

Propuestas de Programa y Presupuesto para 2022-2023

El Centro Internacional
de Formación de la Organización
Internacional del Trabajo



Centro Internacional de Formación

ÍNDICE

PREFACIO	4
I. RESUMEN EJECUTIVO	5
Contexto cambiante	5
Componentes básicos del plan estratégico del Centro para 2022-2025	6
Una mirada más cercana a la nueva combinación de servicios	13
Pilares del marco de medición del desempeño para el bienio 2022-2023	16
Asignación de recursos	18
II. ÁREAS DE RESULTADOS	20
II.1. Dimensión del desempeño técnico.	20
II.2. Dimensión del desempeño financiero	39
II.3. Dimensión del desempeño de la gobernanza	48
II. 4. Impulsores de la estrategia transversal	61
III. PROPUESTAS DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2022-2023	66
Hipótesis financieras en las que se basa la propuesta de presupuesto	70
APÉNDICES	85
Apéndice 1. Marco de resultados para 2022-2023	86
Apéndice ii. Contribuciones netas previstas para 2020-2021 y presupuestadas para 2022-2023 de las actividades de formación y no relacionadas con la formación por fuentes de financiación.	93
Apéndice iii. Resumen comparativo de los recursos para el personal con cargo al presupuesto ordinario y variable para 2020-2021 y 2022-2023.	94
Apéndice iv. Recursos para personal con cargo al presupuesto ordinario y variable por grado y unidad organizativa para 2022-2023	95

Prefacio

El documento del Programa y Presupuesto (PyP) 2022-2023 presenta la labor que realizará el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) durante el bienio 2022-2023. El PyP 2022-2023 del Centro se basa en las orientaciones dadas por los miembros del Consejo en la 84.ª reunión celebrada en mayo de 2021. El PyP 2022-2023 debe leerse conjuntamente con el Plan Estratégico de alto nivel del Centro para 2022-2025.

El PyP 2022-2023 es el resultado de múltiples consultas celebradas con las partes interesadas internas y externas del Centro para identificar las necesidades de los mandantes y del personal de la OIT durante el próximo bienio y la elaboración de un modelo operativo correspondiente para hacer frente a estas demandas.

Las disposiciones de la Declaración del Centenario de 2019 y el llamamiento de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2021 para una recuperación centrada en las personas del impacto causado por la pandemia de COVID-19 han guiado la elaboración de este documento. Este último especifica el nuevo modelo operativo con su énfasis en los servicios de desarrollo de capacidades digitalizadas y diversificadas, y sus implicaciones en la sostenibilidad financiera del Centro, los recursos humanos y su campus e instalaciones.

Este documento se presenta en tres partes, junto con un conjunto de apéndices; la primera parte contiene la visión general ejecutiva que describe el contexto y los principales componentes del PyP del Centro para 2022-2023. La segunda parte contiene los resultados esperados indicados por los efectos correspondientes al desempeño técnico, financiero y de gobernanza y los motores transversales. La tercera parte contiene las propuestas de presupuesto de ingresos y gastos.

Las propuestas de programa y presupuesto para 2022-2023 presentadas han traducido el modelo operativo propuesto por el Centro y las orientaciones del Consejo en un proceso práctico basado en resultados, y tienen por objeto consolidar el papel del Centro para atender las necesidades de desarrollo de capacidades de los mandantes de la OIT en el nuevo bienio.

Dado que el entorno en el que opera el Centro sigue siendo incierto, la Dirección del Centro revisará continuamente la evolución en estrecha consulta con el Consejo de Administración y, de ser caso necesario, ajustará la estrategia de ejecución del programa.

Yanguo Liu
Director

I. Resumen ejecutivo

Contexto cambiante

1. El entorno en el que opera el Centro está experimentando un cambio fundamental, impulsado por tendencias a largo plazo y acelerado por la pandemia de COVID-19. Los estudiantes son cada vez más conocedores de la tecnología, quieren acceder a los servicios de aprendizaje 24 horas al día, 7 días a la semana, y cocrean su propia experiencia de aprendizaje; los avances en la tecnología digital abren nuevas oportunidades para que los proveedores de servicios de aprendizaje aumenten su alcance y reduzcan los costos unitarios; las medidas económicas posteriores a la COVID 19 probablemente tendrán un impacto negativo en la ayuda oficial al desarrollo, lo que dará lugar a reducciones en los presupuestos para el desarrollo, ejerciendo una mayor presión sobre las actividades de formación que requieren apoyo financiero; y las preocupaciones ambientales y de seguridad y salud reducirán la demanda de servicios de desarrollo de capacidades que implican viajes globales y actividades en el campus.

2. Estos cambios en el entorno presentan tanto **oportunidades como riesgos para el Centro**: Por un lado, el rápido ritmo de generación de nuevos conocimientos y los rápidos cambios tecnológicos aumentan la demanda de los mandantes de la OIT de un aprendizaje permanente sobre los enfoques centrados en el ser humano para facilitar con éxito las transiciones hacia el futuro del trabajo. El Centro puede aprovechar fácilmente las alianzas y asociaciones mundiales con los mandantes de la OIT para responder a esta demanda; como entidad de la OIT, es un centro de excelencia para impartir formación sobre temas laborales y de empleo fundamentales, como las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo. El Centro es reconocido como un líder en innovación del aprendizaje, goza de capacidades internas de rápido crecimiento en materia de aprendizaje y colaboración digital y cuenta con personal altamente cualificado con conocimientos y experiencia en las áreas políticas clave cubiertas por el mandato de la OIT, desarrolladas en estrecha colaboración con los Departamentos de Políticas de la OIT. El Centro cuenta con un fuerte apoyo de los interlocutores sociales y está integrado en el sistema de las Naciones Unidas.

3. Por otro lado, la presión económica probablemente afectará negativamente a los presupuestos de desarrollo del personal y a las contribuciones voluntarias de los socios de desarrollo, lo que obligará al Centro a revisar su modelo operativo y a centrarse aún más en las soluciones de aprendizaje y colaboración digitales. Los riesgos sanitarios mundiales y los esfuerzos para combatir el cambio climático también podrían llevar a los alumnos individuales y a los clientes institucionales a optar por el aprendizaje en línea o,

alternativamente, por la formación local en lugar de viajar a Turín y asistir a la formación en el campus. Es probable que la ayuda multilateral al desarrollo se concentre aún más en sectores como la educación y la salud, abriendo oportunidades de financiación vinculadas a un resultado de la OIT como el crecimiento rico en empleo, pero dificultando aún más la movilización de recursos para otras preocupaciones prioritarias de la OIT como la promoción del respeto universal de las normas internacionales del trabajo y la protección social para todos.

4. En respuesta a estos cambios en la demanda de servicios de desarrollo de capacidades, el Centro lleva ya varios años cambiando el peso de los activos en su cartera de servicios; la pandemia de COVID ha acelerado este proceso de cambio. Antes de 2018, el Centro solía poner principalmente el acento en el desarrollo de capacidades individuales, particularmente a través de cursos de formación presencial. El marco estratégico para 2018-2021 sentó las bases para la **diversificación de la cartera de servicios con la idea** de sacar mayor partido de la formación digital y las tecnologías y aplicaciones colaborativas como respuesta al enfoque reforzado para el fomento de capacidades institucionales de la OIT. Durante el bienio 2018-2019, el Centro amplió la oferta de formación a distancia y elaboró un conjunto de servicios de asesoramiento para complementar las actividades de formación. Además, realizó una importante inversión en innovación didáctica, introdujo credenciales digitales basadas en la tecnología de cadena de bloques, hizo pruebas piloto con aplicaciones de realidad aumentada y virtual (RAV) y presentó nuevos productos de formación sobre técnicas de previsión de futuro, obtención de inteligencia de datos e inteligencia artificial. A raíz de la pandemia de COVID-19, **el ritmo de transformación de la cartera de servicios del Centro se aceleró en 2020**. Esta transformación se caracterizó por un cambio del énfasis de la formación presencial al aprendizaje en línea, por una mayor atención a los servicios de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas y por el despliegue de tecnologías de RAV.

Componentes básicos del plan estratégico del Centro para 2022-2025

5. Los cambios en el entorno operativo anteriormente comentados implican que las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas, medioambientales y políticas seguirán ejerciendo presión sobre el Centro para que avance en su transformación digital. Para aprovechar esta oportunidad, la estrategia del Centro debe seguir evolucionando, a través del refuerzo de su visión, misión y principios subyacentes, con un ajuste de la combinación de servicios, con una atención aún mayor a los aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades de la Declaración del Centenario de 2019 y el Llamamiento a la Acción de 2021 para una recuperación centrada en las personas del impacto causado por la pandemia de COVID 19.

La **Declaración del Centenario de la OIT** exhorta a todos los Miembros, teniendo en cuenta las circunstancias nacionales, a que colaboren individual y colectivamente, basándose en el tripartismo y el diálogo social, y con el apoyo de la OIT, a seguir desarrollando su enfoque del futuro del trabajo centrado en las personas mediante:

- A. El fortalecimiento de las capacidades de todas las personas para beneficiarse de las oportunidades de un mundo del trabajo en transición, a través de: i) el logro efectivo de la igualdad de género en materia de oportunidades y de trato; ii) un sistema eficaz de aprendizaje permanente y una educación de calidad para todos; iii) el acceso universal a una protección social completa y sostenible, y iv) medidas efectivas para ayudar a las personas a afrontar las transiciones a lo largo de su vida laboral.
- B. El fortalecimiento de las instituciones del trabajo a fin de ofrecer una protección adecuada a todos los trabajadores y la reafirmación de la continua pertinencia de la relación de trabajo como medio para proporcionar seguridad y protección jurídica a los trabajadores, reconociendo el alcance de la informalidad y la necesidad de emprender acciones efectivas para lograr la transición a la formalidad. Todos los trabajadores deberían disfrutar de una protección adecuada de conformidad con el Programa de Trabajo Decente, teniendo en cuenta: i) el respeto de sus derechos fundamentales; ii) un salario mínimo adecuado, establecido por ley o negociado; iii) límites máximos al tiempo; y iv) la seguridad y salud en el trabajo.
- C. El fomento del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos a través de: i) políticas macroeconómicas orientadas al cumplimiento de ese objetivo; ii) políticas comerciales, industriales y sectoriales que favorezcan el trabajo decente y aumenten la productividad; iii) inversión en infraestructuras y en sectores estratégicos para abordar los factores que generan cambios transformadores en el mundo del trabajo; iv) políticas e incentivos que promuevan el crecimiento económico sostenible e inclusivo, la creación y el desarrollo de empresas sostenibles, la innovación y la transición de la economía informal a la economía formal, y que favorezcan la adecuación de las prácticas empresariales a los objetivos de esta Declaración, y v) políticas y medidas que permitan asegurar una protección adecuada de la privacidad y de los datos personales y responder a los retos y las oportunidades que plantea la transformación digital del trabajo, incluido el trabajo en plataformas, en el mundo del trabajo.

El **Llamamiento a la Acción 2021 para la recuperación centrada en las personas de la pandemia de COVID 19** hace referencia a la Declaración del Centenario como base para una recuperación de la crisis que sea plenamente inclusiva, sostenible y resistente y que apoye una transición justa. Hace un llamamiento a la OIT, con

su mandato de justicia social y trabajo decente, para que desempeñe un papel de liderazgo con sus mandantes y en el sistema internacional en la promoción de una recuperación de la crisis de la COVID-19 centrada en las personas, que sea inclusiva, sostenible y resiliente. A través de la aplicación centrada y acelerada de la Declaración del Centenario de la OIT, la OIT debe reforzar su apoyo a los esfuerzos de recuperación de los Estados miembros y aprovechar el apoyo de otras organizaciones multilaterales e instituciones internacionales, al tiempo que contribuye activamente a los esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030.

- A. Con objeto de ayudar a los Gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a construir mejor para el futuro después de la crisis, la Organización utilizará todos los medios de acción de que dispone para apoyar el diseño y la implementación de estrategias de recuperación que no dejen a nadie atrás. A tal efecto, la OIT fortalecerá el apoyo prestado a los Estados Miembros para:
- B. crear crecimiento económico, empleo y desarrollo social inclusivos y sostenibles, aumentando el apoyo a la elaboración de políticas y enfoques que: i. generen inversiones intensivas en empleo; ii. fortalezcan las políticas activas del mercado de trabajo; iii. promuevan un entorno favorable a la iniciativa empresarial y las empresas sostenibles; iv. estimulen la productividad mediante la diversificación y la innovación; v. aprovechen todo el potencial del progreso tecnológico y la digitalización, incluido el trabajo en plataformas, para crear puestos de trabajo decentes y empresas sostenibles, posibilitar la participación de toda la sociedad en sus beneficios y abordar sus riesgos y desafíos, entre otras cosas mediante la reducción de la brecha digital entre las personas y los países; vi. promuevan oportunidades de desarrollo de las competencias que respondan a las necesidades del mercado de trabajo y posibiliten que los jóvenes efectúen una transición efectiva de la educación y la formación al trabajo, y vii. promuevan servicios de orientación, formación y empleo que proporcionen a los trabajadores de edad las instalaciones, el asesoramiento y la asistencia que puedan necesitar para ampliar sus opciones, optimizar sus oportunidades de trabajar en condiciones buenas, productivas y saludables hasta la jubilación, y permitir un envejecimiento activo;
- C. proteger a todos los trabajadores, en particular reforzando el asesoramiento de políticas, el desarrollo de la capacidad y la asistencia técnica con objeto de: i. favorecer unas relaciones laborales armoniosas y la promoción de marcos jurídicos e institucionales basados en las normas internacionales del trabajo, incluidos los principios y derechos fundamentales en el trabajo, poniendo especialmente acento en la seguridad y salud en el trabajo a la luz de la experiencia resultante de la pandemia de COVID-19; ii. priorizar e integrar las estrategias para abordar la economía informal y las formas de trabajo inseguras, particularmente afectadas por la crisis, inclusive mediante la investigación, la cooperación para el desarrollo

y las intervenciones y orientaciones en materia de políticas, y iii. preservar los puestos de trabajo y aumentar la resiliencia de los mercados de trabajo a las crisis y pandemias;

- D. lograr el acceso universal a una protección social integral, adecuada y sostenible, con pisos de protección social, que garantice la seguridad del ingreso y la protección de la salud y permita que todas las personas, incluidos los trabajadores por cuenta propia y los trabajadores de la economía informal, afronten los desafíos en la vida y en el trabajo, tales como los provocados por la crisis de la COVID-19;
- E. fortalecer la capacidad de las administraciones del trabajo, los servicios de inspección del trabajo y otras autoridades competentes para asegurar el cumplimiento de los reglamentos, especialmente los relativos a la protección social y la seguridad y salud en el trabajo, y
- F. utilizar el diálogo social para diseñar e implementar estrategias de recuperación y fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores para contribuir a las estrategias de recuperación nacionales y apoyar a sus miembros en el proceso de recuperación, inclusive a través del Centro Internacional de Formación de la OIT y de sus asociados para la formación.

6. La **visión y la misión del Centro** aunque estén firmemente arraigadas en sus documentos fundacionales y se basan en los logros pasados de la organización, se guían en los próximos años por las disposiciones de la Declaración del Centenario para una recuperación centrada en las personas del impacto de la pandemia de COVID-19. Teniendo esto en cuenta, *la visión del Centro* es ser el centro mundial de excelencia que elijan los mandantes de la OIT para la prestación de servicios de desarrollo de capacidades en materia de justicia social para el trabajo decente. *La misión del Centro* es proporcionar a las personas de todo el mundo del trabajo, directamente y a través de los mandantes de la OIT, acceso a servicios de desarrollo de capacidades mejorados mediante la tecnología digital para que gestionen satisfactoriamente sus transiciones hacia el futuro del trabajo.

7. Los siguientes **principios** orientarán el trabajo del Centro en los próximos años:

- Centrado en las personas: Dar prioridad a las personas en la transición hacia el futuro del trabajo y promover las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo, las prácticas empresariales sostenibles, la inclusión social, la no discriminación y la inclusión digital.
- Énfasis en un crecimiento rico en empleo: El Centro abogará por enfoques de inversión intensivos en empleo que maximicen el impacto de la creación de puestos de trabajo de estos procesos de transición hacia el futuro del trabajo, incluyendo la transición hacia una economía verde.

- Inclusión de la diversidad: Dar cabida a la diversidad entre los participantes de las actividades formativas que ofrece el Centro, entre el personal del Centro y entre los especialistas y las organizaciones asociadas que colaboran en la prestación de servicios para el desarrollo de capacidades.
- Conexión. Trabajar en colaboración y combinar la experiencia mundial del Centro con la experiencia local de las organizaciones asociadas, incluidas las organizaciones de empleadores y trabajadores, las universidades y los institutos de investigación.
- Centrado en la calidad. Un enfoque de supervisión y evaluación más centrado en los datos y con énfasis en compartir los resultados ampliamente para la toma de decisiones basada en la evidencia.
- Centrado en los participantes. Creación conjunta de servicios didácticos con los participantes.
- Mejorado por la tecnología. Sacar partido de las tecnologías digitales para alcanzar los objetivos pedagógicos, ampliar el alcance y reducir la carga financiera de contribuidores y participantes.
- Innovador: Adaptar continuamente las aplicaciones de aprendizaje y la tecnología.
- La seguridad es lo primero: la salud y la seguridad de los alumnos y del personal son cuestiones fundamentales.
- Sostenibilidad: Capacitar a los socios locales para que presten de forma independiente y eficaz servicios de desarrollo de capacidades a sus miembros.

8. Los beneficiarios finales del Centro son las personas del mundo del trabajo. El Centro llega a sus beneficiarios finales de forma directa o indirecta, a través de los mandantes de la OIT y de otros intermediarios institucionales que multiplican y sostienen eficazmente el alcance local. El Centro seguirá prestando servicios de formación al personal de la OIT y otros socios de la OIT cumpliendo el mandato de aplicar la Declaración del Centenario y promover las transiciones hacia el futuro del trabajo.

El universo de beneficiarios del Centro



9. El énfasis tradicional del Centro en la formación presencial se transformará en una **cartera** más diversificada de actividades de formación, combinando la formación presencial y el aprendizaje en línea, y complementándola con servicios no relacionados con la formación para las organizaciones que representan a los principales mandantes de la OIT. Las principales implicaciones de este cambio en la cartera de servicios serán: menos formación presencial en el campus de Turín y más formación presencial impartida en asociación con organizaciones locales sobre el terreno; más formación en línea y más formación con realidad aumentada y virtual; y más servicios de desarrollo de la capacidad institucional para los mandantes de la OIT y otros socios de la OIT con el mandato de promover el trabajo decente y la justicia social. Consulte más abajo para obtener más información sobre la combinación de servicios del Centro.

10. Las áreas de especialización del Centro se basan en los ejes del Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 y las prioridades temáticas especificadas en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2022-2023 que, a su vez, se guían por la Declaración del Centenario de 2019 y el plan de recuperación de la COVID de todo el sistema de las Naciones Unidas de 2020. Dentro de este marco estratégico, hay margen para aprovechar la experiencia central del Centro en el ámbito del desarrollo de capacidades sobre enfoques antropocéntricos para las transiciones al futuro del trabajo y sobre las estrategias para promover un crecimiento con alto coeficiente de empleo tras la pandemia de COVID-19.

Prioridades temáticas del Centro en 2022-23 [Per traduzione imagine, vedere immagine P&B OIT ES]



Fuente: Adaptado del PyP de la OIT para 2022-2023

11. Los mandantes de la OIT ya utilizan ampliamente el Centro para operar sistemas de gestión del conocimiento en línea e impartir soluciones de aprendizaje y colaboración a distancia, incluidas ferias en línea y conferencias mediante RAV. El Centro ha sido reconocido asimismo como adalid de la innovación en el aprendizaje en el sistema de

las Naciones Unidas por el desarrollo, entre otros, de cursos de formación en línea y plataformas de simulación de la formación en RV. Para consolidar su función como foco de innovación, el Centro, con la ayuda financiera del Gobierno de Italia, está creando actualmente un laboratorio de innovación didáctica que, a partir de la segunda mitad de 2022, pondrá a los participantes en contacto con la próxima generación de tecnologías de innovación didáctica, como el uso del aprendizaje profundo con ayuda de holografías. Se generarán sinergias a través de la relación con las unidades de la sede de la OIT responsables de la innovación y la mejora empresarial para agrupar y aprovechar de forma más sistemática la capacidad interna para ayudar a los mandantes de la OIT en sus propias transiciones hacia la innovación didáctica y añadir valor a las intervenciones para el desarrollo de capacidades de otras agencias de las Naciones Unidas. El trabajo del Centro se integrará en la más amplia red de innovaciones de las Naciones Unidas y aprovechará más sistemáticamente las asociaciones con organismos académicos y otras instituciones de formación para compartir las mejores prácticas mundiales en materia de innovación del aprendizaje.

12. Con el fin de ofrecer beneficios a los participantes —tanto al alumnado a título individual como a las organizaciones de los mandantes—, el Centro acelerará su **transformación digital y pondrá el punto de mira en seis** «palancas»:

- La ampliación de la plataforma digital del Centro (denominada **e-Campus**) a través de la cual los alumnos pueden acceder a ofertas de formación y colaboración en línea;
- la creación de **plataformas de desarrolladores externos** creadas por encargo de clientes institucionales y, en ocasiones, gestionadas en su nombre; a través de estas plataformas externas, los socios ponen a disposición de sus propios beneficiarios determinados activos digitales;
- el fortalecimiento del eje operativo con el fin de **digitalizar los procesos internos** vinculados a los servicios de apoyo del Centro (recursos humanos, finanzas, TIC y gestión de instalaciones) para mejorar la eficiencia y la rentabilidad;
- la aplicación de medidas para **actualizar el personal** del Centro y garantizar que esté motivado para aceptar cambios, adquirir conocimientos técnicos, ser digitalmente inclusivos y estar capacitados para el manejo de información;
- la ampliación del uso del análisis del aprendizaje digital y la inteligencia artificial para recopilar y analizar de forma sistemática las ideas de las partes interesadas, elaborar prototipos de productos mínimos viables y recabar los puntos de vista de los participantes y los clientes institucionales, y
- el fomento de **una cultura de la innovación** y la calidad que dé cabida a las tecnologías y aplicaciones de aprendizaje digital y que saque partido de la inteligencia artificial para evaluar la calidad de los servicios. Esta cultura de la innovación debe trascender los límites del Centro y conectarlo con otras organizaciones de formación y otros organismos académicos del ecosistema mundial de la innovación en el aprendizaje.

Palancas para la transformación digital del Centro



Una mirada más cercana a la nueva combinación de servicios

13. La función principal del Centro -la prestación de servicios de desarrollo de capacidades- se inspira en el enfoque común de desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas y se inspira en la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT publicada en 2019. Mientras que en el pasado la atención se centraba exclusivamente en los alumnos individuales, en el futuro se distingue entre los servicios de desarrollo de capacidades **individuales destinados** a mejorar el desempeño de los alumnos individuales **y los servicios de desarrollo de capacidades institucionales** destinados a reforzar la capacidad de los mandantes de la OIT y de otros socios de la OIT, dos caras de la misma moneda pero que requieren intervenciones distintas.

La nueva combinación de servicios ilustrada

FORMACIÓN	SERVICIOS NO RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN		
CURSOS REGULARES (incluidos los Programas de Maestría)	DESARROLLO DE PRODUCTOS DE FORMACIÓN	ASESORAMIENTO EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN	FACILITACIÓN DE REUNIONES Y EVENTOS
CURSOS PERSONALIZADOS	APOYO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN Y APOYO	SOLUCIONES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

14. Como se indica en el cuadro anterior, el énfasis de los servicios de desarrollo de la capacidad individual recae en la formación, mientras que los servicios de desarrollo de la capacidad institucional abarcan los servicios de asesoramiento, el apoyo al

desarrollo de productos, las soluciones de gestión del conocimiento, el diseño de campañas de comunicación y promoción y la facilitación de eventos y reuniones de diálogo para los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales. La nueva combinación de servicios responde a la demanda de los mandantes de la OIT de una combinación de servicios de desarrollo de la capacidad individual y de desarrollo de la capacidad institucional, combinando la formación presencial y la formación en línea, y complementándola con servicios de asesoramiento.

15. La formación presencial seguirá siendo un elemento importante de la combinación de servicios, pero el principal crecimiento será el de la formación en línea y el aprendizaje digital, así como las soluciones de colaboración para los beneficiarios institucionales.

16. La nueva combinación de servicios sitúa el Centro podrá aprovechar al máximo la escalabilidad y la posibilidad de reproducir de forma instantánea los servicios de aprendizaje en línea para llegar a participantes de todo el mundo: las cifras relativas al alcance de 2020-21 indican que, con la estructura de la nueva cartera, el Centro **podría hacer llegar servicios de formación a más de 50.000 alumnos al año**, el doble de la cifra que se alcanzó antes de la crisis de 2020. Además, al pasar de eventos de formación para grupos pequeños en el Campus a academias a gran escala y «retiros» mundiales, eventos de diálogo y conferencias, el Centro puede generar efectos de escala incluso en la formación presencial y promover el aprendizaje combinado a nivel mundial. Mediante la combinación del aprendizaje en línea y la formación presencial, el Centro capacita a los participantes para embarcarse en itinerarios formativos con múltiples etapas, que pueden sincronizar mejor con sus calendarios de trabajo y extender fácilmente entre diferentes años, y les permiten obtener credenciales acumulables con las que pueden obtener certificados de educación ejecutiva.

17. Para los mandantes de la OIT y otros beneficiarios institucionales, el Centro estará en condiciones de ampliar la profundidad y la amplitud de sus servicios de desarrollo de la capacidad a nivel institucional en consonancia con el papel y las funciones que le asigna la estrategia de desarrollo de la capacidad institucional de la OIT para 2019. Un área en la que el Centro se enfrenta a una **demanda** particularmente **alta es la de soluciones de aprendizaje y colaboración digital para los mandantes**. Estas demandas incluyen conferencias y ferias en línea, y el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea a través de las cuales el Centro ha demostrado en el bienio 2020-2021 haber llegado indirectamente a través de sus socios a por lo menos 30.000 personas más en el mundo del trabajo. A partir de 2022, el Centro hará un seguimiento sistemático de sus beneficiarios indirectos e informará al Consejo en estrecha colaboración con sus socios institucionales.

