que recomendarían las actividades de formación a otros colegas.
- **Eficiencia:** En 2021, todas las actividades de formación en línea examinadas generaron beneficios y cubrieron por completo los costos directos. El conocimiento y pericia del personal a la hora de diseñar cursos en línea y el uso de medios educativos había mejorado considerablemente desde la evaluación de 2021. El Centro contaba con inversiones financieras en vigor destinadas a la infraestructura tecnológica y había introducido diversas herramientas y aplicaciones técnicas, incluidas las aplicaciones de RAV más recientes.
- **Repercusión:** El 94,3 por ciento estuvo de acuerdo en que pueden aplicar el conocimiento adquirido en su entorno de trabajo. El 52 por ciento compartió un ejemplo concreto de aplicación del conocimiento tras la formación. La mayoría de los participantes señaló que habían mejorado sus competencias (68,2 por ciento) y su rendimiento laboral (60,7 por ciento).

De cara al futuro, los evaluadores recomendaron que el Centro:

- **Elabore un plan operativo sobre la mejor forma de alcanzar a los grupos destinatarios de diferentes regiones con tecnologías y medios educativos adecuadas para alcanzar la combinación adecuada de actividades a distancia en línea;**
- **Siga mejorando la asistencia técnica y la prestación de asesoramiento e información para garantizar que los participantes se puedan matricular y orientarse por los cursos en línea con facilidad;**
- **Examine la duración, las horas lectivas y el número de tareas requeridas para evitar que el alumnado tenga que hacer frente a una carga de trabajo abrumadora.**
- **Incluya un mensaje de bienvenida grabado en todas las actividades, supervise los foros asíncronos, ofrezca siempre comentarios y grabaciones de las sesiones síncronas;**
- **Cuando sea posible, aplique oportunidades de aprendizaje colaborativo, guíe el trabajo en grupo y los debates, así como que ofrezca a los participantes la oportunidad de conocer a sus compañeros en línea;**
- **Se plantee publicar algunos de los materiales didácticos emblemáticos con una licencia Creative Commons;**
- **Desarrolle un mecanismo a más largo plazo para evaluar el rendimiento financiero de las innovaciones técnicas, especialmente las que implican el uso de las aplicaciones más recientes de RV y RA, que aborde las dudas sobre la viabilidad y sostenibilidad de dicha tecnología;**

- Revise la carga de trabajo del personal que participa en actividades de formación en línea dado el aumento del número de actividades;
- Defina mejor el mecanismo de desarrollo del personal y el personal destinatario con unos cimientos sólidos de conocimientos para la formación en línea, con formaciones personalizadas en vez de sesiones de formación únicas;
- Se centre en traducir el ideal de la inclusión digital en la formación en línea con la elaboración de una lista de comprobación sobre accesibilidad;
- Aborde con prudencia la extracción de datos educativos y la elaboración de perfiles, teniendo cuidado de no privilegiar involuntariamente a los grupos de participantes dominantes.
- Desarrolle un marco de formación coherente que tenga en cuenta todo el espectro de la formación en línea para que los aspectos estructurales y de presentación de las actividades de formación del Centro sean más consistentes.

El Centro siguió realizando inversiones considerables en la gestión de la calidad de la formación, como parte de los esfuerzos actuales para alinear plenamente su sistema de gestión de la calidad con las normas ISO para los proveedores de servicios formativos fuera del sistema educativo formal (ISO 29993). En 2022, el Centro contrató a dos analistas de datos más para que trabajen en la Oficina del Director de Formación en la mejora de las estrategias para alcanzar a participantes y para realizar pilotos de servicios basados en datos de gestión del conocimiento. El Centro siguió las recomendaciones de las evaluaciones externas de 2022 al encargar el desarrollo de paneles de control de análisis del aprendizaje a nivel meso para que lo utilicen los Programas Técnicos en la evaluación comparativa del rendimiento de los grupos de alumnos. El Centro publicó una serie de reseñas digitales sobre sus actividades de gestión de la calidad y amplió la gama de presentaciones gráficas de datos accesibles en el sitio web, en ambos casos con el fin de permitir que las partes interesadas supervisen el rendimiento más de cerca.

El Centro prosiguió con otro de los principales resultados previstos contemplados en el Programa y Presupuesto para 2022-23, en concreto explicar mejor cómo los servicios de formación y de desarrollo de capacidades no formativos contribuyen a la promoción del trabajo decente y la justicia social. A finales de 2022, el Centro había identificado las cadenas de resultados de los servicios de formación y aprendizaje, organización de eventos, consultoría y asesoramiento, comunicación y campaña de promoción. En el cuadro que figura a continuación se pueden comparar productos, conclusiones y resultados a lo largo de la cadena de resultados y diseñar estrategias de desarrollo de capacidades de múltiples etapas que desencadenen sinergias y efectos de escala entre niveles sistémicos. En 2023, una vez identificadas las cadenas de resultados para el apoyo a la elaboración de productos y servicios de proyectos, será posible integrar estas vertientes de desarrollo de capacidades en una teoría del cambio para el desarrollo de la capacidad sistémica y, de este modo, garantizar que la estrategia de desarrollo de la capacidad sea más efectiva.

**MATRIZ DE LAS CADENAS DE RESULTADOS DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDAD DEL CENTRO**  
 ((IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE RESULTADOS PARA EL APOYO A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE GESTIÓN DE PRODUCTOS PENDIENTES A FECHA DE 12/22))

**CADENA MAESTRA DE RESULTADOS**

*Indicador clave de rendimiento específicos de servicios*



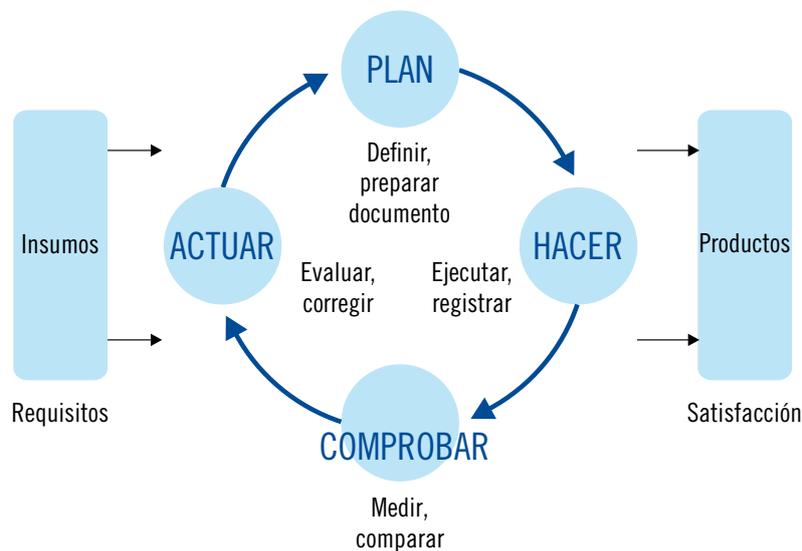
	IN PUTS ACTIVITIES	PRODUCTOS RESULTADOS INMEDIATOS	CONCLUSIONES RESULTADOS PROVISIONALES	RESULTADOS INFLUENCIA DIRECTA	REPERCUSIÓN 1 INFLUENCIA INDIRECTA
<b>DEFINICIÓN</b>	Las actividades realizadas y los recursos utilizados para generar resultados	Los resultados inmediatos o resultados esperados	Un cambio emergente	Un cambio duradero atribuible directamente a los productos y resultante de las conclusiones	El cambio duradero a largo plazo
<b>PREGUNTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué se ha hecho?</li> <li>¿Qué actividades se han llevado a cabo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A quién se espera llegar con la actividad?</li> <li>¿La actividad llegó al público destinatario?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se ha recibido el mensaje?</li> <li>¿La actividad satisfizo las expectativas del público destinatario?</li> <li>¿Cuál es el efecto instantáneo sobre los destinatarios?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han conseguido los objetivos generales?</li> <li>¿La actividad produjo los resultados esperados?</li> <li>¿La actividad cambió la percepción/conducta del público?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué modo la actividad tuvo un efecto positivo en la sociedad a largo plazo?</li> </ul>
<b>MEDICIÓN</b> Indicadores clave de desempeño	Recuento de actividades ejecutadas	Indicadores de alcance que miden (cualitativa y cuantitativamente) hasta qué punto la actividad llegó al público destinatario correcto	Indicadores de recuerdo que miden hasta qué punto la actividad resultó satisfactoria; captó la atención del público destinatario o aumento sus conocimientos y concienciación	Indicadores de mejora del rendimiento que miden hasta qué punto la actividad condujo a una mayor concienciación, a una acción evidente o a un cambio deseado en la percepción, conducta o actitud del público destinatario	Definir los cambios a largo plazo a los que ha contribuido el servicio en favor de la promoción del trabajo decente y la justicia social
<b>FORMACIÓN</b>	Recuento de componentes/módulos de las actividades de formación	Recuento y desglose de participantes en la formación <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los participantes con la calidad general de las actividades de formación</li> <li>Porcentaje de participantes que adquieren conocimientos nuevos durante formación</li> </ul>	Puesta en práctica de conocimientos nuevos tras la formación	Aumento de las competencias funcionales y técnicas que lleven a un mayor rendimiento individual
<b>COMUNICACIÓN</b>	Recuento de actividades realizadas y recursos creados como paquetes de trabajo <sup>3</sup> dentro de la campaña	Alcance expresado en el número de personas que se han relacionado de forma activa <sup>4</sup> con la campaña	Interacción sostenida <sup>5</sup> como indicador de un cambio de conducta emergente	Cambio duradero en la conducta <sup>6</sup>	Cambios en los sistemas de valores y percepciones de la sociedad que contribuyen al trabajo decente y la justicia social
<b>EVENTOS</b>	Recuento de componentes de eventos	Recuento y desglose de en eventos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los participantes con la calidad general del evento</li> <li>Más conocimiento sobre el tema principal del evento</li> <li>Número de contactos creados como resultado del evento</li> <li>Consenso emergente sobre una estrategia debatida</li> </ul>	Cambio duradero en la conducta <sup>7</sup>	Lasting change in society that contributes to decent work and social justice
<b>SERVICIOS DE ASESORAMIENTO</b>	Recuento de actividades a lo largo del ciclo de servicios de asesoramiento	Recuento de clientes institucionales atendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción con la calidad general de los servicios de asesoramiento</li> <li>Más conocimiento sobre los temas abordados</li> <li>Consenso emergente</li> </ul>	Mejora de la capacidad institucional para operar de forma sostenible medida según parámetros técnicos, financieros y de gobernanza	Estructuras institucionales más fuertes para respaldar el trabajo decente y la justicia social

1. Sin indicadores clave de desempeño definidos actualmente.  
 2. Incluido desglose por modalidad de formación, sexo, distribución geográfica y contexto profesional. Además del índice medio de finalización de cursos, número de certificados emitidos y porcentaje de participantes que repiten.  
 3. Número de sitios web creados, páginas en redes sociales creadas para promover la actividad y sus resultados, número de noticias web publicadas, número de boletines electrónicos enviados, número de artículos en prensa, número de publicaciones difundidas.  
 4. Se considera que ha habido participación si el receptor de un mensaje de comunicación y promoción ha respondido al mensaje. El nivel mínimo de participación se considera que es como mínimo una de dichas reacciones, pero puede que los proyectos decidan subir el listón y centrarse en interacciones más sostenidas por medio de la participación en múltiples niveles.  
 5. Se considera participación sostenida en los casos en los que los participantes van un paso más allá y se comprometen activamente a cambiar. En el contexto de proyectos de comunicación y promoción, se capta al hacer un seguimiento del número de participantes que han aceptado los retos de las campañas; se han comprometido o han firmado compromisos, o bien han contactado para crear colaboraciones o alianzas.  
 6. Un cambio en la conducta se define como una mejora en el rendimiento tras el tratamiento. Normalmente, el cambio en la conducta es cualitativo, como cambios en los sistemas de valor social, cualificados en forma de encuestas y estudios de seguimiento. Ejemplo: Unanimemente a la acción, adopción, respaldo, ratificación, etc.  
 7. Ejemplo: Adopción de una idea presentada en el evento, proyectos/ideas/innovaciones nuevas, un acuerdo sobre la aplicación de una estrategia nueva, una iniciativa que ha cobrado más impulso y con un público mayor, una empresa participante que ha conseguido financiación y apoyo, la creación de una comunidad de prácticas nuevas, responsables de políticas o los que han mostrado pruebas nuevas que respaldan para abordar soluciones.

