



Propuestas de programa y presupuesto para 2024-25

**Centro Internacional de Formación
de la Organización Internacional del Trabajo**

Propuestas de programa y presupuesto para 2024-25

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo

Fortalecimiento de la capacidad de los mandantes de la OIT para promover la justicia social a escala mundial

Índice

Prefacio	4
I. Presentación resumida	5
Contexto cambiante	5
Elementos constitutivos del plan estratégico del Centro para 2022-2025	6
Análisis detallado de la gama de servicios	13
Pilares del marco para medir el desempeño en el bienio 2024-25	20
Asignaciones de recursos	22
II. Áreas de resultados	24
Dimensión de rendimiento técnico	24
Resultado 1: El Centro ha mejorado aún más el alcance de sus servicios	24
Resultado 2: El Centro ha seguido mejorando la calidad de sus servicios	40
Dimensión de rendimiento financiero.	48
Resultado 3: El Centro ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos	48
Resultado 4: El Centro ha seguido mejorando la eficiencia operativa	56
Dimensión de desempeño organizativo.	57
Resultado 5: Personal motivado y cualificado	57
Resultado 6: El campus se ha modernizado aún más	61
Resultado 7: La tecnología digital que implanta el Centro es inclusiva y segura.	63
Resultado 8: El Centro opera con el nivel de buena gobernanza más elevado	67
Ejes estratégicos transversales	70
Eje 1: Innovación	70
Eje 2: Igualdad de género, inclusión y diversidad	73
Eje 3: Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo	73
III. Proyecto de presupuesto de ingresos y gastos para 2024-25.	75
Borrador de presupuesto para decisión	75
Hipótesis financieras en las que se basa el proyecto de presupuesto	78
Apéndices	89
APÉNDICE I: Marco de resultados para 2024-25	90
APÉNDICE II: Resumen comparativo de los recursos de personal con cargo al presupuesto ordinario y al presupuesto variable para 2022-23 y 2024-25	99
APÉNDICE III: Recursos de personal con cargo al presupuesto ordinario y al presupuesto variable por categoría y unidad orgánica para 2024-25	100

Prefacio

El Programa y Presupuesto para 2024-25 muestra la labor que deberá llevar a cabo el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) durante el bienio 2024-25.

El programa de acción descrito en el presente documento tiene firmes raíces en el marco estratégico del Plan Estratégico del Centro para 2022-2025 y se basa en los logros obtenidos y las lecciones aprendidas durante el bienio 2022-23, así como en la implantación del nuevo modelo operativo de la organización.

El Programa y Presupuesto del CIF-OIT para 2024-25, bienio que coincidirá con el 60.º aniversario del Centro, es el resultado de múltiples consultas mantenidas con partes interesadas internas y externas con el fin de identificar las necesidades de los mandantes y del personal de la OIT durante el próximo bienio. Su objetivo es hacer efectivo el llamamiento del Director General para que la OIT «siga impulsando acciones encaminadas a lograr la justicia social a través del trabajo decente» y «proporcione los medios para elaborar soluciones apropiadas centradas en las personas para hacer frente a los riesgos y oportunidades emergentes a los que se enfrentan los trabajadores y las empresas en el mundo del trabajo».

Para lograrlo, el Programa y Presupuesto para 2024-25 del Centro centra sus acciones a partir de la base del Programa y Presupuesto para 2024-25 de la OIT y pone el énfasis en *servicios de desarrollo de capacidades escalables, mejorados por la tecnología e innovadores*, que puedan llegar a personas de todo el mundo. Un elemento clave del Programa y Presupuesto para 2024-25 de la OIT es la creación de una Coalición Mundial para la Justicia Social con miras a promover un desarrollo fuerte, sostenible e inclusivo mediante el refuerzo de la solidaridad mundial, la coherencia de las políticas y la acción concertada dentro del sistema multilateral entre una amplia gama de actores sociales y económicos en cuyo centro se sitúen los mandantes tripartitos de la OIT. El Centro pretende ser el centro mundial de desarrollo de capacidades de la Coalición Mundial y, en el camino, consolidar su posición como faro de innovación en el aprendizaje de todo el sistema de las Naciones Unidas en materia de justicia social a través del trabajo decente.

El documento se divide en tres partes y consta de una serie de anexos. La primera parte analiza la presentación resumida en la que describe el contexto y los componentes principales del Programa y Presupuesto del Centro para 2024-25. La segunda parte presenta los resultados esperados indicados según los resultados correspondientes al desempeño técnico, financiero y de gobernanza, así como a los ejes transversales. La tercera parte aborda de la propuesta de presupuesto según ingresos y gastos.

Christophe Perrin
Director

I. Presentación resumida

Contexto cambiante

En la actualidad, el entorno en el que opera el Centro experimenta un **cambio fundamental**, impulsado por las tendencias a largo plazo y acelerado por los efectos duraderos de la pandemia de COVID-19. Los estudiantes tienen cada vez más conocimientos tecnológicos, quieren tener acceso a los servicios de aprendizaje en todo momento y poder participar en la creación de su propia experiencia didáctica. Los avances de las tecnologías digitales ofrecen oportunidades nuevas para que los proveedores de servicios de aprendizaje aumenten su difusión y puedan reducir los costos por unidad. Al mismo tiempo, los altos niveles de inflación combinados con la reducción del espacio fiscal tras la pandemia de COVID-19 ejercen una presión adicional sobre los costos de los proveedores de servicios para el desarrollo de capacidades, como es el caso del Centro, que depende en parte de la ayuda financiera para el desarrollo para poder llegar a sus destinatarios. Además, la preocupación por el medio ambiente, la seguridad y la salud reducen aún más la demanda de servicios para el desarrollo de capacidades que requieren que grupos grandes de participantes se desplacen al extranjero.

Estos cambios en el entorno ofrecen **tanto oportunidades como riesgos para el Centro**. En el lado positivo de la balanza, el ritmo rápido con el que se generan conocimientos nuevos y los raudos cambios tecnológicos hacen que los mandantes de la OIT exijan poder aprender a lo largo de toda la vida en cuanto a enfoques centrados en las personas con el fin de promover la justicia social a través del trabajo decente. El Centro puede aprovechar fácilmente las alianzas mundiales con los mandantes de la OIT para responder a esta demanda, incluidas las alianzas para la cooperación Sur-Sur y triangular. El Centro, en su calidad de entidad de la OIT, destaca como centro de excelencia para impartir formación en áreas fundamentales del mundo del trabajo, como por ejemplo las Normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo. A lo largo y ancho del sistema multilateral, el Centro cuenta con reconocimiento como líder en innovación en el aprendizaje y con sólidas capacidades internas en materia de aprendizaje y colaboración digital; el Centro puede confiar en una plantilla muy cualificada que cuenta con conocimientos y experiencia en las principales áreas de políticas que cubre el mandato de la OIT. El Centro también goza del firme apoyo de los interlocutores sociales y de una buena integración en el sistema de las Naciones Unidas.

En el lado negativo de la balanza, la presión económica podría afectar negativamente a los presupuestos destinados al desarrollo del personal y probablemente aumentará la competencia por las contribuciones voluntarias de los socios para el desarrollo, lo que obligará al Centro a revisar su modelo operativo y a centrarse aún más en las soluciones digitales de aprendizaje y colaboración. Los riesgos mundiales de salud y las iniciativas para luchar contra el cambio climático llevan a muchos estudiantes a título individual y a clientes institucionales a optar por el aprendizaje en línea o, alternativamente, por la formación local en lugar de asistir a la formación en

el campus de Turín. Es probable que la ayuda multilateral y bilateral para el desarrollo se concentre aún más en sectores como la educación y la sanidad, hecho que generará oportunidades de financiación ligadas a un resultado de la OIT, como un crecimiento rico en empleo, pero dificultará aún más la movilización de recursos para otras áreas prioritarias de la OIT.

En respuesta a estos cambios en la demanda de servicios de desarrollo de capacidades, el Centro adapta continuamente su oferta. El marco estratégico 2018-2021 sentó las bases para la **diversificación de la cartera de servicios con el fin de sacar más partido** de la tecnología y las aplicaciones digitales de aprendizaje y colaboración, en respuesta al nuevo enfoque de la OIT en materia de desarrollo de la capacidad institucional. Durante el bienio 2018-19, el Centro amplió el alcance de la oferta de aprendizaje a distancia y desarrolló una serie de servicios de asesoramiento con el fin de complementar sus actividades de formación. El Centro también invirtió de forma ingente en la innovación en el aprendizaje, por ejemplo con pruebas piloto de aplicaciones de realidad aumentada y virtual (RAV) y con la introducción de nuevos productos de formación sobre técnicas de previsión del futuro, obtención de inteligencia de datos e inteligencia artificial. Tras la pandemia de COVID-19, el **ritmo de transformación de la cartera de servicios del Centro se aceleró** y se puso un mayor énfasis en el aprendizaje en línea, en los servicios de desarrollo de capacidades a escala institucional y sistémica, así como en la implantación de tecnologías de RAV. El informe provisional de ejecución de 2022 del Centro proporciona pruebas de la sostenibilidad del nuevo modelo operativo, que muestra un crecimiento consolidado en el alcance global, una gran repercusión y resultados financieros sólidos.

Elementos constitutivos del plan estratégico del Centro para 2022-2025

Los cambios del entorno operativo mencionados anteriormente implican que los cambios sociales, tecnológicos, económicos, ambientales y políticos seguirán ejerciendo presión para que el Centro avance en esta vía de transformación digital. En reconocimiento de este cambio, el plan estratégico del Centro para 2022-2025 hace hincapié en la necesidad de que la organización siga evolucionando al reforzar la visión, la misión y los principios subyacentes y ajustar la oferta de servicios, **centrándose principalmente en los aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades enunciados en la Declaración del Centenario de 2019 y el Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 de 2021**, y también al posicionar al Centro como un referencia de innovación en el aprendizaje de la OIT en el sistema de las Naciones Unidas. Como parte central de dicho cambio, es fundamental el desarrollo institucional de los mandantes tripartitos y de su capacidad para diseñar y aplicar estrategias de desarrollo productivo y económico que generen más empleos de calidad y más empresas sostenibles. El nuevo Director General de la OIT reafirmó dicho rumbo estratégico con un enfoque renovado en la promoción de la justicia social a través del trabajo decente y pidió crear una coalición mundial para perseguir dicho objetivo.

En este contexto, **la visión y la misión del Centro** durante el bienio 2024-25 siguen estando arraigadas con firmeza en el marco fijado por el plan estratégico del Centro para 2022-2025, con miras a incrementar la ambición global de la organización, es decir: *La visión del Centro* consiste en ser el centro mundial de excelencia para que los mandantes de la OIT obtengan servicios de desarrollo de capacidades en materia de justicia social para el trabajo decente. *La misión del Centro* consiste en proporcionar acceso a servicios de desarrollo de capacidades mejorados a través de la tecnología digital a todo el mundo, a lo largo y ancho del mundo del trabajo, directamente y a través de los mandantes de la OIT, con el fin de promover la justicia social a través del trabajo decente.

Los siguientes **principios** orientarán la labor del Centro en los próximos años:

- Basada en derechos: 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.
- Centrada en el ser humano: Dar prioridad a las personas en la transición hacia el futuro del trabajo.
- Hacer hincapié en un crecimiento rico en empleo: el Centro abogará por enfoques de inversión intensivos en empleo que maximicen la repercusión de dichos procesos de transición en la creación de empleo, incluida la transición hacia una economía verde y la creación de empleos azules.
- Acoger la diversidad: Acoger la diversidad entre los participantes en las actividades de aprendizaje que imparte el Centro, entre el personal del Centro y entre los especialistas y las organizaciones asociadas con las que se prestan de forma conjunta servicios de desarrollo de capacidades
- Conectada: Trabajar en colaboración y combinar la experiencia del Centro con la de los socios, en particular las organizaciones de empleadores y de trabajadores, las universidades y los institutos de investigación.
- Centrada en la calidad: Un enfoque de seguimiento y evaluación de mayor base empírica, así como centrado en difundir los resultados para la toma de decisiones empíricas.
- Centrada en el participante: Co-creación de servicios de aprendizaje con los participantes.
- Mejorada por las TIC: Aprovechar la tecnología digital para lograr objetivos pedagógicos, ampliar la difusión y reducir la carga financiera para los contribuyentes y participantes.
- Innovadora: Adaptación continua de las aplicaciones y tecnologías para el aprendizaje.
- La seguridad primero: La salud y la seguridad del alumnado y del personal es una prioridad general.
- Sostenibilidad: Transferir la propiedad del conocimiento y la experiencia a los socios locales y sacar partido de la tecnología digital para ampliar el alcance y garantizar la estabilidad financiera.

Los beneficiarios finales del Centro son cualquier persona del mundo del trabajo. El Centro se dirige a cualquier persona del mundo del trabajo, ya sea directamente a través de los servicios de desarrollo de capacidades individuales o indirectamente a través de los mandantes de la OIT mediante los servicios de desarrollo de capacidades institucionales. El Centro también proporciona servicios de desarrollo de capacidades para el personal de la OIT y otros socios de la OIT cuyo mandato consista en promover la justicia social a través del trabajo decente.

Diferencia entre beneficiarios y participantes

Un beneficiario es una persona u organización que obtiene un valor añadido a través de los servicios del Centro. El beneficio difiere en función de la naturaleza del beneficiario (ya sea una persona física o una entidad legalmente constituida) y de la naturaleza del servicio prestado (formación, asesoramiento estratégico, apoyo a la elaboración de productos, etc.). El Centro establece una distinción entre beneficiarios directos e indirectos: en este último caso se refiere a los beneficiarios a los que se alcanza a través de intermediarios institucionales.

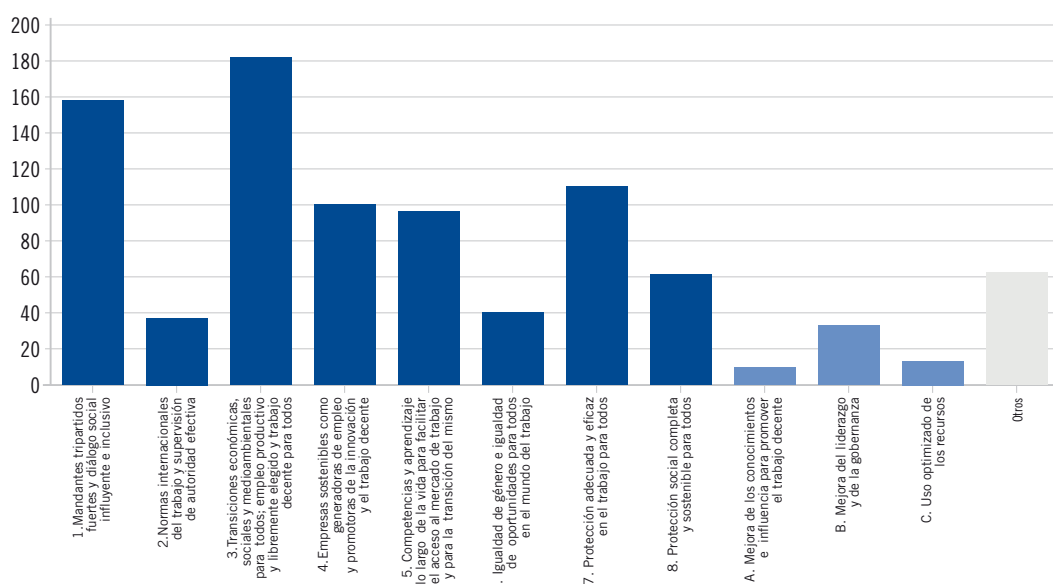
Por defecto, se considera que *un participante* es una persona. Cada participante tiene un número de registro único, pero puede participar en más de una actividad por año natural; el Centro comunica tanto las inscripciones como las matrículas. En lo que respecta a los beneficiarios indirectos, para que se les contabilice y se informe al respecto, los participantes deben haberse inscrito en actividades de formación impartidas por intermediarios institucionales *a través de plataformas de aprendizaje que ha creado y que mantiene el Centro*.

El Centro, gracias al respaldo que aportan las pruebas del nuevo modelo operativo, continuará por la senda estratégica de diversificar su cartera de servicios, combinando la formación presencial y el aprendizaje en línea, y complementándola con servicios distintos de la formación para las organizaciones que representan a los mandantes principales de la OIT. Las principales implicaciones de este cambio en la cartera de servicios consisten en encontrar el equilibrio adecuado entre la formación presencial en el campus de Turín y la formación presencial impartida sobre el terreno en colaboración con organizaciones locales. Al mismo tiempo, se promoverá la formación en línea y un mayor uso de modalidades híbridas y formatos RAV. Además, se seguirán creando servicios de desarrollo de la capacidad institucional mejorados gracias a la tecnología dirigidos a los mandantes y socios de la OIT cuyo mandato consista en promover el trabajo decente y la justicia social. Más adelante dispondrá de más información sobre la cartera de servicios del Centro.

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 2022-23 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., así como el llamamiento del Director General de la OIT a formar una coalición mundial para promover la justicia social a través del trabajo decente.

En el bienio 2022-23, el Programa y Presupuesto de la OIT dio prioridad a ocho resultados políticos interconectados y tres resultados funcionales; más de tres de las cuatro actividades del Centro tienen relación directa con dichos resultados de nivel superior. Específicamente, el 40 por ciento de todas las actividades tienen relación o bien con el resultado 1: *Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo* o bien con el resultado 3: *Transición económica, social y ambiental en favor del empleo pleno, productivo y libremente elegido y el trabajo decente para todos*. Otros grupos temáticos importantes son la promoción de empresas sostenibles, el desarrollo de competencias y la protección en el trabajo. Las actividades que no están directamente relacionadas con los resultados del Programa y Presupuesto de la OIT tienen que ver con actividades de innovación en el aprendizaje, la Turin School of Development (TSD) y encargos para los socios para el desarrollo de la OIT del sistema de las Naciones Unidas.

Actividades del Centro según resultados en materia de políticas de la OIT (2022)



Fuente: Informe provisional de ejecución para 2022 del Centro

El próximo Programa y Presupuesto de la OIT para el bienio 2024-25 también hace referencia extensa al Centro (como socio de la OIT para fortalecer la capacidad de los mandantes a escala mundial y actuar como un centro de innovación en el aprendizaje) y su área de especialización seguirá evolucionando en consecuencia. Con estas condiciones, la OIT tiene un margen amplio para aprovechar las capacidades del Centro con el fin de fortalecer la capacidad de los mandantes de la OIT en su afán por promover la justicia social a escala mundial.

Elementos constitutivos del Programa y Presupuesto de la OIT para el período 2024-25



Fuente: Programa y presupuesto de la OIT para 2024-25, pág. 10

Acerca de la Coalición Mundial para la Justicia Social y los programas de acción

Un elemento clave del Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-25 es la creación de una Coalición Mundial para la Justicia Social, con el cometido de promover un desarrollo sólido, sostenible e inclusivo mediante el fortalecimiento de la solidaridad mundial, la coherencia de las políticas y la acción concertada entre una gran variedad de partes interesadas; el papel de los mandantes tripartitos de la OIT sigue siendo fundamental en este esfuerzo. Se propone el establecimiento de cuatro programas de acción prioritarios para facilitar una mayor coordinación en toda la Oficina como punto de partida para impulsar las alianzas y la cooperación en apoyo de la Coalición.

El objetivo de la **Coalición Mundial para la Justicia Social** consiste en promover un desarrollo fuerte, sostenible e inclusivo mediante el fortalecimiento de la solidaridad mundial, la coherencia de las políticas y la acción concertada. La expectativa es que la Coalición servirá de foro para congregar a los mandantes tripartitos de la OIT, las entidades de las Naciones Unidas, las instituciones financieras y comerciales internacionales, los asociados para el desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y el mundo académico, y velará por que se otorgue prioridad a la justicia social y el trabajo decente en la formulación de políticas nacionales y mundiales, en las actividades de cooperación para el desarrollo y en los acuerdos financieros, comerciales y de inversión. La Coalición también contribuirá a dar cumplimiento a la Agenda 2030 al proporcionar una respuesta multilateral coherente a los problemas socioeconómicos mundiales.