18. La nueva combinación de servicios también **mejorará el impacto de los servicios de desarrollo de capacidades** del Centro debido a la atención adicional al apoyo al desarrollo de capacidades institucionales para los mandantes de la OIT. Al combinar los servicios de formación y de asesoramiento técnico, el Centro sitúa a los socios locales en una posición más fuerte para prestar de forma independiente y eficaz servicios de desarrollo de capacidades a sus propios miembros, para hacer oír su voz en el diálogo político nacional y para defender eficazmente el trabajo decente y la justicia social en la programación a nivel local.

19. La nueva combinación de servicios también tiene **implicaciones para las funciones de apoyo del Centro**. El éxito del nuevo modelo depende de la **mejora de las competencias del personal** mediante la exploración de nuevas formas de trabajo y cambios en la estructura, el perfil de los puestos de trabajo y el conjunto de competencias del personal del Centro. Los cambios en las competencias, los perfiles y la estructura se llevarán a cabo mediante un enfoque gradual que evite los despidos forzosos. Se prevé que el número total de personal equivalente a tiempo completo se mantenga en un nivel similar, aunque habrá cambios en el perfil de la plantilla y en la distribución del personal entre las funciones de apoyo y las de impartición de formación. En general, los cambios supondrán una redefinición de las funciones y responsabilidades más que un cambio fundamental en la descripción de los puestos de trabajo, con una mayor atención a las competencias digitales y a las nuevas modalidades de impartición. Estos cambios serán aplicados por la Dirección del Centro en consulta con los representantes del personal y de conformidad con las Directrices de la OIT sobre la gestión de los procesos de cambio y reestructuración y con el Estatuto del Personal, las políticas y los procedimientos de recursos humanos del Centro.

20. El Centro también tendrá que redimensionar sus instalaciones en el campus y seguir invirtiendo en la infraestructura de alojamiento y formación para poder **ofrecer una experiencia de servicio de categoría mundial pero asequible**. Por ejemplo, el nuevo modelo supone una necesidad diferente de aulas en el campus y una menor ocupación hotelera para las actividades del Centro: Se calcula que, una vez finalizada la pandemia, el funcionamiento con el nuevo modelo requerirá una capacidad media anual de camas de hotel de unas 27.000, frente a las 50.000 de 2019. En previsión de este cambio, y tras la renovación, el Centro **se pondrá en contacto con las organizaciones asociadas para utilizar el espacio de oficinas y de alojamiento redundante**.

21. Otro ejemplo son las infraestructuras de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) del Campus. En el pasado, estas infraestructuras se dedicaban principalmente a la formación presencial en el Campus, mientras que en el futuro deberán apoyar una cartera de servicios más diversificada que incluirá formación en línea y soluciones de aprendizaje y de colaboración digitales. Los **servicios de TIC del**

Centro tienen que ser digitalmente inclusivos, accesibles en todo el mundo de forma rápida, fiable y segura, lo que exige nuevas inversiones en:

- el ecosistema de aprendizaje digital del Centro, especialmente el e-Campus, para asegurar que sea ampliable y flexible, y permita la conexión y utilización inmediata de tecnologías de aprendizaje y comunicación según sea necesario;
- el análisis y la gestión de datos para lograr mejores conocimientos, reforzar la toma de decisiones y mejorar la accesibilidad a los datos, con una sólida protección de los mismos y así como de la privacidad;
- soluciones en la nube para ampliar las infraestructuras digitales del Centro más allá de sus muros y llegar mejor a los beneficiarios;
- tecnologías digitales en el lugar de trabajo para facilitar la comunicación, la conexión y la colaboración entre el personal del Centro y con los socios externos.

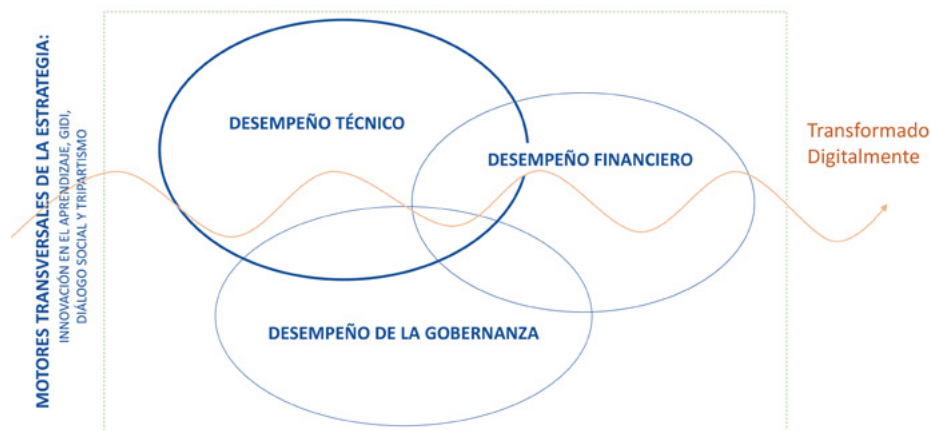
22. La agilidad institucional y el empoderamiento del personal exigen la devolución de la autoridad para la toma de decisiones y requieren un cambio en el enfoque de la gestión, pasando del control de los procesos al ejercicio de una **supervisión eficaz**: Los directores de línea actuarán con más autonomía y tendrán que rendir cuentas en función de los resultados y no de las acciones, y se les encomendará facilitar el cumplimiento de la normativa a nivel de unidad.

23. Por su parte, los altos cargos se centrarán más en la gestión del riesgo a nivel de sistema, incorporando las lecciones aprendidas de la pandemia al diseño de mejores sistemas de alerta temprana. Junto a la mayor sensibilidad para la salud pública, otras amenazas que deben reflejarse mejor en el registro de riesgos del Centro son la exclusión digital de los participantes, la interrupción de Internet y las violaciones de la seguridad de los datos.

Pilares del marco de medición del desempeño para el bienio 2022-2023

24. La estrategia del Centro se basa en **tres pilares o dimensiones para un desempeño institucional sostenible**, a saber, una dimensión técnica, una dimensión financiera y una dimensión de gobernanza. La dimensión técnica refleja el desempeño del Centro en relación con su misión; la dimensión financiera se refiere al desempeño financiero de la organización y la dimensión de gobernanza refleja la calidad de los procesos de supervisión internos y externos que guían a la organización. Las tres dimensiones del desempeño sostenible son **interdependientes y se refuerzan mutuamente**. Aunque el desempeño técnico del Centro es claramente central, cualquier debilidad en el desempeño financiero o en el desempeño de la gobernanza podría afectar a la sostenibilidad general de la organización.

Los tres pilares de la estrategia de sostenibilidad del Centro



25. En cada dimensión de desempeño y para cada motor transversal de la estrategia, se han determinado una serie de áreas de resultados de importancia crucial. En la dimensión del desempeño técnico, se espera que el Centro siga incrementando el alcance de los servicios y mejorando su impacto. En cuanto a los resultados financieros, el Centro se esforzará por lograr una combinación de financiación más diversificada y una estructura de gastos más reducida, a fin de proporcionar financiación suficiente para cubrir todos los gastos fijos, incluidas las inversiones institucionales, y garantizar la sostenibilidad financiera del Centro a largo plazo.

26. En cuanto a la dimensión del desempeño de la gobernanza, se pondrá un énfasis renovado en el empoderamiento del personal, proporcionando una experiencia de aprendizaje de clase mundial pero asequible, asegurando tecnología de la información y aprendizaje digitalmente inclusivo para no dejar a nadie atrás en el proceso de transformación de la digitalización y para mantener una supervisión eficaz.

27. En cuanto a los motores de la estrategia transversal, se han identificado tres áreas de resultados, a saber, la promoción de las **normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social, la igualdad de género y la diversidad** y la cultura de la innovación en el aprendizaje.

28. Cada área de resultados se recoge con una declaración de resultados y al menos un indicador clave de rendimiento (ICR) específico para cada resultado. Consulte el capítulo II y el marco de resultados en el Apéndice I para obtener más información sobre cada resultado, y el ICR para capturar el progreso durante el próximo bienio.

Áreas de resultados durante el período de información 2022-2025



Asignación de recursos

29. Sobre la base del nuevo modelo operativo, las áreas prioritarias en las que se necesitan recursos evolucionan continuamente. Una de las principales diferencias del Centro con otras organizaciones de las Naciones Unidas es que el Centro debe obtener una parte importante de sus ingresos para cubrir sus gastos fijos, en lugar de financiarse mediante cuotas. Por lo tanto, el presupuesto debe centrarse en apoyar la nueva combinación de actividades de servicio, sin dejar de ser competitivo, rentable y eficiente para garantizar la sostenibilidad del Centro para cumplir sus objetivos y su mandato.

30. El Centro seguirá enfrentándose a diversos riesgos financieros en el ejercicio 2022-2023, y el enfoque adoptado en la preparación del presupuesto sigue siendo prudente. El impacto de la pandemia continúa y puede impulsar nuevos cambios en el modelo operativo durante este próximo bienio. Los niveles de financiación previstos en el presupuesto de 2022-2023 se han establecido sobre la base de las prioridades del Programa de 2022-2023 para permitir el crecimiento del alcance, así como la aplicación de varios cambios esbozados en el documento del Consejo sobre «El modelo operativo del Centro»¹. El presupuesto también incluye la financiación de inversiones institucionales en las áreas de becas para mejorar el carácter tripartito del Centro, la innovación, la infraestructura de TI para apoyar sus operaciones, así como la inclusión digital, y la infraestructura del campus.

¹ Documento del Consejo CC/84/1.

31. Se prevé que los niveles de personal se mantengan aproximadamente en el nivel actual de 2020-21. Sin embargo, para mantener la agilidad de la transición al nuevo modelo operativo, el Centro creará una reserva temporal de recursos presupuestados a partir de los ahorros de los actuales puestos vacantes. Se utilizarán para asignar recursos financieros a las áreas prioritarias del Programa a lo largo del período, para ayudar a obtener experiencia profesional para ejecutar los programas técnicos del Centro y la adaptación y modernización de los servicios de apoyo para facilitar la entrega del nuevo modelo operativo.

32. El presupuesto para 2022-2023 se presenta utilizando un nuevo formato para ofrecer una información financiera más clara que permita comprender mejor las operaciones financieras del Centro y la relación entre los gastos y los distintos tipos de ingresos. También permitirá a los lectores ver los vínculos directos entre los resultados netos de los ingresos externos - ingresos de formación y no formación, ingresos multimedia e ingresos varios - y cómo éstos, junto con las contribuciones voluntarias del Centro, financian los gastos fijos del Centro.

II. ÁREAS DE RESULTADOS

II.1. Dimensión del desempeño técnico

RESULTADO 1: EL CENTRO HA AMPLIADO AÚN MÁS EL ALCANCE DE SUS SERVICIOS

Oportunidades y retos

33. Los cambios en el entorno sintetizados en la revisión ejecutiva ofrecen al Centro **oportunidades** para impulsar su relevancia para sus beneficiarios finales, haciendo que sus servicios sean accesibles en todo el mundo a un número mucho mayor de personas (escala) e incluyendo a un mayor número de socios locales (sostenibilidad). La clave del éxito será la continua transformación digital de la cartera de servicios del Centro en lo que respecta a los servicios de formación y no relacionados con la formación, lo que requiere la ampliación del e-campus del Centro, el despliegue de plataformas de aprendizaje externas y otros servicios de apoyo mejorados digitalmente para los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales. Un factor de éxito independiente pero interrelacionado es la ampliación de las operaciones de la Turin School of Development como «faro académico» que conecta el Centro con universidades de todo el mundo.

34. Uno de los principales **retos** del Centro en el bienio 2022/2023 será reconstruir su base de actividades de formación presencial y ampliar al mismo tiempo su alcance de formación a distancia. Un reto relacionado con esto será encontrar el equilibrio adecuado entre el alcance del servicio y la calidad del mismo. Consulte el resultado 2 (impacto) para obtener más información sobre el marco de resultados que sustenta el trabajo del Centro durante los próximos dos años. Una preocupación táctica asociada al creciente número de beneficiarios indirectos a los que llega el Centro a través de los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales es la de captar y comunicar la huella de datos de este trabajo.

Resultados para 2022-2023

Producto 1.1. Una cartera reconstruida de actividades de formación presencial

35. Como consecuencia directa de la COVID 19, hubo que suspender todas las actividades de formación presencial y las instalaciones del campus quedaron infrutilizadas en el bienio 2020/21. Las operaciones del Centro tuvieron que ser

reorientadas y el personal fue reciclado y, en algunos casos, redistribuido, mientras que los servicios externos como la restauración, la limpieza, el mantenimiento y la recepción se redujeron. Una vez que se levanten las restricciones a los viajes, habrá que volver a poner en marcha este «motor de servicios» que respalda la formación presencial sin comprometer las actividades de aprendizaje a distancia ni la prestación de servicios de asesoramiento no relacionados con la formación, teniendo en cuenta que es muy probable que las preocupaciones sanitarias y medioambientales y las limitaciones presupuestarias afecten negativamente a los viajes por motivos de trabajo y aprendizaje en los próximos años. La clave del éxito será, por tanto, **dimensionar correctamente la cartera de servicios de formación presencial**.

36. Como se indica en el documento sobre la futura dirección del Centro presentado al Consejo de Administración en mayo de 2021, el nuevo modelo de servicio del Centro después de la COVID 19 prevé que:

- dos tercios de las actividades serán de formación y el resto servicios no relacionados con la formación, como servicios de desarrollo de capacidades, provisión de instalaciones para conferencias en línea, desarrollo de plataformas en líneas, etc;
- de las actividades de formación, dos tercios serán formaciones en línea y el resto presenciales;
- de las formaciones presenciales, la mitad de las actividades tendrá lugar en el campus de Turín, mientras que la otra mitad tendrá lugar sobre el terreno (principalmente actividades diseñadas a medida); y
- el total de noches de hotel por año estaría alrededor de las 27.000².

37. Esto significa que durante el bienio 2022/2023 el Centro llegará a menos personas con formación presencial - probablemente una reducción del 50 por ciento sobre las cifras registradas durante el bienio 2018/2019. El Centro planificará menos actividades de formación presencial en las que participen pequeños grupos que se desplacen a Turín, pero realizará estos eventos en línea o sobre el terreno. A su vez, el Centro comercializará su campus de Turín como destino de academias interregionales de mayor envergadura, conferencias y eventos de diálogo en los que «el mundo se reúne en un campus», y se pueden alcanzar los beneficios de los efectos de escala. Además, el Centro posicionará su nuevo laboratorio de innovación en el aprendizaje como un centro de innovación global en el que los participantes podrán experimentar la tecnología y las aplicaciones de aprendizaje no accesibles sobre el terreno. En consecuencia, se reduce la necesidad de aulas pequeñas en el campus y se reducen las necesidades de instalaciones básicas de alojamiento, pero aumenta la necesidad de espacios de reunión para grupos más grandes y de habitaciones de hotel de mayor calidad, lo que exige inversiones continuas de mejora del campus en los próximos años (véase también el resultado 6). Parte del personal asignado a la formación presencial en el pasado

² CC84/1, página 22, párrafo 49.

realizará tareas relacionadas con la formación en línea y los servicios de asesoramiento no relacionados con la formación en el futuro (véase también el resultado 5).

Producto 1.2. Ampliación de las operaciones del e-Campus

38. El e-Campus del Centro ha crecido en el último bienio hasta convertirse en el principal pilar del ecosistema de aprendizaje digital de la organización, albergando tanto la oferta de aprendizaje a distancia del Centro como las plataformas de aprendizaje en línea vinculadas a las actividades de formación presencial, siendo la principal fuente de datos para el seguimiento y evaluación de la calidad del servicio.

39. Durante el bienio 2022-2023, **el e-Campus del Centro se mejorará aún más:**

- Se aumentará la capacidad de facilitar un mayor crecimiento del número de alumnos que acceden simultáneamente a los servicios;
- Se integrará un conjunto de herramientas de accesibilidad para supervisar y garantizar la accesibilidad de los contenidos y las actividades de aprendizaje electrónico, contribuyendo a una experiencia de aprendizaje digitalmente más inclusiva;
- Las plataformas de aprendizaje vinculadas a los cursos presenciales anunciados en el calendario se mejorarán aún más para ofrecer una experiencia de aprendizaje mixto de primera clase; como parte de este ejercicio, todas las plataformas estarán equipadas con encuestas de evaluación previas y posteriores al evento y pruebas de conocimientos, así como con una serie de módulos de aprendizaje autoguiados gratuitos sobre preocupaciones políticas transversales de la OIT, como las normas internacionales del trabajo, la igualdad de género y la diversidad y la promoción del diálogo social y el tripartismo (los módulos correspondientes se han desarrollado durante el bienio 2020);
- Todos los módulos de aprendizaje a distancia autoguiados se ajustarán al Open ECBCheck, un sistema de acreditación y mejora de la calidad de los programas de aprendizaje electrónico desarrollado inicialmente por la Fundación Europea para la Calidad del Aprendizaje (EFQUEL);
- Se desarrollará y probará un conjunto de nuevos productos de aprendizaje móvil (véase la sección sobre innovación en el aprendizaje para más información);
- Las funcionalidades de los seminarios en línea del e-Campus se reforzarán aún más para facilitar en el futuro una integración más fluida de este servicio;
- Los procesos y herramientas de control de calidad utilizados a lo largo del ciclo de prestación de servicios en línea se afianzarán y se automatizarán aún más para supervisar el progreso de la aplicación en tiempo real (véase el resultado 2 para más información);
- Se promoverá explícitamente que las actividades de formación presencial a medida incluyan siempre plataformas de aprendizaje en línea, por razones de gestión de la calidad;
- Los miembros del profesorado de aprendizaje recibirán formación para crear contenidos multimedia para los cursos de formación, aprovechando la tecnología y las

aplicaciones de aprendizaje disponibles a partir de mediados de 2022 en el laboratorio de innovación de aprendizaje del Centro y las capacidades multimedia creadas en el Programa de Innovación de Aprendizaje del Departamento de Formación;

- Se integrará una plataforma de vídeo segura y preparada para dispositivos móviles que facilitará la grabación, la gestión y la transmisión de vídeos, incluida la medición de la participación;
- Los recursos humanos externos serán examinados por adelantado en función de su capacidad actual para ofrecer servicios de aprendizaje electrónico y, en su caso, serán supervisados y evaluados durante la formación para facilitar el cumplimiento de las normas de facilitación establecidas;
- La integración de otras tecnologías de aprendizaje se facilitará aún más si se mejora el apoyo a la norma internacional Learning Tools Interoperability.
- El **e-Campus está inextricablemente ligado al sitio web del Centro**, ya que este último es la principal fuente de información sobre la oferta de aprendizaje de la organización y también la primera puerta de acceso al entorno de aprendizaje en línea. En 2020, el Centro registró más de 700.000 visitas al sitio web, lo que significa que más del 95 por ciento de todas las personas que preguntan por la organización entran primero en línea (en más de uno de cada tres casos utilizando sus teléfonos móviles). Además, todas las inscripciones a los cursos se realizan en línea a través de la página del curso en el catálogo del sitio web (dirigiendo efectivamente a los alumnos al campus electrónico).
- Los ejemplos ilustran que el crecimiento de la base de usuarios del e-campus dependerá en parte de la **calidad del sitio web del Centro** y de la combinación de marketing digital desplegada para llegar a los potenciales alumnos. Por lo tanto, el Centro continuará ampliando las funcionalidades de su sitio web y mejorando la experiencia de los visitantes del sitio web en apoyo de un viaje de clics más suave hacia la conversión. Además, el Centro introducirá elementos de análisis de marketing digital y hará más hincapié en los canales digitales para llegar a las personas adecuadas en el momento oportuno con los mensajes de sensibilización adecuados (véase también más abajo).

Producto 1.3. Servicios de apoyo mejorados digitalmente para los intermediarios institucionales

40. La piedra angular de los servicios de apoyo al desarrollo de la capacidad no formativa del Centro son las plataformas de aprendizaje desarrolladas por encargo de los mandantes de la OIT y otros socios de desarrollo de la OIT. Las organizaciones de los mandantes de la OIT pueden elegir entre una serie de opciones que incluyen el desarrollo de cursos de formación independientes o el desarrollo de soluciones completas de campus electrónico con múltiples aplicaciones de aprendizaje y que incluyen funciones de back-office como el marketing digital, el análisis del aprendizaje digital y la certificación digital.

41. En el bienio 2022/2023, el Centro ampliará el alcance de este servicio de apoyo al **desarrollo de productos de formación** mediante la definición de estándares de plataforma y el desarrollo de una caja de herramientas de plataforma siguiendo los mismos principios adoptados para el e-Campus del Centro: flexibilidad, interoperabilidad y capacidad de conectar y reproducir las tecnologías de aprendizaje y comunicación. Esta caja de herramientas contendrá, entre otras cosas, módulos estándar por defecto, como cursos de aprendizaje autoguiados y asistidos por tutores, y módulos opcionales, como funcionalidades de desarrollo de formadores, análisis de aprendizaje, certificación digital, gamificación, integración de videoconferencias, etc. Estas plataformas y servicios seguirán beneficiándose de la experiencia adquirida por el Centro a través del desarrollo en curso de su propia plataforma digital, incluido el acceso a características únicas, y, de forma más general, de la capacidad del personal para (re)utilizar y adaptar las tecnologías que ya forman parte del ecosistema de aprendizaje digital del Centro para adaptar esas plataformas a las necesidades de nuestros beneficiarios.

42. Este impulso al desarrollo de productos se basará en un ejercicio de balance de las plataformas de aprendizaje creadas por el Centro de sus clientes institucionales desde 2019, incluida la plataforma e-SST(OSH) para EBMO y varias plataformas de aprendizaje para los mandantes de la OIT encargadas por los proyectos de cooperación al desarrollo de la OIT en países como Myanmar y Bangladesh.

Capacitar a las EBMO para impartir formación en línea

Con el fin de acelerar la respuesta de las EBMO (Organizaciones empresariales y de empleadores) a sus miembros en lo que respecta a la prestación de servicios pertinentes a sus miembros durante la pandemia de COVID-19, el Programa ACTEMP de Turín planteó dos importantes iniciativas de apoyo institucional que añadirían valor a sus miembros.

El acceso a uno de los productos emblemáticos del Programa, la plataforma digital en línea de 29 módulos sobre los Aspectos Esenciales de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SST), se extendió a un grupo seleccionado de EBMO en América Latina en virtud de un acuerdo de licencia. Las EBMO comercializan, organizan e imparten sus propias formaciones utilizando los contenidos digitales de la plataforma SST y añadiendo valor al paquete mediante la inclusión de formadores expertos locales que proporcionan el contexto y los contenidos nacionales necesarios. Hasta ahora, en 2021, cuatro EBMO asociadas en 3 países han llegado a 228 participantes indirectos. Estas tres organizaciones son Desarrollo Económico Ciudad Juárez y Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (México), Sociedad Nacional de Industrias del Perú y Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB). Este exitoso modelo se reproducirá en 2022 con las EBMO de África y Asia.

En un esfuerzo por ayudar a las EBMO con larga experiencia en la prestación de servicios de formación, el Programa ACTEMP está proporcionando plataformas locales de e-Campus para permitirles entrar en el espacio de la prestación de servicios de formación en línea y posicionarse como líderes a nivel nacional. Las plataformas permiten a las EBMO encontrar nuevas formas de relacionarse con sus miembros y diversificar sus fuentes de ingresos. A finales de 2021, se habrán entregado un total de 12 sistemas de gestión del aprendizaje *e-Campus* a EBMO de Filipinas, Kuwait, Bahrein, Trinidad y Tobago, México, Honduras, Guatemala, Ecuador, Bolivia y Organizaciones del Sector Privado de las Islas del Pacífico (PIPSO).

«Poder ofrecer el paquete de formación digital sobre aspectos esenciales de la SST del CIF-OIT está teniendo un impacto directo en nuestros objetivos. A través de este producto, nuestros miembros han descubierto el valor que aporta la OIT. Nuestro personal ha adoptado la SST como propio, ya que creemos firmemente en la calidad que ofrece.»

Claudia T. Ochoa
Competitividad laboral
Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, México

«La **plataforma e-Campus nos ha dado una ventaja competitiva** al permitirnos ser una de las pocas, si no la única, organización empresarial de Filipinas que también es una institución de formación que hace uso de una plataforma de e-learning.»

José Roland A. Moya, Director General
Confederación de Empresarios de Filipinas

43. Además, el Centro ofrecerá **servicios de asesoramiento técnico** y, cuando proceda, también servicios de formación para las organizaciones mandantes de la OIT y otros clientes institucionales, incluyendo evaluaciones de la capacidad institucional centradas en la preparación para la transformación digital y, cuando proceda, consultorías de seguimiento y formación sobre la creación y el funcionamiento independiente de una aplicación determinada. En este contexto, el Centro puede aprovechar fácilmente la fuerte capacidad interna con este tipo de servicios de consultoría para los mandantes de la OIT en todo el mundo (véase el cuadro de texto a continuación para un breve perfil de capacidad). El Centro también puede aprovechar fácilmente su experiencia en el desarrollo de aplicaciones personalizadas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), sistemas digitales de seguimiento y evaluación de la formación y soluciones de certificación digital.

Perfil de capacidad del Centro en el ámbito de los servicios de asesoramiento institucional

Asia

En Vietnam, el Centro llevó a cabo un estudio de viabilidad sobre la creación de un Instituto de Formación de Inspectores del Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo, Inválidos y Asuntos Sociales y con la financiación de la Oficina de la OIT en Hanoi (2016); en Myanmar, el Centro llevó a cabo un estudio de viabilidad sobre la creación de una Institución de Formación en Relaciones Laborales tripartita (2019) por encargo del proyecto de Relaciones Laborales de la OIT en Myanmar. En Bangladesh, el Centro asesora actualmente a la Escuela de Personal de Ingeniería de Bangladesh en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad y un plan de desarrollo de capacidades con la financiación del Banco Mundial. El Centro también participa en la prestación de servicios de formación y asesoramiento de seguimiento en apoyo de la ESCB durante la fase de ejecución del plan (2020-2021). En el marco del mismo proyecto, el CIF-OIT presta también servicios de asesoramiento en materia de gestión a la Unidad Técnica Central de Contratación del Ministerio de Planificación, que administra la formación y acreditación de los profesionales de la contratación pública del país, como parte de un paquete de desarrollo de capacidades financiado por el Banco Mundial. También en Bangladesh, el Centro prestó en el primer semestre de 2019 servicios de formación y asesoramiento a dos escuelas de formación profesional de profesores con financiación del proyecto SKILLS 21 de la OIT para crear un campus electrónico para la enseñanza a distancia. En Nepal, el CIF-OIT ha firmado un contrato con la Oficina de Supervisión de la Contratación Pública de Nepal en el marco de un proyecto financiado por el Banco Mundial para prestar servicios de desarrollo de capacidades a la Escuela de Personal Administrativo de Nepal a partir de mediados de 2019. En el primer semestre de 2021, el CIF-OIT ha llevado a cabo una evaluación de las necesidades de desarrollo de capacidades para el Centro de Recursos para el Desarrollo de Capacidades (CDRC) del Departamento Regional de Asia Meridional del Banco Asiático de Desarrollo.