## Sobre organizaciones y (eco)sistemas

Cada encargo de desarrollo de la capacidad institucional y sistémica llevado a cabo por el Centro se trata como un proyecto y se estructura siguiendo el ciclo Planificar - Hacer - Comprobar - Analizar (PHCA) que apuntala la norma ISO 21502 para la gestión de proyectos. A lo largo del ciclo de PHCA se realizan una serie de pasos de control de calidad con herramientas estandarizadas para recopilar información sobre la organización y evaluar los comentarios de los clientes en cuanto al progreso.

### *EL CICLO PHCA QUE SUSTENTA LOS ENCARGOS DE DESARROLLO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y SISTÉMICA DEL CENTRO*



Fuente: ISO

En 2020 el Centro, en vista del peso creciente de los servicios de desarrollo de capacidades no formativos dentro de su cartera, encargó una **revisión de la efectividad de sus enfoques de gestión de calidad específicos por canal**. El examen reveló que, en el caso de los servicios de gestión de eventos, comunicación, promoción y consultoría, los procesos de control de calidad existentes solo eran conformes en parte con las normas ISO, que los procesos existentes se centraban en «planificar» y «hacer» y que se prestaba menos atención a la evaluación de los resultados. El examen reconoció que el Centro documentaba sus actividades y, en ocasiones, encargaba evaluaciones ad hoc, pero lo halló menos preparado para ofrecer de forma sistemática pruebas de la repercusión de sus actividades no formativas de desarrollo de capacidades.

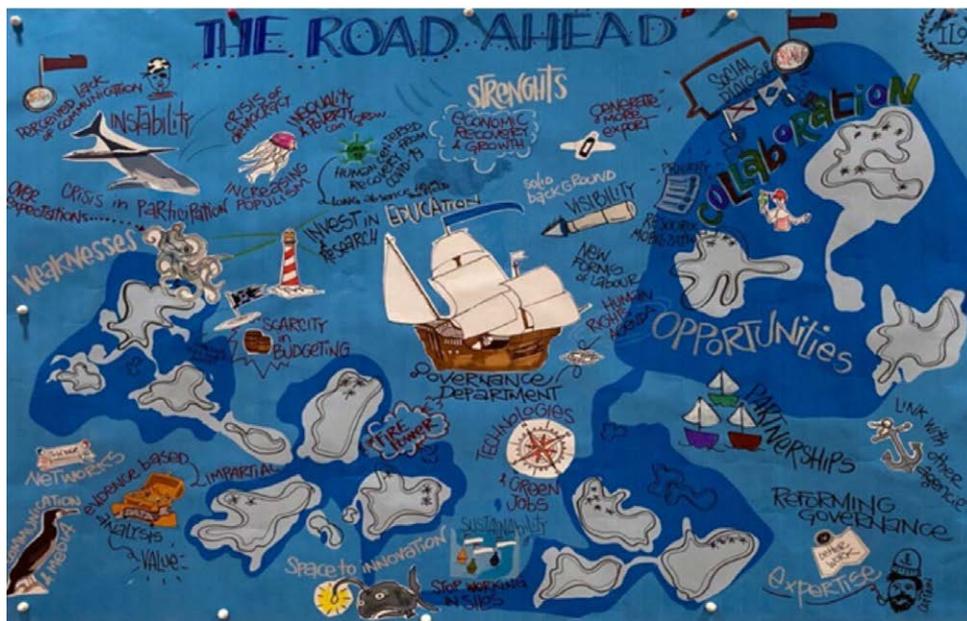
En respuesta a estos hallazgos, desde 2021 el Centro ha puesto en marcha una serie de medidas para reafirmar el sistema de gestión de la calidad de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional y sistémica. Como primer paso, en 2021 el Centro alineó los procesos y herramientas de calidad para los servicios de gestión de eventos y de asesoramiento con las normas de proyectos ISO. Las nuevas normas para la gestión de eventos entraron en vigor en enero de 2022.

### Resultados del retiro del Departamento de Gobernanza de la OIT de 2022 organizado por el Centro

Del 25 al 27 de enero de 2022, el Centro organizó un retiro en línea global para el Departamento de Gobernanza y Tripartismo de la OIT (GOVERNANCE). El retiro se organizó en dos partes: (1) una reunión en línea con sesiones repartidas en dos días para fomentar el espíritu de equipo y para identificar «frutos maduros» para iniciativas de colaboración; y (2) una feria virtual de un día abierta a todo el personal de la OIT para mostrar los enfoques y herramientas del Departamento de Gobernanza para la promoción de mandantes tripartitos fuertes e influyentes, de un diálogo social influyente e inclusivo y de una protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos.

284 personas participaron en diferentes momentos en el retiro. Los resultados de la encuesta de evaluación apuntan a que la mayoría de los encuestados se mostraron satisfechos con la logística de la reunión, con el flujo de las sesiones, las aportaciones técnicas y el trabajo de los organizadores. Algunos participantes comentaron que tuvieron problemas técnicos con aplicaciones como vFair, wonder-me, Slido y Miro, pero la mayoría valoró positivamente el exponerse a tecnologías nuevas. La gran mayoría de participantes señaló que ahora conocían mejor el trabajo de GOVERNANCE; uno de cada tres participantes también confirmó que habían entablado contactos nuevos. La mayoría de participantes también señaló que valoraban más la amplitud y profundidad del trabajo del Departamento de Gobernanza como resultado directo del retiro. El retiro también dio como resultado propuestas concretas para fomentar la colaboración entre servicios y unidades.

Estrategia para «*El camino adelante del Departamento de Gobernanza*», redactada en directo durante el retiro para captar las aportaciones de los participantes



Fuente: Informe final del retiro del Departamento de Gobernanza de 2022

### *Aspectos destacados del examen realizado en 2022 de las campañas de comunicación y promoción del Centro*

Aspectos recurrentes para garantizar la calidad de los proyectos de comunicación y promoción son cómo definir el propósito y alcance de un proyecto de comunicación y promoción; cómo definir una teoría del cambio y cómo medir el rendimiento:

- Propósito del proyecto: A menudo resulta difícil formular objetivos específicos, como mínimo en las campañas de comunicación y promoción basadas en una misión, ya que es más probable que busquen obtener un cambio cualitativo.
- Teoría del cambio: Un proyecto de comunicación y promoción debe basarse en una teoría de cambio que describa cómo las actividades (insumos) deben conducir a resultados (productos) que a su vez abran el camino a cambios positivos a corto y medio plazo (resultados) y que en última instancia contribuyan a un cambio duradero a largo plazo (repercusión). Las cadenas de resultados promovidas como mejor práctica en el sector normalmente derivan de modelos conceptuales inspirados en marcos de gestión basada en los resultados (GBR). En la práctica, la aplicación de estos modelos GBR puede ser difícil por la falta de consenso sobre qué constituye un cambio positivo y cómo atribuir los cambios a los insumos con confianza. Como resultado, los proyectos de comunicación y promoción suelen centrarse en medir los insumos y productos con datos cuantitativos más que en evaluar los resultados o la repercusión. Para superar este reto en la atribución y captar mejor los cambios cualitativos, una buena práctica emergente consiste en narrar historias basadas en pruebas empíricas.
- Indicadores clave de desempeño: En estrecha relación con lo anterior, es importante definir métricas que registren y comuniquen los éxitos. Si bien en el pasado la evaluación de las actividades de comunicación y promoción se basaba en una serie de métricas cuantitativas primarias, el surgimiento de los medios digitales ha permitido recopilar un abanico amplio de métricas. En el lado negativo, la proliferación de métricas digitales puede hacer que la identificación de estándares para la evaluación sea aún más complicada.

El examen de las prácticas actuales del Centro para garantizar la calidad de los proyectos de comunicación y promoción apuntó a que estos proyectos se ajustaban estratégicamente al marco analítico que sustenta la estrategia de fomento de las capacidades de la OIT y al enfoque de desarrollo de capacidades de alto nivel del sistema de las Naciones Unidas. El ejercicio de mapeo también identificó que, a escala operativa, los proyectos emblemáticos de comunicación y promoción del Centro se ajustan en gran medida a las prácticas de gestión de proyectos que promueve la ISO 21502. Más en concreto:

- Las actividades del Centro previas a los proyectos incluyen una evaluación previa de la viabilidad y la recopilación de propuestas técnicas y financieras para aportar información para la decisión de la organización promotora;
- En la etapa inicial del proyecto, el Centro moviliza a un equipo con una división de tareas claramente prescrita, fija mecanismos de gobernanza y gestión de proyectos transparentes y elabora un documento/ reseña del proyecto en consultas con la organización promotora y las partes interesadas del proyecto;
- La puesta en práctica del proyecto se orienta por un plan de ejecución detallado que se supervisa y, cuando sea pertinente, se enmienda en colaboración estrecha con la organización promotora y con las partes interesadas del proyecto; cada proyecto se basa en un marco de gestión basada en los resultados elaborado para controlar el rendimiento a lo largo del camino crítico;
- En la etapa de clausura del proyecto, se evalúan y documentan los resultados en consultas con las partes interesadas del proyecto;
- Tras el proyecto, el Centro comparte el conocimiento sobre los resultados del proyecto e integra los hallazgos en el diseño de ciclos de proyectos futuros.

Para seguir consolidando los procesos de garantía de calidad de los proyectos de comunicación y promoción, el Centro:

- Elaborará una lista de comprobación para los gestores de proyectos con todas las condiciones fijadas en la norma ISO 21502;
- Creará una plantilla de documentos de proyecto (según las condiciones aplicables de la norma ISO) de uso obligatorio en la etapa de iniciación del proyecto; podría suponer enmendar las plantillas utilizadas durante los sprints de diseño;
- En conexión con lo anterior, redactará una lista de indicadores de procesos e indicadores clave de desempeño para su uso en proyectos de comunicación y promoción y destacará cuáles de estas métricas son obligatorias;

- En la medida de lo posible, clasificará los paquetes de trabajo digital por defecto para su uso en proyectos de comunicación y promoción; estos paquetes de trabajo posibilitarán como mínimo normalizar los planes de ejecución de proyectos;
- Procurará conseguir una participación multinivel y entre canales de comunicación, así como permitir una iteración rápida de la mezcla de canales en respuesta a los comentarios recibidos;
- Introducirá un mecanismo formal para dirigir proyectos de comunicación y promoción, añadiendo de este modo una capa de gobernanza a proyectos emblemáticos de gran visibilidad, presupuesto y exposición a riesgos;
- A partir de 2023, encargará evaluaciones de muestras anuales externas de los proyectos de comunicación y promoción para comunicar los resultados de forma más sistemática de forma interna y a la OIT.
- Pondrá un mayor énfasis en los relatos como forma de captar la repercusión cualitativa, aunque a partir de pruebas empíricas:
- Explicará mejor cómo las campañas de comunicación y promoción a escala sistémica pueden generar una repercusión si se combinan con servicios de desarrollo de la capacidad individual e institucional.

## 7. SITUACIÓN FINANCIERA

En el ejercicio financiero de 2022, el Centro obtuvo resultados muy saludables en sus operaciones, con un superávit presupuestario de 3,8 millones de euros, aunque siguió afrontando dificultades como resultado del nuevo modelo de negocio y del entorno externo. Se consiguió partir de las contribuciones neta obtenidas desde diferentes fuentes: las actividades de formación y no formativas, incluidas las actividades de formación a distancia y un número limitado de actividades de formación presencial en el Campus y sobre el terreno, los servicios multimedia, fuentes varias y contribuciones voluntarias. Los gastos fijos fueron algo superiores a lo previsto, ya que el Centro llevó a cabo diversos proyectos de mantenimiento extraordinarios en las infraestructuras del Campus que se habían pospuesto en los últimos dos años, así como nuevas inversiones institucionales.