En este marco, el resultado 8 aborda específicamente la necesidad de concertar esfuerzos para promover la coherencia de las políticas en favor de la justicia social a escala mundial, regional y nacional, y en el seno de la OIT. Se proponen cuatro esferas prioritarias —transiciones de la economía informal a la economía formal; transiciones justas hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles; trabajo decente en las cadenas de suministro; y trabajo decente para responder a las crisis—, que han de ser objeto de una intensa coordinación a nivel de toda la Oficina y constituyen el punto de partida para impulsar las alianzas y la cooperación en apoyo de la Coalición. Estas esferas prioritarias abarcan todos los ámbitos sustantivos de la labor de la OIT. A tal efecto, se establecerán **cuatro programas de acción prioritarios**.

cont.

Cada programa de acción prioritario será coordinado por un pequeño equipo que se encargará de fomentar la aplicación de enfoques y modalidades de trabajo integrados y de aunar a todas las unidades y miembros del personal pertinentes de la sede y las oficinas exteriores, incorporando también los proyectos de cooperación para el desarrollo correspondientes y el personal adscrito a ellos.

En el momento de la preparación del Programa y Presupuesto del Centro para el bienio 2024-25, las modalidades generales de la Coalición Mundial para la Justicia Social seguían siendo objeto de debate entre los mandantes de la OIT y los cuatro Programas de Acción se encontraban en una fase temprana de elaboración. Con respecto a la Coalición Mundial, las consultas tripartitas mostraron que el Centro podría utilizarse como una caja de resonancia útil para ampliar el alcance de la OIT durante los diálogos mundiales con los socios de la Coalición en el sistema multilateral y con las partes interesadas locales; por ejemplo, las soluciones de innovación como los *hackatones* de innovación, los eventos con visión de futuro y los formatos de conferencias virtuales podrían aprovecharse para recopilar información de forma colectiva y facilitar el acceso democrático al debate. En el caso de los programas de acción, los debates se centraron en el uso de la tecnología digital y la inteligencia artificial para actividades de intercambio de conocimientos a escala mundial, así como el uso de aplicaciones de realidad virtual para fomentar la colaboración entre las unidades sobre el terreno y la sede de una manera rentable y más sostenible desde el punto de vista ecológico. También se ha propuesto recurrir al Centro para albergar en el futuro los mecanismos de innovación elegidos, como el servicio de innovación para transiciones justas, del cual se realizó una prueba piloto en la sede durante el bienio 2022-23.

Se debatirá más a fondo el papel del Centro en el apoyo a la Coalición Mundial para la Justicia Social y los cuatro programas de acción una vez que estas iniciativas hayan tomado su forma definitiva.

Los mandantes de la OIT utilizan el Centro con profusión para operar sistemas de gestión del conocimiento en línea y ofrecer soluciones de aprendizaje y colaboración en línea, incluidas ferias en línea, conferencias en RAV y formatos híbridos. El Centro ha sido reconocido asimismo como **adaliid de la innovación en el aprendizaje** en el sistema de las Naciones Unidas por la elaboración, entre otros, de cursos de formación en línea y plataformas de simulación de la formación en realidad virtual. El Centro, para consolidar su función como foco de innovación y con la ayuda financiera del Gobierno de Italia, ha invertido en la construcción de un laboratorio de innovación en el aprendizaje. El nuevo laboratorio, cuya inauguración tuvo lugar en octubre de 2022, ofrece a los participantes la posibilidad de conocer de primera mano tecnologías de innovación en el aprendizaje de última generación, como el aprendizaje profundo con la ayuda de la holografía.

En 2024-25, estas capacidades de innovación internas se utilizarán para **impulsar las actividades de innovación y gestión del conocimiento** en la sede de la OIT, en las oficinas exteriores de la OIT y en los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT, a fin de apoyar a los mandantes de la OIT en sus actividades de promoción de la justicia social a través del trabajo decente. La labor del Centro en el campo de la innovación en el aprendizaje se integrará en la Red de Innovación de las Naciones Unidas con el objetivo explícito de incorporar los mensajes de la OIT sobre el trabajo decente y la justicia social en todo el sistema de las Naciones Unidas. El Centro también recurrirá de manera más sistemática a las colaboraciones con organismos académicos y otras instituciones de formación para fortalecer el ecosistema de innovación en torno a su trabajo de laboratorio y para compartir las mejores prácticas mundiales en materia de innovación en el aprendizaje. Se prestará una atención especial a las colaboraciones procedentes del Sur Global.

Mandato del Centro de promover la innovación y la gestión del conocimiento en la OIT

«Con el fin de hacer realidad los objetivos de la OIT de asegurar la coherencia de las políticas y aplicar un enfoque centrado en las personas, es preciso contar con métodos de trabajo nuevos y mejorados que faciliten la implicación y la interacción de los mandantes tripartitos, los asociados y todos los equipos de la OIT, tanto en la sede como en las oficinas exteriores. La OIT ha de adoptar nuevos métodos para prestar un asesoramiento en materia de políticas oportuno, pertinente y de calidad, y para apoyar la ejecución de sus programas y proyectos, en consonancia con las necesidades y prioridades de los mandantes. Esos nuevos métodos implicarán la adopción de enfoques basados en la demanda y la colaboración con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación, lo que reforzará la capacidad de la OIT para responder y adaptarse a la evolución del mundo del trabajo y mejorará los modelos de intervención de la Organización, al acercar los procesos de toma de decisiones a los lugares en los que se aplicarán (...).

La (...) Estrategia de la OIT sobre conocimiento e innovación (...) se articula en torno a las cuatro prioridades estratégicas siguientes: (i) fortalecimiento de la capacidad interna en materia de gestión del conocimiento e innovación en toda la estructura organizativa de la OIT; (ii) promoción de políticas, productos y servicios innovadores que contribuyan a la consecución del trabajo decente y la justicia social; (iii) establecimiento de alianzas que apoyen la innovación en el mundo del trabajo, y (iv) consolidación de una cultura del conocimiento y la innovación.

Se establecerá un mecanismo de innovación funcional que contará con una red virtual de puntos focales de cada departamento en la sede y en las oficinas exteriores. Este mecanismo, que aprovechará los recursos existentes en materia de conocimiento e innovación a través de una red de colaboración armonizada, ofrecerá un espacio seguro para la experimentación a fin de alentar la innovación y promover una cultura institucional que propicie la innovación. La principal medida de intervención consistirá en mejorar la utilización de los servicios de conocimiento e innovación atendiendo a las opiniones de los usuarios para garantizar que los servicios ofrecidos se ajusten a sus necesidades. Entre otras medidas propuestas cabe mencionar aprovechamiento de la experiencia en la creación de redes, la creación de un espacio de aprendizaje inter pares para compartir ideas innovadoras [utilizando nuevas tecnologías y enfoques, como los aplicados por el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT)], y la prestación de apoyo a los departamentos y unidades, en la sede y las oficinas exteriores, para desarrollar enfoques innovadores».

Fuente: GB.347/PFA/4 Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación, pág. 3

El Centro, con el fin de ampliar mejor sus servicios a los beneficiarios, tanto para el alumnado a título individual como para las organizaciones de mandantes, proseguirá con la **transformación digital** a través de seis vías:

- la ampliación de la plataforma digital del Centro (denominada **eCampus**) a través de la cual los alumnos pueden acceder a las ofertas de formación y colaboración en línea;
- la creación de **plataformas externas** 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



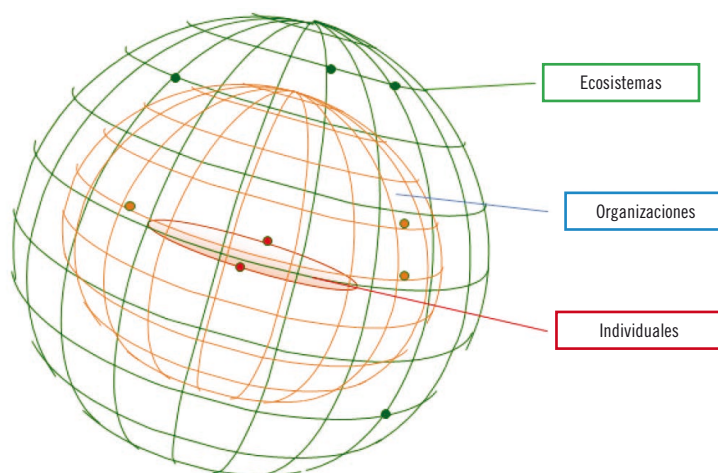
Fuente: Plan Estratégico del CIF-OIT para 2022-2025

Análisis detallado de la gama de servicios

La cartera de servicios de desarrollo de capacidades del Centro se inspira en el enfoque común de desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas y se basa en la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT publicada en 2019. Mientras que en el pasado la atención se centraba principalmente en los alumnos individuales, los nuevos modelos operativos distinguen entre los **servicios de desarrollo de capacidades individuales** destinados a mejorar el desempeño de los alumnos individuales, los servicios de **desarrollo de la capacidad institucional** destinados a fortalecer la capacidad de las organizaciones que representan a los mandantes de la OIT y otros de sus socios, y el **desarrollo de capacidades sistémicas para aumentar la capacidad** de retención del entorno en el que interactúan las personas y las organizaciones.

Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro se pueden agrupar a lo largo de los tres niveles de la red de desarrollo de capacidades. Los tres niveles del sistema son interdependientes, pero al mismo tiempo tienen una dimensión de desarrollo de capacidades distinta.

Enfoque integrado para el desarrollo de capacidades



Cartera de servicios del Centro agrupada por nivel sistémico

	Objetivo general: Promover el trabajo decente y la justicia social			
	Objetivo inmediato	Medios de acción principales	Resultado previsto	Característica única
Desarrollo de capacidades individuales	Fortalecer la capacidad de prestación de las personas	<ul style="list-style-type: none"> Formación en el servicio Estudios de maestría 	Aumento de las capacidades funcionales y técnicas, lo que se traduce en un mejor rendimiento individual	Portabilidad (las habilidades se mueven con la persona)
Desarrollo de la capacidad institucional	Fortalecer la capacidad de prestación de las organizaciones (que representan a las personas)	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de asesoramiento estratégico basados en datos Ayuda al desarrollo de productos (incluidas las soluciones de plataformas) 	Mejora de la capacidad institucional para operar de forma sostenible	Arraigado a nivel organizacional a través de procesos y herramientas
Desarrollo de capacidades sistémicas	Fortalecer la capacidad sistémica de retención (en el que interactúan las organizaciones y las personas)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitación de eventos y conferencias de diálogo Gestión del conocimiento y apoyo a la innovación Campañas de comunicación y promoción 	Un entorno más propicio y basado en los derechos para la interacción entre personas e instituciones, así como entre sistemas	Atención puesta en las «reglas del juego» incluidas las intangibles, como valores y percepciones

De acuerdo con este enfoque de pensamiento sistémico, los servicios de desarrollo de capacidades del Centro deben describirse como intervenciones que se refuerzan mutuamente y que se desarrollan en todos los niveles del sistema dentro de procesos que a menudo no son lineales. En consecuencia, los servicios de desarrollo de la capacidad deben combinarse para obtener la mayor repercusión y la capacidad se acumula con el tiempo como parte de un proceso de desarrollo que consta de varios pasos.

CADENA MAESTRA DE RESULTADOS

Indicador clave de rendimiento específicos de servicios



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

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

Triple hélice de la estrategia de desarrollo de capacidades del Centro



Para hacer un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo como resultado de las intervenciones para el desarrollo de capacidades, el Centro utiliza el siguiente modelo:

Insumos → Productos → Resultados provisionales → Resultados finales → Repercusión

Por lo cual:

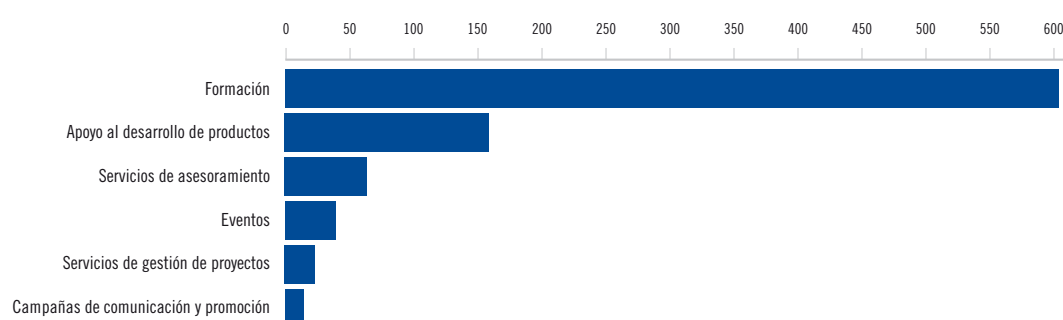
- Los insumos describen las actividades realizadas y los recursos utilizados para generar resultados;
- Los productos se refieren a los resultados inmediatos;
- Los resultados provisionales reflejan un cambio emergente; por ejemplo, los resultados provisionales son la adquisición de conocimientos como resultado directo de la formación o la participación *sostenida* de las personas a las que se ha llegado a través de una campaña de comunicación, como promesas, compromisos o la aceptación de un desafío;
- Los resultados finales expresan un cambio duradero que se puede atribuir directamente a los productos y que se deriva de los resultados provisionales; un ejemplo de resultado es la mejora del rendimiento como resultado de la aplicación de los conocimientos o el cambio de comportamiento como resultado de una campaña;
- La repercusión se refiere a cambios duraderos a largo plazo; un ejemplo de repercusión es la reducción de un determinado déficit de trabajo decente.

En el siguiente gráfico se describen algunos servicios de desarrollo de capacidades del Centro a lo largo de las etapas de la cadena de resultados, lo que permite realizar una comparación cruzada de los productos, los resultados provisionales y los resultados finales. Utilizando esta tabla como punto de partida, es posible construir marcos lógicos para **iniciativas de desarrollo de capacidades sistémicas e integradas** que combinen servicios de formación y no relacionados con la formación **con un alcance y repercusión acumulativos**.

El «peso» relativo de cada tipo de actividad de la cartera de servicios del Centro viene determinado por las necesidades de los mandantes tripartitos de la OIT y otros socios para el desarrollo. A partir de los resultados de 2022 y de las proyecciones para 2023, se prevé que solo en 2024-25 los

servicios de formación vuelvan a constituir aproximadamente dos tercios de todas las actividades del Centro, seguidos por la ayuda a la elaboración de productos y los servicios de asesoramiento sobre formación estratégica. En particular, las campañas de comunicación y promoción y los servicios de gestión de conferencias y eventos, si bien son pocos en número, también tienen su lugar en la cartera, ya que tienen un gran peso en cuanto al número de participantes a los que se llega y por su contribución a los costos fijos. Esto implica que **cada tipo de servicio de desarrollo de capacidades desempeña su función para cumplir con el mandato del Centro**, ya que impulsa un alcance mundial, permite aprovechar al máximo las instalaciones del campus y generar ingresos que pueden utilizarse para subvencionar la formación de forma cruzada.

Peso de los activos por número de actividades (2022)



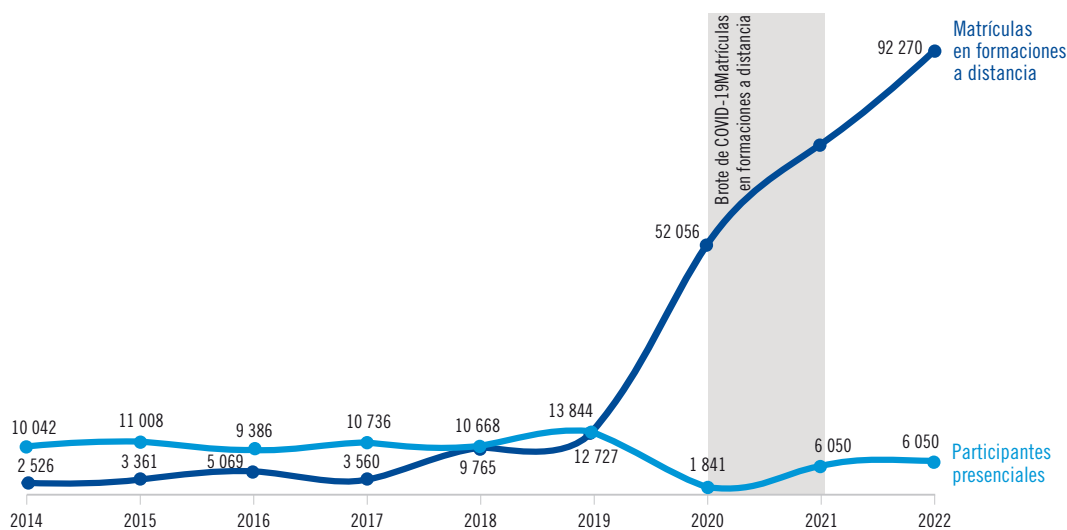
Ponderación de los activos por número de beneficiarios (2022)



Fuente: Informe provisional de ejecución del Centro para 2022

Si se toma la estructura de la cartera como punto de partida, así como otros factores como la dotación de personal y el presupuesto aprobado, **se espera que el alcance de los servicios de desarrollo de capacidades individuales del Centro siga creciendo**, respaldado por un buen número de actividades de formación presencial, tanto en el campus como sobre el terreno, y al mismo tiempo con el impulso de un número cada vez mayor de actividades en el espacio de aprendizaje digital, principalmente gracias a cursos de formación a distancia autónomos y gratuitos. El Centro tiene como objetivo aumentar el número de beneficiarios al participar de forma continuada en actividades de comunicación, en conferencias de gran envergadura y en importantes eventos de diálogo. Si las tendencias de crecimiento de 2022-23 se mantienen estables, el Centro habrá conseguido llegar a más de un millón de personas durante el período de vigencia del plan estratégico para 2022-2025.

Alcance mediante actividades de formación (2014-2022)



Fuente: Informe provisional de ejecución para 2022 del Centro

El Centro estará en condiciones de seguir ampliando la profundidad y la amplitud de sus servicios de desarrollo de capacidades institucionales, de conformidad con el papel y las funciones que le asigna la estrategia de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT de 2019. La demanda de plataformas de aprendizaje en línea listas para usar sigue teniendo una gran demanda entre los mandantes de la OIT, como lo demuestra el creciente número de beneficiarios indirectos a los que se llega a través de las organizaciones intermediarias (una cifra de la que informa el Centro desde 2022). Una nueva área que se sabe que tiene una relevancia significativa para los clientes institucionales son los servicios basados en datos combinados con asesoramiento estratégico, que incluyen aplicaciones de gestión de relaciones con los clientes, así como paquetes de software de soporte para la certificación digital y para el modelado de redes de actores. Durante el bienio 2022-23, el Centro ha ampliado significativamente su capacidad interna para ofrecer servicios basados en datos durante y los ha puesto a prueba con recursos del Fondo de Innovación en aplicaciones de inteligencia artificial. En el bienio 2024-25, se acabarán de implantar dichos paquetes de servicios de valor añadido.

Se espera que la nueva cartera de servicios **mejore la repercusión de los servicios de desarrollo de capacidades** del Centro al agrupar servicios que permitan desbloquear sinergias y efectos de escala. Durante el bienio 2022-23, el Centro proporcionó abundantes pruebas de la repercusión de los servicios de formación en línea que ofrece. En el bienio 2024-25, se hará hincapié en demostrar lo mismo en el caso de los servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación mediante el uso de la teoría del cambio descrita anteriormente como punto de partida para las evaluaciones externas. Esta atención adicional prestada a la repercusión de los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación, como la gestión de eventos y conferencias y las campañas de promoción, contribuirá al debate que tiene lugar en todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la evaluación de los enfoques de desarrollo de capacidades. (Si desea obtener más información, consulte el resultado 2 del marco de gestión basada en los resultados del Programa y Presupuesto para 2024-25).