África

En 2017, el CIF-OIT recibió el encargo de la Oficina Regional de la OIT para África de preparar una estrategia de reingeniería para el Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (ARLAC) con sede en Zimbabue. Además, en 2018 el CIF-OIT fue contratado por la misma Oficina Regional para desarrollar una estrategia de reingeniería similar para el *Centre Régional Africain d'Administration du Travail* con sede en Camerún. En Zambia, la oficina local de la OIT encargó al CIF-OIT que prestara en el segundo semestre de 2019 servicios de asesoramiento al Centro Regional de Formación de Kafue Gorge (KGRTC); desde 2020, el CIF-OIT ha aplicado una serie de medidas de seguimiento del desarrollo de capacidades, centradas en el despliegue de servicios de aprendizaje en línea y la introducción de aplicaciones de realidad aumentada en los cursos del KGRTC.

Estados árabes

El CIF-OIT lleva mucho tiempo colaborando con el Programa de Formación del Personal de la Corporación de Formación Técnica y Profesional de Arabia Saudí. En el marco de este programa, el Centro ha diseñado e impartido programas de desarrollo de capacidades sobre la evaluación del impacto de la formación, la gestión de la calidad y la acreditación, los indicadores de rendimiento y el cuadro de mando integral para los institutos de EFTP. En 2020, la oficina de proyectos de la OIT en Doha encargó al Centro que prestara servicios de asesoramiento y apoyo al desarrollo de productos al Ministerio de Trabajo de Qatar. El encargo está en curso.

Europa

El CIF-OIT ha proporcionado actividades de desarrollo de capacidades a los servicios de la Comisión Europea en diferentes áreas relacionadas con: la integración de la perspectiva de género y la integración del trabajo decente en las operaciones de la CE. Además, el CIF-OIT ha prestado en repetidas ocasiones servicios de asesoramiento (y seminarios de formación de formadores) para el Instituto Sindical Europeo (ETUI), el centro independiente de investigación y formación de la Confederación Europea de Sindicatos (CES), que a su vez afilia a los sindicatos europeos en una única organización paraguas europea. Se trata de una asociación cuyo objetivo es mejorar la práctica de la enseñanza y el aprendizaje de los formadores profesionales y que aporta beneficios mutuos tanto al ETUI como al CIF-OIT. En 2020, el CIF-OIT realizó un análisis de la capacidad institucional de AGRITERRA.

América Latina

En 2018 el Centro ha renovado su asociación con el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) de El Salvador por cuatro años más (2018-2021), ofreciendo al Instituto la oportunidad de reforzar las competencias de su personal a través de una modalidad en línea. El Programa de Actividades para los Empleadores está desarrollando sistemas de gestión del aprendizaje basados en el e-Campus del CIF-OIT para las organizaciones empresariales y de empleadores (EBMO) que participan en un proyecto de desarrollo de capacidades financiado por la corporación Walt Disney. El establecimiento de plataformas locales de e-Campus para las EBMO les permite entrar en el espacio de la prestación de servicios de formación en línea y posicionarse como líderes a nivel nacional. Las plataformas permiten a las EBMOs encontrar nuevas formas de relacionarse con sus miembros y diversificar sus fuentes de ingresos. En las Américas, el proyecto llega a las OEM de México, Honduras y Guatemala. Con el apoyo de la Oficina Regional para las Américas, se crearon otras dos plataformas digitales de aprendizaje para la Asociación Consultiva de Empleadores de Trinidad y Tobago (ECATT) y el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CoNEP) en Panamá.

44. Otro campo en el que en el bienio 2020/2021 el Centro ha experimentado un rápido crecimiento de la demanda de servicios de desarrollo de capacidades no formativas por parte de los clientes institucionales es el diseño y la facilitación de campañas de promoción **y comunicación**. En este caso, el principal diferenciador de los servicios del Centro es el despliegue de medios digitales, incluidos el vídeo, el diseño de sitios web y otros medios digitales para presentar el mensaje de promoción, y el uso de los medios sociales para transmitirlo a una audiencia global. El Centro seguirá invirtiendo en sus capacidades internas en el campo del diseño de medios digitales y utilizará su nuevo laboratorio de innovación en el aprendizaje para demostrar el espectro de aplicación de las tecnologías de aprendizaje de realidad aumentada y virtual.

45. El Centro seguirá ampliando su oferta en el ámbito de la facilitación de **conferencias y eventos**. El Centro ha sido tradicionalmente un lugar de encuentro global para retiros y conferencias y tiene la intención de reanudar este papel para las actividades interregionales una vez que se hayan levantado las restricciones de viaje causadas por la COVID 19. Habiendo aprendido las lecciones de la pandemia, siendo consciente de las crecientes preocupaciones medioambientales relacionadas con los eventos de gran audiencia que implican viajes intercontinentales y aprovechando de nuevo la tecnología digital de aprendizaje y colaboración, el Centro, paralelamente, desplegará las aplicaciones de conferencias y reuniones virtuales pilotadas con éxito en el bienio 2020/2021. Además, el Centro pondrá a prueba el uso de la tecnología holográfica para las proyecciones espaciales de los especialistas en un entorno de clase.

46. Otro campo en el que el Centro ha respondido en el bienio 2020/21 a la creciente demanda de sus miembros de apoyo al desarrollo de capacidades no relacionadas con la formación es el apoyo a la gestión del conocimiento. Una vez más, se ha hecho hincapié en las **soluciones de gestión del conocimiento** que aprovechan la tecnología de aprendizaje y colaboración digital, personalizando lo plones de lo que solían ser plataformas de aprendizaje en línea con el fin de transferir información e intercambiar entre pares. En el bienio 2022-2023, estas capacidades internas se diferenciarán mejor en función de la estrategia de gestión del conocimiento de la OIT. El proceso puede implicar la integración de aplicaciones avanzadas de gestión de archivos digitales (multimedia), comunidades de práctica en línea en realidad virtual y la combinación de actividades de gestión del conocimiento con el apoyo a la formación y al desarrollo de productos de formación.

47. Como se indica en la introducción de este resumen ejecutivo, el rápido crecimiento de los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación para los intermediarios institucionales ha creado el reto de **captar el alcance indirecto de los servicios en los beneficiarios finales del Centro**. Los indicadores tradicionales de formación no se aplican a servicios como la comunicación y la promoción, la facilitación de reuniones y conferencias y las soluciones de gestión del conocimiento. Para hacer

frente a este desafío, el Centro hará un seguimiento a partir de 2022 de su alcance indirecto a los beneficiarios con un nuevo indicador que supervisa el tamaño de la huella digital de los servicios prestados por los intermediarios institucionales como resultado directo del apoyo al desarrollo de capacidades por parte del Centro. En particular, el indicador informará de las inscripciones en cursos de formación en línea impartidos por intermediarios institucionales, pero co-creados, alojados y, en su caso, comisariados por el Centro.

Producto 1.4. Las operaciones de la Turin School of Development se han consolidado

48. En el bienio 2022-2023, la Turin School of Development (TSD) consolidará su papel dentro de la oferta formativa del Centro.

49. En consonancia con las solicitudes del mercado educativo mundial, la TSD desarrollará **nuevos cursos de máster** en colaboración con las universidades de Turín y las instituciones de formación de todo el mundo sobre temas de interés colectivo (como las nuevas tecnologías), en consonancia con los temas centrales de la OIT (véase también el cuadro de texto al dorso sobre el nuevo programa de máster sobre innovación, nuevas tecnologías y economía global). De conformidad con la práctica actual, la nueva estructura de los másteres se diseñará en estrecha colaboración con universidades e institutos de investigación, con el fin de satisfacer la demanda de las nuevas generaciones a nivel internacional. La nueva estructura de masters potenciará aún más la innovación en el aprendizaje de la enseñanza superior.

50. Además, la TSD se propone **mejorar la visibilidad** mediante las siguientes medidas:

- Creación de redes: Además de la actual asociación entre la TSD y las dos universidades de Turín, la Escuela establecerá nuevos acuerdos de cooperación con universidades e institutos de investigación internacionales, con el fin de ampliar su alcance.
- Diversificación de los donantes: Además de la Fundación Compagnia di San Paolo, que actualmente es el principal contribuyente de la TSD, la Escuela diversificará su apoyo de donantes. Esto puede lograrse a través de una colaboración más inclusiva y fáctica con posibles instituciones que puedan participar en el diseño y la ejecución del Máster.
- Desarrollo de un plan de marketing: Dado que la TSD actúa en el ámbito de la educación superior a nivel mundial, un plan de comunicación anual dedicado permitirá a la Escuela ser más eficaz con vistas a aumentar la promoción de sus maestrías. Las maestrías, bajo la supervisión del Director de la TSD, tendrán cada una un plan de promoción diseñado, teniendo en cuenta el calendario y el público objetivo de cada una.

Maestría en Innovación, nuevas tecnologías y economía global (INTEGE)

El programa de maestría está dirigido a jóvenes licenciados, funcionarios públicos que operan en el sector de las políticas económicas y sociales, profesionales del ámbito de las relaciones laborales e industriales del sector público y privado, funcionarios y personal de la OIT y otras organizaciones internacionales, directivos de empresas con vocación social, expertos en la rama de la economía circular y la sostenibilidad, y expertos en el ámbito de la innovación y las nuevas tecnologías digitales que deseen ampliar sus conocimientos y transformar los nuevos retos económicos y sociales que plantean la innovación y la digitalización a nivel mundial en nuevas oportunidades para todos.

La nueva maestría consta de un módulo a distancia y cinco frontales, cada uno de ellos destinado a profundizar los mecanismos que subyacen a los procesos de innovación y su vinculación con las dinámicas económicas y sociales.

- Módulo (A). Introducción a la economía de la innovación, las nuevas tecnologías digitales y los retos sociales (módulo a distancia). Objetivo: Comprender la relevancia económica de la innovación y las nuevas tecnologías digitales, analizando los incentivos y los impactos económicos, sociales y legales.
- Módulo (B). Innovación, empleo y mercados de trabajo. Objetivo: Profundizar en la compleja relación entre la innovación, las cualificaciones, el desempleo y la creación de nuevas oportunidades de trabajo.
- Módulo (C). Iniciativa empresarial, finanzas e innovación. Objetivo: Examinar el papel del espíritu empresarial y del sistema financiero en la generación de innovación y cambio.
- Módulo (D). Innovación, medio ambiente y economía circular. Objetivo: Analizar el papel de las presiones medioambientales en la dinámica de la innovación, y el papel de ésta en la apertura de estrategias a nuevos paradigmas, como la economía circular.
- Módulo (E). Inteligencia artificial y dilemas éticos, legales y sociales. Objetivo: Analizar los aspectos cruciales de la inteligencia artificial, profundizando en los aspectos jurídicos y sociales relacionados con el respeto a los derechos fundamentales.
- Módulo (F). Gestión de proyectos. Objetivo: desarrollar habilidades para definir y coordinar proyectos relacionados con estrategias innovadoras destinadas a potenciar las tecnologías digitales y mejorar el rendimiento medioambiental de las actividades pertinentes.

RESULTADO 2: EL CENTRO HA AUMENTADO ULTERIORMENTE EL IMPACTO DE SUS SERVICIOS

Oportunidades y retos

51. El nuevo modelo operativo del Centro abre **oportunidades** para reflejar mejor el alcance efectivo de sus servicios de desarrollo de capacidades en los diferentes niveles distinguidos en el marco común de desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas y en la estrategia de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT. En particular, la distinción más clara entre los canales de alcance directo e indirecto agudiza la atención sobre los resultados de los servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación para los intermediarios institucionales. Esta dimensión de desarrollo de la capacidad institucional no se ha tenido en cuenta en el pasado. El Centro definirá cadenas de resultados específicas para cada canal y perfeccionará los procesos y herramientas de control de calidad digital existentes o introducirá otros nuevos específicos para cada canal, centrándose en el aprendizaje a distancia y en determinados servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación. Además, el Centro tratará de conectar de forma más sistemática estas cadenas de resultados para desbloquear sinergias y efectos de escala, inspirándose en una teoría del cambio basada en el pensamiento sistémico.

52. Los **retos** relacionados con la mayor diferenciación del sistema de gestión de la calidad del Centro consisten en no perder de vista el marco de la gestión basada en los resultados cuando se profundiza en la red de interacciones entre los componentes de cada ciclo de prestación de servicios y los interconectores entre los ciclos de servicios. En relación con lo anterior, los costes de gestión de la calidad seguirán aumentando en el bienio 2022-2023 como consecuencia de las inversiones en aplicaciones digitales de análisis del aprendizaje y de los costes de tiempo para realizar las tareas de control de la calidad.

Resultados para 2022-2023

Producto 2.1. Un marco de resultados inspirado en la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT

53. La cartera de servicios de desarrollo de capacidades del Centro se enmarca en **la estrategia de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT**³. El desarrollo

³ OCDE/DAC, 2010: El desafío del desarrollo de capacidades: Working towards good practice, pág. UNSG, junio de 2017: Reposicionando el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para cumplir con la Agenda 2030 - Garantizar un futuro mejor para todos, págs. 46 y 74; y UNSG, diciembre de 2017: Reposicionando el sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para cumplir con la Agenda 2030: nuestra promesa de dignidad, prosperidad y paz en un planeta sano, párrafos 19 y 27; GB. 317/POL/6 Enfoques de cooperación técnica y desarrollo de capacidades de los mandantes, pág. 5.

de capacidades se entiende como un proceso a través del cual los individuos, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las capacidades para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. El desarrollo de la capacidad se concibe como una inversión a largo plazo cuyos beneficios e impacto sólo pueden hacerse patentes a medio y largo plazo. El desarrollo de capacidades puede implicar capacidades técnicas y capacidades funcionales, y puede llevarse a cabo de varias maneras, incluyendo la formación, pero sin limitarse a ella⁴. Se distinguen tres niveles de desarrollo de capacidades que se refuerzan mutuamente y son interdependientes: el individual, el organizativo y el resultante del entorno propicio. «El primero significa aumentar las aptitudes y habilidades de los individuos; el segundo se centra en aumentar la capacidad de las organizaciones para cumplir sus mandatos; y el tercero implica mejoras en las políticas, la legislación, la normativa, las instituciones del mercado laboral y los sistemas sociales⁵». Se presta particular atención a la acción coordinada en los tres niveles a través de un ciclo dinámico de intervenciones basadas en la evolución de las necesidades de los destinatarios.

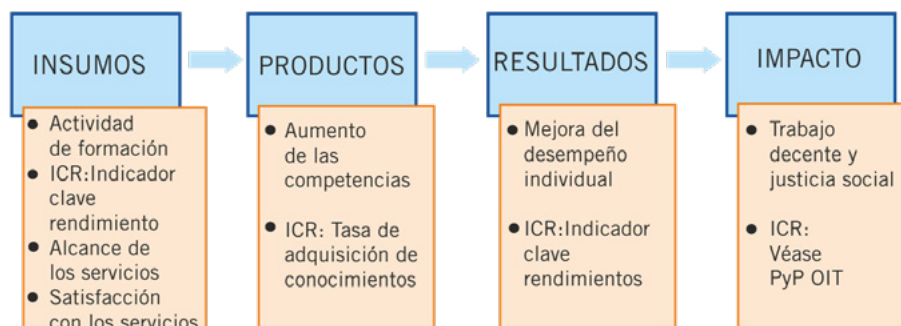
54. En consonancia con el pensamiento sistémico propugnado por la OIT, en el bienio 2022-2023 el Centro **seguirá elaborando el marco de resultados que sustenta su cartera de servicios de desarrollo de capacidades**. Más concretamente, el Centro tomará la teoría del cambio en la que se basan sus servicios de formación como punto de partida para desarrollar cadenas de resultados para sus servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación. A continuación, estas cadenas de resultados específicas de cada canal se «entrelazarán» en una teoría del cambio sistémica que pretende conectar mejor las intervenciones de desarrollo de capacidades a nivel individual, organizativo y de sistema para mejorar el impacto de los servicios.

55. La cadena de resultados para la formación utilizada por el Centro se ilustra a continuación. Aunque los insumos, los productos y los resultados a lo largo de la cadena de resultados para los servicios no relacionados con la formación serán a menudo diferentes, la teoría del cambio en la que se basan estos servicios sigue siendo la misma: las intervenciones de desarrollo de la capacidad están destinadas a mejorar las capacidades a nivel individual, institucional o del sistema que dan lugar a un mayor rendimiento de los actores y, en última instancia, contribuyen a un cambio positivo duradero. Teniendo en cuenta esta observación, a partir de 2022 el Centro hará un seguimiento de los índices de satisfacción de los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación a nivel de insumos y, a continuación, definirá los parámetros e indicadores para el seguimiento de los productos y resultados.

⁴ GB.309/TC/1 Desarrollo de la capacidad de los mandantes tripartitos de la OIT, pág. 1.

⁵ GB.335/INS/9, pág.1.

La cadena de resultados para la formación



56. Por ejemplo, para hacer un seguimiento de los resultados de las campañas de comunicación y promoción llevadas a cabo por encargo de la OIT y de los mandantes de la OIT, se prevé distinguir entre alcance, compromiso (tasa de respuesta) y conversión (cambio de comportamiento). Podrían aplicarse parámetros similares para los servicios de gestión del conocimiento y la facilitación de reuniones y eventos en nombre de terceros. En el caso de las consultorías, los servicios de gestión de proyectos y el apoyo al desarrollo de productos, habrá que aplicar criterios de éxito diferentes, ya que el beneficiario directo son los intermediarios institucionales. En este caso, los productos y los resultados están en función del aumento de la capacidad del intermediario para llegar con servicios de impacto a su propio colectivo. Para comprobar la atribución entre sus servicios de desarrollo de productos y el rendimiento de los intermediarios, el Centro realizará a partir de 2022 un seguimiento de las inscripciones en plataformas de usuarios externos creadas y gestionadas por intermediarios institucionales con el apoyo del Centro. Gracias a la huella digital de estas plataformas, se puede supervisar el tráfico de usuarios manteniendo estrictamente la seguridad y la privacidad de los datos.

Resolver el problema de atribución entre el apoyo al desarrollo de la capacidad institucional y la mejora del desempeño de los mandantes

La huella digital de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional puede servir como prueba objetivamente verificable del impacto. Por ejemplo, los resultados de las intervenciones de desarrollo de capacidades del Programa de Trabajadores en el Departamento de Formación del Centro pueden contabilizarse bajo el producto 1.2 de la OIT (Mayor capacidad institucional de las organizaciones de trabajadores) que, a su vez, está vinculado al resultado 1 de la OIT (Constituyentes tripartitos fuertes y diálogo social influyente e inclusivo). Más concretamente, y en función del tipo de servicio prestado, la contribución del Centro puede contabilizarse dentro del indicador de producto 1.2.1 del PyP de la OIT (Número de organizaciones nacionales de trabajadores que han adoptado estrategias innovadoras para atraer a nuevos grupos de trabajadores y/o mejorar sus servicios).

57. Una vez que se hayan elaborado las cadenas de resultados para los servicios no relacionados con la formación, y para conectar mejor los diferentes tipos de intervenciones de desarrollo de capacidades a través de los niveles del sistema en el futuro, el Centro impulsará las siguientes medidas (i) promover viajes de aprendizaje con varias actividades de aprendizaje bajo el paraguas de un diploma, (ii) agrupar las intervenciones a nivel individual, institucional y de sistemas bajo el paraguas de los proyectos; y (iii) combinar consultorías con servicios de seguimiento de desarrollo de capacidades a nivel institucional.

58. Además de perfeccionar su marco de resultados, en 2022-2023 el Centro **perfeccionará los procesos y las herramientas de gestión de la calidad para la formación a distancia**, basándose en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación externa de 2021 sobre el impacto de su formación a distancia. A partir de 2022, el Centro realizará además evaluaciones externas anuales separadas de sus actividades de aprendizaje a distancia y de sus actividades de formación presencial (en este último caso, a partir de 2023, una vez que se haya reanudado la formación presencial en 2022).

59. Asimismo, el Centro tratará de «cerrar el círculo» del ciclo de servicios de aprendizaje, tanto para los servicios de formación como para los que no lo son, **solicitando más deliberadamente la opinión de los usuarios e implicándolos** desde el principio en el diseño de los servicios de nueva generación. Para ello, el Centro introducirá en el bienio 2022-2023 el concepto de un simposio anual en línea para presentar los resultados de su trabajo e indagar sobre las próximas necesidades.

La evaluación externa de 2021 se centró en las actividades de formación a distancia del Centro, teniendo en cuenta el cambio masivo de la organización hacia la formación a distancia totalmente en línea en 2020 durante la pandemia de COVID-19. El objetivo de la evaluación era proporcionar a la Dirección y a la gestión del Centro pruebas de la pertinencia, la validez del diseño, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de sus actividades de formación totalmente en línea. La evaluación se llevó a cabo de mayo a agosto de 2021 y se centró en una muestra de actividades de formación en línea que llegaron a más de 9.000 participantes.

La evaluación concluyó que «en lo que respecta a la eficacia, las actividades de formación en línea examinadas en esta evaluación lograron efectivamente reforzar la capacidad de los mandantes de la OIT y de otros socios de desarrollo de la OIT, especialmente durante la pandemia de COVID-19». El Centro tiene una muy buena visión de las necesidades de sus alumnos objetivo y de sus organizaciones. En cuanto a los participantes individuales, el 98,3 por ciento respondió que recomendaría las actividades de formación a sus colegas. Los participantes perciben que los cursos que ofrecen oportunidades estructuradas y guiadas por un tutor para utilizar las nuevas competencias en sus entornos de trabajo y para compartir sus experiencias con otros participantes son más eficaces. (...) En cuanto al impacto

de las actividades de formación en línea, esta evaluación midió un impresionante 94,3 por ciento de participantes que estaban de acuerdo o muy de acuerdo en que pueden aplicar lo que aprendieron en su entorno de trabajo. El 54,6 por ciento compartió un ejemplo concreto de su aplicación de los conocimientos tras la formación en línea en una pregunta de texto abierto de la encuesta. Además, los participantes informaron de que habían mejorado mucho o en forma significativa sus competencias (85,6 por ciento) y su rendimiento laboral (69,0 por ciento) como resultado de las actividades de formación.» (pág. 4)

Los evaluadores recomendaron que el Centro:

- desarrolle **un plan operativo sobre la mejor manera de llegar a sus grupos objetivo** en diferentes regiones con las tecnologías y medios educativos adecuados para conseguir la combinación correcta de actividades de formación en línea.
- **centrarse en el desarrollo de la enseñanza a distancia con un tutor** que facilita la interacción entre tutores y alumnos, así como entre los participantes. El contenido del curso autoguiado puede utilizarse en combinación con la instrucción guiada por un tutor.
- revise y **mejore sus disposiciones de apoyo técnico**, tanto los procesos como la información, para ayudar a los participantes en la formación a incorporarse y navegar sin problemas por sus cursos en línea.
- **considere métodos de evaluación más centrados en los estudiantes**, como una escala de autocalificación de la aplicación de los conocimientos, paneles de participantes o diarios de aprendizaje autoreflexivos.
- considere el desarrollo y el uso de recursos educativos abiertos y **publique sus materiales de formación bajo una licencia Creative Commons** que permite a sus usuarios conservar, reutilizar, revisar, combinar y redistribuir.
- **amplíe su función para ofrecer servicios de ‘consulta’ educativa y de empaquetamiento de la formación en línea**, ayudando a sus socios a desarrollar su capacidad de formación en línea como centro de conocimientos.
- **desarrolle un modelo dual de oferta de formación en línea**: i) cursos de formación especializada de larga duración y ii) actividades de formación general de corta duración. El Centro puede considerar la posibilidad de reestructurar o reagrupar sus actividades de formación en línea con una perspectiva de programa o de título.
- **invierta en sus estrategias de marketing**, pensando más en su futura competitividad después de la pandemia de COVID-19, cuando la formación en línea se convierta en algo más habitual y los alumnos tengan más opciones.
- **reconozca y recompense el duro trabajo y la dedicación de su personal durante el período de COVID-19**. El Centro también debe ofrecer a su personal oportunidades de aprendizaje reflexivo, creando y alimentando una cultura de aprendizaje solidaria en todas las unidades.
- desarrolle **un marco sistemático de diseño de cursos y un modelo operativo eficaz**, teniendo en cuenta todo el espectro de grupos destinatarios, áreas de contenido, herramientas tecnológicas y métodos pedagógicos, incluyendo las correspondientes plantillas de diseño instructivo.