Los resultados de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y la situación financiera, así como los resultados presupuestarios de 2022 fueron los siguientes:

(en miles de euros)

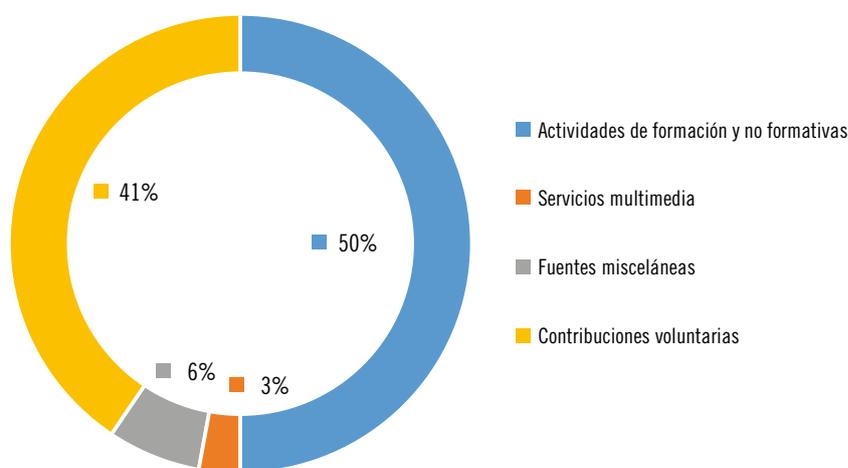
	2022	2021	2020	2019
Ingresos	49 738	44 604	33 395	42 464
Gastos	41 047	37 463	32 205	41 252
<b>Superávit neto NICSP</b>	<b>8 691</b>	<b>7 141</b>	<b>1 190</b>	<b>1 212</b>
Activos	46 653	49 989	39 772	40 265
Pasivos	13 342	25 442	22 301	23 942
<b>Activos netos</b>	<b>33 311</b>	<b>24 547</b>	<b>17 471</b>	<b>16 323</b>
<b>Superávit presupuestario</b>	<b>3 833</b>	<b>3 325</b>	<b>2 087</b>	<b>2 138</b>

Estados financieros del CIF-OIT de 202

## Ingresos

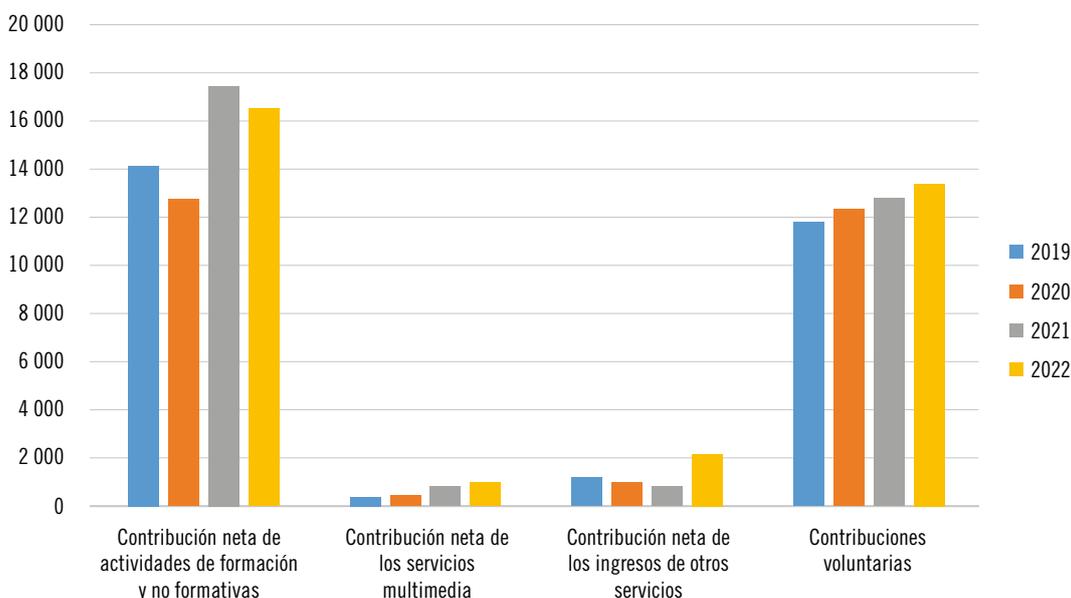
El nuevo formato de presupuesto presentado en el Programa y Presupuesto para 2022-23 hace referencia a las contribuciones netas ingresadas de cara área específica de ingresos: actividades de formación y no formativas, servicios multimedia y fuentes varias. Dicha contribución neta total se suma a las contribuciones voluntarias al Centro con el fin de presentar la contribución neta total disponible para cubrir los gastos fijos, las contingencias y las inversiones institucionales.

En 2022, la contribución neta de las cuatro áreas alcanzó un total de 33 millones de euros, distribuidos de la siguiente forma:



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT de 2022

### CONTRIBUCIONES NETAS DE 2022 SEGÚN FUENTE: COMPARACIÓN CUATRIENAL (EN MILES DE EUROS)



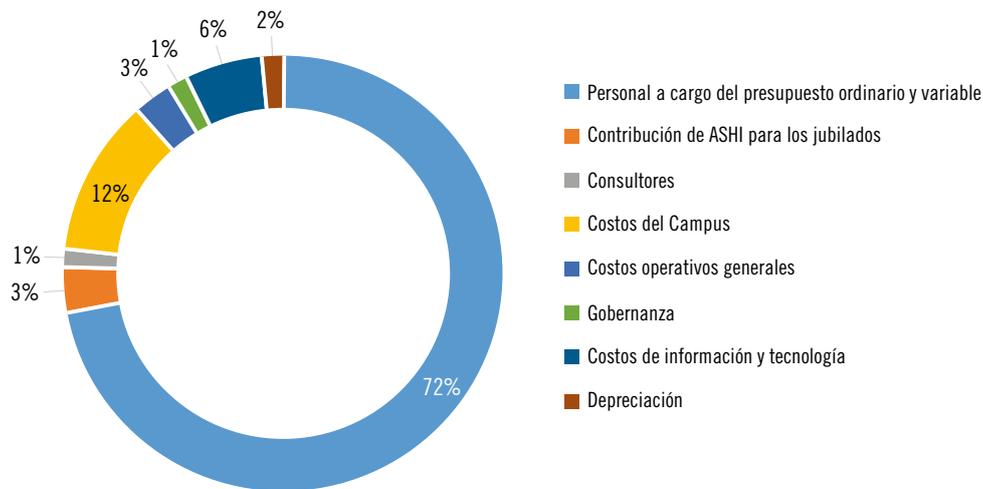
Fuente: Estados financieros del CIF-OIT de 2021

En 2022, la contribución neta generada por cada una de las cuatro áreas, en comparación con los tres años anteriores, mostró que el Centro alcanzó su mayor nivel de ingresos en 2022, en comparación con el año 2019, antes de la pandemia, así como 2020 y 2021, en plena pandemia. Esto se explica por el aumento del alcance durante el año, que experimentó un crecimiento del 34 por ciento en el número de matrículas, así como una mayor demanda de servicios de diseño y medios digitales, encargos de comunicación y promoción, que generaron casi el triple de lo generado en 2019, y un mayor número de actividades de otro tipo celebradas en el Campus y unas considerables ganancias por diferencia por valor de 600 000 euros. Además, el valor de las contribuciones voluntarias fue mayor por el tipo de cambio favorable entre el dólar de los Estados Unidos y el euro.

## Gastos

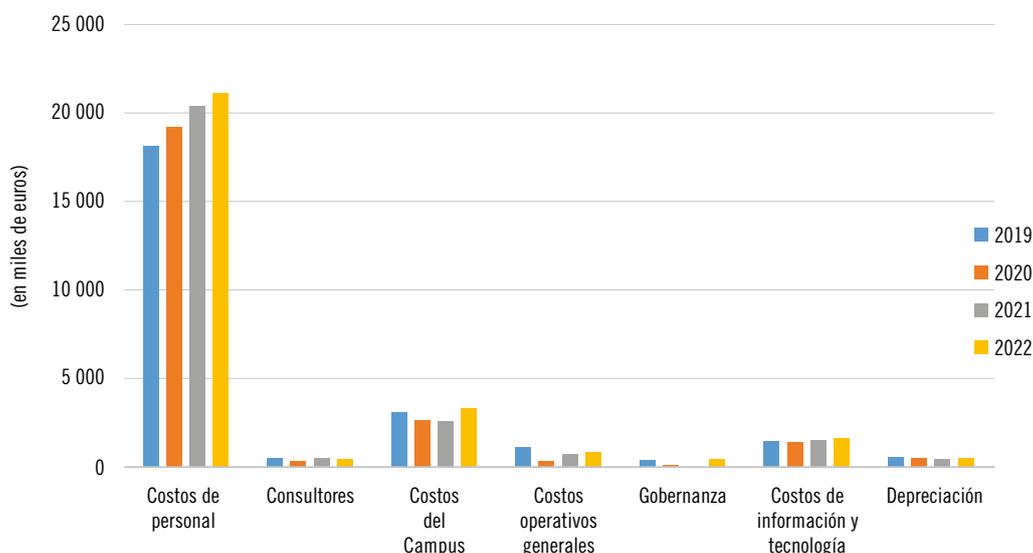
El gasto total en 2022 alcanzó los 29,2 millones de euros. Se distribuyó entre gastos fijos por valor de 28 millones de euros, así como inversiones institucionales por valor de 1,2 millones de euros. A continuación, se muestran los gastos fijos por origen.

### *GASTOS FIJOS EN 2022 SEGÚN ORIGEN (EN MILES DE EUROS)*



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT de 2022

El siguiente gráfico compara los gastos fijos de 2022 con los de los tres años anteriores para comprender mejor la evolución de los costos del Centro antes, durante y después de la pandemia.

**GASTOS FIJOS EN 2022 SEGÚN ORIGEN: COMPARACIÓN CUATRIENAL (EN MILES DE EUROS)**

Fuente: Estados financieros del CIF-OIT de 2022

**GASTOS DE PERSONAL**

En los últimos años, el Centro ha cubierto temporalmente las vacantes con contratos a corto plazo y de tipo 1.2b, ya que la Dirección tuvo que parar cualquier acción para publicitar y cubrir dichos puestos. Durante este período, el Centro también absorbió en su presupuesto rescisiones contractuales de mutuo acuerdo con miembros del personal, lo que permitió ajustar estos puestos al nuevo modelo operativo y transferir puestos de unidades de servicios a las actividades de formación, así como la modificación del perfil de algunos a la categoría de personal profesional. En 2022, el Centro ajustó el nivel de contribuciones mensuales al Fondo de Prestaciones por Terminación, lo que aumentó el gasto general en personal en alrededor de 165 000 euros. Como en los dos años anteriores, también realizó una contribución adicional por valor de 1 millón de euros con el fin de garantizar que el Fondo sea sostenible financieramente para cubrir los pagos por repatriación previstos para el personal profesional y los pagos de las prestaciones por cese de servicio al personal de la categoría de servicios generales. Esta categoría de costos también combina el seguro de salud tras la separación del servicio para antiguos funcionarios del Centro por valor de 916 000 euros, para el cual existe una contribución voluntaria correspondiente de la OIT.

**COSTOS DEL CAMPUS**

En 2022, los gastos del Campus aumentaron en comparación con años anteriores; la principal razón consiste en los diversos trabajos de mantenimiento extraordinarios programados para 2020 y 2021 que se tuvieron que posponer a causa de la pandemia. Entre otros, incluyen obras en infraestructuras exteriores, obras en materia de SST para que ciertas áreas estuvieran a la altura del código y la renovación de unos 11 dormitorios en el pabellón Américas 1, incluido mobiliario. Además, el costo de los suministros básicos aumentó a principios de noviembre, ya que vencieron los contratos del Centro y las nuevas tarifas disponibles eran mucho más altas que en el pasado, lo que supuso costos adicionales para el Centro.