La nueva cartera de servicios también tiene **implicaciones para las funciones de apoyo del Centro**. Solo se puede absorber y hacer frente al aumento significativo en el volumen de transacciones y de trabajo mediante una mayor racionalización y normalización de los procesos comerciales con el objetivo de lograr eficiencias generales. La revisión de los riesgos asociados, de los controles internos y de los procedimientos, sin dejar de cumplir con las mejores prácticas, se puede simplificar, normalizar y automatizar con una repercusión significativa que permita aumentar la eficiencia del procesamiento. El éxito del nuevo modelo también se basa en una mejora de las **competencias del personal** al explorar nuevas formas de trabajar y los cambios en la estructura, los perfiles de los puestos y el conjunto de competencias del personal del Centro. Como en el caso del bienio 2022-23, los cambios en las competencias, los perfiles y la estructura se lograrán mediante un enfoque gradual.

Seguirán produciéndose cambios en el perfil de la plantilla y en la distribución del personal entre las funciones de apoyo y las funciones de formación, en función de las necesidades del Centro. La dirección del Centro pondrá en práctica estos cambios 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 el Estatuto del Personal, las políticas y los procedimientos de recursos humanos del Centro.

Como parte del plan de inversiones plurianual, el Centro también seguirá invirtiendo en la infraestructura de alojamiento y formación para **ofrecer un servicio asequible de primera clase**. Por ejemplo, el nuevo modelo se traduce en cambios en las necesidades de aulas en el campus y en una reducción de la ocupación hotelera para las actividades del Centro. Según las cifras de 2022 y las proyecciones del primer trimestre de 2023, se calcula que operar con el nuevo modelo en 2024-25 requerirá una capacidad media anual de hasta 25 000 pernoctaciones, en comparación con las 50 000 que había antes de la pandemia de COVID-19. En reconocimiento de este cambio, y tras haber completado la renovación de los pabellones África 10 y 11 en el bienio 2022/23, durante el bienio 2024-25 el Centro proseguirá con la remodelación del pabellón Américas 2 y, mientras tanto, seguirá **colaborando con otras organizaciones asociadas para utilizar otros espacios de oficina**.

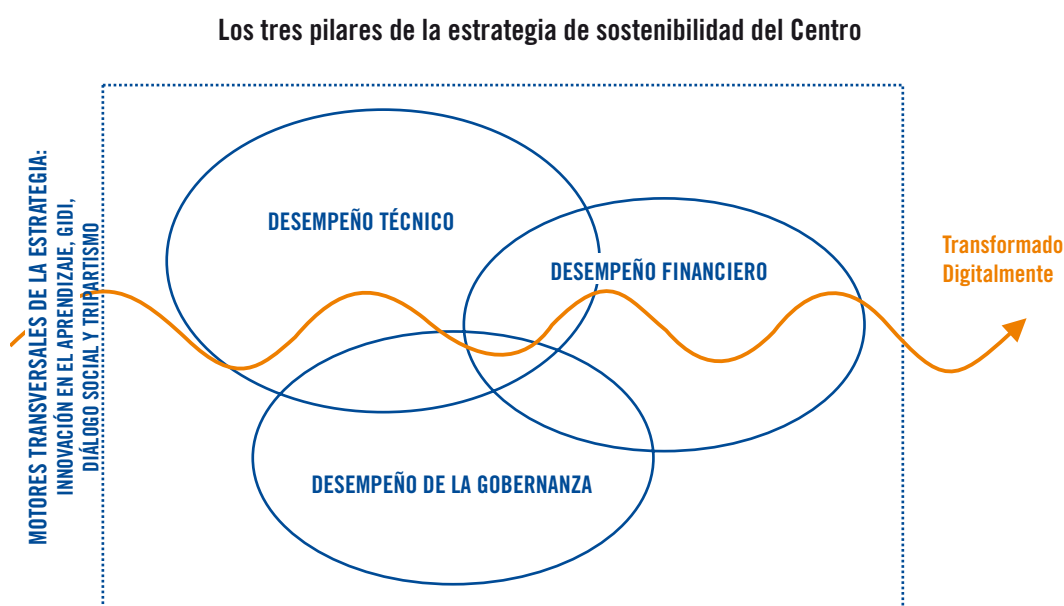
La infraestructura de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) del Campus debe servir de base para una cartera de servicios más diversificada que incluya formaciones en línea y soluciones digitales de aprendizaje y colaboración. **Los servicios de TIC del Centro deben ser digitalmente inclusivos**, accesibles en todo el mundo de manera rápida, fiable y segura, lo que exige nuevas inversiones en: el ecosistema de aprendizaje digital del Centro; el análisis y la gestión de datos para obtener mejores ideas, para tomar decisiones con mayor solidez, para una mayor accesibilidad a los datos con una protección y privacidad de los datos robusta; soluciones en la nube para extender la infraestructura digital del Centro más allá del perímetro del Campus y llegar mejor a los beneficiarios; así como tecnologías de trabajo digitales que faciliten la comunicación, la conexión y la colaboración entre el personal, los mandantes y los socios externos.

El Centro se enorgullece de su agilidad institucional, ya que tradicionalmente delega elementos de la autoridad de toma de decisiones a los superiores jerárquicos y se basa en gran medida en

el concepto de confianza, incluso en la implantación de la política de teletrabajo. Junto con la capacitación del personal, surge la necesidad de contar con mecanismos de **supervisión** más progresivos, incluido un nuevo sistema de gestión del desempeño profesional a través del que los superiores jerárquicos y su plantilla rindan cuentas de los resultados. Por su parte, los altos directivos seguirán centrándose en la gestión del riesgo sistémico, incluida la mayor sensibilidad por cuestiones de salud y la seguridad tras la pandemia de COVID-19, los retos en materia de ciberseguridad, los derechos digitales y la gestión de la calidad de los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación. Las repercusiones de la nueva cartera de servicios en el caso de los servicios de apoyo del Centro se examinan con más detalle en los resultados 5 a 8 del marco de gestión basada en los resultados para el bienio 2024-25.

Pilares del marco para medir el desempeño en el bienio 2024-25

Tal y como se describe en el plan estratégico para 2022-25, la estrategia del Centro se asienta sobre **tres pilares o dimensiones para un desempeño institucional sostenible**, en concreto 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 organizativa plasma la calidad de los procesos de supervisión interna y externa por los que se rige la organización. Las tres dimensiones de desempeño sostenible son **interdependientes y se refuerzan mutuamente**. Si bien el desempeño técnico del Centro es sin lugar a dudas fundamental, cualquier debilidad en el desempeño financiero o en el desempeño de la gobernanza podría afectar a la sostenibilidad general de la organización.



Fuente: Marco estratégico del ITCILO para 2022-2025

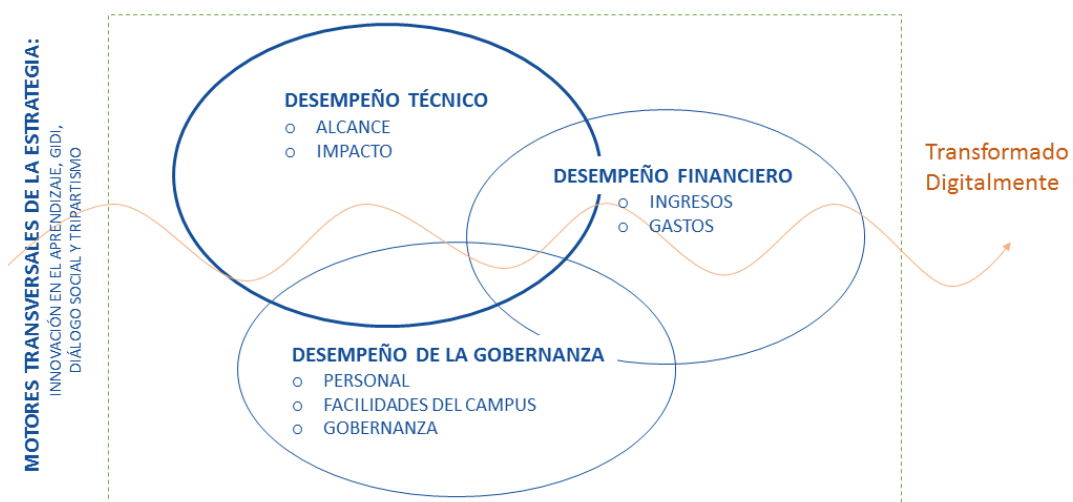
En cada dimensión de desempeño y para cada motor transversal de la estrategia, se han determinado **una serie de áreas de resultados de importancia crucial**.

- En la dimensión del desempeño técnico, se espera que el Centro siga incrementando el alcance de los servicios y mejorando su impacto.
- En la dimensión del desempeño financiero, el Centro seguirá esforzándose por lograr una combinación de financiación más diversificada y una mayor eficiencia en cuanto al costo por beneficiario, a fin de maximizar los beneficios para los mandantes y garantizar la sostenibilidad financiera del Centro.
- 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.

Con el fin de reforzar la capacidad del Centro para cumplir su mandato principal, se han identificado varios ejes estratégicos transversales, en concreto: (1) la promoción de **una cultura de innovación en el aprendizaje**, (2) la **promoción de los mensajes políticos fundamentales de la OIT sobre igualdad de género, diversidad e inclusión**, y (3) la **promoción de los mensajes fundamentales de la OIT sobre las Normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social**.

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 del anexo I para obtener más información sobre cada resultado y el ICR para reflejar los avances durante el próximo bienio).

Ámbitos de resultados durante el período de 2022-2025



Asignaciones de recursos

Dado que la sostenibilidad financiera **del Centro en parte depende de los ingresos obtenidos**, debe tenerse en cuenta con sumo cuidado cada cambio en el peso de un tipo determinado de servicios de desarrollo de la capacidad al decidir la dotación de recursos para el bienio 2024-25. Por ejemplo, el regreso de la formación presencial en el Campus y sobre el terreno tiene una repercusión directa en las proyecciones generales de las contribuciones a los gastos fijos (CGF). Específicamente, en un entorno de escasez de recursos en el que las contribuciones son limitadas, cada disminución de las CGF debidas a un tipo de servicio debe compensarse con un aumento de las CGF procedente de otro tipo de servicio.

Esta circunstancia **difiere de lo que ocurre con otras organizaciones de las Naciones Unidas**, en las que la financiación se recibe mediante contribuciones. A la luz de lo anterior, el objetivo general del presupuesto es proporcionar los recursos necesarios a las diversas áreas del Centro para respaldar la cartera de servicios para actividades sin dejar de ser competitivos y rentables, así como garantizar la sostenibilidad a largo plazo del Centro en el cumplimiento de sus objetivos y su mandato.

Al igual que en el bienio anterior, el Centro sigue enfrentándose a diversos riesgos financieros, incluidos los debidos a las fluctuaciones en el cambio de divisas y, especialmente, a la inflación. Por lo tanto, el enfoque general a la hora de preparar el presupuesto ha seguido siendo la prudencia. Se ha incluido una contingencia en el presupuesto de 2024-25 para garantizar que las fluctuaciones inesperadas y otros riesgos queden cubiertos frente a cualquier repercusión financiera.

Los niveles de contribuciones netas previstos en el bienio 2024-25 según los diversos tipos de actividad, así como por otras fuentes, se basan en la información prevista para 2023 con ajustes en función del crecimiento del alcance y las variaciones en la cartera de servicios del Centro.

El presupuesto vinculado a los gastos fijos de personal se mantiene al mismo nivel que en el bienio anterior e incorpora nuevos perfiles para algunos puestos transferidos desde las funciones de apoyo a las actividades de formación del Centro en el último bienio. Todos los puestos se financian en su totalidad en previsión de que las vacantes restantes se cubrirán durante el bienio 2024-25. La dotación de financiación correspondiente refleja los ajustes de costos de las últimas políticas y decisiones relacionadas con los salarios sobre las escalas salariales aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas y que se aplican al Sistema Común de las Naciones Unidas.

Todos los demás gastos fijos están sujetos a un crecimiento real cero durante todo el bienio y la financiación se asigna en consonancia con el bienio anterior para seguir apoyando el crecimiento del alcance y, al mismo tiempo, lograr cierta eficiencia en los procesos institucionales como resultado de la labor de racionalización.

Uno de los cambios importantes realizados en el bienio 2022-23 tiene que ver con la aprobación e inclusión en el presupuesto bienal de las inversiones institucionales. Las asignaciones financieras para los Fondos de Innovación, de Tecnologías de la Información y de la Comunicación, de Mejora del Campus y de Becas se mantienen al mismo nivel que las del bienio anterior, con un aumento previsto del uso de los fondos disponibles de los cuatro Fondos en el bienio 2024-25 con el fin de seguir respaldando la innovación, la automatización y las inversiones en TIC, la planificación y el inicio de la renovación del pabellón Américas 2, así como la oferta de becas para los participantes que permitan mejorar el carácter tripartito del Centro.

En la Sección 3 del presente documento se presenta el presupuesto para 2024-25 utilizando el nuevo formato de presupuesto aplicado en el último bienio. Incluye las contribuciones netas presupuestadas generadas por tipo de servicio del nuevo modelo operativo, otras fuentes de ingresos y las contribuciones voluntarias, que se espera alcancen un total de 60,5 millones de euros. El gasto fijo total, incluidos 2,4 millones de euros en inversiones institucionales, ascenderá a 60,5 millones de euros con el fin de contar con un presupuesto equilibrado previsto.

II. Áreas de resultados

Dimensión de rendimiento técnico

Resultado 1: El Centro ha mejorado aún más el alcance de sus servicios

Prioridades

Los cambios en el entorno que plasma la revisión ejecutiva brindan al Centro la oportunidad de hacer que sus servicios sean accesibles en todo el mundo a un número mucho mayor de mandantes de la OIT, también con un mayor número de socios locales. La clave para desbloquear con éxito los efectos de escala y las sinergias será la **transformación digital de la cartera de servicios del Centro**, tanto en lo que respecta a los servicios de formación como a los servicios no relacionados con la formación. En particular, el Centro: seguirá **ampliando la oferta en línea para alumnos individuales, cuando proceda, ofrecida** en colaboración con las instituciones de formación locales; seguirá **creando una cartera de servicios de desarrollo de capacidades mejorados por las tecnologías digitales para los intermediarios institucionales**, entre los que destacan los mandantes de la OIT; y hará **aún más hincapié en el apoyo al desarrollo de capacidades sistémicas** mediante el reposicionamiento de los servicios de innovación y gestión del conocimiento y de los servicios de comunicación y promoción. Una cuarta línea de trabajo interrelacionada es la **consolidación de la Turin School of Development** como el «faro académico» que conecta el Centro con universidades de todo el mundo.

El Centro seguirá reconstruyendo la cartera de actividades de formación presencial en el bienio 2024-25. Como se indicó en la revisión ejecutiva, las preocupaciones económicas, ambientales y sanitarias generan incertidumbre respecto a las actividades de formación que implican viajes intercontinentales en grupos grandes. En respuesta a esta tendencia, el Centro hará más **hincapié en las actividades de aprendizaje combinado con la formación grupal presencial sobre el terreno** y promocionará **el Campus como el centro internacional de conferencias mundiales y eventos de diálogo interregional**.

El crecimiento del Centro irá acompañado de una mejora adicional en la solidez de los enfoques de gestión de la calidad (Resultado 2) y requiere nuevas inversiones en el Campus (Resultado 6) y en las tecnologías de la información y la comunicación (Resultado 7).

Resultados inmediatos

Producto 1.1. La cartera de actividades de formación presencial se ha «desarrollado» mejor

Como resultado directo de la COVID-19, todas las actividades de formación presencial tuvieron que suspenderse y las instalaciones del Campus permanecieron infrautilizadas en el bienio 2020-21. Resultó necesario reorientar las operaciones del Centro y formar al personal

y, en algunos casos, redistribuirlo, al tiempo que se redujeron los servicios externos, como la restauración y el alojamiento, la lavandería y los servicios bancarios. En 2022, a medida que las restricciones de viaje se fueron levantando lentamente, este «motor de servicio» de la formación presencial se retomó con cautela, para no poner en riesgo las actividades de aprendizaje a distancia ni los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación, siempre teniendo en cuenta que los riesgos para la salud seguían siendo graves. Como se indica en el resumen ejecutivo, a finales de 2022 el Centro había impartido formación presencial a unas 6 000 personas, *la mayoría de ellas a través de actividades sobre el terreno*. En 2023, dichos números han seguido aumentando, pero las tendencias muestran claramente que es muy probable que la preocupación por el medio ambiente y las restricciones presupuestarias afecten negativamente a los viajes intercontinentales en grupo con fines formativos. Por tanto, la clave del éxito será elaborar una cartera de formación presencial mejorada.

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;
- dos tercios de las actividades de formación serían de aprendizaje en línea, mientras que el resto sería formación presencial;
- la mitad de las actividades presenciales se impartirían en el Campus de Turín, mientras que la otra mitad se llevaría a cabo sobre el terreno (principalmente en forma de actividades a medida);
- y que el total de pernoctaciones por año sería de unas 25 000.

En gran medida, estas predicciones se han cumplido en su mayoría, con una excepción. Como se predijo, durante el bienio 2022-23 la proporción entre actividades formativas y actividades no formativas fue de 2:1 y la demanda de servicios de aprendizaje en línea siguió siendo fuerte (las actividades relacionadas representaron el 59 por ciento de todas las actividades de formación en 2022 y el 60 por ciento en abril de 2023). Sin embargo, más de dos de cada tres actividades de formación se impartieron sobre el terreno, como resultado directo del fuerte aumento de los costos de los vuelos a causa de los elevados niveles de inflación. Circunstancialmente, el número total de pernoctaciones en 2022 alcanzó el umbral previsto, pero se debió en gran medida a los eventos de conferencias y diálogos, no tanto a actividades de formación.

A la vista de estos hechos, y de ahora en adelante, el Centro:

- Intentará mantener la proporción de 2:1 entre los servicios de formación y los no relacionados con la formación
- Intentará alcanzar una proporción de 2:1 entre la formación en línea y la formación presencial
- Anticipará la creciente demanda de formación presencial sobre el terreno y una menor demanda de formación presencial en el Campus

- Ajustará en consecuencia las estrategias de uso de las instalaciones del Campus, a partir de principio «*primero sobre el terreno*» para las actividades de formación en grupos más pequeños y un mayor impulso a las actividades de aprendizaje interregionales y globales en el Campus, como academias, retiros mundiales, conferencias internacionales y eventos de diálogo (véase también el producto 1.5).

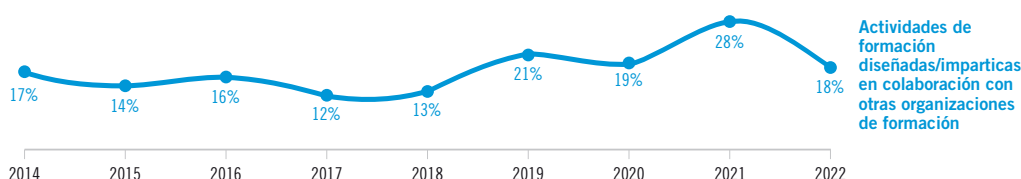
Primero entre iguales: Qué hace el Centro para impulsar más el alcance de su formación, específicamente entre los mandantes de la OIT

A menudo, las organizaciones de empleadores y de trabajadores se enfrentan a restricciones económicas que limitan el acceso a los servicios de aprendizaje del Centro. Para ayudarlos a superar dichas dificultades, el Centro interviene de múltiples maneras: los Programas de Actividades para los Trabajadores y para los Empleadores del Centro y su programa de promoción de las Normas internacionales del trabajo y la igualdad de género tienen acceso exclusivo a fondos de becas por un importe de 1,2 millones de euros por bienio (consulte también la sección sobre prioridades transversales para obtener más información sobre estos fondos de becas). También pueden utilizar estas asignaciones para financiar el apoyo a la elaboración de productos y los servicios de asesoramiento en materia de formación para las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores que, a su vez, deseen ampliar el alcance de su actuación entre sus afiliados. Además, los Programas de Actividades para Empleadores y Trabajadores reciben descuentos sustanciales en la política de precios del Centro y tienen objetivos financieros que están por debajo de los costos fijos por unidad, lo que significa que, en la práctica, los ingresos netos de más de un millón de euros obtenidos por otros programas técnicos se utilizan para subvencionar estas operaciones.