Fuente: 2021 evaluación externa de las actividades de formación a distancia del Centro. Informe completo accesible en <https://www.itcilo.org/about/board>

Aprender del ejemplo del foro de inclusión digital de 2021

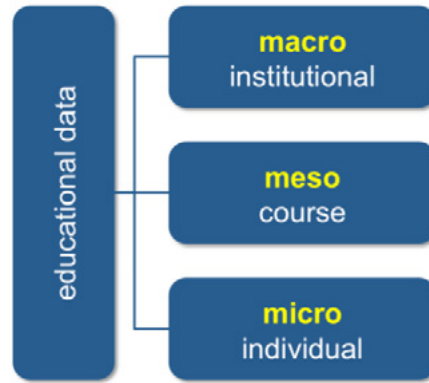
Los días 7 y 8 de julio de 2021, el Centro puso a prueba el concepto de un simposio en línea con participación tripartita. El objetivo del evento era analizar conjuntamente las implicaciones de la transformación digital en el mundo del trabajo. El formato de simposio ha demostrado ser exitoso para estimular el debate y hacer que se escuche mejor la voz de los beneficiarios. A principios de 2022, está previsto un evento de seguimiento de un día de duración para interrogar a los mandantes sobre las implicaciones del aprendizaje en línea y cómo adaptar mejor las experiencias de aprendizaje en línea del Centro a sus necesidades. Los temas de debate podrían incluir las ventajas y desventajas de la flexibilidad horaria del aprendizaje en línea, (la falta de acceso a los dispositivos digitales y a las conexiones a Internet, las necesidades de formación en competencias digitales y los problemas de privacidad y seguridad de los datos. Consulte también el motor de la estrategia transversal A (innovación en el aprendizaje) para obtener más información sobre el trabajo del Centro para promover la inclusión digital.

Producto 2.2. Análisis de aprendizaje más sofisticados

60. El análisis del aprendizaje se refiere a la medición, la recopilación, el análisis y la presentación de datos sobre los alumnos y sus contextos, con el fin de comprender y optimizar el aprendizaje y los entornos en los que se produce. Hasta hace poco, la recopilación de datos se realizaba exclusivamente mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones con un número representativo de estudiantes seleccionados. La cantidad de datos recopilados se veía limitada por el coste de dichas actividades, por el tiempo que se tardaba en recopilar los datos y por las preocupaciones sobre el alcance y la autenticidad de los mismos. El aprendizaje en entornos digitales ha hecho que la recogida de datos forme parte de la entrega de contenidos educativos a los participantes. Con la llegada del análisis del aprendizaje, la extracción de datos de los alumnos y su análisis ya no tienen por qué limitarse a estudios piloto representativos: ahora se puede estudiar a toda una población de estudiantes y se puede hacer un seguimiento a la carta.

61. El análisis del aprendizaje puede proporcionar información a nivel micro, meso y macro. El nivel micro aborda principalmente las necesidades de los individuos, por ejemplo, los estudiantes, dentro de un curso; el nivel meso aborda una colección de cursos y proporciona información para los gestores de los mismos; el nivel macro adopta una visión de pájaro en un directorio de cursos y puede proporcionar conocimientos para toda una comunidad mediante el seguimiento del comportamiento de aprendizaje a través de cursos e incluso a través de diferentes disciplinas científicas. Dependiendo del nivel en el que se realice el análisis del aprendizaje, los objetivos y la información son diferentes y pueden ser supervisados. El nivel macro, por ejemplo, suele estar estrechamente relacionado con los objetivos estratégicos de una organización y se informa de acuerdo con los principales indicadores de rendimiento de una organización educativa. Con el análisis del aprendizaje se pueden recopilar y notificar nuevas métricas de las bases de datos.

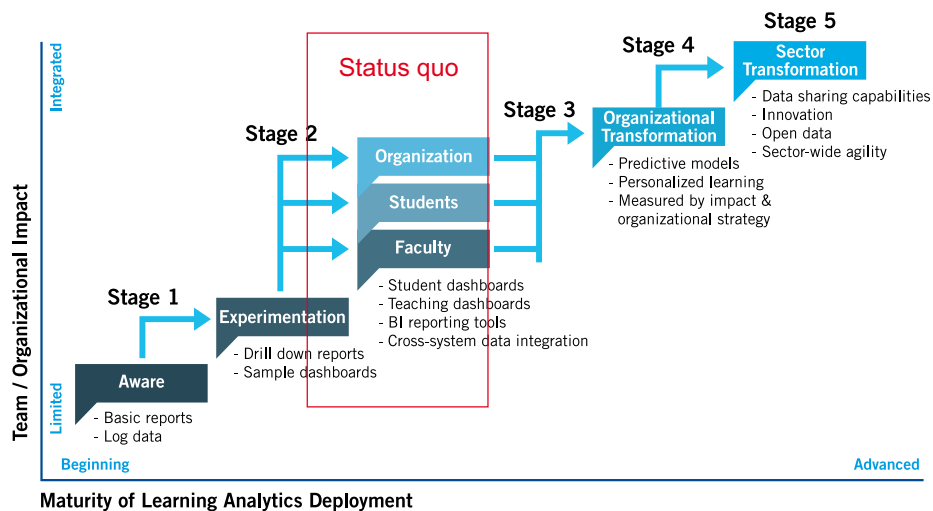
Análisis del aprendizaje: Niveles de conocimiento



Fuente: Buckingham Shum, S. (2012). Learning Analytics Policy Brief. Instituto de Tecnologías de la Educación de la UNESCO. Disponible en: http://ite.unesco.org/files/policy_briefs/pdf/en/learning_analytics.pdf

62. Un análisis de los procesos y herramientas de análisis del aprendizaje utilizados por el Centro a principios de 2021 situó a la organización a medio camino entre el paso 2 y el paso 3 a lo largo del camino de sofisticación de cinco pasos.

El camino de la sofisticación del análisis del aprendizaje



Fuente: Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector - Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics («Mejora de la calidad y la productividad del sector de la enseñanza superior - Política y estrategia para el despliegue a nivel de sistema de análisis del aprendizaje»). Canberra, Australia: Oficina de Aprendizaje y Enseñanza, Gobierno de Australia. Disponible en: http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf

63. En el bienio 2022-2023, el Centro tratará de madurar las capacidades de análisis del aprendizaje hasta el nivel 3. A medio plazo, hasta 2025, se prevé una transformación organizativa hacia el nivel 4, pero esto requerirá una mayor participación de los usuarios clave para cambiar la mentalidad colectiva hacia una organización impulsada por los datos y el análisis del aprendizaje. Como parte del esfuerzo por avanzar hacia el nivel 3, el Centro pasará de un paradigma de interpretación a uno de intervención. En el paradigma de la interpretación, los datos se utilizan principalmente para obtener información sobre el rendimiento pasado de la organización y para deducir acciones a partir de la interpretación de estos datos. Un papel fundamental en este paradigma reside en el proceso de desarrollo de indicadores como indicadores indirectos para la toma de decisiones. El paradigma de la intervención, por su parte, se centra en el desarrollo de intervenciones basadas en la evidencia y en la medición de los efectos basados en estas intervenciones. Este paradigma de intervención utilizaría el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Analizar promovido por la Organización Internacional de Normalización para la aplicación de cambios a nivel de curso con el fin de aumentar la calidad de la experiencia de aprendizaje. Para este paradigma de intervención, el enorme aumento de la demanda de cursos digitales es un escenario ideal para transferir la idea del A/B-testing del mundo del marketing al mundo del desarrollo de cursos. Mediante el A/B-testing, los cambios en el diseño del curso pueden probarse durante la ejecución de los cursos.

64. Más concretamente, se aplicarán las siguientes medidas:

- **Consolidación de los flujos de datos:** La infraestructura técnica para la recopilación de datos, incluido el almacén de datos y el uso inteligente de servicios y funcionalidades externas, ofrece una buena base para el seguimiento del rendimiento del Centro basado en datos. Por otro lado, el ecosistema digital del Centro tiene algunos puntos ciegos que impiden que el Centro produzca una agregación holística de todos los datos de las diferentes partes de las operaciones. Un ejemplo de este punto ciego en el ecosistema es la práctica actual de procesar manualmente los datos recogidos de las encuestas de fin de actividad en línea. En el bienio 2022-2023, estos procesos se digitalizarán.
- **Explotación cruzada de herramientas:** En diferentes partes del Centro se utilizan diversos métodos y enfoques. Por ejemplo, el Centro utiliza Mouseflow para analizar el comportamiento de clic y navegación en los sitios web del Centro para mejorar su flujo de información y sus actividades de divulgación. Este enfoque sería muy potente si se pudiera explotar también en el e-Campus para crear una mejor impresión de las actividades de los alumnos en los cursos. Esto también contribuiría al objetivo general de aumentar la riqueza de los datos hacia datos menos reactivos y más datos de comportamiento.
- **Ampliación de los datos e indicadores disponibles para la adquisición de conocimientos y el aprendizaje:** El enfoque actual del análisis del aprendizaje se centra en los datos reactivos y no en los datos de comportamiento. Los nuevos enfoques del análisis del aprendizaje combinan esos dos tipos de datos para tener una imagen más

holística de lo que hacen los alumnos y de los resultados del proceso de aprendizaje. En este sentido, el Centro explotará más sistemáticamente los datos de registro en el futuro y no se basará en el uso de puntos de datos individuales, sino que incluirá enfoques de medición de procedimientos como la minería de procesos en la cartera general. Esto aumentará la probabilidad de obtener una imagen más objetiva del alumno.

- **Mayor atención a los datos de comportamiento:** En la actualidad, el Centro utiliza dos tipos diferentes de mediciones, algunas de ellas, como las encuestas de satisfacción al final de la actividad, que hacen un seguimiento de los datos reactivos, y otras, como las pruebas de aplicación de conocimientos, que hacen un seguimiento de los datos de comportamiento. Las mediciones reactivas son menos potentes para producir una imagen objetiva sobre la ganancia de aprendizaje y la transferencia de aprendizaje debido a la participación en los cursos impartidos por el Centro. Por lo tanto, el Centro hará más hincapié en las mediciones de los cambios de comportamiento, y seguirá desplegando pruebas de conocimientos para verificar las ganancias de conocimientos y encuestas de aplicación de conocimientos y de cambios de comportamiento después del tratamiento para verificar las mejoras de rendimiento. Además, el Centro experimentará con la integración de técnicas de muestreo de experiencias en su aplicación móvil, que ha sido desarrollada para proporcionar acceso al e-Campus.

II.2. DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO FINANCIERO

Resultado 3: El Centro ha diversificado aún más su combinación de ingresos

Oportunidades y retos

65. La pandemia de COVID 19 ha provocado cambios en la demanda de servicios de desarrollo de capacidades que se traducen en **oportunidades** para que el Centro diversifique su gama de servicios. La creciente aceptación de las soluciones digitales de aprendizaje y colaboración amplía considerablemente las posibilidades de llegar a más personas en el mundo laboral con servicios de aprendizaje rentables. Debido a la escalabilidad de estas soluciones digitales de aprendizaje y colaboración, los costes unitarios por alumno han disminuido, lo que hace que el servicio sea más asequible para los alumnos que pagan por sí mismos y, en su caso, para los patrocinadores. Además, la presión sobre los proveedores de servicios de aprendizaje de adultos para que se transformen digitalmente se traduce en un rápido crecimiento de la demanda entre los intermediarios institucionales de servicios de asesoramiento no relacionados con la formación.

66. El Centro intentará aprovechar estas oportunidades en el bienio 2022-2023 haciendo una distinción más clara entre los servicios para particulares y los servicios para organizaciones. En el caso de los servicios para particulares, el Centro segmentará aún más el universo de alumnos que se autofinancian en cursos en línea y alumnos que necesitan continuamente subvenciones para sus transacciones; en el primer caso, el Centro llegará directamente a los alumnos potenciales con campañas de marketing digital, mientras que en el segundo caso, el Centro promoverá sus servicios directamente entre los patrocinadores para llegar indirectamente a los alumnos. En el caso de los servicios para organizaciones, el Centro hará hincapié en su ventaja comparativa en la facilitación de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración y agrupará los servicios no relacionados con la formación bajo el paraguas de los proyectos. El Centro ampliará sus operaciones de licitación para proyectos de cooperación al desarrollo y, como parte de este esfuerzo, buscará la evaluación de los pilares con la Unión Europea.

67. La evolución de la combinación de marketing del Centro también plantea **retos**: El Centro tiene que actualizar su enfoque de la analítica de marketing digital y evolucionar sus estrategias de divulgación por canales específicos. Esta observación se aplica en particular a la promoción de los servicios del Centro entre los patrocinadores, ya que los recortes presupuestarios posteriores a la COVID en la ayuda oficial al desarrollo podrían significar que el Centro tendrá que adaptar sus mensajes promocionales para llegar a los socios de desarrollo no tradicionales del sector privado.

Resultados para 2022-2023

Producto 3.1. Mayor número de asociaciones para el desarrollo y más fuertes

68. En el bienio 2022-2023, el Centro introducirá una aplicación de mapeo de redes de actores para captar de forma más sistemática a los socios de desarrollo actuales y potenciales del Centro y para determinar a continuación los puntos de intervención para las estrategias de movilización de recursos.

69. Para movilizar las contribuciones voluntarias, el Centro mantendrá una **estrecha relación con los socios tradicionales del desarrollo**, entre los que destacan los gobiernos de Italia, Portugal, Irlanda, Japón y Wallonie-Bruxelles. El Centro tratará de consolidar las contribuciones voluntarias existentes y, posteriormente, ampliarlas para dar más diversidad a esta fuente de financiación. Se seguirán buscando nuevas asociaciones de desarrollo para la financiación no asignada de proyectos u otros tipos de contribuciones. Como parte de este enfoque, se buscará una mayor implicación de los Estados miembros, en particular de los representados en el Consejo, a través de una campaña de divulgación dirigida a las misiones permanentes para ilustrar todo el potencial del Centro como centro de aprendizaje de la innovación y buscar un mayor compromiso para apoyar su nueva cartera de servicios, con especial atención a las

soluciones de aprendizaje y colaboración digitales, en el contexto de sus estrategias de cooperación al desarrollo.

70. Además, el Centro tratará de movilizar contribuciones a través de **nuevas formas de compromiso** con los socios gubernamentales para el desarrollo; éstas pueden incluir contribuciones en especie, como la cesión temporal de expertos en formación, o contribuciones en forma de subvenciones, ya sea con cargo a su presupuesto o a través de fondos fiduciarios. Un ejemplo a reproducir es la prolongada asociación con el Gobierno de Japón, que ha permitido al Centro beneficiarse durante más de una década de la contribución de expertos en el ámbito de las políticas de empleo y la seguridad y salud en el trabajo para reforzar sus programas de formación. Se buscarán contribuciones similares en especie o específicamente asignadas a gobiernos que estén dispuestos a apoyar el fuerte impulso del Centro hacia la innovación y las soluciones de aprendizaje y colaboración mejoradas por la tecnología, poniendo a disposición del Centro conocimientos especializados, recursos de personal o financiación para proyectos conjuntos. Los gobiernos son también el primer grupo más grande de socios financiadores que proporcionan apoyo a proyectos individuales, actividades a medida, a través de la financiación asignada en línea con las prioridades temáticas y geográficas específicas de cada país. El Centro se propone llevar a cabo campañas de divulgación específicas para promover su nueva gama de servicios en las economías emergentes, con la posibilidad de invertir en el desarrollo de las capacidades de los mandantes de la OIT, tanto a nivel público como empresarial.

71. Se hará mayor hincapié y se redoblarán los esfuerzos en la **búsqueda activa de nuevos socios de desarrollo no tradicionales**, mediante la promoción de asociaciones dinámicas, inclusivas y estratégicas que impliquen a diversas partes interesadas y en modalidades de financiación innovadoras, incluida la CSST. Se buscarán nuevos enfoques para colaborar con el sector privado; con las organizaciones de la sociedad civil y las fundaciones privadas centradas específicamente en el desarrollo socioeconómico; con las IFI y los bancos de desarrollo a nivel regional, subregional y nacional. La identificación de socios de desarrollo no tradicionales irá acompañada de un proceso de autorización interno que garantice el carácter público del Centro y tenga en cuenta las correspondientes directrices de la OIT para las asociaciones público-privadas.

72. La cooperación al desarrollo busca lograr un impacto y un resultado directamente donde los beneficiarios lo necesitan. La mayoría de los recursos destinados a la ayuda al desarrollo se gestionan directamente a nivel local a través de la cooperación descentralizada. El Centro intentará de forma proactiva poner en marcha iniciativas para llegar a las delegaciones de la UE y a las oficinas locales de las agencias de desarrollo con las que el Centro ha mantenido una estrecha colaboración en los últimos años (por ejemplo, AICS, AFD, NORAD). Este enfoque requerirá la creación de sólidas asociaciones triangulares con las oficinas locales de la OIT y las OSC u ONG locales.

Producto 3.2. Un enfoque más sistemático del análisis de marketing digital

73. Las iniciativas descritas anteriormente se verán respaldadas por un **mayor énfasis en el análisis de marketing digital**. El análisis de marketing es una función del campo más amplio de la analítica empresarial y se refiere al análisis de información de múltiples fuentes para llegar mejor a los beneficiarios con servicios que satisfagan sus necesidades.

74. El análisis de marketing digital aprovecha los flujos de datos generados durante los procesos de transacción de servicios pasados y en curso para identificar mediante inferencia causal a las personas e instituciones con alta demanda y necesidad de los servicios del Centro, y a los socios de desarrollo con alto potencial para ser ganados como patrocinadores.

75. En el pasado, las actividades de divulgación del Centro se basaban más bien en iniciativas descentralizadas a nivel de los programas técnicos, con un acceso compartimentado a los datos sobre los alumnos y las conexiones individuales a la red. En la misma línea, los servicios del Centro solían desarrollarse internamente o a través de consultores en estrecha colaboración con la OIT y con un plazo de comercialización de hasta un año. Es menos frecuente que los futuros beneficiarios participen directamente en el proceso de desarrollo del producto. En el futuro, **el Centro creará una función interna de análisis de marketing digital** en la Oficina del Director de Formación para cambiar el enfoque más reactivo **por un enfoque con mayor énfasis en la predicción y la cocreación**. El ejercicio no pretende aprovechar el trabajo de los Programas Técnicos con una acción de apoyo a nivel del departamento de formación. El proceso incluirá los siguientes pasos: Establecimiento de una base de datos central de clientes mediante la puesta en común y la limpieza de los datos existentes en el MAP, el e-campus y administrados a nivel de los Programas Técnicos; la elaboración de perfiles de los grupos de interés a partir de los informes de actividad y las evaluaciones de la actividad (alumnos), los escaneos de capacidad (intermediarios institucionales) y los acuerdos de financiación (patrocinadores); y el desarrollo de algoritmos para filtrar el lago de datos en busca de posibles pistas (análisis predictivo).

76. Con esta información, el Centro se dedicará a **perfeccionar la combinación de marketing digital** en la que se basan sus servicios, centrándose en los siguientes canales:

- Estimular la búsqueda mediante la optimización de los motores de búsqueda (búsqueda orgánica) y la gestión de los motores de búsqueda (búsqueda paga);
- Actividades de divulgación por teléfono móvil;
- Actividades de divulgación en las redes sociales;
- Paneles de partes interesadas en línea y debates de grupos de discusión;

- Actividades de divulgación personalizadas para cuentas clave (marketing de respuesta directa).

77. La combinación de marketing digital tendrá un enfoque diferente para cada segmento de interesados del mapa de la red de actores. En el caso de los alumnos individuales, el Centro hará especial hincapié en la optimización de los motores de búsqueda, el móvil y las redes sociales en su combinación de marketing digital, reconociendo que el sitio web es el primer punto de contacto para nueve de cada diez alumnos, que el teléfono móvil se está convirtiendo rápidamente en la principal herramienta de interacción con las partes interesadas y que las redes sociales son el principal canal para dar a conocer el servicio y estimular el compromiso con millones de personas a la vez. Para los clientes institucionales, la combinación se centrará en el móvil, los medios sociales y los paneles de partes interesadas en línea y los debates de grupos de discusión, teniendo en cuenta que el universo de partes interesadas es más pequeño, el alcance de la transacción de servicios es diferente (paquetes de servicios en lugar de una sola actividad) y el proceso de toma de decisiones probablemente implique más pasos. En el caso de los socios de desarrollo, la atención se centrará principalmente en los paneles de partes interesadas, los debates de grupos focales y las actividades de divulgación individualizadas. A través de estos mecanismos de consulta, el Centro se propone aprovechar más deliberadamente los conocimientos técnicos de las organizaciones constituyentes de la OIT, incluidas las secretarías de los grupos y las oficinas, para crear sus servicios junto con sus clientes y garantizar así que sus servicios estén orientados a la demanda.

Esquema de la estrategia de marketing digital para socios de desarrollo no tradicionales

El término socios no tradicionales abarca una variedad de entidades de distinta naturaleza. Pueden ser desde entidades estatales no incluidas en la lista de países del CAD hasta diversos actores no estatales como organizaciones de la sociedad civil, bancos y agencias de desarrollo, el sector empresarial y fundaciones.

Aunque los enfoques de divulgación y marketing para crear asociaciones con socios no tradicionales pueden variar en función de sus prioridades temáticas, geográficas y específicas, se asume, no obstante, que, al centrarse en la promoción de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración, la estrategia de marketing digital que se esboza aquí se basará, con los ajustes necesarios para cada audiencia y grupo objetivo específicos, en una base común y en herramientas y canales de marketing digital escalables y reproducibles.

Ante todo, la estrategia de marketing digital está al servicio de los objetivos y el mandato de la organización, aquí para garantizar que nuestros servicios de desarrollo de la capacidad de aprendizaje y no de aprendizaje lleguen a nuestros constituyentes en el mundo del trabajo, donde son más necesarios, asegurando el apoyo de los socios de desarrollo. Lo que cambiará es la forma en que nos relacionaremos

con los socios utilizando el paisaje y los ecosistemas digitales del CIF-OIT para aumentar nuestro alcance y nuestra capacidad de anticiparnos a las necesidades de nuestros miembros y, al hacerlo, crear casos convincentes más eficaces para el apoyo que se puede presentar a los nuevos socios de financiación no tradicionales.

El enfoque de marketing digital seguirá las diferentes etapas de cualquier estrategia de marketing, pero fuertemente apoyado y guiado por la analítica de marketing, y aprovechando poderosamente el contenido digital y los canales de comunicación disponibles en el paisaje digital del Centro (web, medios sociales, e-campus, CRM) para asegurar que los mandantes y los socios de desarrollo no sólo son conscientes, sino que están familiarizados con los servicios de desarrollo de capacidades que mejor responden a sus necesidades o están alineados con sus estrategias de desarrollo.

Los diferentes medios que pone a disposición la analítica de marketing digital para cada segmento de mercado se describen más ampliamente en las siguientes secciones de este documento, el objetivo final de la estrategia de marketing digital aquí es promover la conversión exitosa y el compromiso directo con los donantes no tradicionales, identificados a través de la analítica de marketing predictivo, con el fin de definir conjuntamente y co-construir paquetes de servicios personalizados o proyectos que serían candidatos exitosos para la financiación.

Un ejemplo de una posible estrategia de marketing digital en el futuro está relacionado con las actividades que el Centro está llevando a cabo para promover un mayor compromiso con el sector privado y las empresas multinacionales, aprovechando una prometedora reserva de servicios basados en la demanda que surgió antes y después de COVID 19. El Centro está creando una página web dedicada a ilustrar los diferentes servicios y soluciones de aprendizaje que se han desarrollado en áreas como la conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro mundiales, la Declaración de las Empresas Multinacionales, el diálogo social y las relaciones laborales, la gestión de conflictos, la seguridad y la salud en el trabajo. Además de proporcionar contenidos e información, y de ser en sí misma un punto de datos de tráfico para la analítica de marketing digital, la página web dedicada será la página de aterrizaje para las campañas de comunicación a través de diferentes canales digitales y de medios sociales que pueden adoptar muchas formas (mensajes institucionales y campañas de promoción; post de estado para actividades específicas; contenidos y contribuciones gratuitas). Las actividades de comunicación en esta fase pueden ofrecer numerosas oportunidades para el análisis de datos a través de las herramientas de análisis de marketing disponibles (por ejemplo, Google Analytics, LinkedIn para el sector empresarial) para detectar preferencias e intereses, o pruebas de conversión (descarga de recursos informativos; inscripción en una lista de correo electrónico; registro en un evento; solicitud de más información). El análisis minucioso de todos los datos recogidos a través de la analítica de marketing permitiría disponer de una gran cantidad de información para alimentar el desarrollo de servicios y productos, pero también para promover el compromiso directo con las empresas globales para ayudarles a satisfacer sus necesidades y promover el trabajo decente en sus ciclos de producción y a través de sus cadenas de suministro globales.

78. El marketing se centra en la promoción, pero no se limita a ella. Un enfoque integrado de la comercialización se extiende a la participación activa de los alumnos individuales y los intermediarios institucionales, en su caso también el patrocinador y los facilitadores, en el proceso de **cocreación del producto de aprendizaje y posteriormente la evaluación de sus resultados**. Por ejemplo, el Centro podría basarse en las buenas prácticas del Programa de Actividades para los Empleadores en las Américas y seguir explorando el nicho de la educación ejecutiva para los profesionales de las empresas y los líderes sindicales en las Américas y crear conjuntamente con los mandantes locales de la OIT y las universidades cursos sobre áreas de conocimiento innovadoras. El aprendizaje digital y la tecnología de colaboración abren múltiples oportunidades para facilitar esta participación activa de las partes interesadas en todo el ciclo de aprendizaje de una manera rentable. La cocreación de los productos de aprendizaje se describe con más detalle en la sección sobre el impulsor transversal de la política A (innovación en el aprendizaje), incluyendo el crowdsourcing de ideas a través de retos de innovación y hackathons, la cocreación de Productos Mínimos Viables (MVP) a través de sprints de diseño y la creación de prototipos de estos MVP con la ayuda de A/B. Consulte la sección sobre el resultado 2 (mejor impacto) para obtener más información sobre la evaluación conjunta de los resultados del aprendizaje y sobre la forma de incorporar los resultados al diseño del siguiente ciclo de aprendizaje.

Producto 3.3. Fortalecimiento de la capacidad de licitación interna

79. En los últimos años, el Centro ha ampliado considerablemente el alcance de su participación en las licitaciones de proyectos de cooperación al desarrollo convocadas por organismos multilaterales como el Banco Mundial, las agencias de las Naciones Unidas y la Unión Europea. El Centro ha ampliado y diversificado su búsqueda y alcance de oportunidades de licitación competitiva emitidas por bancos de desarrollo, agencias nacionales de desarrollo, entidades públicas y privadas, fundaciones y otras instituciones intergubernamentales. Como resultado directo, la dotación presupuestaria vinculada a estos proyectos se ha incrementado de 702.000 euros en 2018 a 3.176.000 euros en 2020, lo que también atestigua el paso de la presentación de microproyectos a proyectos de mayor envergadura. Este mayor esfuerzo se refleja también en el mayor número de propuestas completas presentadas, con una tasa de aprobación que se sitúa en el 45 por ciento. Lo anterior no incluye las propuestas de proyectos no competitivos negociados directamente con los socios de desarrollo, como el proyecto ARPEJ de 2 millones de euros concedido al Centro por la Agence Française de Développement (AFD) a finales de 2020.