**INVERSIONES INSTITUCIONALES EN 2022**

A partir del Programa y Presupuesto para 2022-23, el Centro destina fondos a dos fondos existentes y a dos fondos nuevos:

- Fondo de Mejora del Campus
- Fondo de Tecnologías de la información y de la comunicación
- Fondo de Innovación
- Fondo para becas

En el ejercicio de 2021, el Consejo aprobó financiación preliminar para un bienio y en 2022 la mitad de la cantidad aprobada para el bienio se añadió a cada Fondo. A finales de 2022, los Fondos tenían los siguientes saldos a su disposición:

(en miles de euros)

	Fondo de Mejora del Campus	Fondo de Tecnologías de la información y de la comunicación	Fondo de Innovación	Fondo para becas
Saldo a inicios de 2021	1 449	-	-	-
Financiación preliminar aprobada 2021	500	300	400	1 200
Contribución de Italia para los pabellones África	3 000	-	-	-
Transferencia aprobada del Fondo General	1 000	-	-	-
Financiación de 2022	250	150	200	600
Uso de 2021 y 2022	(4 823)	(129)	(13)	(296)
<b>Saldo disponible para su uso a finales del ejercicio 2022</b>	<b>1 376</b>	<b>321</b>	<b>587</b>	<b>1 504</b>

Fuente: Estados Financieros del CIF-OIT de 2022 y ERP - Oracle

En 2022, el Centro finalizó la renovación de los pabellones África 10 y 11 y el personal empezó a ocupar las instalaciones a principios de 2023. El saldo restante en el Fondo de Mejora del Campus refleja la contribución total del Gobierno de Italia por valor de 3 millones de euros; los fondos adicionales transferidos del Fondo General, aprobados por el Consejo en mayo de 2022, así como el uso de dichos fondos para cubrir los gastos de la renovación de los pabellones, del equipamiento y de los acabados internos necesarios para ocupar los pabellones, y también gastos menores. Dentro del Fondo de TIC, los fondos se utilizaron para invertir en la asistencia técnica necesaria para respaldar la infraestructura informática del Centro. El Fondo de Innovación cubrió el trabajo realizado en proyectos de innovación ejecutados en 2022 por el Programa de Innovación en el Aprendizaje (LIP). El Fondo para becas se utilizó para ofrecer becas a participantes en los programas de ACTRAV, ACTEMP e ILSGEN.

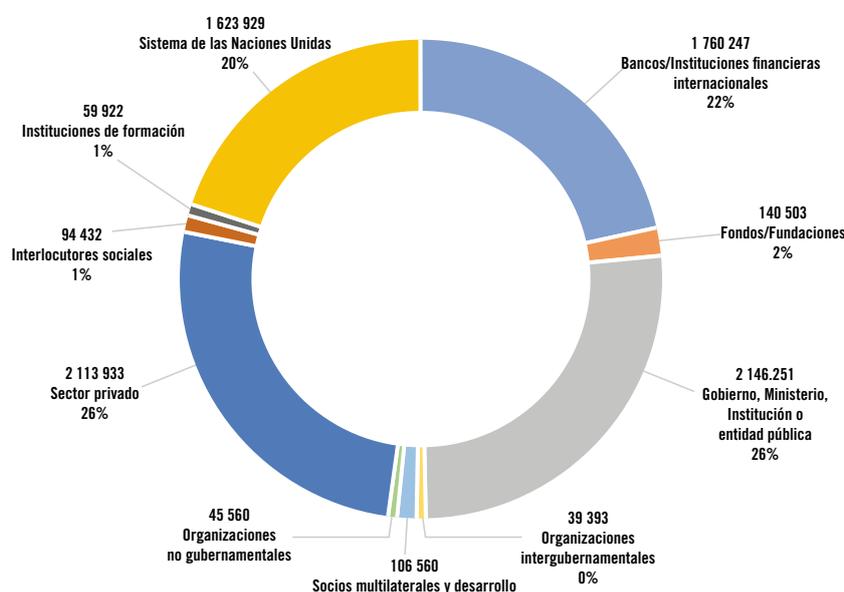
Todos los saldos estuvieron disponibles para su uso en 20223, ya que dicha financiación se traslada a bienios futuros.

## 8. ALIANZAS

Tras una reducción por la presión económica como consecuencia de la COVID-19, los gobiernos han vuelto a reaparecer como algunos de los principales socios financiadores en apoyo de proyectos individuales y actividades a medida, de conformidad con las prioridades temáticas y geográficas nacionales. En 2022, el Centro mantuvo un vínculo estrecho con los socios tradicionales para el desarrollo, entre los que destacan los gobiernos de Italia, Portugal, Irlanda y Japón; también consolidó las contribuciones voluntarias existentes. Se han creado nuevas alianzas para el desarrollo, en concreto con el Gobierno de España para el lanzamiento de un programa de formación en 2022, al tiempo que se han iniciado conversaciones con los gobiernos regionales de Flandes y Valonia-Bruselas para reiniciar la colaboración con el Centro y para la financiación de proyectos en áreas prioritarias relacionadas con el Programa de Trabajo Decente.

En 2022, el Centro renovó esfuerzos para encontrar nuevos asociados para el desarrollo no tradicionales. Un gran proyecto sobre Mujeres en Empresas Digitales, adjudicado al Centro de acuerdo con una carta de intención firmada en agosto de 2022 por la OIT y Microsoft, supuso un gran avance en la relación del Centro con el sector privado a la hora de combinar desarrollo socioeconómico e innovación digital. El Centro también ha reforzado la colaboración con un grupo diversificado de instituciones financieras internacionales y bancos de desarrollo multilaterales, con potencial para un mayor crecimiento en áreas de servicios relacionadas con la buena gobernanza de la cooperación para el desarrollo y la gestión de proyectos. Además, ha seguido creciendo la demanda de servicios procedente del sistema de las Naciones Unidas, lo que ha consolidado la reputación del Centro como proveedor de elección para servicios de desarrollo de capacidades relacionados con la justicia social para el trabajo decente y la innovación digital. La siguiente gráfica ofrece una visión general de la financiación recibida por categoría. Consulte el Anexo 2 para un repaso más completo de los acuerdos de financiación en los que ha participado el Centro en 2022:

*SOCIOS FINANCIADORES POR CATEGORÍA 2022*







# 9. GOBERNANZA

El sistema de gobernanza del Centro cuenta con dos dimensiones: supervisión externa y controles internos. La supervisión externa se refiere a las estructuras y procesos vigentes para que la Dirección del Centro rinda cuentas por los resultados durante la ejecución de la estrategia; los controles internos se refieren a las estructuras y procesos propios en vigor para supervisar las operaciones y gestionar riesgos.

## Supervisión

La Dirección del Centro tiene que rendir cuenta de los resultados ante el Consejo. El Consejo tiene una composición tripartita y cuenta con representantes de los gobiernos, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. Dichos representantes son miembros del Consejo en virtud de su elección como miembros del Consejo de Administración de la OIT. El presidente del Consejo es el Director General de la OIT. Si el presidente no puede asistir, puede solicitar que lo sustituya en la presidencia el Director General Adjunto o uno de los Subdirectores Generales. El Consejo se reúne como mínimo una vez al año en octubre. La Mesa Directiva del Consejo puede convocar reuniones adicionales. Entre las reuniones del Consejo, los grupos pueden delegar en los miembros de la Mesa Directiva para que se reúnan con la Dirección. El Consejo también puede delegar en ellos que se reúnan con la Dirección en mayo de cada año para examinar y adoptar los estados financieros.

El Centro se somete a una auditoría externa anual realizada por el auditor externo del Centro. La auditoría externa consiste en el examen de los estados financieros y en observaciones sobre la eficiencia, administración y gestión del Centro. En 2022, tras llevar a cabo una evaluación de riesgo de las operaciones y entorno del Centro, el auditor externo examinó el marco de evaluación de las actividades de formación, incluida la estrategia del Centro y las políticas correspondientes. Los resultados de la auditoría externa se presentan a la Mesa Directiva del Consejo en mayo y se comparten en la reunión del Consejo de octubre. El Centro recibió una auditoría sin reservas para los estados financieros de 2022, así como una serie de recomendaciones para mejorar el entorno de control general.

## Control interno

El Centro también se somete al examen del entorno de control interno en manos del Auditor Interno de la OIT. En 2022, el Auditor Interno finalizó el examen de la Gobernanza Digital y el tercer examen del proyecto de renovación de los pabellones África 10 y 11, que se está ejecutando por etapas. Se realizaron varias recomendaciones y la Dirección trabaja en su ejecución. En octubre se incluirá un resumen en el Informe del Auditor Interno Jefe.

## Sistemas de gestión de riesgos

Para garantizar que se identifican rápidamente exposiciones a riesgos emergentes significativos y que se llama la atención del Director y los altos cargos del Centro a este respecto, el Director creó el Comité de Gestión de Riesgos con el fin de que le ayude a cumplir con su responsabilidad de supervisión de la gestión institucional de los riesgos. El Comité se reúne regularmente para examinar riesgos emergentes, evaluar el efecto que tienen sobre el Centro y comunicar al Director cualquier acción recomendada para paliar dichos riesgos en un nivel aceptable.

# 10. SERVICIOS EMPRESARIALES

En el contexto del presente informe, el término general «servicios empresariales» abarca las funciones de apoyo en la trastienda que pretenden garantizar que las operaciones de la organización funcionen de forma fluida, incluidos los servicios financieros y la gestión de riesgos, la gestión de los recursos humanos, la gestión de instalaciones y los servicios de tecnología de la información y la comunicación. La sección siguiente describe la contribución realizada por dichos servicios empresariales para la adecuada ejecución del plan de trabajo del Centro durante 2022.

## Servicios financieros

En los últimos años, los servicios financieros han liderado o ayudado en diversos proyectos para la automatización de diversos flujos de trabajo y procesos con el objetivo de aumentar la eficiencia interna para gestionar el considerable crecimiento del Centro en su alcance, tal y como ha acontecido en los últimos años, así como para mejorar la supervisión y gestión general de los aspectos financieros del Centro. En 2022, los servicios financieros continuaron con sus esfuerzos en diversos ámbitos, entre otros:

- La transferencia desde recursos humanos a servicios financieros de las responsabilidades en relación a la creación de colaboradores externos en el sistema financiero ERP;
- Estudiar el uso de una plataforma nueva para recibir fondos y efectuar pagos a las naciones africanas;
- La implantación de nuevas opciones de pago para los participantes;
- La revisión, de la mano de PMSU, del mandato de los acuerdos de Comité de Acuerdos de Financiación, así como de los procesos internos;
- Estudiar las opciones que el Centro tiene a su disposición en relación a una aplicación nueva para el proceso de nóminas;
- Estudiar el uso del comercio electrónico para determinados tipos de actividades;
- Cambiar determinadas áreas del proceso de facturación para eliminar algunos pasos innecesarios del flujo de trabajo; y
- Revisar el proceso presupuestario y aplicar un enfoque basado en riesgos en el examen de presupuestos.

Los proyectos se encuentran en diferentes etapas de avance y los servicios financieros trabajan activamente para completar muchos de estos durante el próximo año. Durante 2022 se finalizaron dos proyectos:

- La implantación del proceso de pago no SEPA: dado que el Centro efectúa pagos internacionales, era necesario un flujo de trabajo automatizado entre el sistema financiero ERP y la institución bancaria operativa. Esto requirió una aportación considerable de servicios financieros y del servicio TIC, así como de ayuda externa. Este proceso ha finalizado y garantiza controles internos más fuertes de los procesos de pago del Centro.
- Examen de la gestión de propiedades y equipamiento: este proceso estuvo sujeto a una revisión completa para simplificar y aclarar las reglas y flujo de trabajo del Centro con el

objetivo de mejorar la eficacia, pero también para preparar el Centro para la integración futura de todos los datos en una aplicación ya disponible.

A principios de 2022, el Centro exploró conjuntamente con la OIT la posibilidad de emplear el sistema IRIS para los servicios de recursos humanos y nóminas. Tras diversas conversaciones con la OIT, el Centro llegó a la conclusión de que, si bien sobre el papel era buena idea, las dificultades que implicaba eran considerables, la más grave de ellas la necesidad de que el Centro tuviera que comprar licencias adicionales para todo su personal para poder utilizar el sistema IRIS OIT en Ginebra, ya que las licencias actuales no eran válidas en Suiza. Si bien el uso del sistema IRIS OIT tendría muchos beneficios, el costo que implicaría para el Centro, así como cuestiones de seguridad, hacen que esta opción resulte prohibitiva. El Centro seguirá buscando una aplicación que pueda satisfacer sus necesidades y que garantice la relación calidad-precio.