Además, el Centro utiliza inversiones específicas y ad hoc para impulsar aún más el alcance de sus servicios entre los mandantes principales de la OIT; por ejemplo, el Centro ha financiado con 50 000 euros de su Fondo de Innovación la elaboración de un conjunto de módulos de aprendizaje autónomo a distancia y gratuitos sobre temas de importancia inmediata para la promoción de las Normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo, y patrocinará con otros 60 000 euros del Fondo de Innovación un evento tripartito mundial de intercambio de conocimientos combinado sobre aprendizajes de calidad (si desea obtener más información, consulte más adelante los productos 1.2 y 1.5).

La estrategia del Centro, basada en el principio de *primero sobre el terreno*, para las actividades de formación en grupos pequeños implica que también podría haber **más espacio para fomentar las alianzas de formación con instituciones de formación locales o regionales**, un indicador clave del rendimiento que se rastrea a través del sistema de gestión basada en los resultados del Centro y que es motivo de preocupación, ya que la proporción volvió a disminuir en 2022 dado que se retomaron las actividades de formación en el Campus.

Proporción de las actividades de formación del Centro impartidas en colaboración con instituciones locales (2014-2022)



Fuente: Informe provisional de ejecución del CIF-OIT para 2022

En este tipo de colaboraciones beneficiosas para ambas partes, el Centro puede controlar mejor los costos variables relacionados con los viajes, el alojamiento y las instalaciones destinadas a la formación (que actualmente se reservan principalmente en hoteles), mientras que el socio local mejora su imagen de marca, así como el alcance y repercusión de los servicios que presta gracias a la colaboración con el Centro. Estos centros de formación locales deberían estar ubicados estratégicamente para facilitar los viajes y ofrecer niveles de calidad acordes con el marco de gestión de calidad del Centro para los servicios de aprendizaje.

Colaboración con la representación gubernamental de la India

El Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo del Centro ha entablado una colaboración formativa con dos institutos nacionales de formación de la India especializados en cuestiones laborales: el Instituto Nacional de Trabajo VV Giri, ubicado en Nueva Delhi, y el Instituto de Trabajo y Empleo de Kerala (KILE), ubicado en Thiruvananthapuram. En ambos casos, el objetivo consiste fortalecer las capacidades de los mandantes de la OIT y de los profesionales de las relaciones laborales en la India, en los ámbitos de las relaciones laborales y el diálogo social. El objetivo también consiste en reconocer sus competencias y habilidades adquiridas mediante la emisión de un certificado de rendimiento del Centro. Consistirá en un programa combinado que incluya actividades de formación síncronas y asíncronas. Las actividades síncronas se impartirán mediante un seminario web en directo. El objetivo de este tipo de formación consiste en propiciar el debate entre los participantes y el aprendizaje entre homólogos, además de responder a las inquietudes específicas de los participantes y de explorar el tema en profundidad. La formación asíncrona se impartirá a través de diferentes herramientas de aprendizaje autónomo. Su objetivo es desarrollar los conocimientos y la experiencia de los participantes antes de los seminarios web, para que tengan una comprensión general de los conceptos y para mejorar la experiencia y la capacidad de los participantes para interactuar durante los seminarios web. El Centro impartirá esta parte del programa.

Tras una participación exitosa, se invitará a los participantes a un programa residencial de una semana que será presentado e impartido por KILE y VV Giri. Estas dos actividades de formación presencial ofrecerán una oportunidad para comprender mejor el estado y la normativa sobre diálogo social en India y también para conocerse mejor. Los participantes deberán presentar un proyecto final una vez completados con éxito los cursos predefinidos. El proyecto final consistirá en una tarea escrita y brindará a los participantes la oportunidad de poner en práctica las habilidades y conocimientos fundamentales que han adquirido a lo largo de la experiencia didáctica. Como proceso culminante, el objetivo es demostrar el aprendizaje consolidado obtenido a través de las actividades que conducen a la obtención del diploma. Se espera que los primeros diplomas se expidan a finales de 2024. Esta colaboración didáctica cuenta con el apoyo técnico y financiero del Equipo de Apoyo al Trabajo Decente de la OIT para Asia Meridional, con sede en Nueva Delhi.

Producto 1.2. Una oferta de aprendizaje en línea mejorada aún más

El **eCampus del Centro es el pilar central de su infraestructura de aprendizaje digital**, ya que alberga las actividades de aprendizaje en línea, las páginas en línea que enlazan con las actividades de formación presencial en el Campus y sobre el terreno, y se utiliza como modelo para diseñar las plataformas de aprendizaje en línea y los cursos de formación organizados para terceros. Esto significa que la mayoría de los participantes directos (y muchos beneficiarios indirectos) de las actividades de aprendizaje del Centro utilizan digitalmente el eCampus durante el ciclo de aprendizaje, lo que abre nuevas vías para la normalización de los servicios. Además, los datos recopilados, procesados y analizados a lo largo del proceso, en total conformidad con las normas globales de seguridad y privacidad de los datos, son esenciales para supervisar y evaluar la calidad del servicio.

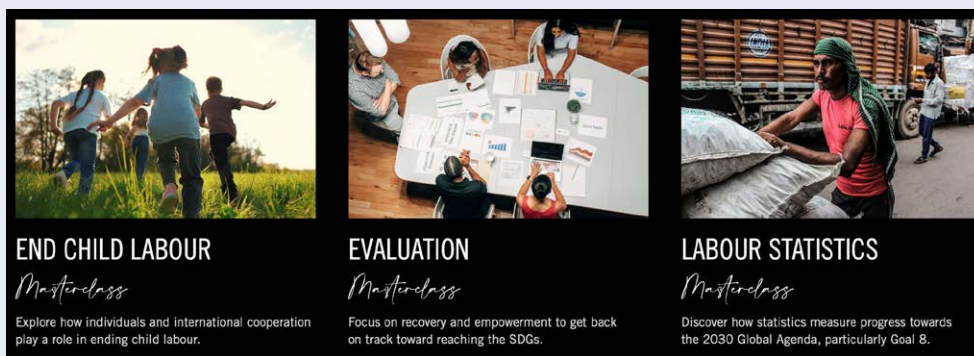
Durante el bienio 2024-25, se mejorará aún más la oferta en línea del eCampus del Centro. En particular:

- Se aumentará la capacidad del eCampus para propiciar un mayor crecimiento del número de alumnos que acceden a los servicios de forma simultánea;
- La Oficina del Director de Formación ampliará aún más sus capacidades internas para poner al día constantemente el contenido del sitio web que muestra los servicios de desarrollo de capacidades que ofrece Centro, para lo que se destinará a un recurso de personal a tiempo parcial para que opere una línea de atención para los programas técnicos;
- El Centro investigará e implantará aplicaciones de inteligencia artificial para mejorar la oferta de aprendizaje del eCampus, incluido un chatbot para facilitar una búsqueda más interconectada de las actividades de formación, contenido etiquetado con inteligencia artificial, seguimiento de foros, integración de herramientas de inteligencia para permitir a los creadores de contenido aprovecharlas al crear imágenes y contenido basado en texto, etc.;
- Se evaluará la eficacia del conjunto de herramientas de accesibilidad integrado durante el bienio 2022-23 para aportar información de cara a nuevas mejoras. Además, se revisará el contenido de los cursos de aprendizaje autónomo para mejorar la accesibilidad digital;
- Las páginas de aprendizaje en línea vinculadas a los cursos presenciales anunciados en el calendario se mejorarán continuamente para ofrecer una experiencia de aprendizaje combinado de primera clase, que incluya el acceso a encuestas de evaluación previas y posteriores a los eventos, cuestionarios y pruebas de conocimiento y, cuando proceda, a interfaces de realidad virtual;
- Se comprobará que todos los cursos de aprendizaje autónomo a distancia de reciente creación cumplen con el Marco de Garantía de Calidad para la Educación a Distancia del CIF-OIT;
- Se ampliará y seguirá promocionando el conjunto de clases magistrales (cursos de aprendizaje autónomo a distancia de alta calidad que promueven los mensajes fundamentales de la OIT);
- La idea de priorizar el aprendizaje en dispositivos móviles se extenderá a toda la cartera de servicios, teniendo en cuenta que, en particular, el alumnado más joven suele acceder a las actividades de aprendizaje en línea a través de un teléfono móvil, tendencia confirmada también por la encuesta que realizó el eCampus en 2023;
- A partir del Digital Facilitation Toolkit (caja de herramientas de facilitación digital) publicado por el ITCILO en colaboración con ETUI en 2023, el Centro incorporará un enfoque participativo y orientado al aprendizaje activo para eventos de aprendizaje en línea síncronos, como por ejemplo los seminarios web;
- Se promocionarán de forma explícita las actividades de formación presencial diseñadas a medida para que incluyan siempre plataformas de aprendizaje en línea, por motivos de gestión de la calidad;
- A los miembros del cuerpo docente se les ofrecerán sesiones de orientación sobre la creación de contenido multimedia para los cursos de formación que sea accesible digitalmente.

Acerca de las clases magistrales en línea del Centro

Las clases magistrales en línea del Centro son actividades de aprendizaje autónomo a distancia que incluyen una serie de módulos en vídeo cortos que plasman los mensajes fundamentales de la OIT sobre la promoción de la justicia social a través del trabajo decente. Las clases magistrales sirven de foro para que los expertos de la OIT hagan oír su voz ante un público mundial. Las clases magistrales se han hecho a medida de los teléfonos móviles y se puede acceder a las mismas en todo momento, en diferentes idiomas y de forma gratuita. El Fondo de Innovación del Centro financió la elaboración de las clases magistrales.

Clases magistrales disponibles a partir de finales de 2023



El **e-Campus tiene un vínculo estrecho con el 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 2022, el Centro registró más de 700 000 visitantes al sitio web, un incremento de un 10 por ciento en comparación con 2021 (729 000 frente a 663 000) y un 68 por ciento desde 2019 (729 000 frente a 433 000), lo que significa que más del 95 por ciento de las personas que consultan sobre la organización lo hacen por internet en primer lugar. Todas las matrículas en los cursos se realizan en línea a través de la página específica de cada curso que se encuentra el catálogo del sitio web, desde donde se redirige al alumnado al eCampus. Es interesante observar que, por primera vez, en 2022 la mayoría de los visitantes del sitio web (55 por ciento) accedieron al mismo a través de un teléfono móvil, también como resultado de las campañas del Centro en las redes sociales: los usuarios navegan por las redes sociales en su teléfono y, a continuación, hacen clic en los enlaces al sitio web. Los teléfonos móviles se están convirtiendo rápidamente en el principal medio de conexión y aprendizaje en línea, lo que abre nuevas vías para llegar a todo el mundo e incluir a los grupos vulnerables que no pueden viajar o no tienen acceso a computadoras de escritorio y portátiles.

Los ejemplos muestran que el crecimiento de la base de usuarios del eCampus dependerá en parte de la calidad del sitio web del Centro y de la combinación de marketing digital utilizada para llegar a posibles alumnos. Por tanto, el Centro seguirá ampliando las funcionalidades de su sitio web y mejorando la experiencia de los visitantes web para facilitar el proceso de conversión de clics. Además, el Centro ampliará el uso de la analítica de marketing digital y pondrá el acento en los canales digitales para llegar a las personas adecuadas en el momento adecuado con los mensajes de sensibilización adecuados. Si desea obtener más información, consulte el Resultado 3 y el Resultado 8.

Llegar a las personas adecuadas en el momento adecuado: Información extraída de las analíticas de marketing digital

Desde 2022, el Centro ha fortalecido su capacidad interna para el análisis de marketing digital gracias a la contratación de varios analistas de datos. El Centro, gracias al apoyo de este equipo, inició una serie de experimentos para llegar mejor a las personas adecuadas en el momento adecuado con sus mensajes promocionales. Como parte de estos experimentos de tipo A/B, el Centro modificó la combinación y la secuencia (en uso) de los canales de comunicación, personalizó los mensajes según las características del grupo destinatario (teniendo en cuenta el sexo, el grupo de edad, los intereses y la afiliación institucional), por subregión y en diferentes idiomas. Se hizo hincapié en la promoción de actividades de aprendizaje autónomo a distancia gratuitas, incluyendo a grupos destinatarios vulnerables. Los hallazgos se publicaron en reseñas digitales accesibles a través del sitio web del Centro con la etiqueta «recursos»; desde entonces han ayudado a poner a punto las campañas de promoción organizadas por los Programas Técnicos. La investigación práctica relacionada con el análisis de marketing continuará en el bienio 2024-25 con el fin de aumentar aún más el nivel de detalle de las actividades de promoción del Centro y llegar mejor a las personas del mundo del trabajo a través de actividades de aprendizaje gratuitas y de pago.



Se puede acceder a través de: <https://www.itcilo.org/sg-promotion>

Producto 1.3. Los programas de maestría de la Turin School of Development (TSD) se han posicionado firmemente como la oferta de aprendizaje de excelencia del Centro

En el bienio 2024-25, el Centro a) **calificará los programas de maestría de la TSD como su producto de aprendizaje de primer nivel**, b) profundizará la red de colaboraciones y diversificará la base de patrocinio de la TSD, y c) promoverá la cooperación en investigación.

Además de a), el Centro reposicionará sus maestrías como un producto de primer nivel en la pirámide de credenciales de aprendizaje. El marco de certificación de tres niveles del Centro establece una distinción entre certificados de participación, certificados de logro y diplomas. Todas las actividades de aprendizaje del Centro corresponden a uno de los tres niveles y los certificados se emiten de conformidad con los criterios específicos del nivel. El esfuerzo de aprendizaje aumenta notablemente conforme nos acercamos a la cúspide de la pirámide y las credenciales de aprendizaje correspondientes a los certificados de logro pueden acumularse para la obtención de un diploma. Cabe destacar que, en la actualidad, las maestrías *no* forman parte de la pirámide de credenciales de aprendizaje del Centro, sino que son títulos que expide la TSD y que imparten las universidades.

¿Qué es la Turin School of Development?

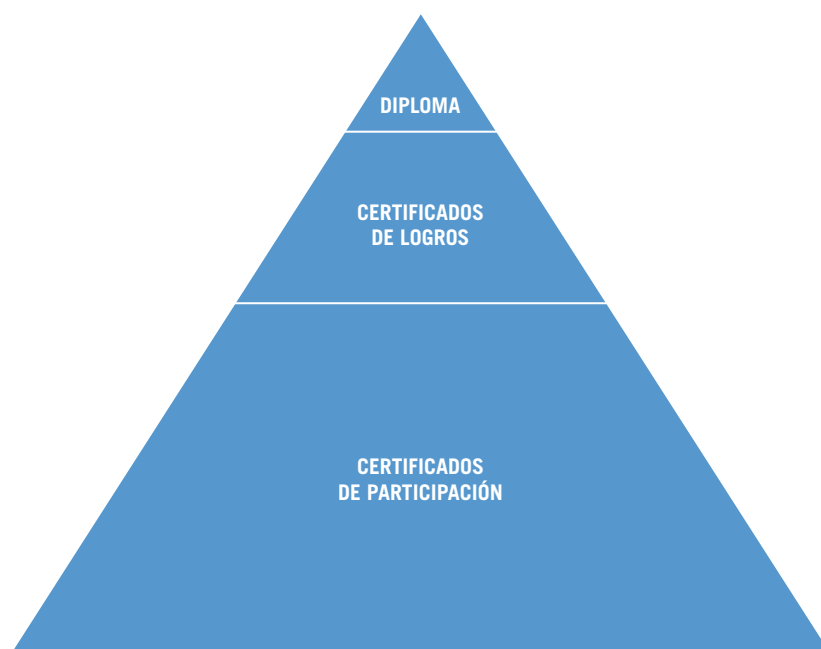
La Turin School of Development (TSD) consiste en un programa educativo único que combina el mundo de las organizaciones internacionales con el mundo académico y algunas de las universidades más reconocidas del mundo. La TSD se ha ganado una sólida reputación al haber compaginado el rigor académico con la relevancia práctica. La Escuela aprovecha la experiencia del CIF-OIT, de la OIT y de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, de universidades locales como la Universidad de Turín y el Politécnico de Turín; también cuenta con una amplia red de expertos internacionales en las diferentes áreas de interés de las maestrías, hecho que le permite ofrecer cursos con una base teórica y una orientación práctica. Este enfoque garantiza que los participantes no solo quedan expuestos a las últimas ideas e investigaciones en sus campos de especialidad, sino que también estarán dotados de las competencias prácticas y los conocimientos necesarios para aplicar dichos conocimientos en situaciones reales.

En el año académico 2023-24, la TSD ofrece siete programas de maestría y en el año académico 2024-25 se lanzarán dos maestrías nuevas. Dichas maestrías se imparten en colaboración con la Universidad de Turín y el Politécnico de Turín. Cerca de 200 estudiantes de todo el mundo se inscribieron en la edición de 2022-23. Si desea obtener más información, visite <https://www.itcilo.org/turin-school-of-development>

Cartera de programas de maestría para el año académico 2023-24

<p>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</p>	<p>DIÁLOGO SOCIAL</p>	<p>CONTRATACIÓN</p>	<p>DESARROLLO SOSTENIBLE</p>
<p>Master in Occupational Safety and Health 4 SEPTIEMBRE 2023-30 SEPTIEMBRE 2024 Combinado. Inglés</p>	<p>Master in Industrial and Employment Relations 2 OCTUBRE 2023-28 SEPTIEMBRE 2024 En línea. Inglés</p>	<p>Master in Public Procurement Management for Sustainable Development 16 OCTUBRE 2023-15 OCTUBRE 2024 Combinado. Inglés</p>	<p>Master in Management of Development 1 NOVIEMBRE 2023-31 OCTUBRE 2024 Combinado. Inglés</p>
<p>DESARROLLO SOSTENIBLE</p>	<p>INNOVACIÓN</p>	<p>TRADE LAW</p>	
<p>Master in Social Innovation for Sustainable Development 1 NOVIEMBRE 2023-31 OCTUBRE 2024 Combinado. Inglés</p>	<p>Master in Technology and Public Policy 1 NOVIEMBRE 2023-31 OCTUBRE 2024 Combinado. Inglés</p>	<p>Master of Laws in International Trade Law 1 NOVIEMBRE 2023-31 OCTUBRE 2024 Blended. English</p>	

Marco de certificación de tres niveles del Centro para los servicios de aprendizaje (2022)



En el bienio 2024-25, se ajustará el marco de certificación del Centro y las maestrías pasarán a considerarse como la escala superior de la pirámide de logros de aprendizaje. Este ejercicio de reposicionamiento requerirá alinear los enfoques de marketing con el objetivo de aumentar la *visibilidad de la TSD en la cartera del Centro*, incluso en las redes sociales y a través de otros canales de comunicación; esto podría requerir una revisión del marco para la concesión de créditos de aprendizaje, incluido el reconocimiento de diplomas como componentes básicos de los programas de maestría.

Como parte del ejercicio de reposicionamiento, el Centro llevará a cabo un análisis de la cartera de sus programas de maestría con el fin de aportar información para las estrategias de inversión futuras y sentar una base sólida para la expansión. La visión es adaptar e innovar el plan de estudios de la TSD para incluir nuevas áreas de estudio que combinen el mandato de la OIT para la promoción de la justicia social y el trabajo decente con el fomento del desarrollo y las nuevas cuestiones emergentes. Los temas centrales para la renovación de la oferta educativa se identificaron en las nuevas tecnologías y el impacto social y económico que genera el proceso continuo de innovación, los cambios ambientales y climáticos y los nuevos desafíos de la cooperación internacional para el desarrollo y la gobernanza humanitaria. Las decisiones de inversión se tomarán en estrecha consulta con los socios de la TSD, incluida la OIT, las universidades de Turín y los institutos educativos y de formación de todo el mundo.

Además de b), el Centro tiene la intención de **fortalecer y desarrollar aún más las alianzas con partes interesadas locales e internacionales**, como universidades, centros académicos, institutos de investigación, organizaciones internacionales y agencias educativas. El objetivo de dichas alianzas consistirá en personalizar y cocrear programas educativos, promover la investigación y organizar eventos académicos. En este sentido, se organizará un simposio internacional anual recurrente en el Campus del Centro sobre temas de relevancia. Permitiría un enfoque de aprendizaje más dinámico e innovador, mejoraría la oferta educativa y el alcance y también aumentaría su repercusión.