80. En el bienio 2022-2023, **el Centro continuará construyendo esta capacidad interna de gestión de proyectos y licitación**, mediante la creación y el fortalecimiento de un equipo dedicado con los recursos y las competencias necesarias para seguir desarrollando los servicios en dos áreas funcionales principales: la primera función se

centrará en la prestación de servicios de formación de gestión del ciclo de proyectos, tanto estándar como a medida, para alumnos individuales, combinados con servicios de asesoramiento no relacionados con la formación, mejorados digitalmente, para clientes institucionales a lo largo de cada etapa del ciclo de gestión de proyectos, incluyendo aspectos como los sistemas digitales de seguimiento y evaluación, la analítica del aprendizaje, la analítica del marketing digital y la certificación digital. La segunda función del Programa se dedicará a la preparación de propuestas de proyectos, desde el reconocimiento hasta la determinación del alcance y el diseño del proyecto en línea con los términos de referencia específicos de la agencia; este servicio de apoyo a la gestión de proyectos es interno al Centro, es decir, accesible internamente por los programas técnicos únicamente y financiado a través de las comisiones de servicio -siguiendo el mismo modelo para los servicios de e-campus y los servicios de diseño multimedia.

81. Con el fin de potenciar la capacidad del Centro para participar en licitaciones de mayor envergadura, el Centro seguirá preparándose para solicitar una **evaluación del pilar de la Unión Europea**, un proceso de certificación externa de varios pasos que tiene por objeto garantizar que el sistema de gobernanza de la organización es conforme a las normas de la UE.

Resultado 4: El Centro ha mejorado su eficiencia operativa

Oportunidades y retos

82. El nuevo modelo operativo propuesto ofrece al Centro la oportunidad de seguir reduciendo su cuota de gastos generales dentro de su dotación de gastos fijos. Su cuota de gastos generales ha disminuido en los últimos años, pero se estudiarán nuevas medidas para que el ahorro resultante pueda invertirse en otras áreas prioritarias, como el desarrollo de la cartera de servicios del Centro y la tecnología de la información de apoyo a los servicios de formación. La mayor oportunidad reside en la puesta en marcha del campus redimensionado, por lo que los gastos relacionados con el campus del Centro disminuirán, ya sea por la menor superficie del campus o por la acogida de nuevos socios que contribuirán a los gastos de las zonas comunes, reduciendo así la parte del Centro en el pasivo global. Durante la pandemia, el Centro también ha aumentado el uso de flujos de trabajo automatizados y aplicaciones de comunicación, lo que ha dado lugar a diversas disminuciones en sus numerosos gastos fijos. Cuando ha sido posible, los gastos se han ajustado a los resultados previstos para 2020-2021 dentro del presupuesto de 2022-2023. Algunas disminuciones también están en consonancia con el objetivo del Centro de ser consciente del medio ambiente.

83. Los retos a los que se enfrenta el Centro en cuanto a su estructura de costes siguen siendo los elevados gastos de mantenimiento de un campus envejecido, así como la futura renovación de todo el campus; en el resultado 6 se describen las

medidas para dimensionar correctamente la infraestructura del campus y conseguir ahorros. Otro factor de coste está relacionado con los gastos generales del Centro. En general, esto incluye los gastos relacionados con cuestiones de gobernanza, los gastos fijos para gestionar el campus y su infraestructura informática, así como los servicios de apoyo necesarios para prestar servicios financieros, de recursos humanos y de instalaciones. Durante el bienio 2022-2023, el Centro seguirá tratando de reducir sus gastos generales mediante nuevas revisiones de los procesos, la digitalización y, en la medida de lo posible, la transferencia de recursos de los servicios de apoyo internos al Departamento de Formación.

Resultados para 2022-2023

Producto 4.1. Racionalización y digitalización de otros procesos empresariales

84. El Centro ya ha reforzado su enfoque de la transformación digital antes de la pandemia, racionalizando y digitalizando varios procesos pequeños y grandes. Con el trabajo a distancia, los flujos de trabajo digitales ya no son un objetivo, sino una prioridad.

85. En 2022-2023, para seguir prestando servicios de apoyo eficientes a los programas de formación que prevén un crecimiento del alcance, algunos procesos relacionados con las actividades requerirán un nuevo enfoque. El Centro ha automatizado algunas funciones relacionadas con la facturación en los últimos años, pero ahora tendrá que proceder a la ampliación del proceso completo de inscripción, facturación y pago mediante una aplicación de comercio electrónico. Esto permitirá a un gran número de alumnos del Centro inscribirse, pagar y acceder automáticamente a e-Campus, la plataforma en la que están disponibles los cursos de formación digital seleccionados. Esto tendrá un impacto significativo en varios servicios de apoyo, así como en los programas de formación, con la eliminación de varias tareas manuales.

86. El Centro también estudiará las repercusiones operativas y financieras de la utilización del sistema IRIS de la OIT para los servicios relacionados con los recursos humanos y las nóminas. Seguirá ampliando su digitalización para lograr una mayor eficiencia y, posiblemente, un ahorro financiero. Otros ámbitos que se están estudiando actualmente son la revisión de las normas sobre viajes y un nuevo sistema automatizado con flujos de trabajo incorporados, el proceso de presupuestación de actividades que incluirá una nueva forma de trabajar utilizando nuevas plantillas, y un flujo de trabajo totalmente automatizado para la revisión y la finalización, y que se vinculará al proceso de aprobación recién creado. Otra área prioritaria será la continuación de los esfuerzos para completar varios manuales que detallen los procesos internos, incluidos los de los organismos de ejecución de proyectos, acercándose así a poder solicitar la evaluación del pilar por parte de la Unión Europea. También están previstos otros aspectos, como

la integración de la firma electrónica cuando sea necesario, así como una mayor racionalización de los certificados digitales.

87. El Centro también reevaluará su actual elección de sistema ERP, Oracle Financials, ya que se trata de una aplicación costosa para una organización pequeña y que no satisface todas nuestras necesidades financieras y de información. Se estudiarán alternativas más adecuadas al tamaño y las necesidades del Centro.

88. El Centro revisará los gastos directos asociados a las actividades y otros servicios en el marco del nuevo modelo operativo para garantizar que se recuperan mediante mecanismos actualizados de recuperación de costes a sus actividades. Dichas recuperaciones incluyen los gastos directos por el uso de camas de hotel, instalaciones de formación, aplicaciones relacionadas con las actividades y evaluaciones, entre otros.

89. Uno de los objetivos de la racionalización continua de sus procesos internos es que el Centro pase a un entorno de trabajo libre de papel para el siguiente bienio.

Producto 4.2. Reducción de los gastos indirectos de personal

90. Las eficiencias derivadas de la racionalización y digitalización continuas en 2022-2023 permitirán al Centro trasladar puestos seleccionados vinculados a los servicios de apoyo interno a los programas de formación. Para más información sobre la alineación de la estructura de recursos humanos del Centro, véase el resultado 5.

II.3. DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GOBERNANZA

Resultado 5: El personal del Centro ha recibido formación para desempeñar sus nuevas funciones

Oportunidades y retos

91. La transformación digital del Centro trae consigo **oportunidades** para el personal de la organización. La mayor diversificación de la cartera de servicios abre nuevas líneas de trabajo y nuevas oportunidades para el desarrollo profesional del personal, incluso en el ámbito de los servicios de asesoramiento, el diseño multimedia y la facilitación de eventos en línea. En el futuro, los perfiles profesionales se basarán menos en las tareas repetitivas, a menudo asociadas a las actividades de formación en grupo en régimen de internado, y se centrarán más en aspectos de potenciación, como la autoiniciativa y la creatividad, con un mayor nivel de autonomía, tanto para el personal profesional como

para el de servicios generales. La mayor dependencia del aprendizaje en línea permite al personal realizar su trabajo de forma más flexible, incluso mediante el teletrabajo, permitiendo de esta manera encontrarse en una posición más fuerte para equilibrar mejor el trabajo y la vida.

92. Uno de los **retos** del proceso de transformación es que los límites entre el trabajo y la vida privada se vuelven más fluidos, ya que, en particular, las actividades de formación en línea no siempre coinciden con los horarios de trabajo tradicionales de 8 a 17 horas. . El personal tendrá que seguir adquiriendo nuevas competencias digitales, más acordes con el nuevo modelo de trabajo, a medida que el Centro avanza en su transformación institucional.

93. Hay que rediseñar los espacios de las oficinas. La interacción social entre el personal durante las horas de trabajo podría distanciarse en un mundo en el que el teletrabajo fuera del campus se ha convertido en la nueva normalidad.

94. Por lo tanto, y como se ha indicado anteriormente en este documento, el éxito del nuevo modelo depende de que se potencie aún más al personal mediante la exploración de nuevas formas de trabajo y cambios en la estructura, el perfil de los puestos de trabajo y el conjunto de competencias del personal del Centro. El bienio 2022-2023 será un período crítico para facilitar los correspondientes procesos de cambio. La aplicación de cualquier cambio se basará en las lecciones aprendidas durante la pandemia en 2020 y 2021 y se guiará por objetivos de eficiencia y rentabilidad, respetando los valores de la organización al contribuir al cumplimiento de sus objetivos y su mandato.

Resultados para 2022-2023

Producto 5.1. Una nueva estrategia de gestión de los recursos humanos

95. La estrategia de gestión de los recursos humanos del Centro se revisará en el contexto del próximo plan estratégico para abordar las necesidades del nuevo modelo, mejorar la agilidad organizativa de los recursos humanos y apoyar el proceso de gestión del cambio. Según proceda, se estudiará la posibilidad de reconvertir los puestos vacantes de alto nivel en funciones técnicas de nivel medio para ampliar la reserva interna de conocimientos técnicos y aumentar el alcance y la prestación de servicios.

96. Los ámbitos clave de la gestión de los recursos humanos, como el diseño de los puestos de trabajo, el desarrollo del personal y la gestión del rendimiento, se adaptarán a las necesidades del nuevo modelo para garantizar que el personal del Centro reciba el apoyo necesario para afrontar estos cambios y que sus esfuerzos al respecto sean debidamente reconocidos.

Producto 5.2. Un sistema revisado de gestión del desempeño

97. Se identificará y aplicará **un nuevo sistema de gestión del desempeño** para el personal del Centro. Es necesario que la gestión del desempeño sea más específica, haciendo hincapié en un sistema inicial con objetivos claros acordados que sirvan mejor a los fines del mandato del CIF-OIT. Como parte de este ejercicio, el Centro explorará el espacio para la transmisión en cascada de las métricas de desempeño que guían el marco de gestión basado en los resultados de la organización hasta el nivel del personal individual, asignando objetivos de rendimiento derivados de los indicadores de resultados. De este modo, el vínculo entre el desempeño individual y la sostenibilidad de la organización se hace más evidente.

Producto 5.3. Reestructuración de los puestos de trabajo

98. La alineación de la estructura de recursos humanos del Centro en el bienio 2022-2023 se logrará mediante un enfoque gradual sin despidos forzosos, aunque habrá cambios en el perfil de la plantilla y en la distribución del personal entre las funciones de apoyo y las de impartición de formación. Las vacantes actuales y futuras brindan la oportunidad de acelerar la aplicación de los cambios en apoyo del nuevo modelo; el Centro puede decidir, como parte del proceso, aumentar el uso de consultores, contratos a corto plazo y contratos de servicios para mantener la agilidad, adaptar las competencias y los perfiles para satisfacer las necesidades cambiantes, y reducir su estructura de gastos fijos.

99. El nuevo modelo operativo afectará tanto a las Unidades de servicio como al Departamento de formación. En general, los cambios supondrán una redefinición de las funciones y responsabilidades más que un cambio fundamental en la descripción de los puestos de trabajo, con una mayor atención a las competencias digitales y a las nuevas modalidades de impartición. Por ejemplo, en el Departamento de formación habrá una menor demanda de funciones de apoyo a las actividades presenciales en el campus, pero mayores necesidades de apoyo a la realización de actividades de formación a través de plataformas de aprendizaje a distancia y otras herramientas digitales. En consecuencia, muchos miembros del personal que en el pasado participaban principalmente en la facilitación de la formación presencial en el campus, en el futuro estarán vinculados principalmente a las actividades de aprendizaje en línea. Por las mismas razones, el **reglamento del personal que rige el tiempo de trabajo en el Centro tendrá que ser revisado a la** luz del nuevo modelo operativo, ya que exige un horario de trabajo más flexible, pero también ofrece potencialmente más espacio para los acuerdos de teletrabajo.

100. Es posible que algunos puestos vacantes de los servicios generales deban reconvertirse en puestos profesionales para responder mejor a la evolución de las

necesidades del Centro. Asimismo, algunos puestos de los servicios de apoyo se reconvertirán y se transferirán al Departamento de formación para ampliar la capacidad de prestación de servicios y contribuir a la rentabilidad. Algunos de estos puestos están actualmente vacantes, otros se transferirán tras la reconversión del personal titular y otros se producirán tras la redistribución o la jubilación del titular de mutuo acuerdo. El beneficio neto de estos traslados será, en última instancia, una reducción del número de puestos en las funciones de apoyo, lo que facilitará el aumento de la productividad previsto en el resultado 1 y allanará el camino para la reducción de los gastos generales empresariales descrita en el resultado 4. Se prevé que durante los próximos dos años sea posible una reducción de aproximadamente el 10,3 por ciento de la plantilla en las funciones de apoyo. Se establecerá un proceso para reestructurar los puestos y utilizar las vacantes de forma rentable, teniendo en cuenta el equilibrio de género y diversidad.

101. A lo largo de este enfoque gradual, el conjunto de competencias actuales del Centro se evaluará continuamente en función de las necesidades del nuevo modelo. En 2020 se inició una revisión funcional de las funciones existentes y una redistribución temporal de las funciones seleccionadas, que continuó en 2021, con el fin de abordar con éxito la necesidad de realizar la gama de actividades en evolución en el contexto de la pandemia. La revisión y la aplicación de los cambios correspondientes continuarán a lo largo de 2022-2023. Casi todas las descripciones de los puestos de trabajo requerirán algún tipo de actualización para reflejar las nuevas herramientas y métodos de trabajo del nuevo modelo operativo. Según sea necesario, se conservarán los conocimientos profesionales para garantizar que todos los programas técnicos del Centro estén debidamente equipados.

102. El Centro pondrá en marcha un programa específico de desarrollo del personal, dentro de las actuales asignaciones presupuestarias para la formación y el desarrollo del personal, con el fin de alimentar una cultura de innovación y aprendizaje y fortalecer la capacidad interna en el diseño y la prestación de soluciones de aprendizaje y colaboración digitales. El programa se basará en los resultados de las actividades de desarrollo del personal en materia de aprendizaje electrónico llevadas a cabo en 2020-2021, y combinará la formación en el puesto de trabajo, el autoaprendizaje y el apoyo a la formación en el uso de tecnología de aprendizaje digital avanzada, como la realidad virtual aumentada. Se hará hincapié en la gestión del cambio, las estrategias de liderazgo inclusivo y las actividades que fomentan el espíritu de equipo y la cooperación. El Centro también pretende ser un campeón en la **promoción de los beneficios de una organización multicultural y diversa** a través de la promoción de iniciativas avanzadas que aumentan la conciencia, abordan cualquier forma de sesgo, la promoción de la inclusión y el respeto.

103. La estructura organizativa del Centro seguirá evolucionando para garantizar una asignación óptima de sus recursos humanos y para que los perfiles profesionales

del personal y la estructura estén en consonancia con el mandato de la OIT para la aplicación de la Declaración del Centenario y para promover las transiciones hacia el futuro del trabajo. Siguiendo las orientaciones del Consejo sobre el nuevo modelo operativo propuesto, estos cambios serán aplicados por la Dirección del Centro en consulta con los representantes del personal y de conformidad con las Directrices de la OIT sobre la gestión de los procesos de cambio y reestructuración y con el Estatuto del Personal y las políticas y procedimientos de recursos humanos del Centro. Este proceso incluirá la búsqueda de oportunidades para alinear aún más las políticas de recursos humanos del Centro con las de la OIT, a fin de mejorar la movilidad interna y aumentar las oportunidades de desarrollo profesional del personal.

Producto 5.4. Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo interno

104. La calidad y la eficacia del liderazgo del Centro, tanto a nivel de los directivos como de los mandos intermedios, es clave para el éxito del proceso de transformación institucional. Los directivos deben liderar e impulsar el cambio. El Centro continuará desarrollando las competencias de sus directivos facilitando el acceso a oportunidades de formación en liderazgo y gestión de nivel mundial y de vanguardia. Además, el Centro diseñará un programa interno de búsqueda de talentos para preparar un cuadro de jóvenes líderes en previsión de las jubilaciones y los traslados de los directivos.

Resultado 6: Parte del campus se ha modernizado en función del nuevo modelo de funcionamiento

Oportunidades y retos

105. La pandemia de COVID 19 ha supuesto un cambio gradual para el Centro. La suspensión de todas las actividades de formación presencial obligó a replantear el modelo de negocio en el que se basaba el funcionamiento del Centro, y el éxito de las modalidades de formación en línea ofrecidas en su lugar ha planteado la cuestión de la «reducción» de las instalaciones del campus.

106. Las **oportunidades** vinculadas a este proceso de redimensionamiento son evidentes: El Centro puede desprenderse de infraestructuras obsoletas y excedentes, como los pabellones seleccionados, centrarse en la mejora de otros activos, como las habitaciones y las salas de formación, e invertir estratégicamente en nuevos activos, como el laboratorio de innovación del aprendizaje. Como resultado, los participantes en las futuras actividades de formación presencial tendrán una experiencia de aprendizaje de clase mundial pero asequible en un campus ecosostenible.

107. Los **retos** relacionados con la adaptación del campus son la necesidad de realizar inversiones iniciales, incluida una red de distribución descentralizada para los servicios públicos del campus, y la renovación de pabellones seleccionados en un enfoque de ejecución progresiva de varios años a medida que se disponga de fondos. En el bienio 2022-2023, el Centro se embarcará en este programa de renovación plurianual para consolidar sus operaciones en Turín y hacer que el campus sea apto para el futuro.

Resultados para 2022-2023

Producto 6.1. Finalización de la fase 1 de la renovación del campus

108. De acuerdo con las orientaciones del Consejo de Administración en sus reuniones de octubre de 2020 y mayo de 2021, **el Centro propone conservar la responsabilidad general del campus completo** en el período 2022-2023 (hipótesis 3 descrita en el documento sobre la propuesta de nuevo modelo operativo del Centro). El mantenimiento del campus completo en el futuro estará sujeto al establecimiento exitoso de acuerdos de asociación con otras organizaciones internacionales, regionales, de formación o de innovación. Si estos acuerdos no se han confirmado a mediados de 2023, se volverá a revisar la viabilidad de mantener la responsabilidad del campus completo.

109. El escenario está supeditado a la **renovación de las instalaciones del campus en tres fases hasta 2027, comenzando con la renovación de los pabellones África 10 y 11** en 2021-2022, cuya financiación ya está asegurada. Durante 2023-2025, las renovaciones se centrarían en el Pabellón de las Américas 2, cuya financiación aún no ha sido asegurada por el Centro (véase más adelante), y en el Pabellón de las Américas 5, cuya financiación tendría que ser asegurada. En la última fase, los pabellones Asia 14-15 y Oceanía 17-18 están programados provisionalmente para ser renovados y se pondrían a disposición de futuros socios. El personal se trasladaría de un pabellón a otro a medida que avancen las obras de remodelación.

110. Como parte de la remodelación, se descentralizaría la infraestructura de suministro y gestión de servicios públicos para todos los pabellones. Oceanía 19 se desalojaría finalmente debido a su exposición a las inundaciones y a las restricciones del Plan de zonificación de Turín y del Plan nacional de prevención de riesgos de inundación y, según el asesoramiento recibido, no se dispondría de autorización para renovar o reconstruir. El futuro uso del Pabellón Italia por parte de un tercero está por determinar.

El campus del Centro



111. Tras las renovaciones, dentro del espacio de tamaño adecuado que ocupa el Centro, habría en 2027 espacio para hasta 700 participantes simultáneos en actividades presenciales en disposiciones de conferencia, o alternativamente hasta 400 participantes simultáneos con disposiciones más flexibles. Se dispondría de una serie de aulas de gran tamaño para acoger eventos y reuniones globales. El alojamiento hotelero en el campus ascendería a **171 habitaciones o 220 camas en 2023** (una vez que comiencen las obras de renovación de los Pabellones de las Américas), **frente a las 260 habitaciones o 340 camas de 2021**. La disminución de la contribución a los gastos fijos por la reducción de las operaciones hoteleras en comparación con 2019 se compensaría mediante el aumento de los ingresos procedentes de las actividades de aprendizaje en línea y los acuerdos de arrendamiento con otras organizaciones alojadas en el campus. No se requerirían modificaciones para cumplir con las normas de seguridad de las Naciones Unidas para el perímetro de las instalaciones, no se reduciría el nivel de servicios subcontratados previsto durante el bienio 2022-2023 y no sería necesario poner fin a ninguna de las casi 100 oportunidades de empleo vinculadas a estos servicios debido a la reducción de tamaño. Los servicios subcontratados incluyen la restauración, la gestión hotelera, la limpieza, la seguridad, el mantenimiento, el transporte y la jardinería, todos ellos prestados mediante contratos de licitación con proveedores locales.

Producto 6.2. Se ha elaborado el concepto de diseño para la renovación del Pabellón Américas 2 y se ha asegurado la financiación

112. Las obras previstas para la fase II del plan de renovación requieren la elaboración del concepto de diseño del Pabellón Américas 2. El concepto de diseño y las especificaciones técnicas de las obras se encargarán en 2022. A reserva de la movilización de fondos del Gobierno anfitrión (véase más adelante), las obras de renovación se licitarán en 2023.

113. El compromiso continuo del gobierno anfitrión de cubrir los gastos, tal y como se establece en el acuerdo permanente con la OIT, es esencial para garantizar la viabilidad del mantenimiento del Centro y un nivel razonable de actividades en Turín. Este compromiso

debería incluir la inversión de capital necesaria para garantizar que el campus siga siendo una instalación segura, moderna y ambientalmente responsable. La inversión inicial para las necesidades del Centro, más allá de los fondos ya aprobados para los pabellones África 10 y 11, se refiere al pabellón América 2, estimado en 6,5 millones de euros.

114. Se espera que el Centro contribuya, en particular para los gastos complementarios como el diseño, el mobiliario y el equipamiento, hasta un 20 por ciento del gasto total del proyecto. Se propone que el Fondo de Mejora del Campus sea la fuente de cualquier contribución del Centro.

115. El escenario también requiere un fuerte apoyo del Estado anfitrión para buscar asociaciones con organizaciones compatibles y para desarrollar los correspondientes planes de acondicionamiento. Por razones jurídicas y prácticas, se preferirá a las organizaciones asociadas que compartan el estatus privilegiado de las Naciones Unidas y las instituciones multilaterales. Se han identificado una serie de posibilidades de asociación y las conversaciones informales con el Estado anfitrión han indicado su disposición a participar en la prosecución de este asunto en beneficio de ambas partes. Además, el Centro contará con el compromiso permanente de las autoridades locales de la ciudad de Turín, propietaria del campus, de sufragar todos los gastos extraordinarios de mantenimiento, mientras que el Centro financiaría el mantenimiento regular de las instalaciones.

Resultado 7: La tecnología de la información y la comunicación desplegada por el Centro es inclusiva y conforme a las normas de seguridad mundiales

Resultado 7: TIC inclusivas y resistentes

Oportunidades y retos

116. Las nuevas tecnologías de vanguardia que evolucionan rápidamente (como la IA, los macrodatos, la realidad virtual y aumentada, el blockchain) ofrecen grandes oportunidades para acelerar la consecución de los ODS de las Naciones Unidas. Al mismo tiempo, también tienen el potencial de generar más desigualdad. Por lo tanto, será importante fortalecer la capacidad del Centro para involucrarse con las nuevas tecnologías: formando al personal, aumentando el conocimiento y manteniéndose al día con los principales avances tecnológicos, para comprender mejor los beneficios y los riesgos en relación con el mandato del Centro y aplicarlos para servir mejor a nuestros beneficiarios.

117. Aunque algunas brechas digitales se han reducido en los últimos años, otras no han seguido el mismo ritmo, dejando a algunos atrás debido a la acelerada transformación digital inducida por la COVID. El Centro tendrá que situar la inclusividad en su núcleo

digital para desarrollar servicios digitales que funcionen con dispositivos que satisfagan las necesidades de todos (apoyando así el uso de tecnologías de asistencia y accesibles y de tecnologías de aprendizaje inclusivo), que pasen por un proceso de diseño inclusivo (diseño universal) y que funcionen en contextos de bajo ancho de banda. El Centro también tendrá que seguir mejorando la capacidad de las personas (personal, beneficiarios individuales e institucionales) para utilizar una variedad cada vez mayor de soluciones digitales (destreza digital).

118. La transformación digital y la mayor dependencia de las soluciones digitales, combinadas con las crecientes ciberamenazas, han aumentado los retos en torno a la privacidad de los datos y la seguridad digital. Inicialmente en el ámbito de las TIC, la ciberseguridad ya no puede ser vista a través del estrecho lente de las TIC solamente, debido al profundo impacto con la mayoría de las actividades empresariales: debe integrarse en la gestión de riesgos más amplia de la organización y en la planificación de la continuidad del negocio. El Centro, al estar certificado según la norma ISO27001, una certificación internacional y las normas del sector, ya tiene experiencia con una norma aceptada por el sector. El reto consistirá en ajustar y encontrar los controles más pertinentes en función del nivel de protección requerido, teniendo en cuenta el trabajo a distancia, la mayor variedad de herramientas necesarias para prestar servicios digitales y la necesidad de garantizar la seguridad y la privacidad de los datos también con los servicios basados en la nube.