El examen general de los procesos financieros sigue siendo una prioridad para el Centro, ya que el crecimiento experimentado en los últimos años ha implicado un aumento considerable del número de transacciones que se deben procesar. Este efecto se ha absorbido gracias a las eficiencias resultantes de una automatización anterior sin aumento de recursos y los servicios financieros siguen dedicándose a esta prioridad. Automatizar flujos de trabajo, así como simplificar procesos y normas resulta fundamental para que los servicios financieros estén en una situación que les permita seguir respaldando las operaciones del Centro.

## Servicios de recursos humanos

En 2022, el Centro prosiguió con la implantación y aplicación de la política de teletrabajo de 2021, si bien los riesgos de contingencia por la pandemia de COVID-19 descendieron considerablemente.

El Centro prestó especial atención y realizó esfuerzos para aumentar la diversidad de su personal. Especialmente en cuanto a la representación en el personal de nacionalidades que o bien no están representadas o infrarrepresentadas y para atraer a los funcionarios más competentes, se realizó un esfuerzo desde las etapas iniciales del acceso a una carrera internacional en el sistema de las Naciones Unidas. En este sentido, se modificó el Reglamento aplicable a las condiciones de empleo de los funcionarios con contrato de corta duración para que la contratación de personal no local resulte menos costosa y para facilitar pasantías para jóvenes talentos, especialmente del extranjero.

Tras el fin de la pandemia de COVID-19, se retomó la contratación de personal a cargo del presupuesto ordinario y variable para cubrir puestos vacantes, así como de personal con contratos de corta duración para cubrir necesidades temporales. El Centro consiguió reducir el tiempo medio necesario para finalizar un ciclo de contratación para la categoría de servicios generales y profesional.

En 2020 siguió aumentando el uso de servicios digitales. La Plataforma de Desarrollo y Formación para el Personal en línea se utilizó para todas las iniciativas de formación del personal. Asimismo, los servicios de recursos humanos del Centro lanzaron un panel de control digital con métricas de

rendimiento de recursos humanos clave. Se necesitan más herramientas y tecnologías digitales para aumentar la eficiencia, mejorar la experiencia de los usuarios y para respaldar actividades, especialmente la contratación y para la integración del personal recién contratado.

El Centro, una vez el Consejo aprobó en octubre de 2022 las enmiendas al Estatuto del Personal necesarias para dar efecto al nuevo sistema de gestión del desempeño (PMS), que se inspira en el sistema vigente en la OIT en la actualidad, inició un período de transición que finalizará con la aplicación del nuevo sistema de gestión del desempeño a partir de enero de 2024. El nuevo sistema tiene como objetivo conectar el desempeño con objetivos futuros, con un examen intermedio para ajustar y abordar los casos que lo requieran. 2023 constituirá un período de transición necesario para finalizar la evaluación del desempeño de todo el personal del CIF-OIT.

A lo largo de 2022, el Centro mantuvo el nivel de inversión en la formación y desarrollo del personal para mejorar las competencias y experiencia temática de la plantilla, centrándose especialmente en fomentar una cultura de innovación y aprendizaje, así como reforzar la capacidad interna para el diseño e implantación de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración. Los servicios de recursos humanos del Centro ayudaron al personal a adquirir nuevas competencias digitales, para que estuvieran preparados para el nuevo modelo de negocio conforme el Centro proseguía en su transformación digital. Se han puesto en marcha diversas iniciativas de gamificación, accesibilidad digital y metodologías para organizar eventos digitales. Se han comprado cien licencias de aprendizaje de LinkedIn para satisfacer las nuevas necesidades de aprendizaje del personal y para su desarrollo profesional en temáticas específicas.

De conformidad con el indicador 5.4 del Programa y Presupuesto para 2022.23, el servicio de recursos humanos también ayudó al desarrollo profesional de jóvenes líderes y siguió desarrollando las competencias de los directivos del CIF-OIT al facilitar el acceso a oportunidades de liderazgo y gestión de categoría internacional y de vanguardia. El Centro, con el fin de concienciar, abordar cualquier tipo de sesgo y promover la inclusividad y el respeto, ha puesto en marcha una serie de iniciativas que abordan los sesgos inconscientes para promover una cultura inclusiva. Las iniciativas abarcan desde debates estratégicos para el Equipo de Dirección hasta un taller para el personal general.

Los servicios de recursos humanos reconocen que existía una necesidad creciente en el área del bienestar y siguieron ofreciendo la iniciativa de bienestar y asesoramiento en el lugar de trabajo para el personal.

Además de la formación en grupo, el Centro reconoce la creciente demanda de formación individualizada para abordar áreas específicas de conocimientos técnicos y necesidades de desarrollo individual. Se llevaron a cabo 51 actividades de formación individuales mediante modalidades de aprendizaje diferentes y flexibles, que se concedieron por igual al personal de categorías G y P, así como a mujeres y hombres. Los servicios de recursos humanos del Centro también siguieron respaldando un programa de lenguas interno que organiza alrededor de 30 cursos diferentes cada año en cinco lenguas.

## Servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)

Durante 2022, se puso el énfasis en tres temas: servicios TIC digitalmente inclusivos; mayor resiliencia, también en el uso de tecnologías en la nube; y mayor seguridad en la información.

Para contar con servicios TIC digitalmente inclusivos, el Centro puso una caja de herramientas de accesibilidad a disposición del Campus con la intención de identificar y solucionar problemas de accesibilidad. Se eligió a un proveedor externo para que ayudara a que los servicios digitales y el contenido del Centro fueran accesibles. Dicho proveedor (un reputado líder en accesibilidad digital entre cuya plantilla hay un 70 por ciento de personas con discapacidad) llevó a cabo una evaluación formal de la accesibilidad tanto del sitio web público del Centro como de una serie de cursos en línea, a partir de las normas internacionales de las Directrices de Accesibilidad del Contenido Web (WCAG 2.1, AA). Tras dicha evaluación se resolvieron todos los bloqueos y problemas críticos de accesibilidad del sitio web público, mientras que los problemas propios del eCampus se solucionarán durante una actualización de gran calado prevista para abril de 2023. Además, diversos compañeros participaron en sesiones de formación sobre accesibilidad digital a lo largo del año.

Con el fin de contar con una mayor resiliencia en materia de tecnologías de la información, se definió un indicador para medir y mejorar la resiliencia de los servicios TIC del Centro. El indicador consiste simplemente en el número de días en que los servicios TIC no funcionan y su objetivo consiste en garantizar que ningún servicio esté sin funcionar más de dos días por año. A finales de 2022, el 92 por ciento de los servicios TIC del Centro habían alcanzado dicho objetivo. Asimismo, la proporción de servicios de comunicación en la nube y de colaboración digital pasó de un 30 a un 48 por ciento. Este hecho refleja un mayor uso de plataformas de colaboración como Microsoft One Drive y Teams, así como la implantación de servicios de filtros en la nube (como protección frente a correos basura, programas informáticos maliciosos y otras amenazas por correo electrónico).

Para mejorar la seguridad de la información, en 2022 se volvió a confirmar el certificado de seguridad de la información del Centro (ISO 27001). El alcance del certificado ISO 27001 y de la evaluación de ciberseguridad del CICE también cubre más de 35 plataformas de aprendizaje electrónico y 20 sitios web públicos que ha creado y que aloja el Centro para oficinas de la OIT, mandantes de la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas.

Siguiendo una recomendación de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, el Centro encargó al CICE un examen de su resiliencia cibernética. La evaluación no identificó ningún problema grave que requiriera una acción prioritaria y otorgó una puntuación general en materia de ciberseguridad de 4,1 (de 5), por encima de la media del Sistema de las Naciones Unidas.

## Instalaciones y servicios internos

En 2022, de conformidad con el Memorando de entendimiento firmado en 2019 por el Gobierno de la República Italiana y la Organización Internacional del Trabajo, se finalizó la construcción del Laboratorio de Innovación sito en el Campus del Centro. De conformidad con las decisiones del Consejo respecto a la configuración y misión futura del Campus, el Centro también se ha embarcado en un programa de mantenimiento extraordinario para mejorar las instalaciones en previsión del reinicio de las actividades de formación presencial a partir del segundo semestre de 2022.

El Centro adoptó y enmendó medidas para mantener la seguridad y salud general de la comunidad del Campus, también mediante la continuación de la campaña de vacunación con la participación del servicio de salud nacional italiano y actividades de SST rutinarias. En colaboración con el Equipo de Gestión de la Seguridad de las Naciones Unidas de Italia y con las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado anfitrión, se mejoró la seguridad del Campus para garantizar condiciones seguras en el reinicio de las actividades del Campus. No se registraron incidentes de seguridad significativos.

El Centro amplió y puso en práctica su plan de acción anual en materia de ecosostenibilidad. Se elaboraron y enviaron informes al PNUMA sobre inventarios de gases de efecto invernadero, incluidos también inventarios de residuos. Se neutralizaron las emisiones inevitables mediante la compensación de carbono. Se completó con éxito el proceso anual para mantener la Bandera del Centro Verde estatus otorgada por la Fundación para la Educación Ambiental.

De acuerdo con el Programa y Presupuesto para 2022-2023, se modificó el perfil de cuatro puestos de la Unidad de Apoyo y se transfirieron a actividades de formación.

# 11. EJES DE POLÍTICAS TRANSVERSALES

El Centro ha definido una serie de impulsores de políticas transversales para que su propósito (es decir, la promoción del trabajo decente para todos) tenga un mejor efecto. Se distinguen tres impulsores de políticas:

- **Innovación y aprendizaje:** Cultivar una cultura organizativa que acepte el aprendizaje y la innovación entre personal y participantes.
- **Igualdad de género, inclusión y diversidad:** Promover la igualdad entre sexos y la diversidad entre personal y participantes e integrar mensajes de igualdad de género y diversidad en los productos formativos del Centro.
- **Diálogo social, tripartismo y normas internacionales del trabajo:** Integrar mensajes sobre diálogo social, tripartismo y Normas internacionales del trabajo en los servicios formativos del Centro y actuar para promover la participación de los mandantes tripartitos de la OIT en todas las actividades formativas.

En el caso de los impulsores de política transversales en materia de Innovación y aprendizaje, así como de Igualdad de género, inclusión y diversidad, en 2022 el Centro elaboró **planes de acción**, destinó **financiación semilla** para respaldar acciones de apoyo y creó **comités o consejos consultivos** para supervisar los resultados. **Se sigue el rendimiento a través de una serie de indicadores** enumerados en el Anexo 1 del presente documento. El tercer impulsor de políticas se integró en la cartera de servicios y se le ha hecho un seguimiento con una métrica específica en el marco de gestión basada en los resultados.

Las actividades de apoyo, para promover la innovación y aprendizaje, se centraron en el Fondo de Innovación y el Laboratorio de Innovación. A inicios de 2022, el Centro identificó una serie de proyectos de innovación internos que se financiarían a través del Fondo de Innovación durante el bienio. A finales de 2022, uno de dichos proyectos insignia (el desarrollo de una serie de módulos de nivel internacional de aprendizaje a distancia autónomo calificados como «clases magistrales») se encontraba en un estado de desarrollo avanzado para su lanzamiento a principios de 2023. El Centro también invirtió en el desarrollo de una aplicación de chatbot basada en inteligencia artificial, una caja de entrenamiento (coachbox) para asesores del CIF-OIT encargados de servicios de asesoramiento y un módulo de aprendizaje a distancia autónomo sobre analíticas del aprendizaje. Asimismo, el Centro finalizó la construcción del Laboratorio de Innovación, cuya inauguración se celebró en octubre de 2022.

Con el fin de promover la igualdad entre sexos, la diversidad y la inclusión entre su personal, en 2022 el Centro organizó una actividad de formación sobre sesgos inconscientes de género para altos cargos, impartió un taller sobre sesgos y cómo ser más inclusivos en el trabajo a disposición de todo el personal y respaldó la red interna de puntos focales para las cuestiones de género. Además, el Consejo Consultivo del Director sobre igualdad de género y diversidad encargó un examen del Plan de Acción de Género para 2018-21 y la elaboración de un nuevo plan de acción.

El Centro, con el fin de potenciar su alcance entre las mujeres que forman parte del alumnado, puso en práctica una serie de proyectos de cooperación para el desarrollo dirigidos al empoderamiento de las mujeres (mencionado anteriormente en el presente informe) y, a finales de 2022, lanzó un experimento de análisis de datos para promover los cursos de aprendizaje a distancia autónomos entre el público femenino.