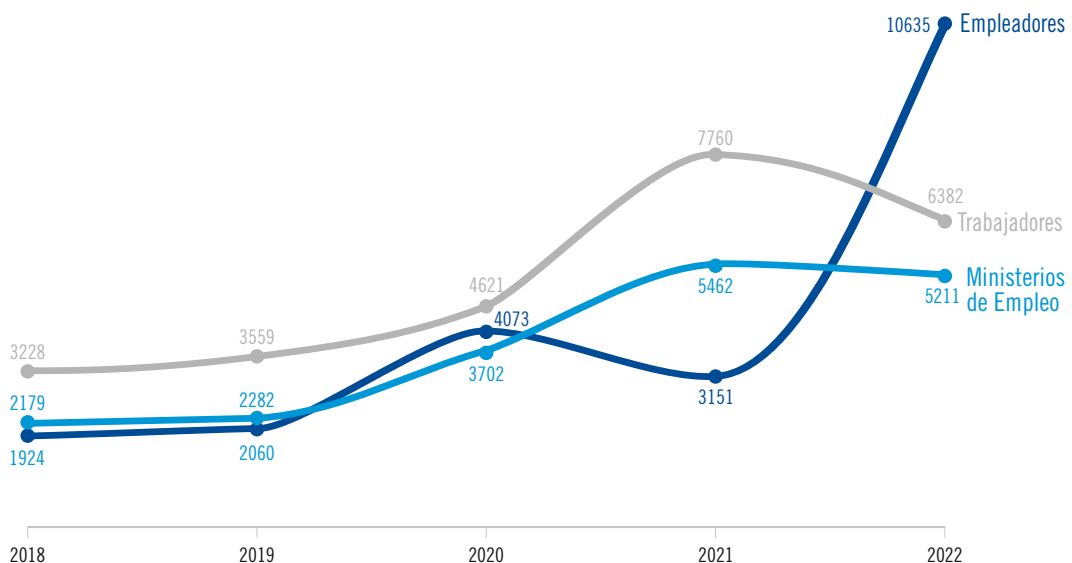
La TSD, con el objetivo de promover la estabilidad financiera y generar una base de financiación más sólida, aplicará una estrategia de diversificación de donantes. Además de la Fundación de la Compañía de San Paolo, que actualmente constituye la principal contribuyente, la TSD explorará oportunidades de colaboración con otras instituciones que comparten la misma visión en cuanto al futuro de la educación superior. Al implicar a una red más amplia de donantes, la TSD tiene como objetivo aumentar sus recursos y ampliar la capacidad para diseñar e impartir programas de maestría de vanguardia que satisfagan las necesidades en evolución de los participantes.

Además de c), el componente de investigación de la TSD constituye una parte importante de su misión. Persigue el triple objetivo de mantenerse al día de las principales áreas y tendencias de investigación a nivel internacional, así como promover áreas de investigación estimulantes de la mano de universidades y estudiantes de maestrías y explorar nuevas vías de investigación.

Producto 1.4. Servicios de apoyo mejorados digitalmente para los intermediarios institucionales

La piedra angular de los servicios de apoyo al desarrollo de capacidades no formativas del Centro es la **ayuda a la elaboración de productos**, siendo las plataformas de aprendizaje creadas por encargo de los mandantes de la OIT y otros socios para el desarrollo sus buques insignia. Los mandantes de la OIT pueden elegir entre una variedad de opciones, que incluyen el desarrollo de cursos de formación independientes o el desarrollo de soluciones completas con campus electrónicos que ofrezcan múltiples aplicaciones de aprendizaje y funciones administrativas como el marketing digital, el análisis del aprendizaje digital y la certificación digital. En el bienio 2022-23, el Programa de Actividades para los Empleadores lideró el camino al proporcionar a las OEE acceso a dichas plataformas, centrándose en la formación en seguridad y salud en el trabajo (e-SST) e impulsando el alcance de sus servicios como resultado directo. En el bienio 2024-25, el Centro explorará el espacio existente para **ampliar estas soluciones de elaboración de productos** con el objetivo de prestar también un mejor servicio a los intermediarios institucionales que buscan a los representantes de los trabajadores y a los funcionarios de los ministerios de trabajo.

The Centre's training outreach to ILO core constituents (2016-2022)



Fuente: Informe provisional de ejecución del CIF-OIT para 2022

Además, el Centro ofrecerá **servicios de asesoramiento estratégico** para los mandantes de la OIT y otros clientes institucionales, incluidas evaluaciones de la capacidad institucional, servicios de asesoramiento para el desarrollo organizativo y ayuda para la elaboración de productos nuevos.

En el bienio 2024-25, estos servicios de desarrollo de la capacidad institucional se centrarán en **las evaluaciones del nivel de preparación para la transformación digital** y utilizarán las seis vías de transformación digital descritas en la presentación resumida del presente documento a modo de estrategia. El Centro puede sacar provecho con facilidad de su experiencia de primera mano, dado que ha realizado una transformación digital de sus propias operaciones y ofrece acceso a tecnologías y aplicaciones de aprendizaje que han demostrado ser adecuadas para su propósito a los mandantes de la OIT y otros socios para el desarrollo. Algunos ejemplos de estas tecnologías son las plataformas de aprendizaje en línea y las soluciones de formación y colaboración basadas en la realidad aumentada y virtual, así como las aplicaciones personalizadas de gestión de las relaciones con los clientes, los sistemas de seguimiento y evaluación de la formación digital y, más recientemente, las soluciones de certificación digital. Un nuevo complemento para esta creciente cartera de servicios de desarrollo de capacidades institucionales basados en datos son las soluciones de gestión del conocimiento impulsadas por la inteligencia artificial (si desea obtener más información, consulte el resultado 1.5).

Las OEE piden servicios de asesoramiento cada vez más diversos

Las organizaciones empresariales y de empleadores (OEE) deben ser resilientes, receptivas y eficaces para seguir resultando relevantes para sus afiliados, así como para poder atraerlos y conservarlos con éxito. En este sentido, el Programa ACTEMP del CIF-OIT ha elaborado una metodología para ayudar a los mandantes de la OIT que forman parte del grupo de los empleadores a desarrollar un plan estratégico «exprés» que englobe las áreas estratégicas fundamentales más delicadas: **Gobernanza-Afiliación-Servicios-Promoción.**

En este sentido, se ha prestado asistencia directa a varias OEE ubicadas en Asia Central, el Caribe y, más recientemente, en las Islas Maldivas. La Federación Nacional de Empleadores de Maldivas (NFME), mandante de la OIT, se fundó en febrero de 2020, pocas semanas antes de que la pandemia de la COVID-19 azotara el planeta, lo que paralizó la mayoría de sus planes de desarrollo y consolidación.

En un taller de dos días en Malé celebrado en mayo de 2023, con la participación de los miembros de la junta directiva, las asociaciones afiliadas, empresas afiliadas y posibles afiliados futuros de la NFME, se redactó un plan de acción para fortalecer y desarrollar la capacidad de la organización con el fin de que se convierta en un interlocutor social respetado y fiable en el país. Se hizo en total conformidad con el mandato de la OIT relativo al desarrollo de mandantes fuertes e independientes.

El Programa ACTEMP del CIF-OIT ha observado en los últimos años un aumento en la demanda de servicios de asesoramiento por parte de las OEE. En la actualidad, casi el 20 por ciento de las actividades son de este tipo, con proyección de crecimiento en un futuro próximo.

«Las estrategias y herramientas prácticas que se compartieron han sido de gran ayuda y ya he visto el interés y el impulso que generaron. El énfasis puesto en la resiliencia y la capacidad de respuesta como atributos clave de los empleadores de éxito fue especialmente oportuno, dadas las dificultades a las que nos enfrentamos en la actualidad. (...) Mantenemos el compromiso de llevar a la Federación al siguiente nivel mediante la aplicación de la orientación y los conocimientos recibidos.»

Dra. Shahida Mariyam Mohamed, vicepresidenta de la NFME



Acelerar la transformación digital de la Facultad Cipriani de Estudios Laborales y Cooperativos



En 2023, el Equipo de Apoyo al Trabajo Decente para el Caribe de la OIT encargó al Centro (a través de su Programa de Innovación en el Aprendizaje) que desplegara sus servicios de desarrollo de capacidades institucionales para apoyar la transformación digital de la Facultad Cipriani de Trinidad y Tobago, centrándose en dos palancas estratégicas:

- Tecnología de aprendizaje para consolidar la calidad de la oferta formativa, reforzar el alcance de la formación, innovar, diferenciar la oferta formativa y reforzar la capacidad de la plantilla;
- Tecnología de la información para digitalizar los procesos de control de calidad, optimizar la gestión de los servicios de aprendizaje y aumentar la eficacia de los esfuerzos de comunicación y marketing.

En una fase inicial, se realizaron tres estudios diagnósticos para evaluar las necesidades de apoyo a la creación de capacidades de la Facultad, en estrecha colaboración con la Oficina de la OIT para el Caribe y los centros satélites de San Fernando y Tobago. Una misión de consulta en mayo de 2023 complementó el panorama diagnóstico y condujo a una serie de recomendaciones concretas que constituirán la base de una hoja de ruta de transformación digital con la que el Centro y la Facultad podrán generar sinergias el próximo año. Los puntos de partida clave de la hoja de ruta son la modernización y optimización del sistema de gestión del aprendizaje actual, la transición hacia las credenciales digitales (y las microcredenciales) y la diversificación de la cartera de servicios de aprendizaje actual para incluir productos y servicios de innovación educativa específicos. Este trabajo se realiza en paralelo al inicio de una estrategia más amplia de aprendizaje permanente que la Facultad quiere elaborar de la mano de la OIT.

Producto 1.5. Conjunto de servicios de desarrollo de capacidades sistémicas

Los dos productos estrella que ofrece actualmente el Centro para respaldar el desarrollo de capacidades a nivel de sistema son las campañas de promoción y comunicación y los servicios de gestión de eventos y conferencias, que permiten en primer lugar concienciar al público y hacer que aprecien los mensajes fundamentales de la OIT sobre la justicia social a través del trabajo decente y, en segundo lugar, promover la difusión del conocimiento y la colaboración entre los actores con el objetivo de potenciar el rendimiento del sistema.

Como se describe en el informe provisional de ejecución para 2022, la demanda de **campañas de comunicación y promoción** diseñadas y ejecutadas por el Centro ha experimentado un rápido crecimiento, en particular por parte de la OIT. Se sabe que en 2022 más de 100 000 personas interactuaron de manera sostenida con la OIT a través de estas campañas, lo que impulsó significativamente el alcance de los servicios del Centro y contribuyó en gran medida a recuperar los costos fijados. El Centro hizo especial hincapié en reforzar los procesos y herramientas

de seguimiento y evaluación en los que se basan estas campañas a fin de poder ofrecer pruebas objetivamente verificables del alcance y el impacto (si desea obtener más información, consulte el Resultado 2). En el bienio 2024-25, el Centro **diferenciará mejor sus servicios de promoción y comunicación** como forma de apoyo al desarrollo de capacidades sistémicas que saca partido los medios digitales, incluidos videos, el diseño de sitios web y otros medios digitales para empaquetar el mensaje de promoción, así como el uso de las redes sociales para trasladarlo a un público de alcance mundial. El Centro promoverá estos servicios de **comunicación y promoción combinados con servicios de formación y asesoramiento**, preferiblemente en el marco de proyectos de desarrollo de capacidades gestionados por la OIT o independientes por encargo de socios para el desarrollo, pero en ambos casos solicitará una campaña de desarrollo de colaboraciones bien coordinada (si desea obtener más información, consulte el resultado 3).

Del mismo modo, el Centro seguirá ampliando su oferta en el ámbito de la gestión de **conferencias y eventos de diálogo**. Tradicionalmente, el Centro ha destacado como un lugar de encuentro mundial para retiros y conferencias presenciales de la OIT y tiene la intención de ampliar aún más su presencia en el mercado. En este sentido, el Centro seguirá mejorando las instalaciones físicas del Campus (véase el Resultado 6) e invertirá en la automatización de los procesos institucionales internos conexos, como la interpretación, la traducción, matrículas y pagos electrónicos. Consciente de las crecientes preocupaciones ambientales y las restricciones presupuestarias relacionadas con los eventos de gran audiencia que implican viajes intercontinentales y, una vez más, aprovechando la tecnología digital de aprendizaje y colaboración, el Centro seguirá mejorando sus aplicaciones de conferencias y reuniones virtuales introducidas desde 2020.

Un lugar de encuentro mundial para los mandantes de la OIT: La Feria de Competencias de 2024

En enero de 2024, el Programa de Análisis de Políticas de Empleo y Mercado de Trabajo, de la mano del Programa de Actividades para los Empleadores y los Trabajadores, y en colaboración con la Subdivisión SKILLS de la OIT, ACTRAV/OIT y ACTEMP/OIT organizarán la segunda edición de la Feria Mundial de Competencias en el Campus del Centro. La Feria de Competencias mundial tuvo un piloto en abril de 2021, en medio de la pandemia de COVID-19, en formato en línea. La edición de 2024 transformará la Feria de Competencias en un evento mixto, que compaginará las ventajas de la colaboración digital con las de una reunión presencial. Se espera que la Feria reúna a más de 2 000 partes interesadas clave (300 participantes en el campus y 1 700 en línea) cuyo mandato consista en facilitar los marcos nacionales de desarrollo de competencias políticas, legales y normativas. El objetivo del evento es fortalecer la capacidad sistémica para incluir los aprendizajes en un enfoque basado en el diálogo sobre las leyes y políticas existentes. El enfoque temático de la edición de 2024 se centra en la Estrategia de la OIT sobre competencias y aprendizaje permanente 2030, lanzada en octubre de 2022, y en la Recomendación de la OIT sobre los aprendizajes de calidad (R208), aprobada en junio de 2023.

La agenda del evento de tres días incluye una sesión plenaria de alto nivel sobre la R208, sesiones técnicas sobre elementos específicos de la R208 (regulación y protección/entorno propicio/gestión del ciclo de aprendizaje), sesiones de intercambio de experiencias y aprendizaje entre iguales sobre las mejores prácticas de aprendizaje, concursos y sesiones gamificadas (con credenciales digitales o microcredenciales para los participantes), stands físicos y en línea de organizaciones de todos los continentes, en los que se mostrará su experiencia en materia de aprendizajes, seminarios web organizados por dichas organizaciones sobre prácticas específicas/ proyectos de interés global y espacios individuales separados para las organizaciones que desean discutir sobre posibles alianzas por separado.

cont.

La Feria de Competencias de 2024 constituye un evento emblemático que se inspira en el interés transversal del Centro por promover Normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo. La Feria cuenta con el respaldo del Centro por medio de una inversión por valor de 60 000 euros del Fondo de Innovación.

La creciente necesidad de espacio para reuniones en el Campus para **grupos** más grandes y habitaciones de hotel de mayor calidad requiere que se realicen inversiones continuas en la mejora del Campus en los próximos años (véase el Resultado 6). Muchos miembros de la plantilla asignados a la formación presencial en el pasado desempeñarán tareas relacionadas con la formación en línea y los servicios de asesoramiento no relacionados con la formación en línea en el futuro (véase el Resultado 5). También es necesario profesionalizar aún más **las capacidades de gestión de conferencias y eventos** del Centro, desde todos los aspectos técnicos hasta el marketing, la elaboración de presupuestos y la logística (véase el resultado 6 para obtener más información).

Otro ámbito en el que el Centro ha respondido en el bienio 2022-23 ante la creciente demanda de apoyo al desarrollo de capacidades no relacionadas con la formación por parte de los mandantes han sido las **soluciones de gestión para la innovación en el aprendizaje y el conocimiento**. Las soluciones de innovación en el aprendizaje que ofrece el Centro se han expandido rápidamente en los últimos años e incluyen desde actividades de formación grupales hasta asesoramiento en materia de desarrollo organizativo; durante el bienio 2022-23 se hizo especial hincapié en el apoyo al desarrollo de capacidades sistémicas para promover los ecosistemas de innovación.

El Programa de Innovación en el Aprendizaje del Centro lidera el desarrollo y la prestación de servicios relacionados, incluida la organización de convocatorias de innovación, hackatones, laboratorios de innovación y de días de innovación. En este último caso, el objetivo es fomentar una cultura de innovación entre las partes interesadas del sistema para exponerlas a las mejores prácticas mundiales en materia de enfoques y herramientas para el desarrollo de capacidades y para fomentar las relaciones de red y las colaboraciones entre los actores. En el bienio 2024-25, el Centro pondrá dichas capacidades al servicio del mecanismo de innovación contemplado en el Programa y Presupuesto de la OIT. En particular, el laboratorio de innovación del Centro proporcionará al personal, mandantes socios para el desarrollo de la OIT un **espacio seguro para experimentar con soluciones nuevas para el desarrollo de capacidades** y para consultar sobre nuevas soluciones de políticas.

En este sentido, el Centro podría desempeñar un papel importante para dar plena efectividad tanto a la Coalición como a los Programas de Acción. En el caso de la Coalición, las capacidades digitales del Centro podrían utilizarse para ampliar el alcance de la OIT y la inteligencia colectiva mediante la organización de hackatones, convocatorias de innovación, eventos de previsión y formatos de conferencias virtuales. En el caso de los Programas de Acción, la OIT podría utilizar el Centro para ampliar masivamente el alcance de los servicios de desarrollo de capacidades relacionados y gestionar el conocimiento a escala mundial. El Departamento de Estadística de la OIT ha mostrado el camino en este sentido, al utilizar ya el Centro para difundir ampliamente el conocimiento sobre las estadísticas del mercado laboral a través de soluciones de aprendizaje y

colaboración en línea. El Departamento de Investigación también ha recurrido al Centro para el desarrollo de aplicaciones de investigación basadas en el uso de inteligencia artificial (véase más adelante). La TSD es otro socio estratégico del Centro en el ámbito de la gestión del conocimiento gracias a sus redes académicas globales y al conjunto de programas de maestría dirigidos a los futuros líderes del mundo del trabajo.

Aprovechando estas asociaciones interdepartamentales existentes en apoyo de la coherencia e integración de las políticas, la OIT también podría aprovechar fácilmente el reconocimiento mundial del Centro como **adali de la innovación en el aprendizaje** a lo largo y ancho del sistema de las Naciones Unidas, reforzado por la reciente inauguración de un laboratorio presencial de innovación que permite que los participantes experimenten en primera persona con las tecnologías de innovación en el aprendizaje de vanguardia, como el aprendizaje profundo con la ayuda de la holografía. El Programa de Innovación en el Aprendizaje del Centro podría albergar el mecanismo de innovación funcional gracias a una red virtual de puntos focales departamentales contemplada en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-25 y descrita con más detalle en la Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación para 2023.

Un espacio para poner a prueba enfoques nuevos para luchar contra el acoso sexual en el lugar de trabajo

La realidad virtual puede ser una herramienta de aprendizaje y formación potente que sirva para que aumente la empatía y para aprender a manejar situaciones delicadas. Por este motivo, OIT Bangkok, Better Work Indonesia, el CIF-OIT y BodySwaps han colaborado para diseñar una simulación de realidad virtual inmersiva e interactiva que permita enseñar a los trabajadores de fábricas cuáles son los riesgos del acoso sexual en el trabajo. Si desea obtener más información, visite <https://www.itcilo.org/stories/ilo-launches-vr-course-against-sexual-harassment-garment-sector>

«Me pareció que la formación era estimulante. Mejora muchas cosas respecto a la forma en que impartimos la formación. Descubrimos que con esta formación podíamos aprender a partir de la experiencia. Descubrimos que también podemos convertirnos en otra persona. Es decir, si me entreno a mí mismo, ¿puedo aceptarlo o no? ¿Puedo cambiar? Gracias al formador. Por tanto, es muy interesante. Lo recomiendo.»