Resultados para 2022-2023

Producto 7.1. Tecnología de la información y la comunicación digitalmente inclusiva

119. A medida que la demanda de servicios mejorados digitalmente evoluciona y aumenta, también lo hace la demanda de tecnología de la información y la comunicación (TIC). El resultado 1 ya cubre la expansión del e-Campus y los servicios de apoyo digitalmente mejorados para los intermediarios institucionales. La tecnología **digital** necesaria se **desarrollará más** y se ajustará a las características adoptadas durante la aceleración digital de 2020. Por un lado, los gastos informáticos asociados están cubiertos por las actividades y proyectos para garantizar la sostenibilidad financiera. Por otro lado, estas plataformas se desarrollarán de manera que sean fácilmente extensibles y flexibles, con la posibilidad de conectar y utilizar tecnologías de aprendizaje y comunicación.

120. La accesibilidad de la TIC es un elemento clave para los servicios digitales de aprendizaje, comunicación y colaboración inclusivos. El Centro se asegurará de que sus servicios sean digitalmente inclusivos, es decir, que no dejen a nadie atrás, ya sea personal o participante, tecnologías de aprendizaje y colaboración digital y -aplicaciones que tengan pocas barreras para los alumnos con vulnerabilidades: Ejemplos de estos servicios son el aprendizaje móvil, el aprendizaje en «bocados», el vídeo y la práctica a

través de aplicaciones de medios sociales como WhatsApp y WeChat. El Centro ofrecerá servicios de desarrollo de capacidades a medida a los intermediarios institucionales para que, a su vez, apoyen sus esfuerzos de inclusión digital, incluyendo la facilitación de eventos de diálogo global como la cumbre de inclusión digital de 2021 y exploraciones de capacidad institucional que incorporen las preocupaciones de inclusión digital. Además, todos los nuevos sitios web y plataformas de cara al público se someterán a pruebas de accesibilidad. El proceso de contratación de servicios informáticos, especialmente de desarrollo, también incluirá requisitos de accesibilidad. A continuación se ilustran los componentes básicos para garantizar la inclusión digital para todos.



Producto 7.2. Mayor resiliencia gracias a los servicios basados en la nube

121. La infraestructura digital del Centro ya se está extendiendo, y se extenderá aún más, *más allá del muro cerrado del Campus* para apoyar la transformación digital del Centro y el crecimiento digital más allá de 2021. A la hora de definir un nuevo proyecto o desarrollar nuevos servicios digitales, el Centro considerará la adopción del paradigma de la nube antes que cualquier otra tecnología (*principio de «la nube primero»*).

122. Además, se trasladarán **a la nube** otros **servicios informáticos** existentes, como el correo electrónico. El Centro también evaluará las capacidades que ofrece la nube en el ámbito de la recuperación de desastres y las copias de seguridad, con vistas a aumentar la fiabilidad, disminuir el tiempo de recuperación y reducir la huella de las TI en el campus. También se probará el uso de la solución basada en la nube para entregar más rápidamente los contenidos de aprendizaje electrónico a nuestros participantes (lo que también contribuiría a disminuir la brecha digital).

Producto 7.3. Mejora de la ciberseguridad

123. A medida que el Centro avanza hacia servicios digitales y basados en la nube, recopilando más datos de sus beneficiarios, será necesario prestar más atención a la protección de los datos personales, a la protección de la privacidad y, de forma más general, a la **ciberseguridad**. El Centro desarrollará sus políticas y procedimientos en este ámbito basándose en su certificación de seguridad ISO 27001.

124. Abordar la privacidad y la seguridad en el desarrollo digital implica considerar cuidadosamente qué datos se recogen y cómo se adquieren, utilizan, almacenan y comparten. Dado que el Centro está desarrollando servicios mejorados digitalmente, se prestará especial atención y se tomarán medidas específicas para minimizar la recopilación y proteger la información confidencial y las identidades de las personas representadas en los conjuntos de datos contra el acceso no autorizado y la manipulación por parte de terceros, incluso y especialmente cuando se utilicen servicios basados en la nube.

125. También se actualizará la formación en materia de seguridad informática del personal para reflejar las nuevas amenazas y la evolución del panorama informático. Se revisará el proceso de exploración de vulnerabilidades con el objetivo de automatizar en la medida de lo posible la identificación de las mismas.

126. Se investigará el uso de la inteligencia artificial, especialmente el aprendizaje automático, con el objetivo de mejorar las predicciones de riesgo y mejorar la postura de seguridad del Centro de manera eficiente y eficaz.

Resultado 8: El Centro cumple con las normas mundiales de buena gobernanza

Oportunidades y retos

127. Como organización internacional de servicio público, el Centro está sometido al más alto nivel de normas de gobernanza. Sus prácticas de gestión financiera se revisan para garantizar la existencia de un marco de control interno adecuado y sus estados financieros se auditan anualmente para garantizar que la información proporcionada al Consejo se ajusta a las Normas Internacionales de Contabilidad de los Servicios Públicos. Sus procesos internos también se someten a una auditoría, generalmente dos veces al año, por parte de la Oficina de Auditoría Interna y Supervisión de la OIT.

128. Estos rigurosos mecanismos de supervisión suponen **un reto para** el Centro por su importante carga de cumplimiento, pero al mismo tiempo se traducen en una **oportunidad**, ya que ofrecen garantías al Consejo, a la OIT y a los socios de desarrollo

del Centro de que éste cumple o supera sus obligaciones de gobernanza. En los últimos diez años, el Centro ha recibido dictámenes de auditoría externa sin reservas sobre sus estados financieros anuales presentados al Consejo, y tanto los auditores externos como los internos no han considerado que el Centro haya incumplido su Reglamento Financiero. Esta norma de gobernanza debe mantenerse en el bienio 2022-2023.

Resultados para 2022-2023

Producto 8.1. El Centro ha recibido dictámenes de auditoría sin reservas

129. El Centro seguirá manteniendo el más alto nivel de gobernanza financiera para garantizar que recibe un **dictamen de auditoría externa sin reservas** sobre sus estados financieros presentados al Consejo. Este documento proporciona al Consejo una información transparente y completa sobre el rendimiento financiero y la situación financiera del Centro para evaluar su sostenibilidad financiera en el futuro, así como para evaluar la gestión de la dirección del Centro y facilitar el proceso de toma de decisiones del Consejo. Se supervisará la evolución de las normas de información emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) para garantizar que se adopten en sus estados financieros dentro de los plazos establecidos.

130. El Centro también se esforzará por garantizar que su marco de controles internos se mantenga y revise según sea necesario para mantener un marco de gobernanza sólido que se apoye en controles internos y mecanismos de supervisión de alta calidad para promover la transparencia y la integridad. Se seguirá dando prioridad a la aplicación de las recomendaciones de los auditores externos e internos para garantizar que su marco de control interno siga siendo eficaz para mitigar sus riesgos corporativos y operativos.

Producto 8.2. Mejora de los informes provisionales sobre los resultados del Centro

131. El Centro tratará de **reforzar los procesos de supervisión existentes** comunicándose de forma más sistemática con los miembros del Consejo, compartiendo información de forma **más regular** y participando con más frecuencia en las consultas informales con los responsables entre las reuniones del Consejo. Más concretamente, el Centro convocará reuniones de iniciación/información para los miembros del Consejo apenas electos y organizará sesiones de información en línea y debates de grupos de discusión para solicitar periódicamente opiniones y expectativas.

132. El Centro también mejorará su actual sistema de gestión del conocimiento para que la información sobre su alcance e impacto esté disponible de forma más oportuna y transparente. Como parte de esta **campaña de comunicación, el Centro** visualizará los datos de alcance e impacto en tiempo real en tableros de datos vinculados a sus sistemas internos de gestión de la calidad y accesibles a través del sitio web público.

Paneles con datos para comunicar los resultados del Centro

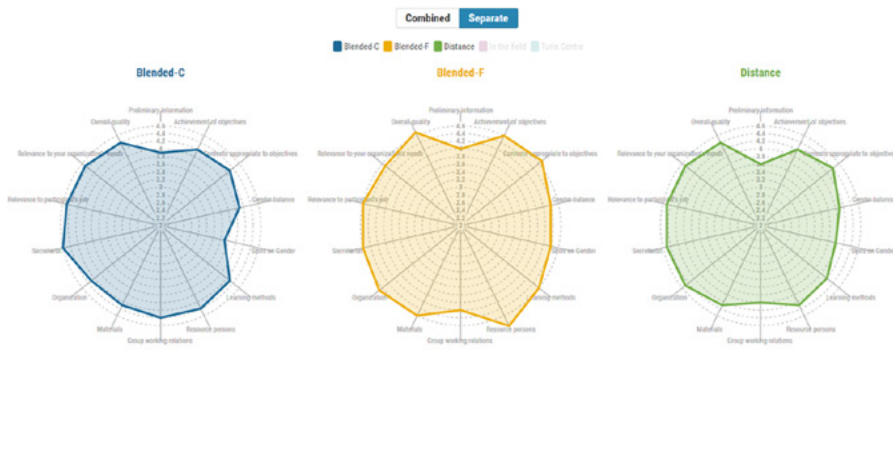
Con la rápida evolución de nuestras plataformas digitales, ha llegado una cantidad masiva de datos e información sobre nuestros alumnos, participantes, beneficiarios, actividades, credenciales, compromiso en línea y esfuerzos de promoción. Para aprovechar este volumen importante de datos, el Centro ha puesto a prueba en 2020 la aplicación informática Flourish (www.flourish.studio). Flourish es una herramienta en línea que puede presentar los datos través de elegantes visualizaciones interactivas. Las visualizaciones pueden publicarse, insertarse, presentarse y descargarse. Permite al Centro convertir fácilmente los datos en gráficos vivos, mapas, presentaciones animadas e historias interactivas. Se puede acceder fácilmente a las visualizaciones desde todos los dispositivos y mostrarlas en todos los tamaños de pantalla.

Flourish es un elemento importante en el sistema actualizado de gestión del conocimiento del Centro, ya que allana el camino para presentar profesionalmente y sin problemas nuestros progresos y resultados, así como para poner los datos a disposición del público en el sitio web institucional con un enfoque fácil, sencillo y comprensible.

Capturas de pantalla de los gráficos interactivos de Flourish, accesibles en línea a través de www.itcilo.org

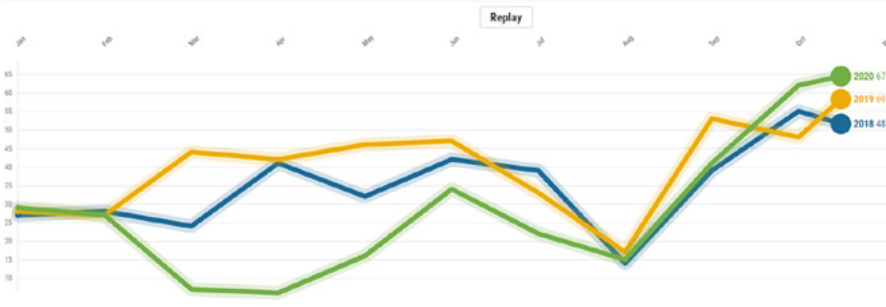
Puntuación media de satisfacción por sede

2020



Recuento de actividades de formación por mes

2018 - 2020



II. 4. Impulsores de la estrategia transversal

Oportunidades y retos

133. Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo: La pandemia de COVID 19 ha puesto de manifiesto los déficits de trabajo decente que experimentan cientos de millones de personas en la economía mundial, afectando con especial dureza a los trabajadores del sector informal, incluidas las personas migrantes. La pandemia también ha acelerado el ritmo de transformación de los lugares de trabajo y de las relaciones laborales en la economía formal, incluso en sectores mejor protegidos como la administración pública o los servicios financieros. Estos procesos de transformación en la economía formal conllevan tanto riesgos como oportunidades, con la promesa de un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal y más autonomía, pero también el riesgo de socavar los derechos de los trabajadores. Los países que se apoyan en el diálogo social y que cuentan con estructuras tripartitas establecidas han mostrado, por lo general, una respuesta más sólida a la pandemia y van mejor equipados al debate posterior sobre el camino a seguir en los procesos de recuperación socioeconómica. En el bienio 2022-2023, el Centro facilitará la transferencia de estos conocimientos sobre las buenas prácticas mundiales en la protección de los derechos de los trabajadores, el diálogo social y el tripartismo.

134. Igualdad de género, diversidad e inclusión: La pandemia de COVID 19 ha exacerbado las desigualdades de género existentes, que a menudo afectan más a las mujeres en el mundo del trabajo; por ejemplo, la proporción de mujeres en los cursos de formación en línea ofrecidos por el Centro en 2020 era inferior a su proporción en los cursos de formación presencial (40 por ciento frente al 43 por ciento). La pandemia ha planteado además nuevos retos para los proveedores de servicios de aprendizaje permanente como el Centro, especialmente relacionados con la inclusión digital de los alumnos con vulnerabilidades. La edad podría ser otro factor, ya que los alumnos inscritos en las actividades en línea del Centro en 2020 eran varios años más jóvenes que sus compañeros en las actividades de formación presencial realizadas antes de la pandemia. Al mismo tiempo, las soluciones digitales de aprendizaje y colaboración introducidas recientemente por el Centro bajo la presión de la pandemia han abierto nuevas oportunidades para promover la igualdad de género y la diversidad. Por ejemplo, las cifras de 2020 muestran que el aprendizaje en línea ha democratizado significativamente el acceso a los servicios del Centro debido a la reducción de las tarifas de los cursos y a que las personas pueden conectarse más fácilmente incluso desde el extranjero. En el bienio 2022-2023, el Centro tratará de aprovechar mejor los beneficios y mitigar los riesgos del aprendizaje digital y la colaboración en apoyo de la igualdad de género y la diversidad.

135. La *innovación*: La pandemia de COVID 19 ha demostrado que el entorno en el que opera el Centro es volátil, incierto, complejo y a menudo ambiguo. El Centro necesita evolucionar continuamente sus capacidades en respuesta o en previsión de nuevos cambios inevitables, ya sean causados por nuevas alarmas sanitarias u otras fuerzas externas como el cambio demográfico, el cambio climático o los avances tecnológicos. El Centro también necesita reforzar la capacidad de los mandantes de la OIT para responder eficazmente por su parte a estos desafíos. La innovación en el aprendizaje es un medio para acelerar la evolución de las prácticas, productos y procesos existentes o la invención de nuevos en el ámbito del desarrollo de capacidades. Con su programa de innovación en el aprendizaje, el Centro ya había puesto en marcha, antes de la pandemia, una estructura para promover sistemáticamente la innovación en el aprendizaje. En el bienio 2022-2023, esta estructura se ampliará y aprovechará para apoyar la aplicación de la estrategia de innovación de más alto nivel de la OIT en apoyo de sus mandantes.

Resultados para 2022-2023

Producto A. Las NIT, el diálogo social y el tripartismo se reflejan como valores fundamentales en el plan de estudios del Centro

136. En el bienio 2022-2023, el Centro aumentará el número de **actividades de formación sobre el nexo entre la recuperación socioeconómica después de la COVID 19 y el respeto de los derechos de los trabajadores, el diálogo social y el tripartismo**. Estas actividades estarán encabezadas por el Programa de Actividades para los Trabajadores, el Programa de Actividades para los Empleadores y el Programa de Normas Internacionales del Trabajo e Igualdad de Género y Diversidad, y contarán con el **apoyo financiero del recién creado Fondo de Becas del Centro**.

137. El Centro ofrecerá servicios de asesoramiento a medida para los intermediarios institucionales que promuevan un enfoque basado en los derechos para la recuperación socioeconómica de su propia base de miembros. En particular, el Centro ofrecerá a los mandantes de la OIT una plataforma en línea para **facilitar eventos de diálogo social en línea** utilizando tecnología de realidad virtual.

138. El Centro mejorará el actual mecanismo interno de revisión entre pares para integrar los mensajes fundamentales de la OIT sobre las NIT, el diálogo social y el tripartismo, y supervisará los avances a través del actual **grupo de coordinación interno**. El Centro ampliará el conjunto de **módulos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiados sobre las NIT**, el diálogo social y el tripartismo, la igualdad de género y la inclusión en el lugar de trabajo con nuevos módulos sobre los convenios de seguridad y salud en el trabajo y los derechos de los trabajadores en la economía de plataforma.

139. El Centro estudiará cómo aprovechar las ventajas comparativas de las normas y el tripartismo de la OIT. En particular, en línea con el PyP 2022-2023 de la OIT, el Centro se comprometerá con NORMES a «desarrollar y ejecutar programas para fomentar la presentación de memorias sobre las normas y la incorporación de estas en los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas y para que el personal y los mandantes utilicen las normas a fin de mejorar el compromiso con los bancos de desarrollo y otros asociados multilaterales»⁶.

Producto B. Acceso equitativo a las actividades de formación del Centro

140. En el bienio 2022-2023, el Centro seguirá promoviendo la igualdad de género, la diversidad y la inclusión a lo largo de las funciones que le asigna el Plan de acción de la OIT de más alto nivel. El Centro seguirá prestando especial atención a garantizar que **las mujeres tengan un acceso equitativo tanto a la formación presencial como al aprendizaje en línea**, en este último caso y cuando sea necesario con **apoyo financiero específico** y a través de **servicios adaptados**. El Centro se dirigirá específicamente a los intermediarios institucionales con un mandato explícito de promover la igualdad de género y la diversidad. El Centro seguirá promoviendo la igualdad de género y la diversidad entre su propio personal, tratando de contratar y apoyar el desarrollo profesional de las mujeres y las personas con discapacidad, y reflejando la diversidad regional de su universo de participantes en la composición de su profesorado.

141. Además, el Centro abogará por una **presupuestación basada en el género en las actividades de formación del personal de la OIT** impartidas por el Centro y financiadas centralmente por el departamento de recursos humanos de la OIT. Las iniciativas del Centro para promover la igualdad de género y la diversidad estarán vinculadas al Plan de Acción de la OIT para la promoción de la igualdad de género en el mundo del trabajo; el Centro informa directamente a una serie de indicadores específicos de alcance del Plan de Acción.

142. El Centro mitigará el riesgo de nuevas desigualdades causadas por la exclusión digital y tratará de desbloquear sinergias y efectos de escala para democratizar aún más el acceso a sus servicios para todos los géneros y en todos los grupos de edad. Más concretamente, el Centro modificará el actual paquete de programas de formación de auditores de género para incorporar el aspecto de las barreras específicas de género a la inclusión digital. Otro aspecto que se estudiará en este contexto es la **inclusión de las personas con discapacidad** en las actividades de aprendizaje en línea.

143. Estas iniciativas de innovación en el aprendizaje se dirigirán internamente al personal de la OIT y del Centro, y externamente a los alumnos individuales y a los proveedores

⁶ OIT PyP 2022-2023, pág. 32, párrafo 97.

de servicios de aprendizaje vinculados a los mandantes de la OIT. El Centro elaborará un **plan de acción a nivel de toda la organización** sobre la igualdad de género y la diversidad para estructurar sus iniciativas y supervisar el progreso de la aplicación a través de su **Consejo de igualdad de género y diversidad** interno.

Producto C. El Centro es reconocido como un pilar del Centro de Conocimiento e Innovación de la OIT

144. Las iniciativas de innovación en el aprendizaje del Centro son parte integral del **Polo de Conocimiento e Innovación de la OIT**, compuesto por una red de unidades en toda la organización. Las iniciativas de innovación en el aprendizaje del Centro se coordinan a través de su **Programa de innovación en el aprendizaje** y en 2022-2023 se centrarán en las **actividades de creación de capacidades sobre metodologías y herramientas para la innovación** y en el establecimiento de un **laboratorio de innovación en el aprendizaje** en el campus donde los participantes puedan experimentar las tecnologías de aprendizaje de primera línea.

145. Estas iniciativas de innovación del aprendizaje se dirigirán internamente al personal de la OIT y del Centro, y externamente a los alumnos individuales y a los proveedores de servicios de aprendizaje vinculados a los mandantes de la OIT y a todo el sistema de las Naciones Unidas. El Centro elaborará un **plan de acción para toda la organización con** el fin de estructurar sus iniciativas de innovación del aprendizaje y de gestión del conocimiento, para supervisar el progreso de la aplicación y para garantizar que los mandantes tengan siempre un acceso equitativo y justo al laboratorio de innovación. El Centro también llevará a cabo **encuestas anuales en línea y debates de grupos de discusión con los principales grupos interesados** (personal de la OIT, personal del Centro, intermediarios institucionales, alumnos individuales) con el fin de evaluar los resultados de sus iniciativas de innovación del aprendizaje.

El papel del Centro en la red más amplia de conocimientos e innovación de la OIT



Fuente: OIT 2020: New Horizons: ILO Innovation strategy, pág. 9

III. PROPUESTAS DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2022-2023

146. El Consejo solicitó al Centro que desarrollara un modelo operativo que ampliara sus actividades de aprendizaje en línea, reduciendo al mismo tiempo el aprendizaje presencial y proporcionando estabilidad financiera y crecimiento en la prestación de servicios por parte del Centro. En esta sección del documento, el Centro propone un presupuesto para el período 2022-2023 basado en este nuevo modelo operativo y alineado con la hipótesis 3 del documento del Consejo de mayo de 2021. Se han tenido en cuenta las futuras implicaciones del redimensionamiento de su campus, el impacto en sus recursos humanos, el establecimiento de inversiones institucionales en sus actuales Fondos de Mejora e Innovación del Campus, en un nuevo Fondo de Desarrollo de las TIC, para proporcionar financiación a la infraestructura de las TIC y a la renovación de las aplicaciones, y un Fondo de Becas, para proporcionar una financiación segura para las becas de los alumnos tripartitos. El objetivo general del nuevo modelo operativo es aumentar el alcance del Centro y cumplir su misión, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad financiera e institucional a largo plazo.

147. El Centro seguirá enfrentándose a diversos riesgos financieros en el ejercicio 2022-2023, y el enfoque adoptado en la preparación del presupuesto sigue siendo prudente. El impacto de la pandemia continúa y puede impulsar nuevos cambios en el modelo operativo durante este próximo bienio. Los niveles de financiación previstos en cada partida del presupuesto se han fijado sobre la base de las prioridades para 2022-2023 a fin de permitir el crecimiento del alcance, así como la aplicación de diversos cambios esbozados en el documento del Consejo sobre la «Propuesta de nuevo modelo operativo propuesto del Centro»⁷ y el Programa para 2022-2023 que figura en el mismo.

148. Es importante señalar que durante 2020-2021, el Centro sigue funcionando en modo de transición; se está trabajando en el redimensionamiento del campus; y se han iniciado los procesos preliminares de recualificación y reasignación del personal. En consecuencia, el presupuesto para 2022-2023 se elaboró con un enfoque prudente, equilibrando las necesidades financieras generales y garantizando al mismo tiempo la provisión de recursos en áreas prioritarias, como el crecimiento de su alcance.

⁷ Documento del Consejo CC/84/1.

149. En el período 2022-2023, el Centro seguirá evolucionando en cuanto a la prestación de servicios de formación y no formación. Completará la renovación de los pabellones África 10/11 y la apertura del Laboratorio de Innovación, además de llevar a cabo otras medidas de redimensionamiento del campus -en particular, la renovación prevista del pabellón Américas 2, el traslado del personal a las nuevas oficinas en los pabellones recién renovados, los cambios en la estructura, el perfil de los puestos de trabajo y el conjunto de competencias del personal del Centro.

150. Con el fin de mantener la agilidad para adaptar los conocimientos y los perfiles para satisfacer las necesidades cambiantes en la aplicación de los cambios necesarios para continuar la transición al nuevo modelo operativo, el Centro creará una reserva temporal de recursos presupuestados a partir de los ahorros de algunos de los puestos vacantes actuales. Se utilizarán para asignar recursos financieros a las áreas prioritarias del Programa a lo largo del período, para ayudar a obtener experiencia profesional para ejecutar los programas técnicos del Centro y la adaptación y modernización de los servicios de apoyo para facilitar la ejecución del nuevo modelo operativo.

151. El presupuesto para 2022-2023 se presenta con un nuevo formato para ofrecer una información financiera más clara que permita comprender mejor las operaciones financieras del Centro y la relación entre los gastos y los distintos tipos de ingresos. También permitirá a los lectores ver los vínculos directos entre los resultados netos de los ingresos externos - ingresos de formación y no relacionados con la formación, ingresos de producción multimedia e ingresos varios - y cómo éstos financian más de la mitad de los gastos fijos del Centro.

152. Las propuestas de ingresos y gastos se basan en los siguientes supuestos:

- los ingresos por actividades de formación y no relacionadas con la formación se basan en un enfoque prudente y tienen en cuenta las actividades ya incluidas en el calendario de 2022 para las que se ha garantizado la financiación, junto con aquellas para las que parece probable que concluyan con éxito las negociaciones en curso o futuras, así como las proyecciones de los ingresos externos previstos basadas en los resultados de 2020 y 2021 del Centro con el nuevo modelo operativo. Como en todo proceso presupuestario, existe cierto grado de incertidumbre y se ha aplicado un enfoque conservador para obtener la cifra final de 2022-2023;
- los gastos directos relativos a todos los ingresos externos se basan en una estructura de gastos media similar a los resultados de explotación de 2020 y a los resultados previstos de 2021;
- Los gastos de personal se basan en el número actual de puestos existentes en el momento de la preparación de las propuestas presupuestarias, tanto para las categorías de personal del presupuesto ordinario como del presupuesto variable, e incluyen los aumentos estándar prescritos por la Comisión de Administración Pública Internacional conocidos a principios de mayo de 2021;

- los gastos fijos no relacionados con el personal se han establecido sobre la base de las áreas prioritarias para la ejecución del programa de trabajo, así como de la información financiera proporcionada al Consejo en su documento «Propuesta de nuevo modelo operativo del Centro»⁸ sobre el tamaño y la ocupación actuales del campus en un contexto previo a la renovación;
- se ha aplicado un tipo de cambio previsto para el dólar con respecto al euro, que se basa en un enfoque prudente que tiene en cuenta las tendencias actuales de la moneda y la información prevista de diversas fuentes europeas
- se ha aplicado a las propuestas presupuestarias de 2022-2023 un incremento medio de la inflación en línea con las previsiones europeas e italianas.