El Centro también finalizó una comprobación de la accesibilidad del eCampus para identificar medidas para la mejora de la inclusión digital dirigidas al alumnado con discapacidades. El Centro siguió mejorando las capacidades de análisis de marketing de datos para el alumnado vulnerable de todo el mundo con oportunidades de aprendizaje en línea a medida. El Centro también creó un Fondo para becas específico dotado de un presupuesto de 1,2 millones de euros que es accesible únicamente para los mandantes principales y animó a los programas técnicos en cuestión a delimitar como mínimo un 50 por ciento de las asignaciones a mujeres y otros grupos con vulnerabilidades especiales. Con el fin de promover la igualdad entre sexos, la diversidad y la inclusión en el desarrollo de la capacidad institucional, el Centro organizó auditorías participativas de género en Egipto e introdujo en el mercado un producto de formación a medida dirigido a las mujeres líderes. También lanzó una publicación sobre inclusión digital en el diseño de formaciones en línea preparado como resultado de la cumbre de inclusión digital que el Centro celebró en 2021. Además, a finales de 2022 se adjudicó al Centro un proyecto de desarrollo de capacidades financiado por Microsoft que intenta reforzar las organizaciones de mujeres de África para que aprovechen las tecnologías digitales de aprendizaje y colaboración para ayudar a sus propias organizaciones afiliadas.

El Centro siguió impulsando la integración en sus actividades formativas de módulos didácticos sobre NIT, diálogo social, tripartismo e inclusión de personas con discapacidad en el mundo del trabajo. Al mismo tiempo, el Centro lanzó una plataforma de educación continua en línea para todo el mundo dirigida a abogados, jueces y juristas (creada originalmente en 2021 para mandantes de Italia). El Centro también dedicó itinerarios formativos para los representantes residentes de las Naciones Unidas (y miembros de sus oficinas) en sus academias en línea sobre NIT y principios y derechos fundamentales en el trabajo para concienciar sobre las normas del trabajo entre un público más amplio. Además, el Fondo para becas del Centro se puso a disposición de los Programas Técnicos en cuestión para financiar la participación de mandantes en actividades diseñadas para promover las NIT, el diálogo social y el tripartismo.

El resultado de dichas medidas concretas en apoyo de los impulsores de políticas transversales, en cuanto a los indicadores clave de rendimiento del marco de gestión basado en resultados, se comunicará a finales del bienio, una vez las medidas mencionadas anteriormente hayan tenido un efecto completo.

## 12. ESCUELA DE DESARROLLO DE TURÍN

En el año académico 2021-2022, la Escuela de Desarrollo de Turín (EDT) siguió consolidando su posición como actor clave en la oferta formativa del Centro. Los ocho programas de maestría de la Escuela, desarrollados en alianza con universidades de Turín e instituciones de formación internacional, atrajeron a un grupo diverso de estudiantes con un abanico de perfiles educativos y de empleo. La EDT siguió reforzando las conexiones globales del Centro gracias a la colaboración con universidades de todo el mundo. Con el fin de expandir su alcance y atraer a una gama de estudiantes más amplia, la EDT lanzó una campaña de promoción específica para poner de relieve de forma efectiva las características únicas de los programas de maestría y atrajo a un número mayor de participantes de todo el mundo. La EDT también estudió la posibilidad de nuevas alianzas con organizaciones internacionales, lo que confirma su posición como proveedor líder en educación centrada en el desarrollo.

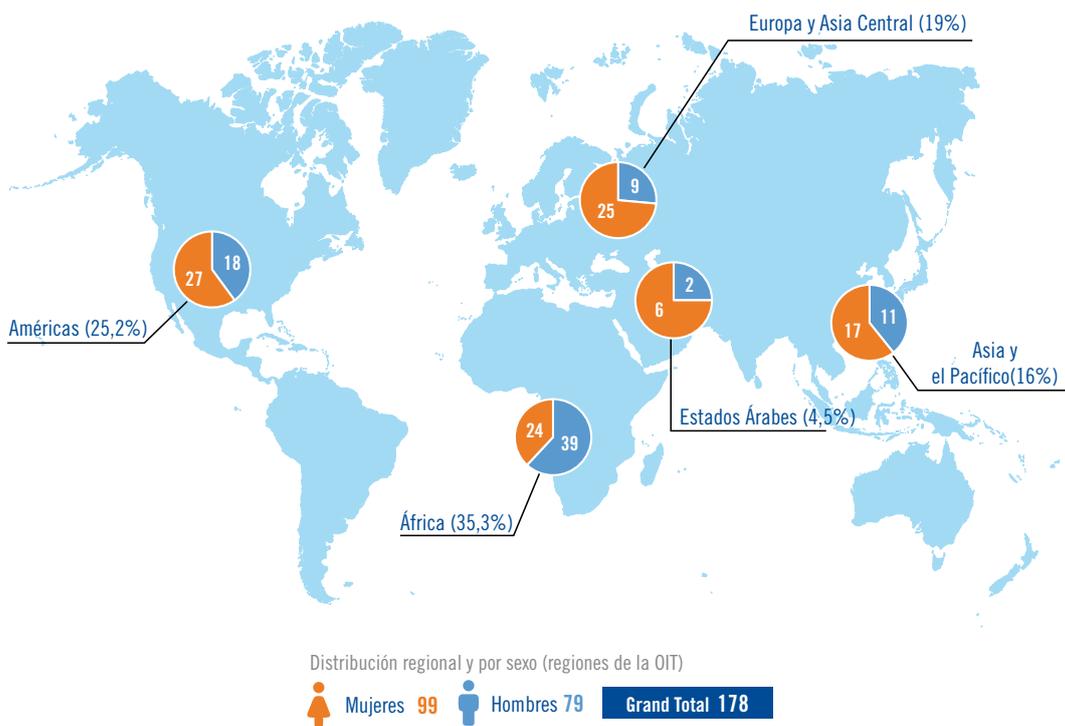
Un total de 178 alumnos de 83 países diferentes finalizaron con éxito los programas de maestría, entre los cuales las mujeres representaban la mayoría (56 por ciento). La edad media de los participantes fue de 36 y la Maestría en Derecho Comercial Internacional consiguió atraer al público más joven.

La Escuela ha optado por una estructura de formación híbrida en consonancia con el nuevo modelo formativo implantado a escala internacional y con la conformidad de los Comités Científicos. Algunos módulos se han adaptado y transformado para que resulten más atractivos en modalidad en línea, sin por ello socavar la fase presencial en el Campus, la cual se ha mantenido en la medida de lo posible.

La EDT se ha comprometido a que sus programas sean accesibles a un amplio abanico de alumnos, hecho que se refleja en los datos financieros del ejercicio. Si bien el número de participantes autofinanciados se mantuvo estable, los fondos procedentes de donantes aumentaron, lo que muestra un fuerte apoyo al cometido de la EDT.

En general, el año académico 2021-2022 supuso un éxito para la EDT, la cual siguió atrayendo a un alumnado diverso y dinámico al tiempo que seguía expandiendo su red global y las iniciativas de divulgación.

N.º de participantes	(2021-22)
Maestría en leyes de Derecho Comercial Internacional	17
Maestría en leyes de propiedad intelectual	33
Maestría en Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible	22
Maestría en Gobernanza y Gestión de los mercados públicos para apoyar el desarrollo sostenible (en francés)	16
Maestría en Gestión del desarrollo	17
Maestría en Seguridad y salud en el trabajo	20
Maestría en Innovación Social para el Desarrollo Sostenible	22
Maestría en Relaciones laborales y de empleo	31
<b>NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>178</b>



En 2022, la EDT continuó con sus investigaciones de alto nivel en áreas de interés para las maestrías más destacadas de la propia Escuela con el fin de seguir mejorando su valor científico en áreas más innovadoras y para poner al día los programas e incluir escenarios internacionales y ámbitos de investigación académica nuevos. En concreto, se investigó en áreas de derecho laboral comparado e internacional, así como en innovación social para el desarrollo sostenible.

En respuesta a la demanda del mercado mundial de educación y a nuevas tendencias de investigación, la EDT ha puesto al día su dotación educativa para crear nuevos programas de maestría en colaboración con las universidades de Turín.

En concreto, la EDT ha ampliado el plan de estudios en ámbitos de interés colectivo y en consonancia con las temáticas principales y el mandato de la OIT, como la repercusión social y económica de las nuevas tecnologías y su función en los procesos de desarrollo.

Por consiguiente, se ha organizado una Maestría en Tecnología y Políticas Públicas en colaboración con el Politécnico de Turín para promover la comprensión de la innovación digital en diversos campos, analizar los factores determinantes y su repercusión, así como para evaluar la respuesta de los responsables de las políticas públicas.

Al mismo tiempo, la Escuela ha lanzado un curso piloto en Innovación, Nuevas Tecnologías y Economía global y está trabajando en el diseño de dos maestrías más sobre innovación tecnológica y desarrollo: Tecnología para la Cooperación para el Desarrollo Internacional y Nuevas Tecnologías y Diplomacia.

De conformidad con la práctica vigente, las nuevas maestrías se han diseñado en estrecha colaboración con las universidades de Turín y con institutos internacionales de investigación para satisfacer las demandas de las nuevas generaciones del alumnado internacional.

La estructura de las nuevas maestrías busca no solo promover la calidad de la formación ofrecida en la EDT, sino también fomentar la innovación en el aprendizaje en la educación superior.

# ANEXOS

## Anexo 1: INDICADORES DEL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS DEL CENTRO

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
	Base de referencia (2020- 21)	Meta 2022- 23 (Cifras acumulativas para el bienio 2022-2021)	Resultados (2022)
<b>Resultado inmediato 1</b>	<b>El Centro ha ampliado aún más el alcance de sus servicios</b>		
Indicador de resultado 1. A: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>directos</b> de la formación	182 por ciento ----- Fuente; : e-Campus, SoliComm , MAP	26 por ciento	Por determinar al final del bienio
Indicador de resultado 2 B: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>indirectos</b> de la formación	N/A  N.º de matrículas: 6 018  Fuente: Matrículas en el eCampus, plataformas externas del eCampus	150 por ciento	Por determinar al final del bienio
<b>Productos relacionados con el Resultado 1</b>			
Indicador de producto 1. 1a: Número de participantes alcanzado a través de <b>actividades de formación presencial</b> , desglosados por sexo, mandantes tripartitos y proporción de alumnos en modalidad presencial que participaron en actividades de formación combinada	7 891 participantes, de los cuales un 27 por ciento eran mujeres Entre ellos: 141 empleadores participantes 865 trabajadores participantes 248 participantes de Ministerios de Trabajo 11 por ciento participó en formaciones combinadas  ----- Fuente: MAP.	20 000 participantes	6 929 participantes de los cuales un 35 por ciento eran mujeres  Entre ellos: 200 empleadores participantes 530 participantes trabajadores 499 participantes de Ministerios de Trabajo 18 por ciento participó en formaciones combinadas
Indicador de producto 1.1b: Número de participantes alcanzado a través de actividades de aprendizaje a distancia, desglosado por género, mandantes tripartitos y modalidad de aprendizaje a distancia	73 275 alumnos activos a distancia Que representan 124 863 matrículas, de las cuales el 41 por ciento eran mujeres  Entre ellos: 7 083 participantes empleadores 11 516 participantes trabajadores 8 916 participantes de Ministerios de Trabajo  ----- Fuente: e-Campus, SoliComm , MAP  El alumnado activo a distancia se cuenta una vez en el bienio, aunque hubo actividades a distancia ambos años.	100 000 matrículas	51 234 alumnos activos a distancia Que representan 81 046 matrículas, de las cuales el 39 por ciento eran mujeres  Entre ellos: 1 814 participantes empleadores 5 852 participantes trabajadores 4 712 participantes de Ministerios de Trabajo