Dedi Wahyudi, director de SST en el Departamento de SST, Cumplimiento de la Legalidad y Mantenimiento, Avery Dennison RBIS Indonesia



Por lo que respecta a las soluciones de gestión del conocimiento, en el pasado se hizo hincapié en las actividades de formación dirigidas a los profesionales de la gestión del conocimiento, como en el caso de la Academia mundial de gestión del conocimiento como servicio emblemático. Durante la pandemia de COVID-19, la atención se centró en soluciones de gestión del conocimiento que rediseñaron las plataformas de aprendizaje en línea de forma eficaz con el fin de transferir información y facilitar el diálogo entre iguales como parte de la respuesta de la OIT frente a la COVID-19. En 2022, la oferta evolucionó aún más con la introducción en el mercado de servicios basados en datos, como el uso de soluciones en la nube para ubicar redes. En 2023, el Centro, en colaboración con el Departamento de Investigación de la OIT, puso a prueba el uso de grandes modelos lingüísticos para acelerar la transferencia de conocimientos con la ayuda de chatbots. El proyecto piloto, financiado por el Fondo de Innovación del Centro, se ha centrado en un chatbot para consultar el Sistema de Documentación de Gobernanza Interna de la organización (si desea obtener más información sobre dicho piloto, consulte el Resultado 3, Producto 3.3).

Productos de servicio basados en inteligencia artificial para facilitar la gestión del conocimiento

En el mundo actual, que se mueve por la información, las organizaciones se enfrentan al desafío de administrar y sacar provecho de grandes cantidades de conocimiento e información de forma eficiente. Los productos de servicio basados en inteligencia artificial surgen como un punto de inflexión en la gestión del conocimiento, ya que ofrecen capacidades avanzadas para capturar, analizar y utilizar el conocimiento de forma eficaz. Al aprovechar el poder de la inteligencia artificial, estas herramientas innovadoras están transformando las prácticas tradicionales de gestión del conocimiento, lo que permite que las organizaciones optimicen las operaciones, mejoren la productividad y tomen decisiones fundamentadas en información de valor.

Los productos de servicio basados en inteligencia artificial emplean tecnologías de vanguardia, como el procesamiento del lenguaje natural (PLN), el aprendizaje automatizado y el aprendizaje profundo para automatizar y mejorar varios aspectos de la gestión del conocimiento. Dichas herramientas son capaces de comprender, organizar y extraer información significativa de diversas fuentes de datos, como documentos, correos electrónicos, interacciones con los clientes y bases de datos internas.

Una de las características clave de los productos de servicio basados en inteligencia artificial es la capacidad para automatizar los procesos de captura de conocimiento. Estas herramientas, mediante técnicas inteligentes de extracción y categorización de datos, pueden recopilar rápidamente información relevante, eliminar los silos de datos y crear bases de conocimiento integrales. Esta automatización reduce significativamente el esfuerzo manual necesario para la captura de conocimiento, lo que permite a las organizaciones recopilar y actualizar información rápidamente en tiempo real.

Las herramientas de gestión del conocimiento basadas en inteligencia artificial también destacan en el análisis de grandes cantidades de datos para extraer información de valor. Al aplicar algoritmos de aprendizaje automático, pueden identificar pautas, tendencias y relaciones dentro del repositorio de conocimiento. Este análisis proporciona a las organizaciones una comprensión más profunda de los datos, lo que les permite tomar decisiones a partir de los mismos e identificar oportunidades para optimizar procesos e innovar.

Encontrar la información correcta en el momento adecuado es crucial para gestionar el conocimiento con eficiencia. Los productos de servicio basados en inteligencia artificial sacan partido de las capacidades de búsqueda avanzadas, del análisis semántico y de la comprensión contextual para ofrecer resultados de búsqueda personalizados y de gran pertinencia. Los usuarios pueden acceder a los repositorios de conocimiento a través de interfaces intuitivas y confiar en los algoritmos de inteligencia artificial para mostrar el contenido más relevante, lo que aumenta la productividad y reduce el tiempo dedicado a buscar información.

cont.

Las herramientas de gestión del conocimiento basadas en inteligencia artificial ofrecen sistemas de recomendación inteligentes que proponen contenido relevante en función de las preferencias, las funciones y las interacciones previas de los usuarios. Dichas recomendaciones fomentan la colaboración, lo que permite que los empleados descubran conocimientos nuevos, compartan experiencias y colaboren en proyectos con mayor eficacia. Los algoritmos de inteligencia artificial pueden identificar a los expertos en la materia dentro de una organización, lo que facilita el intercambio de conocimientos sin contratiempos y mejora la colaboración interfuncional.

Los productos de servicio basados en inteligencia artificial están revolucionando la gestión del conocimiento, ya que proporcionan a las organizaciones herramientas avanzadas para capturar, analizar y utilizar el conocimiento de forma eficaz. Estas herramientas automatizan y agilizan los procesos, lo que permite que las empresas capturen, organicen y extraigan y extraer información con eficiencia a partir de grandes cantidades de información. Las organizaciones, si aprovechan las tecnologías de inteligencia artificial, pueden mejorar la productividad, tomar decisiones fundamentadas, fomentar la colaboración y, en última instancia, obtener una ventaja competitiva en la sociedad actual basada en el conocimiento.

Este cuadro de texto ha sido generado con inteligencia artificial

Resultado 2: El Centro ha seguido mejorando la calidad de sus servicios

Prioridades

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 diferenciación entre los servicios de desarrollo de capacidades dirigidos a las personas, por un lado, y los dirigidos a las organizaciones y los ecosistemas, por otro, ha ayudado a centrar la atención en el hecho de que los resultados difieren en cada nivel del sistema. Para que dichos resultados tengan una resolución mayor, el Centro definió durante el bienio 2022-23 cadenas de resultados específicas por canal y mejoró los procesos y herramientas de control de calidad digital específicos de cada canal. El Centro también intentó conectar estas cadenas de resultados de manera más sistemática para desbloquear sinergias y efectos de escala, inspirándose en una teoría del cambio basada en el pensamiento sistémico. En el bienio 2024-25, la labor de consolidación del marco de gestión de la calidad del Centro continuará centrándose en el uso de los datos para proporcionar pruebas objetivas de un cambio positivo, en particular en lo que respecta a los servicios de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas. En consecuencia, el Centro **reforzará la base empírica a partir de los resultados y la repercusión de los servicios, seguirá desarrollando el sistema de análisis del aprendizaje y comparará sus servicios con los de otros proveedores.**

En el bienio 2024-25, el Centro se propondrá además abordar un desafío de larga data en la fase «práctica» de su ciclo de servicios de aprendizaje, en concreto: proporcionar a los antiguos participantes un **apoyo de seguimiento en materia de aprendizaje y tutoría** basado en los resultados de la evaluación al final de la actividad con el objetivo de fomentar la puesta en práctica de los conocimientos recién adquiridos.

Resultados

Producto 2.1. Un sistema de análisis del aprendizaje más sofisticado

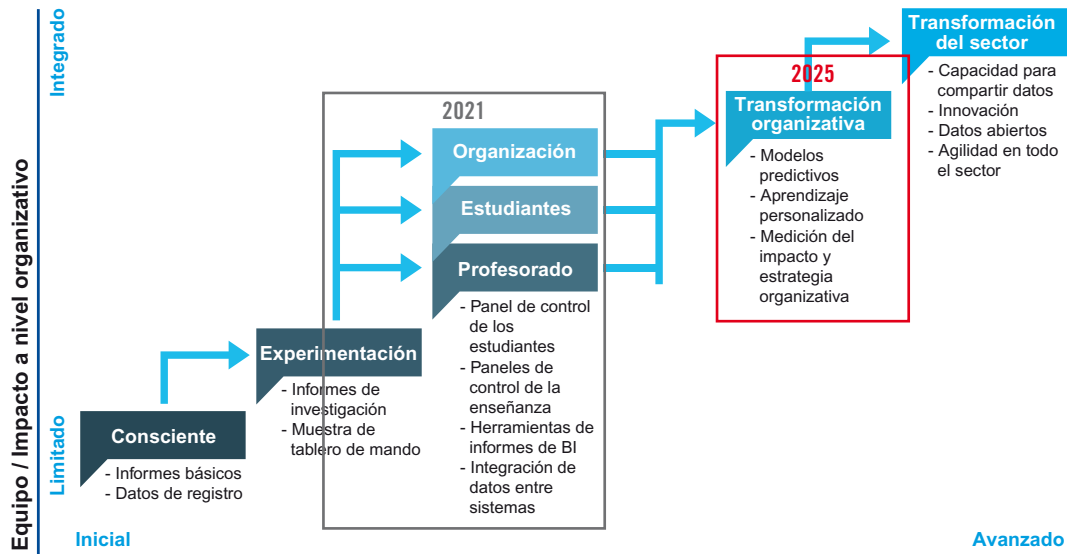
El análisis del aprendizaje se refiere a la medición, la recopilación, el análisis y la presentación de datos sobre los alumnos y sus contextos, con el fin de comprender y optimizar el aprendizaje y los entornos en los que se produce. En el pasado reciente, la recopilación de datos se realizaba únicamente mediante encuestas, entrevistas y evaluaciones con un número representativo de participantes. La cantidad de datos recopilados se veía limitada por el costo de dichas actividades, por el tiempo que se tardó en recopilar los datos y por la inquietud sobre el alcance y la veracidad de los datos.

El aprendizaje en entornos digitales ha hecho que la recopilación de datos sea parte integral de la dotación de contenido educativo a los participantes. Con la llegada del análisis del aprendizaje, la **extracción de datos de los alumnos y su estudio** ya no tienen por qué limitarse a estudios piloto representativos: ahora se puede estudiar a toda una población de alumnos y se puede realizar un seguimiento si se solicita.

El Centro distingue entre el aprendizaje de las personas y el aprendizaje de las organizaciones. Para ambos grupos, la analítica del aprendizaje puede proporcionar información a nivel micro, meso y macro. En el caso de los alumnos individuales, el nivel micro aborda principalmente las necesidades de las personas, por ejemplo, del alumnado de un curso; el nivel meso aborda una colección de cursos y proporciona información a los responsables de los cursos; el nivel macro ofrece una vista panorámica de un directorio de cursos y puede proporcionar información a toda una comunidad al seguir la conducta de aprendizaje en los cursos e incluso en diferentes disciplinas científicas.

Según el nivel en el que se lleve a cabo el análisis del aprendizaje, los diferentes objetivos e información son relevantes y se puede realizar un seguimiento. El nivel macro, por ejemplo, suele estar estrechamente relacionado con los objetivos estratégicos de una organización y se comunica de acuerdo con los ICR fundamentales de una organización educativa. Con el análisis del aprendizaje, se pueden recopilar e informar nuevas métricas de las bases de datos junto con los ICR ya establecidos y sus métricas. 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 en la vía de sofisticación de cinco pasos. En el transcurso del bienio 2022-23, el Centro siguió progresando en sus capacidades de análisis del aprendizaje hasta alcanzar el nivel 3. En el período 2024-25, el Centro tendrá como objetivo alcanzar el nivel 4 de la vía de sofisticación de análisis del aprendizaje.

La vía de sofisticación de análisis del aprendizaje del Centro (solo para estudiantes individuales)



Madurez de la ejecución de la analítica del aprendizaje

Fuente: Siemens, G., Dawson, S., y Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector – Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics. Canberra (Australia): Oficina de Aprendizaje y Enseñanza, Gobierno de Australia. Disponible en: http://solaresearch.org/Policy_Strategy_Analytics.pdf

En particular, el Centro hará lo siguiente:

- A nivel micro (*alumnos individuales*), analizará el esfuerzo de aprendizaje previos y actuales de los participantes para predecir los posibles resultados, para **determinar las medidas que conduzcan a mejores resultados de aprendizaje en el futuro** y para ajustar en consecuencia los itinerarios de aprendizaje individuales. Estas medidas de ajuste podrían estar relacionadas, por ejemplo, con la recalibración de los paneles de control de los alumnos, a través de los cuales los participantes pueden comparar su propio progreso en relación a los estándares del grupo o de los mejores de su clase, y se les ofrece apoyo adicional para acelerar los resultados;
- A nivel intermedio (*cohortes de alumnos o nivel de curso*), evaluará el desempeño pasado y actual de las cohortes de alumnos para predecir los resultados del curso en un grupo de actividades determinado y decidir medidas para gestionar mejor los activos en el futuro. Para **optimizar la gestión de la cartera a nivel meso**, el Centro aplicará los cuadros de mando unitarios elaborados durante el bienio 2022-23 para realizar una evaluación comparativa entre las unidades e identificar la ruta crítica para un activo de servicio determinado;
- A nivel macro (*cartera de servicios*), revisará el desempeño pasado del Centro en la dimensión técnica, en comparación con los indicadores de resultados del marco de gestión basada en los resultados, para prever los resultados futuros siguiendo las mismas (y diferentes) vías y, en consecuencia, aportar información para el desarrollo de la estrategia organizativa a medio plazo de cara al ciclo de planificación 2026-2031. Las conclusiones también se incorporarán a la evolución del panel de control a nivel organizativo que **registra el desempeño institucional a través de los indicadores clave del desempeño dentro del marco de gestión basada en los resultados**.

El análisis del aprendizaje al servicio de los mandantes de la OIT

La búsqueda de la excelencia en el servicio puede llevarse a cabo en cualquier etapa del ciclo «Planificar-Hacer-Comprobar-Analizar» (PHCA), que apuntala los servicios de desarrollo de capacidades del Centro, de conformidad con los principios correspondientes de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Uno de los aspectos menos analizados en el pasado fue la tasa de certificación en la fase de comprobación, es decir, la proporción de participantes que reciben un certificado al final de la actividad didáctica. Dependiendo de la naturaleza del certificado (certificado de participación, certificado de logros o diploma), la certificación podría ser automática (fundamentalmente, una prueba de participación) o estar sujeta a condiciones como la finalización de las tareas, la aprobación de exámenes y la finalización de los proyectos finales. En el pasado, el Centro expedía y distribuía los certificados una vez finalizada la tarea de forma satisfactoria, pero no supervisaba sistemáticamente la aceptación efectiva de la credencial.

Dado que el Centro ha dado el paso a las credenciales de aprendizaje digitales, por primera vez está en condiciones de supervisar de forma rutinaria el porcentaje de participantes que obtienen un certificado después de reunir los requisitos para dicha credencial (índice de certificación). Desde entonces, la tasa de certificación se ha convertido en un nuevo punto de atención, y el Programa de Actividades para los Empleadores ha expresado cierta preocupación por lo que se percibía como un índice de certificación bajo en algunas de sus actividades en línea.

El análisis de los datos de aprendizaje de 2022 muestra que:

1. Los índices de certificación varían según el tipo de modalidad de aprendizaje: Son más altos en el caso de las actividades de formación presencial que en las actividades de aprendizaje en línea (el 99 por ciento en el caso de la formación presencial frente al 74 por ciento en el caso del aprendizaje en línea tutorizado y aproximadamente el 25 por ciento en el caso del aprendizaje autónomo a distancia).
2. Los índices de certificación varían según el tipo de certificado: Las actividades de aprendizaje que cuentan con certificados de participación registran siempre índices de certificación más bajos que las actividades que reciben un certificado de logros; por ejemplo, el índice de certificación de los participantes en las actividades tutorizadas de aprendizaje en línea del Centro que permiten obtener un certificado de logros alcanzó el 77,6 por ciento, mientras que el índice correspondiente a las actividades por las que expide un certificado de participación fue del 72 por ciento).
3. Los índices de certificación varían según la estrategia de precios (cursos gratuitos o de pago): Si el acceso a las actividades de aprendizaje en línea por las que se expide un certificado de logros era gratuito gracias a las becas (normalmente es el caso de los cursos ofrecidos por el Programa de Actividades para Empleadores y Trabajadores), los índices de certificación podrían caer por debajo del 68 por ciento, mientras que en las actividades de otros programas técnicos dirigidas a participantes que pagan por cuenta propia, el índice podía llegar a superar el 86 por ciento. Por las mismas razones, los índices de certificación en las actividades personalizadas (en las que todos los costos de transacción por servicios suelen correr a cargo de un patrocinador, mientras que el acceso para los estudiantes es gratuito) tendieron a ser más bajos que en los cursos abiertos, independientemente de que se impartieran en modalidad presencial o en línea.

Para poder apreciar la variación en los índices de certificación, cabe recordar el propósito de las respectivas actividades de aprendizaje: Las actividades por las que se expide un certificado de participación suelen ser breves (al menos una hora de aprendizaje) y sirven principalmente para transferir información. A su vez, las actividades de aprendizaje por las que se expide un certificado de logros implican un esfuerzo de aprendizaje significativo que supera las 60 horas y se centran en la adquisición de una competencia. Ambos tipos de actividades tienen sus méritos, pero los participantes parecen atribuir relativamente menos importancia a la descarga de la microcredencial que ofrece un certificado de participación.

cont.

Otra explicación es la distorsión causada por las subvenciones a las transacciones: Es más probable que los participantes descarguen sus credenciales de aprendizaje si la actividad hubiera sido de pago, posiblemente porque atribuyen un mayor valor monetario al esfuerzo de aprendizaje. Por ejemplo, los índices de certificación de los módulos de aprendizaje autónomo a distancia se disparan invariablemente en los casos en que el Centro cobra una tasa de acceso, como en el caso de los módulos para profesionales de la justicia (77,8 - 80 por ciento) y expertos en SST (91,7 por ciento).

El Centro reconoce que, dado que su universo de participantes sigue creciendo rápidamente, es necesario analizar más de cerca los factores que influyen en los índices de certificación, incluida la correlación entre las subvenciones a las transacciones por servicios y los índices de certificación. A partir de 2024, el Centro realizará un seguimiento e informará del progreso del aprendizaje y la tasa de finalización por cohorte de actividad, desglosados por tipo de actividad y tipo de certificado, y evaluará el efecto de las becas en los índices de finalización.

Producto 2.2. Una base empírica reforzada en relación a los resultados de los servicios del Centro

Como se indicó en la revisión ejecutiva, la cartera de servicios de desarrollo de capacidades del Centro se enmarca en la estrategia de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT.¹ El desarrollo de la capacidad se entiende en general como un proceso mediante el cual individuos, organizaciones y sociedades adquieren, refuerzan y mantienen capacidades para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. 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 sociales».²

En consonancia con el pensamiento sistémico defendido por la OIT, **en el bienio 2024-25 el Centro seguirá elaborando el marco de resultados que apunta su cartera de servicios de desarrollo de capacidades.** Más específicamente, el Centro seguirá reforzando la base empírica que sustenta la teoría del cambio para su enfoque de desarrollo de capacidades al recopilar datos de forma más sistemática a lo largo de la cadena de resultados de cada canal de desarrollo de capacidades. Además de las evaluaciones externas anuales de formación encargadas por el Centro desde 2014 y las evaluaciones externas de cada campaña de comunicación y promoción realizadas desde 2023, el Centro contratará a partir de 2024 **evaluaciones externas anuales de al menos un servicio emblemático de gestión de eventos y de al menos un encargo de consultoría.** Estas evaluaciones se centrarán en los resultados provisionales y los resultados finales, y los hallazgos se comunicarán al Consejo, se darán a conocer al público y se emplearán para aportar información para el diseño de las futuras iteraciones del ciclo de servicio.

Además, el Centro **profundizará la colaboración con la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL)** en las evaluaciones de alto nivel sobre la repercusión de la OIT a lo largo de los bienios, a fin de

¹ CAD-OCDE, 2010: El desafío del desarrollo de capacidades: Working towards good practice, pág.12, UNSG, junio de 2017: Repositionando 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: Repositionando 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.