153. De conformidad con el artículo 4 del Reglamento Financiero, se exponen a continuación las propuestas presupuestarias para 2022-2023:

CUADRO 1: PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA 2022-2023 Y PREVISIÓN Y PRESUPUESTO 2020-2021					
(en miles de euros)			Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto 2022-2023
Capítulo	Partida/Línea				
I		Ingresos devengados			
		<i>Servicios de actividades de formación y no relacionadas con la formación</i>			
		Ingresos totales	54 149	45 179	49 065
		Gastos directos			
		Personal con cargo al presupuesto de proyectos (PP)	1 347		
		Colaboradores externos	9 864		
		Misiones	1 364		
		Gastos de los participantes	13 926		
		Libros, material didáctico	1 160		
		Instalaciones y servicios de formación fuera de Turín	2 321		
		Otros	378		
		Gastos totales	30 360	18 635	21 765
	10	Contribución neta de las actividades de formación y no relacionadas con la formación	23 789	26 544	27 300
		<i>Servicios multimedia</i>			
		Ingresos	1 600	1 326	1 600
		Gastos directos	800	397	480
	11	Contribución neta de los servicios multimedia	800	929	1 120

⁸ Documento del Consejo CC/84/1.

(en miles de euros)			Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto 2022-2023
		<i>Varios</i>			
		Ingresos	2 100	1 908	1 900
		Gastos directos	210	204	190
	12	Contribución neta de fuentes diversas	1 890	1 704	1 710
		Total de la contribución externa neta de los ingresos devengados	26 479	29 177	30 130
II		Contribuciones voluntarias			
		Organización Internacional del Trabajo	7 168	8 552	8 398
		Gobierno de Italia (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700	15 700
		Región del Piamonte (Italia)	-	13	-
		Gobierno de Portugal	500	500	500
		Ciudad de Turín	-	180	-
	13	Total de contribuciones voluntarias	23 368	24 945	24 598
		Contribución neta total disponible para cubrir gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	49 847	54 122	54 728
III		Gastos fijos			
	14	Personal con cargo al presupuesto ordinario (PO)	32 253	32 325	31 902
	15	Personal con cargo al presupuesto variable (PV)	4 999	4 866	5 257
	16	Contribución de ASHI para los jubilados	-	850	1 500
	17	Consultores	1 057	982	1 085
	18	Gastos relacionados con el campus	4 910	4 540	4 723
	19	Seguridad	927	802	851
	20	Gastos generales de funcionamiento	734	706	657
	21	Misiones y representación	565	69	468
	22	Gobernanza	709	165	652
	23	Gastos de información y tecnología	3 101	2 939	3 201
	24	Depreciación de bienes y equipos	1 192	952	1 118
		Total de gastos fijos	50 447	49 196	51 414
IV	25	Contingencia	600	-	600
V		Inversiones institucionales			
	26	Innovación	-	400	400
	27	Tecnología de la información y la comunicación	-	300	300
	28	Becas	-	1 200	1 200
	29	Mejoras en el campus	-	500	500
		Total de inversiones institucionales	-	2 400	2 400

(en miles de euros)			Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto 2022-2023
		Total de gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	51 047	51 596	54 414
		Exceso anterior a la utilización de superávits anteriores	(1 200)	2 526	314
VI	30	Utilización de los superávits anteriores	1 200	401	-
		Superávit presupuestario	-	2 927	314

Hipótesis financieras en las que se basa la propuesta de presupuesto

INGRESOS DEVENGADOS

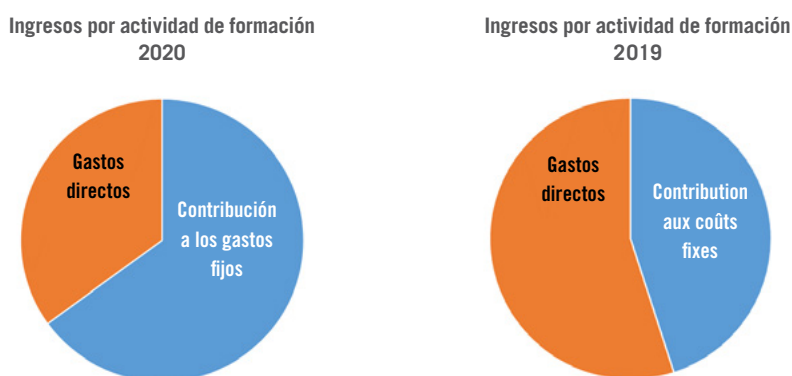
Partida 10 - Contribución neta de las actividades de formación y no relacionadas con la formación

154. Los ingresos por actividades de formación y no relacionadas con la formación se basan en la cartera de servicios prevista en el nuevo modelo operativo, según el cual dos tercios de las actividades se referirán a actividades de formación y el resto a actividades no inherentes a la formación, como los servicios de desarrollo de capacidades. Se prevé que alrededor de dos tercios de las actividades de formación serán de aprendizaje en línea y el resto se repartirá a partes iguales entre actividades presenciales sobre el terreno y en el campus, con una previsión de aproximadamente 27.000 pernотaciones al año.

155. Los gastos directos relativos a la realización de estas actividades y su ponderación en los ingresos de cada actividad pueden variar en función de la modalidad de impartición y de los tipos de gastos necesarios para la realización de la actividad. Por ejemplo, los gastos relacionados con la impartición de la formación presencial en el campus requerirán un mayor nivel de gastos directos que la formación en línea. Esto tiene un impacto en la contribución neta de cada categoría de actividades. Los gastos directos estimados se basan en un análisis de los patrones históricos de 2020 y 2021.

156. Para explicarlo mejor, por ejemplo, el Centro ingresa 1.000 euros por una actividad de formación. En 2019, por término medio, aproximadamente el 55 por ciento de los ingresos se destinó a cubrir los gastos variables o directos derivados de la celebración de la actividad, como colaboradores externos, instalaciones de formación, viajes, etc. La contribución a los gastos fijos (CGF) resultante de esta actividad representó aproximadamente el 45 por ciento de los ingresos totales para cubrir los gastos fijos del Centro, como los gastos de personal que preparan, gestionan e imparten la

actividad. En 2020, con el nuevo modelo operativo en el que la modalidad utilizada es mayoritariamente a distancia, para la misma cantidad de ingresos, el Centro incurrió en aproximadamente un 35 por ciento de gastos directos y la CGF alcanzada fue del 65 por ciento. Se espera que los gastos directos se normalicen a una media de aproximadamente el 45 por ciento en 2021 con una CGF previsto del 55 por ciento.



157. La contribución neta total presupuestada en 2022-2023 para las actividades de formación y no inherentes a la formación refleja un crecimiento moderado de alrededor del 3 por ciento si se compara con los resultados actuales previstos para 2020-2021. Sin embargo, muestra un crecimiento significativo de más del 14 por ciento si se compara con el anterior presupuesto aprobado para 2020-2021. Debido al cambio en la cartera de servicios del Centro durante los dos últimos años como resultado de la pandemia, el Centro puede lograr una mayor contribución neta de sus actividades de formación y no formación con menos gastos, manteniendo al mismo tiempo un nivel de alcance significativamente mayor. Se espera que el alcance en 2020-2021 se duplique en comparación con los niveles de 2018-2019. La reconstrucción de la cartera de actividades de formación presencial en 2022-2023 no tendrá un impacto significativo en los niveles de ingresos y gastos, ya que se espera que la proporción de este tipo de servicios siga siendo pequeña dentro de la cartera global.

Partida 11 - Contribución neta de los servicios multimedia

158. Desde el comienzo de la pandemia ha habido un rápido crecimiento de la demanda de tareas de elaboración de material de formación y desarrollo de medios de comunicación. Se prevé que estos servicios sigan creciendo a medida que el Centro amplíe el alcance de sus servicios de apoyo mejorados digitalmente y la expansión de su oferta en el ámbito de la facilitación de conferencias y eventos.

159. Los gastos directos se han estimado sobre la base del patrón medio histórico de los resultados previstos para 2020-2021 y se han ajustado al nivel de ingresos incluido en el presupuesto. Están relacionados con el diseño gráfico, la maquetación y la edición,

la interpretación y el trabajo de publicación proporcionados por el Centro a la OIT y a clientes externos.

160. Para 2022-2023, la contribución neta de los servicios multimedia muestra un crecimiento previsto de aproximadamente el 20 por ciento en comparación con los resultados previstos de 2020-2021, con el nuevo modelo operativo.

Partida 12 - Contribución neta de fuentes diversas

161. Esta categoría incluye los ingresos procedentes de diversas fuentes no relacionadas con la formación, como el alquiler de instalaciones de formación y hoteleras a terceros, la recuperación parcial de los gastos de ocupación del campus de UNICRI y UNSSC, así como los ingresos por inversiones. En 2022-2023, se prevé que el nivel de la contribución neta de esta fuente se mantenga en un nivel similar al previsto para 2020-2021. Sin embargo, esto representa una disminución de 200.000 euros, o un 9,5 por ciento, en comparación con el presupuesto aprobado para 2020-2021, como resultado de un menor rendimiento de las inversiones, una disminución del posible alquiler de las instalaciones de formación y del hotel y la reducción general de los gastos de mantenimiento de las zonas comunes (y su consiguiente recuperación).

CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

Partida 13 - Ingresos por contribuciones voluntarias

162. El Consejo ha solicitado con frecuencia el aumento de las contribuciones voluntarias y se ha demostrado el impacto positivo que esta fuente de ingresos aporta al Centro, sin embargo, el Centro ha observado un nivel de financiación decreciente en esta categoría de ingresos a lo largo del tiempo, especialmente en términos reales. Aunque se seguirá buscando la diversificación de los ingresos del Centro para mitigar los riesgos financieros, sigue existiendo incertidumbre en cuanto al nivel actual de las contribuciones voluntarias, lo que podría dar lugar a una disminución del nivel, o a que los acuerdos actuales no se prorroguen en el futuro.

163. El Programa y Presupuesto de la OIT para 2022-2023 incluye una contribución voluntaria para las operaciones del Centro. De acuerdo con las políticas presupuestarias de la OIT, el valor real de esta contribución se mantiene mediante ajustes por inflación y parcialmente por cambio de divisas. Sin embargo, como el presupuesto de la OIT se adopta en dólares estadounidenses y francos suizos, siempre hay alguna variación cuando se convierte a euros. Utilizando los tipos de cambio proyectados del euro, la contribución de la OIT en euros puede ser ligeramente inferior a la de 2020-2021. Se ha reflejado en el presupuesto una presentación modificada de la contribución de la OIT con respecto al seguro de enfermedad después del servicio (ASHI) para los jubilados

del Centro. Se incluye un importe anual de aproximadamente 850.000 euros en las previsiones de 2020-2021 sólo para el año 2021 y en el presupuesto de 2022-23. En años anteriores, esta contribución sólo se consignaba en los estados financieros del Centro y no se incluía en el presupuesto bienal. Tras consultar con la OIT, se ha considerado oportuno reflejar tanto el coste bienal de esta prestación como un coste del Centro como la contribución compensatoria de la OIT en el presupuesto como un ingreso adicional, a fin de ofrecer a los lectores **una presentación más completa y transparente**. No hay ningún impacto global en los resultados presupuestarios finales.

164. Se espera que la OIT siga proporcionando personal técnico y apoyo especializado a las actividades de formación, así como diversos servicios administrativos sin coste alguno. Además, aunque la OIT ha podido renunciar a menudo a los cargos por el reembolso de los servicios de supervisión, se ha seguido un enfoque prudente y, como en el pasado, se han incluido disposiciones presupuestarias para estos servicios.

165. El artículo 1 del Acuerdo entre la OIT y el Gobierno de Italia, firmado en diciembre de 1983, establece que «el Gobierno italiano se compromete a contribuir al presupuesto del Centro con una aportación anual para los gastos generales del Centro, que se evaluará en función de las necesidades del Centro para dichos gastos generales y de la contribución anual de la Organización Internacional del Trabajo para la financiación del Centro». El artículo 2 del mismo Acuerdo establece que una Comisión Mixta compuesta por representantes del Centro y del Gobierno italiano “evaluará las necesidades del Centro en materia de gastos generales para el año siguiente y emitirá un dictamen sobre el importe de la contribución del Gobierno italiano al Centro para dicho año siguiente a la luz de los criterios establecidos en el artículo 1 del presente Acuerdo”.

166. Aunque el Comité conjunto aún debe reunirse y aprobar las contribuciones al Centro para 2022 y para 2023, se ha incluido un importe de 15,7 millones de euros, que representa una contribución anual de 7,85 millones de euros y que, en términos nominales, se mantiene sin cambios. No se ha previsto ningún ajuste por inflación.

167. En enero de 2019, se firmó un nuevo acuerdo con el Gobierno de Portugal para proporcionar al Centro una contribución voluntaria anual de 250.000 euros, para el período de 2019 a 2021 inclusive. Aunque este acuerdo no cubre el período 2022-2023, la contribución anual se mantiene al nivel actual para cada año del bienio, en el supuesto de que se firme un nuevo acuerdo.

168. La contribución voluntaria anual de la Ciudad de Turín de 180.000 euros para cubrir el mantenimiento extraordinario realizado en el campus se basa en haber gastado primero estos fondos, ya que se recibe en base a la recuperación. En mayo de 2019, el Centro firmó un nuevo acuerdo con la Ciudad de Turín para los años 2019 a 2021. Esta cantidad es considerablemente inferior a la deseable dada la antigüedad del campus

y las cantidades aportadas en bienios anteriores. Este acuerdo no se ha prorrogado ni se ha firmado un nuevo acuerdo en el momento de la elaboración del presupuesto. Según la práctica habitual, se ha adoptado un enfoque prudente y la contribución no se incluye en el presupuesto de 2022-2023.

169. Cualquier reducción de las contribuciones voluntarias durante el período 2022-2023 repercutiría en la propuesta de presupuesto y requeriría ajustes en el nivel de gastos fijos, tal como se establece en el artículo 7 del Reglamento Financiero. Dependiendo de la importancia, habría que revisar todas las categorías de gastos para identificar reducciones que compensen el déficit.

GASTOS FIJOS

Partidas 14 y 15 - Gastos de personal con cargo al presupuesto ordinario (PO) y variable (PV)

170. Estas dos partidas se refieren al personal necesario para el desarrollo, la ejecución y el apoyo técnico y administrativo a la impartición de actividades de formación y no relacionadas con la formación, multimedia y servicios diversos. A efectos presupuestarios, el número actual de puestos se ha mantenido al nivel de 2020-2021 en ambas categorías para un total de 176 puestos y se mantienen en sus respectivas unidades, sobre la base de la situación actual en julio de 2021. Los gastos en estas partidas reflejan los ajustes de gastos en las últimas políticas y decisiones relacionadas con los sueldos sobre la escala de sueldos base del personal y los niveles del subsidio de educación aprobados por la Asamblea General de la ONU tras las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para su aplicación general en todo el Sistema Común de la ONU. Como parte del Sistema Común de las Naciones Unidas, el Centro tiene la obligación de aplicar dichos aumentos estatutarios. El Comité de Pensiones no ha recomendado ningún cambio en la tasa total de contribución a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. Las cotizaciones a la Caja se basan en el nivel de remuneración pensionable de cada grado. Se ha utilizado el último cuadro de remuneración pensionable publicado por la CCPPNU en febrero de 2021 para prever la contribución total del Centro. La remuneración pensionable del personal del cuadro orgánico y categorías superiores cambió el 1.º de febrero de 2021 y se espera que no cambie.

171. Los gastos de personal se estiman sobre la base de los niveles actuales de las personas que ocupan los puestos tanto en la categoría profesional como en la de servicios generales, incluidos todos los elementos de gastos previstos en el Estatuto de los funcionarios, junto con una provisión para contribuir a las prestaciones debidas a los miembros del personal en caso de cese, tal como se exige en el artículo 12 del

Reglamento Financiero. En 2022-2023, los gastos de personal relativos a las vacantes de ambas categorías se han estimado sobre la base del nivel del puesto existente.

172. En su 76.º período de sesiones (octubre de 2014), los miembros del Consejo reiteraron su preocupación por el hecho de que la elevada proporción de personal empleado con contratos de duración determinada basados en proyectos (la denominada categoría de personal con cargo al presupuesto variable (PV)), vinculada a una serie de actividades de formación, exigía una política más clara y el establecimiento de condiciones de trabajo mejores y más estables, por lo que encomendaron a la Dirección la búsqueda de soluciones adecuadas. Tras un largo proceso de negociación, se llegó a un acuerdo sobre las medidas de armonización de las condiciones de empleo, que se aprobó en la 79.ª reunión⁹. El punto principal era que el Estatuto se aplicaría a todos los funcionarios con contrato de duración determinada, independientemente de las fuentes de financiación. En consecuencia, estos puestos se consideran gastos fijos y se reflejan ahora en este capítulo en la nueva presentación del presupuesto 2022-2023. El cuadro siguiente muestra el total de los gastos de personal del presupuesto ordinario y del presupuesto variable desglosados por categorías. En los Apéndices II y III se presenta una relación más detallada de los recursos de personal estimados, la distribución de los puestos y los gastos correspondientes.

(en miles de euros)	Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto para 2022-2023
Personal con cargo al presupuesto ordinario (PO)			
Categoría de servicios orgánicos y superiores	17 813	18 327	18 100
Categoría de servicios generales	13 786	13 998	13 802
Total	31 599	32 325	31 902
Total del equivalente a tiempo completo (ETC)	290	290	290
Total de puestos	145	145	145
Personal con cargo al presupuesto variable (PV)			
Categoría de servicios orgánicos superiores	2 552	2 519	2 715
Categoría de servicios generales	2 447	2 347	2 542
Total	4 999	4 866	5 257
Total del equivalente a tiempo completo (ETC)	62	62	62
Total de puestos	31	31	31

⁹ Documento del Consejo CC 79/4/2.

Categoría de servicios orgánicos y superiores

173. Sobre la base de las discusiones en curso, se prevé un aumento neto de los sueldos básicos para el personal del cuadro orgánico y categorías superiores en enero de 2022, de conformidad con la decisión pendiente de la Asamblea General de las Naciones Unidas, aunque esto es sobre la base de «sin pérdidas ni ganancias».

174. En el momento de elaborar el presupuesto, todavía se desconocía el resultado futuro y se han aplicado los aumentos del salario base resultante de los derechos estatutarios relativos a la antigüedad.

175. Los cambios en los índices de ajuste por lugar de destino se derivan de las fluctuaciones del tipo de cambio y de los movimientos del coste de la vida determinados por la CAPI. El presupuesto se ha elaborado aplicando el tipo de cambio operativo de las Naciones Unidas de mayo de 2021 y el multiplicador del ajuste por lugar de destino.

Categoría de servicios generales

176. Sobre la base de una decisión adoptada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en 2012, la escala de sueldos de los servicios generales permanecerá congelada hasta que se realicen nuevos ajustes para cubrir el promedio salarial del 9,2 por ciento resultante de la encuesta sobre las mejores condiciones de empleo prevalecientes realizada por la Secretaría de las Naciones Unidas para las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma (incluido el Centro).

177. A raíz de esta decisión, se creó una segunda escala salarial para el personal de servicios generales contratado a partir del 1.º de febrero de 2013 y propone un incremento del 0,6 por ciento anual, que se incluyó en 2022-2023.

178. La remuneración pensionable sigue siendo el equivalente en dólares de la suma del salario bruto local, más la eventual prima de idiomas.

Partida 16 - Cotizaciones al seguro de enfermedad para los jubilados del Centro

179. El personal del Centro que se jubila y que cumple ciertos requisitos tiene derecho a una asistencia sanitaria subvencionada durante la jubilación. Esta prestación post-empleo se obtiene durante la relación de empleo y debe ser un gasto durante el período en que se obtiene.

180. La estimación actuarial de esta subvención es actualmente de 118 millones de euros¹⁰. El pasivo se refiere a la subvención que debe pagarse a lo largo de la vida

¹⁰ Estados financieros finalizados el 31 de diciembre de 2020.

estimada en la jubilación del personal con derecho a ella y de sus dependientes. Actualmente, el Centro revela esta información en una nota a los estados financieros y el pasivo no está financiado. En consonancia con el enfoque seguido por la OIT, la subvención se satisface actualmente sobre la base de un sistema de reparto.

181. Hasta diciembre de 2020, la subvención era un gasto con cargo al presupuesto ordinario de la OIT y en 2020, el importe de la subvención era de aproximadamente 804.000 euros (equivalente a 850.000 dólares estadounidenses). Con el fin de proporcionar una mayor transparencia, a partir de 2021, el Centro está registrando tanto la contribución del seguro médico después de la jubilación del Centro en sus gastos como una contribución adicional equivalente de la OIT, no ejerciendo impacto alguno en el superávit presupuestario final en el año.

182. El proyecto de presupuesto para 2022-2023 incluye un importe de 1,5 millones de euros como contribución de contrapartida a su gasto previsto de 1,5 millones de euros, sobre la base de niveles similares a los de 2021, convertidos a un tipo de cambio medio.

Partida 17 - Consultores

183. En este apartado se incluyen dos categorías de consultores:

	Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021 11	Propuesta de presupuesto para 2022-2023
Servicio médico	515 000	480 000	529 000
Consultores	542 000	502 000	556 000
Total	1 057 000	982 000	1 085 000

184. El servicio médico proporciona atención médica a los participantes que asisten a las actividades de formación en el campus. También presta servicios y asesoramiento médico a petición de la Dirección del Centro en las ocasiones en que así lo exigen los procedimientos administrativos del mismo. Los médicos y las enfermeras a tiempo parcial prestan estos servicios en régimen de colaboración externa y de prestación de servicios. Están asistidos por una enfermera superior que es funcionaria del Centro y cuyos gastos están incluidos en la partida presupuestaria 14. El Centro pondrá en marcha un proceso de recuperación de gastos en 2022-2023 para cualquier otro tipo de visitas médicas del personal y de terceros en el campus.

185. Se contratan otros consultores para proporcionar al Centro conocimientos externos en diversos campos. En 2022-2023, el nivel se ha mantenido en un crecimiento real

¹¹ Algunos gastos registrados en la partida de gastos generales de funcionamiento relativos a los consultores se han trasladado a esta partida para que la información sea comparable.

cero para garantizar la disponibilidad de los conocimientos externos necesarios para áreas prioritarias como el desarrollo de la estrategia de marketing digital, el diseño de varias herramientas informáticas internas como la creación de una base de datos de alumnos, patrocinadores e intermediarios institucionales, para ayudar a perfilar estos grupos para un marketing más centrado y un análisis predictivo, la transformación digital de los procesos para aumentar la eficiencia de los servicios y permitir su redistribución al Departamento de formación, la revisión de varios asuntos relacionados con los recursos humanos como resultado del nuevo modelo operativo, como las descripciones de los puestos de trabajo de casi todo el personal, la experiencia externa a los programas técnicos en el desarrollo de servicios nuevos e innovadores, entre otros.

Partida 18 - Gastos relacionados con el campus

186. El Centro ocupa, junto con otras dos organizaciones de las Naciones Unidas, un campus de aproximadamente 100.000 metros cuadrados en el que hay 21 pabellones. Los distintos edificios incluyen oficinas, aulas e instalaciones de alojamiento. Estos edificios e instalaciones son propiedad de la ciudad de Turín, que los alquila al Centro por un alquiler nominal. En virtud del Convenio firmado en julio de 1964, las reparaciones importantes y los trabajos extraordinarios de mantenimiento, como la restauración de las fachadas, la reparación de los daños causados por la intemperie y el mantenimiento de los jardines y las carreteras, son responsabilidad de la Ciudad de Turín.

187. El nuevo modelo operativo supondrá una menor necesidad de aulas en el campus y una menor ocupación hotelera para las actividades del Centro. Se calcula que, una vez finalizada la pandemia, el funcionamiento con el nuevo modelo requerirá una capacidad media anual de camas de hotel de aproximadamente 27.000, frente a las 50.000 de 2019. Este nivel revisado de noches de hotel refleja una posible combinación de actividades de formación presencial, grandes academias, reuniones de diálogo global, liderazgo y otros eventos especiales. Es muy poco probable que las actividades del campus del Centro vuelvan al nivel de 2019.

188. En mayo de 2021 se presentaron al Consejo de Administración dos hipótesis¹² con el nuevo modelo operativo. El supuesto utilizado para este presupuesto es que hasta que los pabellones África 10/11 y Américas 2 estén totalmente renovados, el Centro mantendría la responsabilidad general de todo el campus y seguiría contratando a terceros para utilizar el espacio disponible con el fin de compensar, en la medida de lo posible, los altos gastos asociados al mantenimiento del campus.

189. En esta propuesta de presupuesto, la financiación que se asignará a las instalaciones del Centro se ha mantenido en un nivel de financiación similar al indicado en el

¹² Documento del Consejo CC/84/1 - 24 de mayo de 2021.

documento del Consejo de mayo de 2021 para el tamaño y la ocupación actuales del campus (basado en los resultados previstos para 2020-2021). Se parte de la base de que el Centro conservará condicionalmente la responsabilidad del campus en su conjunto (hipótesis 3 del documento), a condición de que se encuentren nuevos socios para ocupar el campus y se firmen con éxito acuerdos con otras organizaciones internacionales dentro del bienio, así como de que se consiga la financiación necesaria de las autoridades italianas para renovar Américas 2 y Américas 5. Si no se logran acuerdos para mediados de 2023, el Centro tendría que volver a revisar sus necesidades de infraestructura.

190. Durante el período 2022-2023, el presupuesto presenta los gastos relacionados con el campus que se ajustan a la presentación del documento del Consejo de mayo de 2021. La partida incluye lo siguiente:

	Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto para 2022-2023
Servicios públicos	1 661	1 258	1 591
Eliminación de residuos	237	181	303
Mantenimiento, incluida la jardinería y las reparaciones	1 631	1 537	1 577
Limpieza	453	392	465
Otros gastos (antes situado en «Otros»)	928	728	787
Recepción	-	444	-
Total de gastos relacionados con el campus	4 910	4 540	4 723

191. Se espera que los gastos relacionados con el campus en 2022-2023 sean superiores a las previsiones de 2020-2021 como consecuencia de los aumentos previstos en los precios de los servicios públicos y los gastos del retiro de la basura, para los que las normas medioambientales han cambiado y se han vuelto más estrictas. El Centro no tiene previsto invertir en ninguna mejora significativa de carácter patrimonial en el campus durante dicho período. El Centro continuará identificando ahorros a través de la contratación de los distintos servicios, adaptando el nivel de los mismos a los requisitos del nuevo modelo operativo.