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
Indicador de producto 1.1c: Distribución por <b>género</b> y afiliación a los <b>mandantes</b> principales de la OIT, tanto en formación presencial como a distancia	40 por ciento de participación femenina 22 por ciento asociadas a los mandantes principales de la OIT ----- Fuente: e-Campus, SoliComm , MAP, matrículas	45 por ciento de participación femenina 30 por ciento asociadas a los mandantes principales de la OIT	39 por ciento de participación femenina 15 por ciento asociadas a los mandantes principales de la OIT
Indicador de producto 1. 2: Número de matrículas en actividades dirigidas por <b>intermediarios</b> institucionales a través de <b>plataformas</b> en línea alojadas por el Centro	5 145 matrículas ----- Fuente: Plataformas externas al eCampus	15 000 matrículas	11 190 matrículas
Indicador de producto 1. 3: Número de estudiantes matriculados en <b>Maestrías</b>	743 estudiantes ----- Fuente: MAP (todos los participantes en Maestrías)	450 estudiantes	338 estudiantes
Indicador de producto 1. 4: Porcentaje de actividades de formación diseñadas y/o impartidas mediante <b>alianzas institucionales</b> con los departamentos técnicos de la OIT y/o con las oficinas exteriores de la OIT	64 por ciento ----- Fuente: MAP.	66 por ciento	62 por ciento
Indicador de producto 1. 5: Número de miembros del <b>personal de la OIT</b> formado en el Centro	206 (Presencial) 3 094 (alumnos activos a distancia) ----- Fuente: e-Campus, SoliComm , MAP	800 (Presencial) 3 500 (alumnos activos a distancia)	142 (Presencial) 1 547 (alumnos activos a distancia)
Indicador de producto 1.6: Porcentaje de actividades diseñadas y/o impartidas en <b>asociación</b> con otras organizaciones de formación	25 por ciento ----- Fuente: MAP.	25 por ciento	18 por ciento
Indicador de producto 1. 7: Proporción de <b>servicios no formativos</b> de la cartera de desarrollo de capacidades del Centro	35 por ciento ----- Fuente: MAP.	36 por ciento	33 por ciento
Indicador de producto 1. 8: Número de organizaciones a las que se ha llegado con servicios de asesoramiento para el desarrollo de la capacidad institucional	8 ----- Fuente: MAP.	10	5
<b>Resultado inmediato 2</b>	<b>El Centro ha aumentó aún más la repercusión de sus servicios</b>		
Indicador de resultado 2. A: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos fueron <b>relevantes</b> para sus necesidades.	(2021) 95,4 ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	75 por ciento	95 por ciento
Indicador de resultado 2 B: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que los cursos <b>traducían la teoría en práctica</b> .	(2021) 92,3 por ciento ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	75 por ciento	90 por ciento
Indicador de resultado 2 C: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que estuvo de acuerdo o muy de acuerdo en que pueden <b>aplicar el conocimiento</b> adquirido en su entorno de trabajo.	(2021) 94,3 por ciento ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa	75 por ciento	94 por ciento
Indicador de resultado 2 D: Porcentaje de participantes en actividades de <b>formación</b> que ofrecieron ejemplos concretos de <b>aplicación del conocimiento adquirido</b>	57 por ciento ----- Fuente: Encuesta de evaluación externa.	50 por ciento ----- Se ha reajustado el objetivo inicial del 60 por ciento (PyP 2022-23) de conformidad con los cambios introducidos en el método de evaluación desde 2021.	52 por ciento

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
<b>Productos relacionados con el Resultado 2</b>			
Indicador de producto 2. 1: Porcentaje de participantes que <b>adquieren conocimientos nuevos</b> durante la formación	82 por ciento ----- Fuente: Post-KAT	85 por ciento	85 por ciento
Indicador de producto 2. 3: Nivel medio de satisfacción de los participantes con los servicios de organización de <b>reuniones y eventos</b> .	4,46 Formación presencial 4,38 Formación a distancia 4,46 ----- Fuente: Eval	4,5	4,49 Formación presencial 4,52 Formación a distancia 4,49
Indicador de producto 2. 4: Nivel medio de satisfacción de los participantes con los servicios de <b>consultoría</b> .	N/A ----- Fuente: Survey monkey	4,5	4,2
Indicador de producto 2. 9: Proporción de actividades de formación agrupadas como <b>diploma</b>	N/A ----- Fuente: Survey monkey	4,5	5
Indicador de producto 2. 10: Calificación del sistema de <b>analíticas del aprendizaje</b> del Centro en la trayectoria de complejidad	N/A ----- Fuente: MAP.	25 por ciento	Sistema de analíticas del aprendizaje a nivel meso en progreso
Output indicator 2.10: Rating of the Centre's <b>learning analytics</b> system on the LA sophistication pathway	Nivel 2,5 ----- Fuente: Matriz de complejidad del sistema de analíticas del aprendizaje	Nivel 3	8 por ciento

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO FINANCIERO		
<b>Resultado inmediato 3</b>			
<b>El Centro ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos</b>			
Indicador de resultado 3. A: Proporción de la <b>contribución neta total</b> de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir gastos fijos, la contingencia y las inversiones institucionales.	54 por ciento ----- Fuente: ORACLE	56 por ciento	59 por ciento
<b>Productos relacionados con el Resultado 3</b>			
Indicador de producto 3. 1: Porcentaje de crecimiento del número de <b>acuerdos de financiación</b> p.a.	N/A ----- Fuente: PMSU	5 por ciento	29 por ciento
Indicador de producto 3. 2: Retorno de los <b>gastos de promoción</b> (proporción de ingresos brutos de actividades de desarrollo de capacidades en relación a la inversión bruta en marketing para promocionarlas).	N/A ----- Fuente: Cursos abiertos promocionados con inversiones de marketing específicas de la Oficina del Director de Formación.	5: 1	6,1
Indicador de producto 3. 3: Número de <b>ofertas</b> con un presupuesto mayor a 500 000 euros concedidas al Centro.	4 ----- Fuente: PMSU	6	2
<b>Resultado inmediato 4</b>			
<b>El Centro ha mejorado su eficiencia operativa</b>			
Indicador de resultado 4. A: Proporción de <b>personal de servicios de apoyo</b> en relación al personal total.	33 por ciento ----- Fuente: HRS	30 por ciento	31 por ciento
<b>Productos relacionados con el Resultado 4</b>			
Indicador de producto 4. 1: Número de <b>procesos</b> empresariales simplificados y digitalizados durante el período del informe.	4 ----- Fuente: FINSERV/ICTS	6	2
Indicador de producto 4. 2: Proporción de <b>costos de personal</b> indirectos en relación a los costos de personal totales.	31,4 por ciento ----- Fuente: ORACLE	29,75 por ciento	30,3 por ciento

<b>Resultado inmediato 5</b>		<b>El personal del Centro ha recibido formación adicional para ejercer sus nuevas funciones</b>		
Indicador de resultado 5. A: Porcentaje de recomendaciones aplicadas de la encuesta de falta de competencias de 2021.	N/A ----- Fuente: HRS	100 por ciento	90 por ciento	
<b>Productos relacionados con el Resultado 5</b>				
Indicador de producto 5. 1: Documento de la estrategia de RR.HH publicado.	N/A ----- Fuente: HRS	En junio de 2022	Publicado a tiempo	
Indicador de producto 5. 2: Evaluaciones de rendimiento ligadas a indicadores obtenidos de este marco de resultados	N/A ----- Fuente: HRS	En diciembre de 2022	Período de transición iniciado en marzo de 2023 - nueva política en vigor en enero de 2024	
Indicador de producto 5. 3: Proporción de descripciones laborales revisadas en consulta con los afectados y los supervisores	N/A ----- Fuente: HRS	100 por ciento	50	
Indicador de producto 5. 4: Número de miembros del personal graduados en el programa interno «acelerador de liderazgo»	N/A ----- Fuente: HRS	5	10	
<b>Resultado inmediato 6</b>		<b>Parte de las instalaciones del Campus se han mejorado para cumplir con los requisitos del nuevo modelo operativo</b>		
Indicador de resultado 6. A: Nivel de satisfacción de los participantes con las instalaciones renovadas del Campus en los pabellones África 10 y 11	(2019) 4,26 ----- Fuente: FIS	4,5	Por definir	
<b>Productos relacionados con el Resultado 6</b>				
Indicador de producto 6. 1: Aplicación finalizada de la Fase I de plan de renovación	N/A ----- Fuente: FIS	En julio de 2022	Aplicación completada	
Indicador de producto 6. 2: Licitación de la Fase II de plan de renovación emitida	N/A ----- Fuente: FIS	En julio de 2023	Planificada para la segunda mitad de 2023	
<b>Resultado inmediato 7</b>		<b>Las tecnologías de la información y de la comunicación desplegadas por el centro son inclusivas y cumplen con las normas de seguridad globales</b>		
Indicador de resultado 7. A: Certificación de seguridad ISO 27001	Cumplimiento certificado ----- Fuente: STIC	Conservación de la certificación	Conservada	
<b>Productos relacionados con el Resultado 7</b>				
Indicador de producto 7. 1: Porcentaje de cursos en línea abiertos que cumplen con las Directrices de Accesibilidad de Contenido Web (WCAG) 2. 2.1 a nivel AA	N/A ----- Fuente: STIC	70 por ciento	70 por ciento	
Indicador de producto 7. 2: Proporción de servicios de comunicación en la nube y de colaboración digital	30 por ciento ----- Fuente: STIC	100 por ciento	48 por ciento	
Indicador de producto 7. 3: Reducción del tiempo de parada en el acuerdo de servicios (el número total de días en que están caídos los servicios TIC)	3 días ----- Fuente: STIC	2 días	2 días El 92 por ciento de los servicios TIC han alcanzado el objetivo	
<b>Resultado inmediato 8</b>		<b>El Centro cumple con las normas globales de buena gobernanza</b>		
Indicador de resultado 8. A: Confirmación por parte del Consejo del correcto desempeño de las funciones por parte de los altos cargos	N/A ----- Fuente: DIR (anualmente)	Confirmado	Confirmado	

Productos relacionados con el Resultado 8			
Indicador de producto 8. 1: <b>Auditorías sin reservas</b> anuales	Obtenido ----- Fuente: FINSERV	A conservar	Conservada
Indicador de producto 8. 2: <b>Actualizaciones</b> periódicas (trimestrales) del <b>rendimiento</b> de los miembros del Consejo de Administración	N/A ----- Fuente: DIR/TDIR, a través de un panel público en línea	Actualizaciones trimestrales	Actualizado

DIMENSIÓN	EJES DE ESTRATEGIA TRANSVERSALES		
<b>Resultado</b>	<b>El Centro está alineado con los documentos orientativos de alto nivel de la OIT para promover la innovación, la igualdad de género y diversidad, las Normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social</b>		
Indicador de resultado: El Consejo de Administración de la OIT reconoce la <b>conformidad del Centro con la estrategia de la OIT</b>	N/A ----- Fuente: Notas del Consejo de Administración que cubren el segmento institucional (anualmente)	Reconocimiento	Reconocimiento
<b>Resultados ligados a CCSDs</b>			
Indicador de producto A1: Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hagan referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre <b>NIT y DST</b>	NIT: 27 por ciento DST: 22 por ciento ----- Fuente: MAP (marcadores de valor de NIT y DST)	NIT: 40 por ciento DST: 30 por ciento	NIT: 26 por ciento DST: 19 por ciento
Indicador de producto A2: Porcentaje de participantes en cursos de formación con un marcador NIT de 2 o más que señalen que ha habido referencia explícita a las <b>NIT/DST</b> durante la formación	NIT: 92 por ciento DST: 87 por ciento ----- Fuente: Eval	NIT: 90 por ciento DST: 75 por ciento	NIT: 91 por ciento DST: 86 por ciento
Indicador de producto B1: Porcentaje de cursos abiertos con referencia explícita a mensajes de la OIT sobre igualdad de <b>género</b> y diversidad	25 por ciento ----- Fuente: MAP (valores de marcadores de género)	40 por ciento	20 por ciento
Indicador de producto B2: Porcentaje de <b>mujeres</b> entre los participantes del personal de la <b>OIT</b> en las actividades de formación del CIF-OIT	53 por ciento ----- Fuente: Matriculas en MAP, eCampus, Solicomm	54 por ciento	51 por ciento
Indicador de producto B3: Porcentaje de <b>hombres</b> entre los participantes del personal de la <b>OIT</b> en las actividades de formación específicas de género del CIF-OIT	10 por ciento ----- Fuente: MAP.	25 por ciento	28 por ciento
Indicador de producto C: Porcentaje del personal de la OIT que reconoce que el Centro es un líder en <b>innovación en el aprendizaje</b>	N/A ----- Fuente: Encuestas de percepción anual de PID	90 por ciento	Por definir