² GB.335/INS/9, pág.1.

calificar mejor su propia contribución a un cambio positivo y duradero a largo plazo en la lucha mundial en favor del trabajo decente. Esta colaboración está bien asentada (el Centro contribuyó a la evaluación de alto nivel de 2022 de la respuesta de la OIT en materia de desarrollo de capacidades a la pandemia de COVID-19 y a la evaluación de 2023 de la labor de la OIT para promover las Normas internacionales del trabajo), pero podría vincularse más explícitamente a los grandes proyectos de la OIT o a los Programas de Trabajo Decente por País, en los que el Centro tuvo una participación sustancial como proveedor de servicios de desarrollo de capacidades con el objetivo de poder atribuir el cambio con cierto grado de confianza a las aportaciones del Centro a lo largo de calendarios multianuales y para grupos de destinatarios claramente prescritos/dentro de ubicaciones geográficas claramente prescritas. Por ejemplo, la OIT y el Centro tienen una actuación estratégica en Bangladesh en el contexto de proyectos de cooperación para el desarrollo con un fuerte componente de desarrollo de capacidades; se podría encargar una evaluación de la repercusión conjunta para evaluar las pruebas de un cambio positivo duradero.

Del insumo a la repercusión: Conclusiones de la evaluación independiente de alto nivel de la respuesta de la OIT a la COVID-19 durante 2020-2022

Las valoraciones independientes de alto nivel (HLE, por su acrónimo en inglés) encargadas anualmente por la Oficina de Evaluación de la OIT (EVAL) proporcionan una fuente de información para validar la repercusión de la labor del Centro. La HLE de 2022 se centró en la respuesta de la OIT a la COVID 2020-22 y, como parte del ejercicio, se evaluó el papel del Centro en este esfuerzo de toda la oficina. Como se indica en la página 50 del informe, «los informantes de la HLE señalaron las contribuciones del CIF-OIT en apoyo de la digitalización de las herramientas y programas de la OIT que apoyan a los mandantes y sus afiliados, por ejemplo, SCORE, WED y SIYB en el Departamento de Empresas, el uso de una plataforma de TIC para la labor de previsión de competencias sectoriales, el desarrollo de capacidades en digitalización para los sistemas nacionales de formación (por ejemplo, en Indonesia) y educación (por ejemplo, en Senegal), y la organización de cursos masivos abiertos en línea (MOOC) sobre temas como «empresas y trabajo decente», 59 «aprendizajes de calidad» y «reconocimiento de conocimientos previos»,

De forma casi universal, los informantes apreciaron el papel desempeñado por el CIF-OIT durante la pandemia. No solo contribuyó a la continuidad de las actividades de la OIT y de los mandantes en el contexto de la crisis inicial y las limitaciones que supuso a la prestación de servicios, sino que también aceleró la adopción de nuevos enfoques, anticipados desde hace mucho tiempo, pero que tardaron en convertirse en realidad y que podrían utilizarse para abordar las debilidades de larga data de las operaciones de la OIT: la escala y el alcance. Como señaló un alto directivo de políticas: «En el pasado, la formación de 20 personas en un curso presencial podía costar 200 000 dólares, pero ahora el modelo de negocio ha cambiado y podríamos aspirar a formar a un millón de personas en un año».

De cara al futuro, los evaluadores recomiendan lo siguiente en la página 19 del resumen ejecutivo:

RECOMENDACIÓN 1

Seguir fomentando la capacidad de los mandantes tripartitos para mejorar y adaptar sus servicios a fin de contribuir a la elaboración de unas políticas y medidas de recuperación después de la pandemia de escala mundial, regional y nacional que sean eficaces. [Y más en particular para]: Adaptar la estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional a fin de satisfacer las necesidades de los mandantes en un mundo posterior a la pandemia de manera que estos dispongan de la mayor capacidad posible para elaborar respuestas de política y ofrecer servicios innovadores en relación con las tendencias que la COVID-19 ha acelerado.

cont.

Podría prestarse especial atención, por ejemplo, a formalizar la utilización de las herramientas digitales; elaborar políticas y guías de teletrabajo (en particular, fomentar la capacidad para incidir en la legislación y participar en los procesos de negociación colectiva a este respecto); desarrollar sistemas de gestión de riesgos y de crisis; preservar y mejorar las oportunidades de empleo en favor de los grupos vulnerables; fomentar la ventaja económica de las inversiones intensivas en empleo, en particular, en las economías del cuidado, digitales y verdes; adoptar medidas de recuperación por sector; mejorar la productividad y fomentar la innovación en las empresas, y, por último, frenar la expansión de la economía informal. La Oficina debería tratar de establecer el equilibrio adecuado entre las metodologías de fortalecimiento de capacidades organizadas en modo presencial o telemático».

El Centro figura entre las unidades responsables para aplicar esta recomendación de alta prioridad.

Producto 2.3. Una mejor comprensión de la eficacia del trabajo del Centro en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas con un mandato de desarrollo de capacidades

En relación estrecha con el producto 2.2, en el bienio 2024-25, el Centro también procurará, a nivel macro, comparar su propio desempeño con el de otros proveedores de servicios de aprendizaje del sistema de las Naciones Unidas con un mandato y un modelo operativo similar. En el bienio 2018-19, se emprendió un primer esfuerzo para crear una comunidad de profesionales entre organismos del sistema de las Naciones Unidas con ideas afines, conectados a través de la red de Aprendizaje para el Desarrollo existente en todo el sistema de las Naciones Unidas, pero centrándose en la identificación de indicadores clave de rendimiento para los proveedores de servicios de aprendizaje asociados.

El ejercicio de coordinación se estancó temporalmente durante la pandemia de COVID-19, pero se retomó en 2022 con una campaña de divulgación que incluyó una serie de visitas de intercambio y reuniones híbridas. Como resultado directo del acelerado camino de transformación digital de muchas organizaciones asociadas de las Naciones Unidas, el enfoque del debate se ha ampliado desde entonces para englobar también los servicios de aprendizaje en línea y los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación a escala institucional y sistémica. En paralelo, se han celebrado debates entre los departamentos de TIC entre el Centro y algunos socios de las Naciones Unidas sobre la armonización de las rutinas de recopilación de datos como paso preparatorio para la comparación cruzada de los resultados. En el bienio 2024-25, el Centro continuará con estos debates y espera **encargar, junto con los socios de las Naciones Unidas, un ejercicio de referencia**. Siendo conscientes de la complejidad de la tarea de coordinación, la idea es dejar de centrarse en los resultados de aprendizaje logrados por los alumnos individuales y centrarse en las mejoras de rendimiento logradas por las organizaciones de aprendizaje, así como hacer hincapié en los ICR *genéricos* (y no específicos de un mandato) para lograr un rendimiento institucional sostenible como resultado de la preparación digital.

Evaluación comparativa de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional en todo el sistema de las Naciones Unidas

Los organismos de las Naciones Unidas han realizado varios esfuerzos, tanto actualmente como en el pasado, para comparar los esfuerzos de desarrollo de la capacidad institucional. A continuación se muestran algunos ejemplos:

1. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha implantado una iniciativa de evaluación comparativa llamada «Herramienta de evaluación del desarrollo de capacidades» (CDAT, por su acrónimo en inglés). Es una herramienta de autoevaluación diseñada para ayudar a las oficinas de países a evaluar sus iniciativas de desarrollo de capacidades e identificar áreas de mejora. La CDAT proporciona un marco estandarizado para la evaluación comparativa en relación a las mejores prácticas para el desarrollo de capacidades.
2. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ha creado una herramienta de evaluación comparativa llamada «Metodología de evaluación de la capacidad institucional» (ICAM, por su acrónimo en inglés). La ICAM se utiliza para evaluar la capacidad institucional de las organizaciones, particularmente del sector industrial. Ayuda a identificar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora en materia de gobernanza, políticas, procesos y recursos.
3. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia ha emprendido actividades de evaluación comparativa de sus iniciativas de desarrollo de la capacidad. Por ejemplo, la organización ha comparado el desempeño en la ejecución de programas educativos de diferentes oficinas de país. Al comparar indicadores como los índices de matriculación, los resultados del aprendizaje y la eficacia del programa, la organización identifica los enfoques que funcionan y las áreas de mejora.
4. La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos ha puesto en marcha un programa de evaluación comparativa denominado «Gestión para la excelencia» (M4X). M4X se centra en evaluar y mejorar la capacidad de gestión de proyectos dentro de una organización. Utiliza un marco de evaluación estandarizado para comparar las prácticas de gestión de proyectos, identificar carencias y elaborar planes de acción para mejorar.

Ninguna de estas iniciativas se ha centrado en los proveedores de servicios de aprendizaje del sistema de las Naciones Unidas, ni ha realizado un seguimiento explícito de las competencias para aprovechar las tecnologías (de aprendizaje) a escala organizativa ni ha explorado el potencial para generar sinergias y efectos de escala gracias a una colaboración más estrecha entre los proveedores de servicios. El ejercicio de evaluación comparativa planificado por el Centro tiene por objeto subsanar esta carencia.

Producto 2.4. Un sistema de apoyo a las mentorías y al aprendizaje de seguimiento

Tras la rápida expansión del alcance del Centro y gracias a sus capacidades de análisis de marketing cada vez más sólidas, la cuestión de los **servicios de apoyo de seguimiento para los beneficiarios** ha vuelto a ocupar un lugar central. Desde su fundación, el Centro ha mantenido redes de antiguos alumnos que empleaban medios de comunicación cada vez más complejos siguiendo el ritmo de los avances tecnológicos. El objetivo principal de estas redes era facilitar el asesoramiento post-formación y el apoyo a la creación de redes entre homólogos para potenciar los resultados del aprendizaje y, cuando resultara oportuno, conseguir que los antiguos alumnos volvieran a participar en las actividades del Centro.

Este último aspecto ha ido cobrando mayor importancia a lo largo de los años, a medida que la gama de servicios del Centro se ha diversificado y se ha ofrecido a los alumnos la posibilidad de combinar el aprendizaje en línea y las actividades de formación presencial a lo largo de itinerarios

de aprendizaje de varios pasos. Con la llegada de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional en los últimos años, la asistencia posventa para aplicaciones y herramientas organizativas también ha ido cobrando importancia.

En el pasado, a veces la eficacia de los servicios de ayuda al seguimiento del Centro se ha visto afectada por las limitaciones de recursos para el asesoramiento presencial para los antiguos alumnos, a menudo repartidos por todo el mundo, por la falta de tecnologías para intervenir a distancia y por la falta de experiencia en la gestión de las redes de antiguos alumnos y la gestión de las cuentas clave institucionales. Gracias al nuevo modelo operativo del Centro, algunas de estas limitaciones internas se han superado gracias a las aplicaciones de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por su abreviatura en inglés), a los programas informáticos para ubicar redes de actores y, por último, a las redes sociales. Sin embargo, el potencial para mejorar aún más los resultados del aprendizaje mediante la sistematización de las actividades de seguimiento dirigidas a los beneficiarios pasados y actuales sigue siendo considerable.

Con el fin de potenciar este potencial en el bienio 2024-25, por lo que respecta a los alumnos individuales, el Centro **promoverá el concepto de itinerarios de aprendizaje de varias etapas y alentará que los participantes acumulen credenciales de aprendizaje** a lo largo de los itinerarios que conducen a la expedición de un diploma. Además, la Oficina del Director de Formación asignará a un responsable de programas para dirigir **sistemáticamente la red de antiguos alumnos** con la mirada puesta en segmentos como los egresados de la TSD y los alumnos con diploma, con servicios de seguimiento personalizados. Estas actividades para la creación de redes se centrarán especialmente en las redes sociales.

En paralelo, el Centro **diferenciará mejor los servicios de ayuda al seguimiento para los clientes institucionales** y los estructurará por canal de servicio de forma más clara. Por ejemplo, en el campo de la ayuda a la elaboración de productos, en el futuro se hará una distinción clara entre el diseño del producto de aprendizaje real (como una plataforma de aprendizaje en línea) y los servicios para operar y mantener las aplicaciones (como el análisis del aprendizaje). Queda por decidir si en el futuro la producción y el soporte postventa se separarán funcionalmente y se asignarán a unidades diferentes.

Dimensión de rendimiento financiero

Resultado 3: El Centro ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos

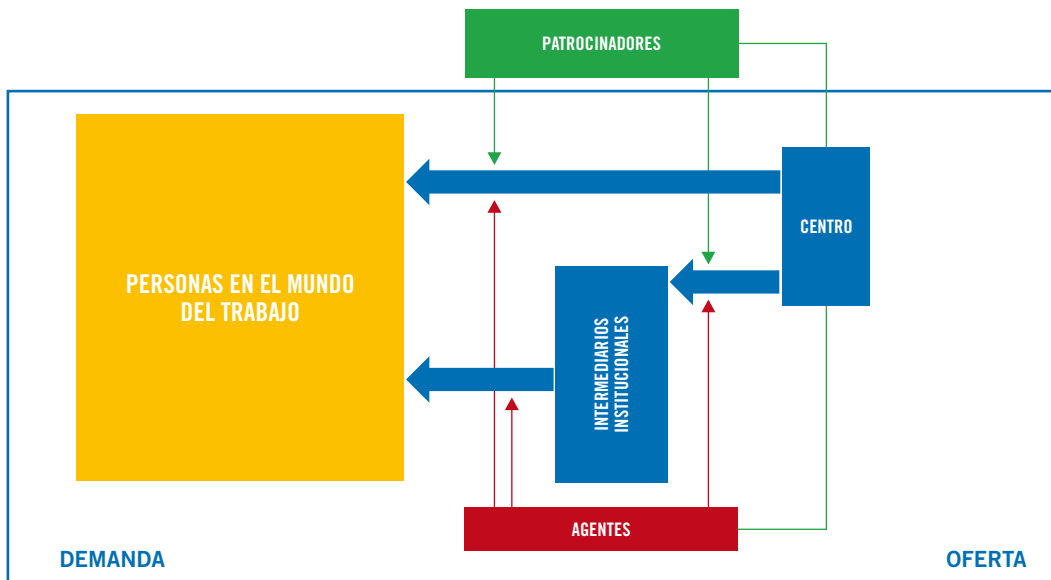
Prioridades

La pandemia de COVID-19 provocó cambios en la demanda de servicios de desarrollo de capacidades que han abierto nuevas vías para que el Centro diversifique su cartera de servicios. La creciente aceptación de las soluciones digitales de aprendizaje y colaboración amplía significativamente las posibilidades para llegar a más personas en el mundo del trabajo a través de servicios de aprendizaje rentables. Debido a la escalabilidad de dichas soluciones digitales de aprendizaje y colaboración, los costos unitarios por alumno se han reducido, lo que hace que

el servicio sea más asequible para el alumnado autofinanciado y, en su caso, los patrocinadores del servicio, incluidos los intermediarios institucionales para los servicios de asesoramiento no relacionados con la formación.

El Centro buscó aprovechar estas oportunidades en el bienio 2022-23 mediante una distinción más clara entre los servicios dirigidos directamente a las personas del mundo del trabajo y los servicios para los intermediarios institucionales, para lo cual elaboró posteriormente campañas de promoción específicas por segmentos. El aumento del número de participantes y del número de encargos para el desarrollo de la capacidad institucional durante el período del informe es una prueba de los resultados de este impulso a la promoción. En paralelo, el Centro también utilizó enfoques basados en datos para sistematizar las actividades de desarrollo de colaboraciones y, como resultado, aumentar la dotación de recursos de las contribuciones no específicas y para fines específicos de los socios financiadores asentados y emergentes.

Partes del intercambio de servicios



En el bienio 2024-25, continuarán estos esfuerzos para sostener la financiación de las operaciones del Centro al diversificar la mezcla de ingresos y expandir los flujos de ingresos por segmentos específicos. En particular, el Centro procurará aumentar aún más los recursos de las contribuciones asignadas y no asignadas a fines específicos mediante la creación **un mayor número de asociaciones para el desarrollo que sean cada vez más fuertes**. El Centro fortalecerá sus capacidades de análisis de marketing digital para respaldar el crecimiento continuo de su base de ingresos por tarifas de servicio, con un nuevo enfoque centrado en el segmento de clientes institucionales, donde existe un potencial considerable para impulsar la difusión con la ayuda de la tecnología digital. El Centro procurará abordar el creciente desafío de gestionar los proyectos de desarrollo de capacidades en un contexto mundial volátil, incierto y complejo. En este sentido, el Centro **reforzará sus capacidades internas de adquisición y contratación en proyectos** mediante la creación de una «función principal» en el departamento de formación y la consolidación de sus estructuras de gobierno relacionadas a lo largo de cada paso del ciclo de gestión del proyecto; este ejercicio también implicará inversiones en la licitación de proyectos.

Resultados

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

Las asociaciones para el desarrollo que mantiene el Centro tienen un triple propósito: aprovechar la capacidad técnica del Centro; movilizar los recursos financieros necesarios para financiar los costos de transacción de los servicios de desarrollo de capacidades; y, cuando proceda, facilitar un entorno operativo más propicio mediante alianzas políticas con los mandantes de la OIT. Para lograr estos objetivos, el Centro se propone ampliar y diversificar su grupo actual de asociados para el desarrollo tradicionales y no tradicionales.

Durante el bienio 2024-25, el Centro seguirá desarrollando y lanzando **nuevos enfoques de divulgación** al estructurar el universo de asociaciones en segmentos específicos para los que se definirán intervenciones y canales específicos por segmento. Se analizarán e identificarán las redes existentes y futuras de asociaciones institucionales y partes interesadas con el fin de decidir campañas de divulgación a medida y supervisar los cambios en el rendimiento de la red a lo largo del tiempo. **Las campañas de divulgación** pueden ir desde una participación directa más tradicional con posibles socios para el desarrollo hasta el uso del potencial de las campañas de marketing digital para ampliar el alcance y recopilar datos que se analizarán para una posible mayor participación y conversión. Estas intervenciones tendrán como objetivo ampliar el alcance de las asociaciones actuales; o bien alcanzar nuevas perspectivas no exploradas; o bien conectar con nuevos socios utilizando las relaciones existentes como puente.

El Centro segmenta el universo de los socios para el desarrollo de la siguiente manera:

1. Gobiernos
2. Sistema de las Naciones Unidas, UE y otras instituciones intergubernamentales
3. Fundaciones empresariales y del sector privado
4. Bancos de desarrollo y agencias de desarrollo
5. Organizaciones de la sociedad civil
6. Institutos educativos y de formación a escala mundial, regional y nacional

Entre las seis categorías anteriores, **los gobiernos** siguen siendo una de las principales categorías de asociados dada la financiación que conceden para ayudar al Centro mediante contribuciones periódicas o al financiar proyectos individuales y actividades a medida de acuerdo con las prioridades temáticas y geográficas. El Centro seguirá manteniendo una estrecha relación con los socios de desarrollo tradicionales, entre los que destacan los gobiernos de Italia, Portugal, Irlanda y Japón. Si bien el Centro tendrá como objetivo consolidar las contribuciones existentes de los gobiernos, se lanzarán campañas de divulgación específicas para atraer el interés de nuevos donantes entre el grupo de gobiernos con el fin de ampliar y diversificar dicha fuente de financiación.

Se organizarán iniciativas especiales en forma de diálogos estructurados sobre financiación y eventos especiales con las partes interesadas para llegar a las representaciones permanentes de los Estados Miembros de la OIT con el objetivo de presentar paquetes de servicios temáticos específicos y proyectos de desarrollo como candidatos a una financiación a fines específicos o que obedecen a criterios de asignación flexible.

La posición única del Centro como brazo de desarrollo de capacidades de la OIT, así como su reconocido papel como defensor de la innovación y proveedor de preferencia para servicios de aprendizaje y asesoramiento mejorados gracias a la tecnología y destinados al mundo del trabajo, le ofrece la posibilidad de impulsar un mayor crecimiento en su compromiso con **las empresas multinacionales y las fundaciones empresariales**. A través de proyectos de desarrollo de capacidades institucionales y actividades de formación, el Centro ayuda a las empresas a comprender mejor los principales principios y herramientas diseñados para alcanzar el trabajo decente para todos y para tener una conducta empresarial responsable. La creciente importancia que la agenda digital está adquiriendo en la agenda de desarrollo internacional, que se centra en la conectividad para todos, la inclusión digital y la alfabetización digital, abre nuevos caminos para explorar asociaciones estratégicas con empresas de alta tecnología del sector de las telecomunicaciones con el fin de desarrollar proyectos conjuntos para el desarrollo de capacidades que promuevan la educación digital inclusiva y el desarrollo de competencias digitales en el mundo del trabajo. Por ejemplo, el gran proyecto sobre mujeres en los negocios digitales, otorgado al Centro por Microsoft Philanthropy, supuso un gran avance en la relación del Centro con el sector privado, ya que conjugó el desarrollo socioeconómico con la innovación digital. Estas formas de participación también desempeñarán un papel clave para garantizar que un vivero de innovación como el Laboratorio de Aprendizaje e Innovación pueda aprovechar asociaciones estratégicas para ser punta de lanza y mostrar las mejores tendencias de vanguardia en el avance de la tecnología digital.