Partida 19 - Seguridad

192. Esta partida representa el gasto de los servicios de seguridad prestados por una empresa de seguridad especializada y el gasto anual de mantenimiento de los sistemas de seguridad. El presupuesto de 2022-2023 supone un nivel de servicio similar al de 2020-2021. El aumento del 6 por ciento con respecto a la previsión de 2020-2021 tiene en cuenta la inflación anual y las rebajas repercutidas al Centro por el proveedor

de servicios que recibió una ayuda del Gobierno para cubrir temporalmente sus propios gastos salariales.

Partida 20 - Gastos generales de funcionamiento

193. Esta partida incluye los gastos relativos a los proveedores de servicios para apoyar tanto los programas de formación como los servicios de apoyo, la mensajería y el transporte, las suscripciones y los gastos bancarios, entre otros. Se han identificado ahorros para el período 2022-2023 como resultado de las nuevas formas de trabajar bajo el nuevo modelo operativo y los costes de las licencias de aplicaciones informáticas que anteriormente figuraban en esta partida se han centralizado ahora en la partida 23 – Gastos de información y tecnología. Para mejorar la presentación, algunos gastos que antes figuraban en esta partida se incluyen ahora en la partida 18, ya que están relacionados con los gastos del campus.

Partida 21 - Misiones y representación

194. Esta partida se refiere a las misiones de carácter técnico destinadas a promover las actividades del Centro y a mantener su estrecha relación con la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas, así como a las misiones destinadas a fomentar los contactos entre los servicios administrativos de la OIT y los del Centro. Esta partida también incluye una provisión para cubrir la hospitalidad.

195. Durante el período 2020-2021, el Centro realizó la mayor parte de su actividad de forma digital, utilizando diversas herramientas informáticas nuevas que ofrecen servicios de reuniones y conferencias, por lo que los gastos en este ámbito fueron muy reducidos. El uso de estas herramientas de comunicación continuará en 2022-2023 cuando sea posible. En consecuencia, el nivel de financiación para 2022-2023 se ha reducido en un 17 por ciento en comparación con el bienio 2020-2021. Se han previsto varias misiones en el período por razones como la promoción del Centro y la garantía de que los vínculos construidos en el pasado sigan siendo fuertes con la OIT, otras organizaciones de las Naciones Unidas y nuestros otros socios de financiación.

Partida 22 - Gobernanza

196. Esta partida cubre los gastos relativos a los servicios prestados por el auditor externo, la auditoría interna de la OIT y los servicios jurídicos, así como a las reuniones del Consejo y de los Comités de Formación Sindical y de Empleadores. El presupuesto previsto para 2022-2023 supone un aumento mínimo debido principalmente a la inflación y a las variaciones del tipo de cambio diferente al del bienio anterior.

Partida 23 - Gastos de información y tecnología

197. Esta partida cubre los gastos relacionados con la tecnología de la formación, el mantenimiento y el desarrollo de los sistemas de información, la ofimática, el mantenimiento de los equipos informáticos y la compra de equipos informáticos no amortizables. Esta línea se desglosa como sigue:

	Presupuesto 2020-2021	Previsión 2020-2021	Propuesta de presupuesto para 2022-2023
Gastos de Internet y de la nube	126 000	108 000	141 000
Mantenimiento de los equipos informáticos	141 000	115 000	126 000
Software de aplicación, licencias y mantenimiento	682 000	686 000	881 000
Equipos y materiales informáticos fungibles	227 000	171 000	211 000
Asistencia técnica	1 925 000	1 839 000	1 870 000
Total	3 101 000	2 919 000	3 229 000

198. Esta partida muestra una propuesta de presupuesto para 2022-2023 con un crecimiento del 2,3 por ciento. Para cumplir con éxito su mandato, el Centro acelerará su transformación digital para ampliar su plataforma e-Campus, el principal pilar del ecosistema de aprendizaje digital de la organización, y desplegará otras plataformas de aprendizaje externas y soluciones de colaboración, asegurando al mismo tiempo que estas sean digitalmente inclusivas. El Centro también continuará la digitalización de sus procesos internos para mejorar la eficiencia de sus flujos de trabajo. En 2022-2023, el Centro también ampliará la funcionalidad de su sitio web e introducirá análisis de marketing digital. Están previstas otras iniciativas durante el bienio, como la inversión continuada en medios y diseño digitales, el uso del nuevo laboratorio de innovación en el aprendizaje y la creación de una base de datos centralizada de clientes. Aunque se prevé un crecimiento en esta partida, se está revisando el cálculo de los costes de varios de sus servicios a actividades para garantizar la recuperación de los gastos de todos los gastos directos con el fin de minimizar los gastos fijos del Centro.

Partida 24 – Depreciación de bienes y equipos

199. Tal y como exige el artículo 13.2 del Reglamento Financiero, se estima una provisión para cubrir la depreciación de todos los bienes, equipos y mejoras en el arrendamiento, así como de los activos intangibles. En 2022-2023, se incluyó una provisión para la depreciación de los pabellones África 10/11 recientemente renovados. El cálculo se basa en una previsión de ocupación a partir de septiembre de 2022.

Partida 25 - Contingencia

200. Los riesgos financieros aumentan con una mayor incertidumbre en cuanto a los niveles de inflación y las fluctuaciones de los tipos de cambio estimados para un período de dos años. Este sería el caso si un aumento de la tasa de inflación nacional y local superior a la estimada y/o un aumento significativo del valor del euro, en particular con respecto al dólar, pudieran repercutir negativamente en los resultados financieros del Centro. Se ha vuelto a incluir una contingencia al mismo nivel que la de 2020-2021 para mitigar el impacto financiero de tales riesgos.

Partidas 26 a 29 - Inversiones institucionales

201. El programa y el presupuesto del Centro siempre se ha centrado en sus necesidades operativas a corto plazo, con escasa capacidad presupuestaria disponible para atender sistemáticamente:

- las necesidades a largo plazo del mantenimiento de los componentes de la infraestructura que son responsabilidad del Centro;
- financiación sostenible en la innovación de la oferta de formación, el desarrollo de nuevos cursos y otras iniciativas;
- inversiones periódicas en hardware, software y gastos de desarrollo de las tecnologías de la información;
- una fuente de financiación estable para apoyar las becas y complementar la financiación externa;
- una financiación adecuada de la acumulación de pasivos a largo plazo, ya que su financiación se basa actualmente en un enfoque de pago a corto plazo.

202. Sólo a través de arduas negociaciones se ha podido disponer de cantidades limitadas de fondos para atender parcialmente estas necesidades a partir de los **excedentes no previstos** al final de cada ejercicio financiero. Con el nuevo modelo operativo, se incluye ahora la financiación sistemática de todas estas partidas, lo que reduce la incertidumbre de la práctica anterior y contribuye a garantizar la sostenibilidad futura del Centro.

203. Las inversiones institucionales en una serie de fondos de reserva destinados a fines específicos se han incluido en las propuestas de presupuesto para 2022-2023, en el cuadro 1. Estos incluyen la financiación sistemática de dos fondos existentes –Fondo de Mejora del Campus y de Innovación- y la financiación de dos fondos de nueva creación –Fondo de Desarrollo de las TIC y Fondo de Becas-. El nivel de financiación propuesto para 2022-2023 es el siguiente:

Fondos de reserva	Propósito	Propuestas de presupuesto para 2022-2023
Fondo de Mejora del campus	Satisfacer las necesidades de inversión de capital en el campus y la renovación que no se cubren con los presupuestos de mantenimiento ordinario o las contribuciones complementarias del país anfitrión.	500 000
Fondo de Innovación	Promover la innovación en las herramientas de aprendizaje e intercambio de conocimientos, desarrollar nuevas actividades de formación en respuesta a las políticas emergentes de la OIT e invertir en otras acciones innovadoras que se consideren beneficiosas para el Centro.	400 000
Fondo de Desarrollo de las TIC	Prever las inversiones periódicas en la renovación de la infraestructura de las tecnologías de la información y la comunicación y de los programas informáticos que no forman parte de los gastos normales de funcionamiento.	300 000
Fondo de Becas	Prever la participación parcial de los mandantes en las actividades del Centro y reforzar su carácter tripartito.	1 200 000

204. El uso de estos fondos no se limitaría al ejercicio financiero en curso, ya que se acumularían a lo largo de un plazo más largo, lo que proporcionaría estabilidad para hacer frente a los gastos menos regulares sin afectar a las operaciones en curso. Al final del ejercicio financiero, los fondos estarían sujetos a un ajuste prorrateado en caso de que el superávit de las operaciones fuera insuficiente para garantizar su plena financiación. Después de la financiación de estos fondos, cualquier excedente presupuestario del ejercicio económico quedaría automáticamente en el Fondo General, tal como se define en el artículo 7.4 del Reglamento Financiero, y se aplicaría a los pasivos no financiados o a otros fines, a discreción del Consejo.

205. El Consejo examinará y aprobará el nivel de recursos de cada fondo en el marco del proceso de propuestas de programas y presupuestos. Para cada uno de los fondos, el Centro ha definido los criterios que se aplicarán en la evaluación de las propuestas, así como el proceso interno que regirá su utilización, teniendo el Director plena autoridad de aprobación, garantizando así el cumplimiento de sus fines y el valor añadido para las operaciones del Centro. Con respecto al Fondo de Becas, las asignaciones se someterían a un proceso de consulta independiente con la Mesa Directiva del Consejo cuando fuera necesario. La información sobre su financiación, uso y saldos disponibles se incluiría en las futuras propuestas de programa y presupuesto, así como en los estados financieros anuales.

206. En este momento, los dos Fondos existentes muestran la siguiente disponibilidad de recursos:

Fondos de inversión institucionales	Saldo disponible al 31 de julio de 2021
Fondo de Innovación	21 000
Fondo de Mejora del campus	1 114 000

207. El Fondo de Mejora del Campus incluye la financiación reservada para la infraestructura del campus (800.000 euros) que se utilizará como parte de la renovación de los pabellones África 10 y 11, así como algunos fondos aún no gastados relacionados con la asignación anterior para la actualización de Oracle y las revisiones de la empresa.

208. El Centro también solicitará el respaldo del Consejo para iniciar la financiación sistemática de los dos fondos existentes -Fondo de Innovación y de Mejora del Campus- así como de los dos fondos de nueva creación -Fondo de Becas y de Desarrollo de las TIC- en las propuestas presupuestarias de 2020-2021. De este modo, el Centro dispondrá de los recursos iniciales a partir del 1 de enero de 2022.

209. Se solicita al Consejo que: adopte las propuestas de programa y presupuesto para 2022-2023.

Puntos que requieren decisión: Párrafo 209.

Turín, octubre de 2021

APÉNDICES

APÉNDICE 1. MARCO DE RESULTADOS PARA 2022-2023

Este apéndice presenta el marco de resultados para 2022-23.

210. El **resultado global** esperado de la labor del Centro durante el bienio 2022-2023 es una organización sostenible que contribuya con sus servicios de desarrollo de capacidades a la consecución de los resultados y productos de nivel superior especificados en el PyP para 2022-2023 de la OIT. Esta contribución global puede captarse con la ayuda de los indicadores del PyP de la OIT. Por ejemplo, las intervenciones de desarrollo de capacidades del Centro para las organizaciones de trabajadores y de empleadores contribuyen a los resultados notificados por la OIT en el indicador de producto 1.1.1. (Número de las organizaciones empresariales y de empleadores que disponen de sistemas mejorados de gobernanza, estrategias para ampliar la representación y/o una mejor prestación de servicios) y el indicador de producto 1.2.1. (Número de organizaciones nacionales de trabajadores que han adoptado estrategias innovadoras para atraer a nuevos grupos de trabajadores y/o para mejorar sus servicios) del PyP de la OIT.

211. Los resultados y productos inmediatos en el marco de resultados del Centro se expresan a través de 11 indicadores de resultados y 25 indicadores de productos que se enumeran a continuación. Todas las cifras se desglosarán según el resultado y el producto de la OIT de alto nivel bajo el cual se informa de la actividad de desarrollo de capacidades. Además, las cifras comunicadas bajo los resultados 1 a 3 se desglosarán según el género, el grupo de mandantes y el tipo de servicio de desarrollo de capacidades, para garantizar el equilibrio de género, el acceso prioritario de los mandantes de la OIT y una combinación entre formación presencial y aprendizaje a distancia y servicios de formación y no relacionados con la formación, respectivamente.

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
DIMENSIÓN					
DESEMPEÑO TÉCNICO					
Resultado inmediato 1					
El Centro ha ampliado aún más el alcance de sus servicios					
Indicador de resultado	Crecimiento del alcance de la formación con respecto al bienio anterior (en %) <ul style="list-style-type: none"> entre los beneficiarios directos de la formación entre los beneficiarios indirectos de la formación 	87% ND	26% 150%	MAP y e-campus	Contar las inscripciones en los cursos (Se contabilizarán las repeticiones del mismo alumno si se ha apuntado a varios cursos)
Productos relacionados con el resultado 1					
Producto 1.1. Una cartera reconstruida de actividades de formación presencial Producto 1.2. Ampliación de las operaciones del e-Campus Producto 1.3. Servicios de apoyo mejorados digitalmente para los intermediarios institucionales Producto 1.4. Las operaciones de la Turin School of Development se han consolidado					
Indicadores de productos	Número de inscripciones en las actividades de formación ofrecidas por el Centro	86 775	120 000	MAP	Con objetivos específicos para <ul style="list-style-type: none"> el tipo de formación (al menos 20.000 inscripciones en actividades de formación presencial y al menos 100.000 inscripciones en actividades de formación a distancia); el género (al menos un 45% de mujeres en la formación presencial y a distancia); y la afiliación a los mandantes de la OIT (al menos el 30% de todos los alumnos matriculados en actividades de aprendizaje presencial y a distancia están afiliados a los mandantes de la OIT Para el cálculo de los promedios, utilizar el recuento de usuarios únicos para evitar las distorsiones derivadas de las inscripciones múltiples de una misma persona.
	Número de inscripciones en actividades dirigidas por intermediarios institucionales a través de plataformas en línea alojadas en el Centro	5 000	15 000	e-campus y MAP	Captación de la difusión indirecta a través de plataformas de aprendizaje en línea creadas conjuntamente con intermediarios institucionales y alojadas por el Centro.
	Proporción de servicios no relacionados con la formación en la cartera de desarrollo de capacidades del Centro	36%	36%	MAP	Desglosado por subcategoría de servicio no formativo y tipo de clientes institucionales - al menos el 30% de ellos debe pertenecer a los mandantes de la OIT.
	Número de inscripciones en la TSD	375	450	MAP	

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado inmediato 2	El Centro ha aumentado ulteriormente el impacto de sus servicios				
Indicadores de resultados	Índices de satisfacción de los servicios con <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de formación relacionados con la capacidad no • Desarrollo de productos de formación • Consultorías • Campañas de comunicación y promoción • Apoyo a la gestión de los conocimientos • Facilitación de reuniones y eventos • Servicios de gestión de proyectos Sólo para servicios de formación: Tasa de adquisición de los conocimientos Tasa de aplicación de los conocimientos	4.45 N/D N/D N/D N/D N/D N/D	4.5		En una escala de 1 a 5, donde 1 denota una gran insatisfacción y 5 una gran satisfacción. Requiere el desarrollo de un sistema de vigilancia para los servicios que no son de formación.
Productos relacionados con el resultado 2	Producto 2.1. Un marco de resultados inspirado en la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT Producto 2.2. Análisis de aprendizaje más sofisticados				
Indicadores de productos	Porcentaje de las actividades de formación del Centro que se agrupan como diploma Calificación del sistema de AL del Centro en la senda de sofisticación de AL	10% (confirmar) Nivel 2,5	25% Nivel 3	MAPA Matriz de sofisticación del sistema de AL	Desglosado por tipo de formación (presencial y a distancia), por beneficiario directo e indirecto, por género y por grupo de circunscripción. Número de cursos abiertos vinculados a estudios de diplomatura sobre el número total de cursos abiertos en el catálogo x 100. Apoyándose en el modelo desarrollado por Siemens, G., Dawson, S., & Lynch, G. (2014). «Mejora de la calidad y la productividad del sector de la enseñanza superior - Política y estrategia para el despliegue a nivel de sistema de la analítica del aprendizaje». Canberra, Australia: Oficina de Aprendizaje y Enseñanza, Gobierno de Australia. Accesible aquí: http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
DIMENSIÓN					
Resultado inmediato 3					
El Centro ha diversificado aún más su combinación de ingresos					
Indicador de resultado	Proporción de la contribución neta total de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir los gastos fijos, los imprevistos y las inversiones institucionales	54%	56%	ORACLE	
Productos relacionados con el resultado 3					
Producto 3.1. Mayor número de asociaciones para el desarrollo y más fuertes Producto 3.2. Un enfoque más sistemático del análisis de marketing digital Producto 3.3. Fortalecimiento de la capacidad de licitación interna					
Indicadores de productos	Crecimiento del número de acuerdos de financiación p. a.		5%	PRODEV	
	Retorno de la inversión en marketing Definición: La relación entre los ingresos brutos (adicionales) de las actividades de desarrollo de capacidades y la inversión bruta en marketing para promoverlas.	N/D	5:1	ORACLE	Cursos abiertos promovidos con inversiones de marketing específicas de la Oficina del Director de Formación
	Núm. de ofertas con un presupuesto superior a 500.000 euros adjudicadas al Centro		6	Base de datos interna	
Resultado inmediato 4					
El Centro ha mejorado su eficiencia operativa					
Indicador de resultados	Relación entre el personal de los servicios de apoyo y el personal total	33%	30%	RR.HH.	
Productos relacionados con el resultado 4					
Resultado 4.1. Racionalización y digitalización de otros procesos empresariales Resultado 4.2. Reducción de los gastos indirectos de personal					

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
Indicadores de productos	Número de procesos empresariales racionalizados y digitalizados durante el período del informe	4	6	FINANZAS y TIC	Centrarse en los procesos de inscripción, facturación y pago a través del comercio electrónico
	Proporción de los gastos indirectos de personal en el total de los gastos de personal	31,4%	29,75%	ORACLE	
DIMENSIÓN DESEMPEÑO DE LA GOBERNANZA					
Resultado inmediato 5					
El personal del Centro ha recibido formación para desempeñar sus nuevas funciones					
Indicador de resultado	Porcentaje de recomendaciones de la encuesta sobre el déficit de competencias de 2021 aplicadas	N/D	100%	RR.HH.	
Productos relacionados con el resultado 5	Producto 5.1. Una nueva estrategia de gestión de los recursos humanos Producto 5.2. Un sistema revisado de gestión del desempeño Producto 5.3. Reestructuración de los puestos de trabajo Producto 5.4. Fortalecimiento de las capacidades de liderazgo interno				
Indicadores de productos	Se publica el documento sobre la estrategia de RR.HH	N/D	Para el 22/06	RR.HH.	
	Evaluaciones del desempeño vinculadas a los indicadores que se desprenden de este marco de resultados	N/D	Antes del 22/12	RR.HH.	
	Parte de las descripciones de puestos de trabajo revisadas en consulta con los titulares y los supervisores	N/D	100%	RR.HH.	
	Número de empleados que se han graduado en el programa interno de «aceleración del liderazgo».	N/D	5	RR.HH.	

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado inmediato 6	Parte del campus se ha modernizado en función del nuevo modelo de funcionamiento				
Indicador de resultado	Nivel de satisfacción de los participantes con las instalaciones renovadas del campus en los pabellones África 10 y 11	4.26	4.5	FIS	La base de referencias refiere al índice medio de satisfacción con las instalaciones del campus en 2019
Productos relacionados con el resultado 6	Resultado 6.1. Finalización de la fase 1 de la renovación del campus Resultado 6.2. Se ha elaborado el concepto de diseño para la remodelación del Pabellón Américas 2 y se ha asegurado la financiación				
Indicadores de productos	Finalizada la ejecución de la fase I del plan de renovación	N/D	Hasta el 07/2022	FIS	
	Licitación de la segunda fase del plan de renovación	N/D	Hasta el 07/2023	FIS	
Resultado inmediato 7	La tecnología de la información y la comunicación desplegada por el Centro es inclusiva y conforme a las normas de seguridad mundiales				
Indicador de resultado	Certificación de seguridad ISO 27001	Certificado de conformidad	Conservar la certificación	TIC	Certificación de seguridad ISO 27001
Productos relacionados con el resultado 7	Producto 7.1. Tecnología de la información y la comunicación digitalmente inclusiva Resultado 7.2. Mayor resiliencia gracias a los servicios basados en la nube Resultado 7.3. Mejora de la ciberseguridad				
Indicadores de productos	Porcentaje de cursos abiertos en línea que cumplen las WCAG 2.1 en el nivel AA	N/D	70%	TIC	WCAG= Directrices de Accesibilidad al Contenido en la Web
	Participación en los servicios de comunicación y colaboración digital basados en la nube	30%	100%	TIC	
	Reducción del tiempo de inactividad del acuerdo de nivel de servicio (el número de días que los servicios de TI están fuera de servicio)	3 días	2 días	TIC	

Nivel	Indicador	Base de referencia 2020-2021 (a partir del 4 de agosto de 2021)	Línea final 2022-23	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado inmediato 8	El Centro cumple con las normas mundiales de buena gobernanza				
Indicador de resultado	Confirmación por parte del Consejo del correcto desempeño de las funciones por parte de los altos cargos		anualmente	DIR	
Productos relacionados con el resultado 8	Resultado 8.1. El Centro ha recibido dictámenes de auditoría sin reservas Resultado 8.2. Mejora de los informes provisionales sobre los resultados del Centro				
Indicadores de productos	Dictámenes de auditorías anuales sin reservas	obtenido	A mantener	FINANZAS	
	Actualizaciones periódicas del rendimiento de los miembros del Consejo de Administración	N/A	Actualizaciones trimestrales	DIR/DIR	Utilizar un tablero de control en línea de acceso público que visualice los resultados del Centro en relación con los ICR seleccionados del marco de resultados
DIMENSIÓN	MOTORES TRANSVERSALES DE LA ESTRATEGIA				
Resultado	El Centro está alineado con los documentos de orientación de más alto nivel de la OIT para promover la innovación, la igualdad de género y la diversidad, y las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social				
Indicador de resultados	El Consejo de Administración de la OIT reconoce la alineación del Centro con la estrategia de la OIT		anualmente	Notas de CA	Notas de CA que cubren el segmento institucional
Productos relacionados con los motores transversales de la estrategia (MTE)	Producto A. Las NIT, el diálogo social y el tripartismo se reflejan como valores fundamentales en el plan de estudios del Centro Producto B Acceso equitativo a las actividades de formación del Centro Producto C. El Centro es reconocido como un pilar del Centro de Conocimiento e Innovación de la OIT.				
Indicadores de productos	Porcentaje del personal de la OIT que reconoce que el Centro es líder en innovación del aprendizaje	N/D	90%	LIP	Encuestas anuales de percepción
	Cumplimiento del objetivo de alcance para las mujeres participantes establecido en el Plan de Acción para la Igualdad de Género de la OIT (45%)	43%	45%	MAPA	La base de referencia se refiere a las cifras de 2019
	Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre las NIT, el tripartismo y el DS	35% (NIT) y 24% (SD+T)	40% y 30%.	MAPA	Datos de referencia para 2018-2019

APÉNDICE II. CONTRIBUCIONES NETAS PREVISTAS PARA 2020-2021 Y PRESUPUESTADAS PARA 2022-2023 DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y NO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN POR FUENTES DE FINANCIACIÓN

(en miles de euros)	Presupuesto 2020-2021	%	Previsión 2020-2021	%	Propuestas de presupuesto para 2022-2023	%
OIT	7 137	30	10 883	41	11 193	41
Bancos de desarrollo	238	1	265	1	273	1
Italia	3 568	15	2 389	9	2 457	9
Unión Europea	476	2	-	-	-	-
Otras organizaciones multilaterales	8 088	34	8 229	31	8 463	31
Organizaciones de las Naciones Unidas	1 903	8	2 124	8	2 184	8
Participantes autofinanciados	2 379	10	2 654	10	2 730	10
CONTRIBUCIÓN NETA DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y NO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN	23 789	100	26 544	100	27 300	100

APÉNDICE III. RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS PARA EL PERSONAL CON CARGO AL PRESUPUESTO ORDINARIO Y VARIABLE PARA 2020-2021 Y 2022-2023

	Presupuesto para 2020-2021				Propuestas presupuestarias para 2022-2023			
	Personal con cargo al Presupuesto Ordinario (PO)		Personal con cargo al presupuesto variable (PV)		Personal con cargo al Presupuesto Ordinario (PO)		Personal con presupuesto variable (PB)	
Grado	ETC*	Costes estimados	ETC	Costes estimados	ETC	Costes estimados	ETC	Costes estimados
DGA	2.0	466 000	--	--	2.0	474 000	--	--
D.2	2.0	434 000	--	--	2.0	448 000	--	--
D.1	2.0	464 000	--	--	2.0	485 000	--	--
P.5	32.0	5 506 000	--	--	36.0	6 372 000	2.0	415 000
P.4	50.0	7 846 000	6.0	936 000	50.0	7 697 000	6.0	876 000
P.3	14.0	1 729 000	6.0	719 000	14.0	1 629 000	6.0	735 000
P.2	14.0	1 368 000	8.0	767 000	10.0	995 000	6.0	542 000
P.1	--	--	2.0	130 000-	--	--	2.0	147 000
Total	116.0	17 813 000	22.0	2 552 000	116.0	18 100 000	22.0	2 715 000
G.7	12.0	1 310 000	--	--	6.0	660 000	--	--
G.6	20.0	1 937 000	--	--	34.0	3 142 000	--	--
G.5	56.0	4 627 000	--	--	59.0	5 019 000	4.0	333 000
G.4	66.0	4 736 000	8.0	589 000	58.0	3 989 000	8.0	558 000
G.3	20.0	1 176 000	32.0	1 858 000	15.0	873 000	28.0	1 651 000
G.2	--	--	--	--	2.0	119 000	--	--
Total	174.0	13 786 000	40.0	2 447 000	174.0	13 802 000	40.0	2 542 000
TOTAL GENERAL	290.0	31 599 000	62.0	4 999 000	290.0	31 902 000	62.0	5 257 000