## Anexo 2: LISTA DE ACUERDOS DE FINANCIACIÓN FIRMADOS POR EL CENTRO EN 2022

### RESUMEN DE APROBACIONES EN 2022

Proyectos adjudicados mediante licitaciones o negociaciones directas	Importe (€)	Duración
Microsoft Philanthropies	1 996 500	2022-2025
Banco Asiático de Desarrollo	780 960	2022-2024
Banco Interamericano de Desarrollo	234 248	2022-2023
Plan Internacional Perú	18 761	2022

### Acuerdos directos

Sistema de las Naciones Unidas	Importe (€)	Duración
FAO	137 538	2022
FIDA	32 316	2022
OIM	110 189	2022
ACNUDH	62 310	2022
UNCDOTS	47 936	2022
PNUD	337 689	2022
DAESNU	133 992	2022
UNDIS	13 950	2022
UNECE	32 702	2022
PNUMA	56 430	2022
UNESCO	72 071	2022
UNFPA	9 380	2022
UNICEF	96 494	2022-2023
UNICRI	6 446	2022
UNIDO	19 215	2022
NACIONES UNIDAS	35 428	2022
ONUG	6 380	2022
UNOPS	13 5630	2022
Voluntarios ONU	49 755	2022
ONU - Mujeres	17 784	2022
PMA	141 530	2022-2023
OMS	68 764	2022
	1 623 929	

Socios multi-bilaterales y agencias de desarrollo		Importe (€)	Duración
Alemania	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Sociedad Alemana de Cooperación Internacional) (GIZ)	106.282	2022
Italia	Azienda Sanitaria Locale T03	50 000	2022-2023
Japón	Ministerio de Sanidad, Empleo y Bienestar (Empleo y SST)	553 100 dólares	2022-2023
Portugal	Instituto de Empleo y Formación Profesional de Portugal (IEFP)	300 000	2022
Portugal	Oficina de Estrategia y Planificación del Ministerio de Trabajo, Solidaridad y Seguridad Social de Portugal	700 000	2022-2025
España	Ministerio de Trabajo y Economía Social	140 212	2022

Instituciones financieras internacionales		Importe (€)	Duración
Banco Africano de Desarrollo		57.036	2022
Banco Asiático de Desarrollo		155 797	2022
Banco del Fondo de Solidaridad Islámico para el Desarrollo (ISFD)		48 907	2022-2023
Grupo del Banco Mundial		483 299	2022
		745 039	

Fondos fiduciarios directos		Importe (€)	Duración
Bangladesh	Instituto de Administración y Gestión de Bangladesh (BIAM)	210 436	2022
	Unidad Técnica Central de Adquisiciones - Gobierno de Bangladesh	98 885	2022
Camboya	Ministerio de Trabajo y Formación profesional - Gobierno de Camboya	22 500	2022
Canadá	Ministerio de Empleo y Desarrollo Social (ESDC), Gobierno de Canadá	51 179	2022-2023
Comoras	Caja de Jubilación de Comoras	5 981	2022
Georgia	NNLE - Centro de Desarrollo Educativo y Empleo	8 400	2022
Kazajistán	«Kazvodkhoz», empresa estatal de la República	11 894	2022
Kirguistán	Ministerio de Educación y Ciencia (Unidad de Aplicación BM)	11 894	2022
	Unidad de Gestión de Proyectos «Proyecto de modernización de la administración fiscal y del sistema estadístico»	18 842	2022
	Proyecto PIU de gestión de recursos hídricos nacionales	18 842	2022
	Unidad de ejecución de proyectos agrícolas (APIU)	8 420	2022
	Fundación pública MSDSP KG	4 210	2022
Mauritania	República Islámica de Mauritania, Oficina Presidencial	25 182	2022
Omán	Ministerio de Trabajo - Gobierno de Omán	45 576	2022
Pakistán	Proyecto de Gobernanza y Políticas (GPP- Baluchistán)	188 298	2022
	Unidad de Política y Gestión de Recursos del Punjab (PRMPU), Consejo de Planificación y Desarrollo, Gobierno del Punjab	63 895	2022-2023
España	Generalitat de Catalunya	118 373	2022-2023

Fondos fiduciarios directos		Importe (€)	Duración
Tayikistán	Ministerio de Educación y Ciencia	8 420	2022
	OJSC «Compañía de energía Pamir»	12 630	2022
	Entidad estatal «Unidad de gestión de proyectos para el sector de la energía eléctrica».	8 420	2022
	Institución estatal «Unidad de ejecución de proyectos para el acceso al desarrollo verde y la financiación regional» del Ministerio de Finanzas de la República de Tayikistán (PIU MOF)	4 210	2022
Togo	Agencia Nacional de Empleo (ANPE)	37 373	2022
EAU	Departamento de Turismo y Cultura	181 751	2022-2023
Uzbekistán	Centro Internacional de Desarrollo Estratégico e Investigación en Alimentación y Agricultura, Ministerio de Agricultura de Uzbekistán	36 356	2022
	Ministerio de Finanzas	8 420	2022
	Unidad de ejecución de proyectos «Servicios médicos de emergencia» (Uzbekistán)	8 420	2022
	Unidad de ejecución del proyecto de desarrollo de carreteras regional del Fondo de Carreteras de la República (Uzbekistán)	4 210	2022
		1 363 229	

Fondos fiduciarios directos - Institutos de formación y universidades		Importe (€)	Duración
China	Programa académico Fudan Rongchang	39 573	2022
	Universidad Xi' An Jiaotong	19 800	2022
	Universidad Marítima de Shanghai	6 856	2022
Países Bajos	Universidad de las Naciones Unidas - Universidad de Maastricht (UNU-MERIT)	10 000	2022
Suiza	Universidad Federal Suiza de Formación profesional	3 493	2022
		79 722	

INTERLOCUTORES SOCIALES (ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES Y DE EMPLEADORES)		Importe (€)	Duración
Programa de Cooperación para los Empleadores de los Países Bajos (DECP)		55 000	2022
Sociedad Nacional de Industria (SNI), Perú		6 930	2022
Consejo de Negociación Sectorial de Seguridad (Sudáfrica)		49 414	2022
Instituto Sindical Europeo (ETUI)		18 913	2022
Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF)		19 175	2022
Fundación Internacional del Trabajo del Japón (JILAF)		19 000	2022

Sector privado	Value (€)	Duration
Moncler SpA, Italia	38 940	2022
Weglobal, Türkiye	16 665	2022
TREE Srl, Italia	14 008	2022
ICS - Iniciativa de observancia y sostenibilidad (Francia)	10 000	2022
Gattinoni & Co. Srl, Italia	11 100	2022
Fundación Centro de Estudios ENEL	9 800	2022
Centro Euroasiático de Gestión Humana (Kazajistán)	8 500	2022
SUE „Dushanbevodokanal» (Tayikistán)	8 420	2022

Fundaciones	Value (€)	Duration
Fondazione Compagnia di San Paolo	385.000	2022
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	38 455	2022
Fundación Aga Khan - Oficina de Kirguistán	4 210	2022

Organizaciones intergubernamentales	Value (€)	Duration
Organización de Estados Americanos (OEA)	19 768	2022-2023
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	17 490	2022
Tribunal Penal Internacional	1 220	2022
Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN)	915	2022
	39.393	

Otras organizaciones no gubernamentales	Value (€)	Duration
Comisión del Océano Índico	26 345	2022
Helvetas Kirguistán	480	2022

### Anexo 3: PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2022-23

El resumen del Programa y Presupuesto aprobado, los resultados reales de 2022, la previsión para 2022 y los resultados previstos para 2022-23 (en miles de euros) son los siguientes:

PRESUPUESTO APROBADO Y PREVISIONES PARA 2022-23						
(en miles de euros)			2022-23 Presupuesto aprobado	Resultados reales de 2022	2023 Previsión	2022-23 Previsión
Capítulo	Partida					
<b>I</b>		<b>Ingresos obtenidos</b>				
		<i>Servicios de formación y no formativos</i>				
		Total de ingresos	49 065	28 040	28 000	56 040
		Gasto directo	21 765	11 523	12 750	24 273
	10	<b>Contribución neta de las actividades de formación y no formativas</b>	<b>27 300</b>	<b>16 517</b>	<b>15 250</b>	<b>31 767</b>
		<i>Servicios multimedia</i>				
		Ingresos	1 600	1 391	1 400	2 791
		Gasto directo	480	483	486	969
	11	<b>Contribución neta de los servicios multimedia</b>	<b>1 120</b>	<b>908</b>	<b>914</b>	<b>1 822</b>
		<i>Otros ingresos</i>				
		Ingresos	1 900	2 727	1 655	4 382
		Gasto directo	190	603	400	1 003
	12	<b>Contribución neta de otros ingresos</b>	<b>1 710</b>	<b>2 124</b>	<b>1 255</b>	<b>3 379</b>
		<b>Contribución externa neta total de ingresos obtenidos</b>	<b>30 130</b>	<b>19 549</b>	<b>17 419</b>	<b>36 968</b>
<b>II</b>		<b>Contribuciones voluntarias</b>				
		Organización Internacional del Trabajo	8 398	5 104	5 181	10 285
		Gobierno de Italia (ex-lege)	15 700	7 850	7 850	15 700
		Región del Piemonte (Italia)	-	13	-	13
		Gobierno de Portugal	500	250	250	500
		Ciudad de Turín	-	180	-	180
	13	<b>Total de contribuciones voluntarias</b>	<b>24 598</b>	<b>13 397</b>	<b>13 281</b>	<b>26 678</b>
		<b>Contribución neta total disponible para cubrir gastos fijos, contingencias e inversiones institucionales</b>	<b>54 728</b>	<b>32 946</b>	<b>30 700</b>	<b>63 791</b>

<b>PRESUPUESTO APROBADO Y PREVISIONES PARA 2022-23</b>						
<b>(en miles de euros)</b>			<b>2022-23 Presupuesto aprobado</b>	<b>Resultados reales de 2022</b>	<b>2023 Previsión</b>	<b>2022-23 Previsión</b>
<b>Capítulo</b>	<b>Partida</b>					
<b>III</b>		<b>Gastos fijos</b>				
	14	(RB) Personal con cargo al presupuesto ordinario	31 902	17 086	16 120	33 206
	15	Personal con cargo al presupuesto variable (PV)	5 257	3 084	2 650	5 734
	16	Contribución de ASHI para los jubilados	1 500	916	750	1 666
	17	Consultores	1 085	400	600	1 000
	18	Costos del Campus	4 723	2 795	2 850	5 645
	19	Seguridad	851	429	425	854
	20	Gastos generales de funcionamiento	657	639	735	1 374
	21	Misiones y representación	468	161	235	396
	22	Gobernanza	652	407	325	732
	23	Gastos de información y tecnología	3 201	1 585	1 600	3 185
	24	Depreciación de bienes y equipos	1 118	463	600	1 063
		<b>Total de gastos fijos</b>	<b>51 414</b>	<b>27 965</b>	<b>26 890</b>	<b>54 855</b>
<b>IV</b>	25	<b>Contingencia</b>	<b>600</b>	-	-	-
<b>V</b>		<b>Inversiones institucionales</b>				
	26	Innovación	400	200	200	400
	27	Tecnologías de la información y de la comunicación	300	150	150	300
	28	Becas	1 200	600	600	1 200
	29	Mejoras del Campus	500	250	250	500
		<b>Total inversiones institucionales</b>	<b>2 400</b>	<b>1 200</b>	<b>1 200</b>	<b>2 400</b>
		<b>Total de gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales</b>	<b>54 414</b>	<b>29 165</b>	<b>28 090</b>	<b>57 255</b>
		<b>Exceso anterior a la utilización de superávits anteriores</b>	<b>314</b>	<b>3 781</b>	<b>2 610</b>	<b>6 391</b>
<b>VI</b>	30	<b>Utilización de superávits anteriores</b>	-	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>74</b>
		<b>Superávit presupuestario</b>	<b>314</b>	<b>3 833</b>	<b>2 632</b>	<b>6 465</b>



# INFO

**SI DESEA OBTENER MÁS INFORMACIÓN  
PÓNGASE EN CONTACTO CON:**

**Centro Internacional de Formación de la OIT**  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turín - Italia  
[communications@itcilo.org](mailto:communications@itcilo.org)  
[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)