El Centro tiene un sólido historial de relaciones de colaboración con **bancos y agencias de desarrollo**. La colaboración con estas instituciones abarca desde la ejecución de proyectos temáticos específicos para el desarrollo de capacidades que permitan promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible; hasta el diseño y la ejecución de intervenciones a medida para el desarrollo del personal o servicios de asesoramiento para respaldar las estrategias y políticas de desarrollo de capacidades; o, en el caso de los bancos de desarrollo, proyectos para prestatarios y beneficiarios de subvenciones con el fin de garantizar la buena gobernanza en las intervenciones de desarrollo financiadas por los bancos (gestión financiera y basada en los resultados; seguimiento y evaluación; adquisición gestión sostenible y gestión del ciclo de proyectos). Esta red de asociaciones existentes se identificará y analizará para detectar a los actores actuales, evaluar la fuerza de las conexiones y los modelos de prestación de servicios predominantes, pero también para identificar el potencial para una expansión mayor de la red a través de campañas de difusión específicas.

Cómo ayuda el Centro a los bancos de desarrollo para que promuevan normas ambientales, sociales y de gobernanza en las inversiones públicas

El proyecto BUILDPROC, ejecutado por el Centro en virtud de un contrato con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), es un programa para el desarrollo de capacidades en la gestión de las adquisiciones y contrataciones en el marco de proyectos que se centra específicamente en el desarrollo agrícola y rural. El proyecto se lanzó en 2021 y tiene como objetivo mejorar las competencias de gestión en el terreno de las adquisiciones y contrataciones para cumplir con los estándares internacionales, mejorar la eficiencia de los proyectos a través de funciones de adquisición y contratación transparentes y optimizadas, así como fortalecer la capacidad nacional de adquisición y contratación para obtener resultados de desarrollo superiores.

BUILDPROC se centra en toda la cartera de proyectos del FIDA, que abarca aproximadamente 240 proyectos activos y en desarrollo repartidos en 98 países y cinco regiones. Desde 2021, el proyecto ha llegado a más de 1 200 profesionales de la gestión de adquisiciones y contrataciones. El alumnado emprende un viaje a través de tres programas de certificación de complejidad creciente y, finalmente, obtienen un diploma en Gestión de Adquisición y Gestión de Proyectos para el Desarrollo Agrícola y Rural.

El Centro también respalda al FIDA en varias otras iniciativas con una dimensión medioambiental, social y de gobernanza. En 2021-2022, el Centro ayudó a crear un curso autónomo sobre procedimientos de evaluación social, ambiental y climática (PESAC) para el personal del FIDA. El Centro también diseñó e impartió cursos en modalidad de seminario web para que los administradores de los países analicen los marcos nacionales para la adquisición y contratación. En 2023, el Centro ayudó al FIDA a lanzar IFAD OPEN, su sistema de planificación y supervisión de las adquisiciones y contrataciones en el marco de proyecto, mediante la elaboración de materiales de aprendizaje para facilitar el funcionamiento de este nuevo sistema en la nube.

El Centro, gracias a un sólido historial de colaboración con **organizaciones de la sociedad civil**, buscará una mayor participación en este segmento para identificar oportunidades con el fin de promover los servicios de desarrollo de capacidades en una amplia variedad de terrenos, como la promoción de los derechos laborales y humanos, el alivio de la pobreza, la seguridad social, la inclusión digital, las cuestiones de género y las temáticas que afectan a la juventud.

El Centro también promoverá aún más el acceso a **las redes mundiales de proveedores de servicios educativos** para forjar nuevas asociaciones y alianzas mundiales de aprendizaje con instituciones de educación y formación superior de ideas afines. Dichas alianzas de aprendizaje fomentarán el intercambio de experiencias técnicas y académicas que se refuerzan mutuamente y abrirán el camino al desarrollo conjunto de iniciativas de desarrollo a medida para llegar a sus comunidades de aprendizaje o a los mandantes de la OIT a escala regional o local. Las actividades de divulgación dirigidas a las instituciones educativas tendrán dos vertientes: en primer lugar, tendrán como objetivo desarrollar aún más las asociaciones de aprendizaje con la TSD y, en segundo lugar, crear conjuntamente una puerta de entrada para que los futuros líderes de entre los participantes exploren la dimensión social del desarrollo sostenible y, al mismo, facilitar la transición de la educación al trabajo. Con este fin, el Centro seguirá desarrollando el formato actual de sus academias mundiales de liderazgo juvenil y escuelas de verano e invierno y creará una academia global para los futuros líderes del mundo del trabajo centrada en la dimensión social del desarrollo sostenible.

Acerca de la Academia de Verano sobre la dimensión social del desarrollo sostenible

El Centro constituye una plataforma global para el intercambio de conocimientos sobre las fuerzas que transforman el mundo del trabajo y un espacio para la reflexión sobre temas emergentes y cuestiones políticas que aún no están suficientemente maduras como para alcanzar un consenso amplio. Una de las partes interesadas en este debate mundial es la juventud, de la que forman parte los futuros líderes del mundo laboral que desean de buscar su papel en el sistema multilateral, las organizaciones no gubernamentales internacionales o las empresas multinacionales con el fin de promover el desarrollo sostenible.

Para estos futuros líderes, el Centro puede servir de trampolín para facilitar con éxito la transición de la universidad al trabajo, al permitirles dialogar sobre políticas con los líderes actuales, crear redes con homólogos de todo el mundo y enmarcar su ambición centrándose en el nexo entre la justicia social y el desarrollo sostenible.

La Academia de Verano mundial sobre la dimensión social del desarrollo sostenible será una iniciativa colectiva de la mano de las principales universidades y socios de todo el Sistema de las Naciones Unidas. El enfoque geográfico se centrará en las economías emergentes y los países de ingresos medios. El objetivo general de la Academia de Verano es contribuir a la promoción de la justicia social a través del trabajo decente en el bienio 2024-25. El objetivo inmediato es fortalecer la capacidad de los futuros líderes del mundo del trabajo para contextualizar el significado de la justicia social en el marco del desarrollo sostenible y bajo los auspicios de la Coalición Mundial para la Justicia Social.

La Academia de Verano incluirá itinerarios de aprendizaje en línea adaptados al contexto local en la primera mitad de 2024, combinados con un evento global presencial de dos semanas en el campus en julio/agosto, seguido de una semana de visitas de estudio. La idea es que la Academia de Verano se convierta en un evento anual recurrente.

Producto 3.2. Aumento de la contribución a los ingresos devengados por los servicios de pago

En el bienio 2022-23, el Centro ha creado una función interna de análisis de marketing digital dentro de la Oficina del Director de Formación con el objetivo de aprovechar la labor de los programas técnicos con medidas de apoyo para mejorar los resultados de las actividades de promoción y llegar a más alumnos individuales y socios institucionales del mundo del trabajo a través de servicios específicos de desarrollo de capacidades. En una primera etapa, el Centro contrató a analistas de datos y definió metodologías y herramientas para buscar y agrupar los datos disponibles en el ecosistema digital del Centro, como bases de datos de relaciones con los clientes, análisis de aprendizaje, MAP, el sitio web y las redes sociales.

Esto llevó al desarrollo de enfoques de análisis predictivo de marketing mediante la recopilación de datos de diversas fuentes (como Google Analytics, Facebook Insights u otras herramientas de recopilación de datos), la consolidación, la combinación y, a continuación, el uso de esos datos para crear un modelo predictivo adecuado al mandato del Centro y adaptado a los servicios específicos de desarrollo de capacidades destinados a llegar a los beneficiarios individuales e institucionales de entre los mandantes de la OIT.

A escala de los beneficiarios individuales, el énfasis inicial de la labor en el terreno del análisis del marketing digital en 2022-23 se centró en ampliar el alcance de los cursos de aprendizaje

autónomo a distancia gratuitos del Centro, con la mirada puesta en los mandantes principales de la OIT y en los grupos destinatarios con vulnerabilidades especiales, como las mujeres y las personas empobrecidas, o en áreas temáticas como las Normas internacionales del trabajo, el diálogo social, la protección social o la seguridad y salud en el trabajo. Se han llevado a cabo con éxito experimentos para diseñar actividades de promoción eficaces y, posteriormente, para respaldar los programas técnicos con el fin de desarrollar la combinación de marketing y supervisar los resultados, con el objetivo de triplicar al menos el número de alumnos autónomos a distancia para finales de 2023. En relación directa con la comercialización digital de los cursos autónomos a distancia en línea del Centro, se han realizado más pruebas para comprobar si la participación en los cursos gratuitos en línea podría predecir la probabilidad de que los estudiantes individuales gratuitos se matriculen posteriormente en cursos abiertos regulares de pago. Los prometedores resultados de estos experimentos se consolidarán aún más en 2023 y se lanzarán en 2024-25 como **un paquete de marketing para respaldar los esfuerzos de promoción de los programas técnicos con el fin de llegar a un número cada vez mayor de** participantes a través de actividades de formación regulares, cursos a medida y cursos y MOOC gratuitos en línea. A su vez, la cantidad cada vez mayor de datos disponibles gracias al marketing digital hará que el **análisis de datos** sea un instrumento fundamental para evaluar la eficacia de las actividades de divulgación del Centro entre los mandantes de la OIT y proporcionará comentarios esenciales para calibrar mejor las estrategias de divulgación basadas en datos.

Por lo que respecta a los clientes institucionales a finales de 2023, las actividades de promoción del Centro en el pasado estaban en gran medida descoordinadas y se dejaban en manos de las unidades correspondientes del departamento de formación. Este enfoque ha sido un éxito en general, ya que el Centro logró alcanzar e incluso superar los objetivos de difusión, pero deja cierto margen para desbloquear sinergias y efectos de escala. En el bienio 2024-25, el Centro replicará el enfoque de desarrollo de asociaciones descrito en el producto 3.1 para demarcar y segmentar el universo de clientes institucionales (empezando por la OIT y sus mandantes y pasando por los socios para el desarrollo de la OIT) y, a continuación, decidirá **campañas de divulgación específicas por segmentos estrechamente coordinadas con las actividades relacionadas planificadas** en los resultados 1 y 2.

Producto 3.3. Fortalecimiento de la capacidad interna de adquisición y gestión de proyectos

La ejecución de proyectos de desarrollo sigue siendo un medio de acción importante para que el Centro impulse su cartera de servicios de desarrollo de capacidades en apoyo de los mandantes del mundo del trabajo y promueva la Agenda de Trabajo Decente. Los proyectos se pueden conseguir mediante la concesión de una subvención, mediante la selección directa como proveedor preferente o mediante la participación en licitaciones. En primera y segunda instancia, la asociación para el desarrollo descrita en el producto 3.1 es crucial para la adquisición y contratación en el marco de proyectos, mientras que, en tercer instancia, *además* de la gestión de las relaciones con los socios de desarrollo, se requiere un mecanismo profesional para la gestión de las licitaciones. En el bienio 2022-23, el Centro ha reforzado la capacidad interna de licitación de proyectos mediante la creación de una función específica centrada en la preparación de las propuestas de proyectos, desde el reconocimiento hasta la determinación del alcance

y el diseño, de conformidad con los mandatos específicos de los organismos. Dada la amplia experiencia adquirida en materia de gestión del ciclo de proyectos, este servicio interno de proyectos también se ha implicado cada vez más en la prestación de servicios genéricos de gestión del ciclo de proyectos relacionados con la presentación de informes, el seguimiento, la evaluación y la gestión del conocimiento en reconocimiento del alcance y el diseño del proyecto, de conformidad con los mandatos específicos de la agencia.

En 2024-25, el Centro **seguirá ampliando y diversificando la búsqueda y alcance para la adquisición de proyectos mediante licitaciones**. Las actividades de reconocimiento conexas se centrarán principalmente en las áreas de especialización en las que el Centro ha acumulado una sólida trayectoria en la ejecución de proyectos (una condición previa para muchas licitaciones). Un ejemplo de ello es el proyecto del Fondo de Empleo y Competencias financiado por la *Agencia Francesa de Desarrollo* (AFD) y ejecutado por el Centro, en colaboración con el Departamento de Política de Empleo de la OIT, en África septentrional y occidental con el objetivo de promover la creación conjunta de políticas activas del mercado laboral y de empleo juvenil a través de un proceso participativo facilitado con las principales partes interesadas institucionales y sociales a escala nacional. El proyecto tiene muchas posibilidades de ser replicado y ha despertado el interés de otros donantes para nuevos países candidatos. Otro ejemplo es la colaboración con el *Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola* (FIDA) en un proyecto (BUILDPROC) en el que el Centro ha creado un amplio sistema de certificación sobre la gestión de las adquisiciones y contrataciones en el marco de proyectos para los prestatarios del FIDA. El proyecto se está expandiendo rápidamente a otros bancos de desarrollo, como el *Banco Asiático de Desarrollo* (ADB) y el *Banco Interamericano de Desarrollo* (BID), y se ampliará aún más su alcance a otros bancos públicos de desarrollo. De este modo se confirma que existe un gran potencial para que el Centro aumente su alcance entre los socios para el desarrollo con proyectos de valor añadido que combinen el desarrollo de capacidades y los servicios de asesoramiento mejorados gracias a la tecnología con la experiencia en gestión de proyectos y gobernanza.

Tras un estudio de viabilidad realizado en 2023, el Centro seguirá **preparándose para solicitar a la Unión Europea (UE) una evaluación por pilares**, un proceso de certificación externa de varios pasos destinado a garantizar que el sistema de gobierno de la organización cumpla con las normas de la UE y que aumentará la capacidad del Centro para participar en licitaciones de mayor envergadura o entablar negociaciones directas para proyectos con la UE.

Resultado 4: El Centro ha seguido mejorando la eficiencia operativa

Prioridades

Gracias al nuevo modelo operativo, el Centro pudo mantener en el bienio 2022-23 su cuota de los gastos generales dentro de su dotación de gastos fijos, a pesar de la alta presión inflacionaria. En el bienio 2024-25, se estudiarán nuevas medidas para limitar los gastos generales, de modo 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 que sustenta los servicios de formación. Teniendo en cuenta los principales factores de costos del presupuesto del Centro, el Campus constituye un punto de partida para aumentar aún más la eficiencia operativa, dado que

los costos relacionados con el Campus pueden reducirse aún más gracias a las inversiones en tecnología de eficiencia energética o al poder dar la bienvenida a nuevos socios que contribuyan a los costos de las áreas comunes. 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. La **automatización de los procesos empresariales** continuará en el bienio 2024-25. Ciertas disminuciones también están en consonancia con el objetivo del Centro de ser consciente del medio ambiente.

Resultados

Producto 4.1. Más procesos empresariales simplificados, normalizados y digitalizados

La digitalización de todos sus flujos de trabajo es una prioridad para el Centro, con el objetivo de sustentar el nuevo modelo de negocio y el importante crecimiento registrado en su alcance en los últimos tres años. Sin procesos y normas internas sencillos y simplificados, es posible que no sea posible un crecimiento continuo, ya que el volumen de operaciones sigue aumentando y los niveles de personal siguen siendo los mismos.

Si bien un número significativo de procesos ya se ha simplificado en los últimos años, quedan varias áreas que requieren cambios pequeños y grandes en sus procesos, incluida la adopción de un enfoque más normalizado para la forma de trabajo general. Este ejercicio debe seguir respetando los marcos de gestión de riesgos y control interno. Sin embargo, dado que la digitalización permite adoptar controles de mayor rendimiento que no requieren intervención manual, es fundamental continuar con las iniciativas que se traducirán en un nivel de eficiencia laboral más elevado.

En 2024-25, el Centro seguirá dando prioridad a la revisión de los procesos en curso, como el proceso de **matrícula y pago, cuyo objetivo final es un proceso en línea totalmente automatizado para los participantes y muchas más personas**. También seguirá centrándose en la posibilidad de normalizar los procesos actuales que se están revisando, con el fin de maximizar la eficiencia general de las operaciones y sustentar el crecimiento futuro de su alcance; un área de interés en este campo será la normalización de los procesos internos de presupuestación de las actividades.

Dimensión de desempeño organizativo

Resultado 5: Personal motivado y cualificado

Prioridades

La transformación digital del Centro trajo 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 del personal constarán de menos de las tareas repetitivas que suelen asociarse a las

actividades de formación presencial y se centrarán más en potenciar aspectos como la iniciativa propia y la creatividad con un mayor nivel de autonomía, tanto para el personal profesional como de servicios generales. La mayor dependencia del aprendizaje en línea permite al personal realizar su trabajo de una manera más flexible, incluso a través del teletrabajo, y abre nuevas vías para promover la diversidad y la inclusión, por ejemplo, al poder contratar personal con discapacidades. Para aprovechar los beneficios del nuevo modelo operativo, el Centro publicó en 2022 una nueva estrategia de recursos humanos, emprendió un ejercicio de redefinición de los puestos e introdujo un nuevo sistema de gestión del desempeño más alineado con la OIT. En el bienio 2024-25, la atención se centrará en que estos nuevos enfoques y herramientas sean viables. Un importante factor que propicia la ecuación estratégica es la **mejora adicional de la función de recursos humanos del Centro con la ayuda de la tecnología digital**, incluidas las pruebas piloto de aplicaciones de inteligencia artificial para ayudar a la contratación y la gestión del conocimiento sobre el estatuto del personal, y una nueva actualización del portal de desarrollo del personal existente. El Centro introducirá medidas **para promover la diversidad y la inclusión** entre su plantilla.

Al mismo tiempo, el Centro procurará mitigar los riesgos asociados a las nuevas modalidades de trabajo. Dado que los límites entre el trabajo y la vida privada se han vuelto más borrosos, es posible que al personal le resulte más difícil desconectar. Además, dado que el personal trabaja a distancia con mayor frecuencia, podría ser necesario revisar el principio de confianza-trabajo en el que se basaba el antiguo modelo para poder registrar mejor las horas de trabajo y los resultados. Esta observación es particularmente cierta en el caso de que se tengan en cuenta conceptos como los horarios de trabajo comprimidos. Además, el personal necesita adquirir constantemente nuevas competencias digitales. El trabajo en equipo sigue siendo una prioridad en el bienio 2024-25 y, en un nuevo entorno de trabajo, el Centro pondrá **a prueba enfoques innovadores para garantizar la rendición de cuentas del personal por el desempeño, el desarrollo profesional, el bienestar y la conciliación entre la vida laboral y personal**, y además **perfeccionará los instrumentos administrativos y legales para informar mejor al personal sobre sus derechos y obligaciones**.

Resultados

Resultado 5.1. Operaciones del servicio de recursos humanos optimizadas y mejoradas digitalmente

El objetivo de este resultado es seguir optimizando y simplificando las operaciones de recursos humanos del CIF-OIT mediante el uso de herramientas y tecnologías digitales. Durante el bienio 2022-23, el Centro realizó grandes inversiones en la mejora y simplificación digital de las operaciones de recursos humanos para aumentar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Dichas inversiones dieron como resultado la automatización de los procesos de contratación, el lanzamiento de un portal de autoservicio para la gestión de la información de los empleados y el uso más sistemático del análisis de datos para aportar información a la toma de decisiones en materia de recursos humanos.

En el bienio 2024-25, la digitalización de los procesos internos de desarrollo de los recursos humanos continuará y **se centrará en el seguimiento del desempeño y el desarrollo del talento**.

Además, el servicio de recursos humanos del Centro implantará un proceso simplificado para las tareas administrativas relacionadas con los recursos humanos, a través de **una nueva intranet de recursos humanos** que tiene como objetivo ofrecer una mejor navegación y procesos simplificados para encontrar información sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos, así como herramientas de autoservicio para las transacciones de recursos humanos más frecuentes. Un efecto secundario previsto de estos proyectos de digitalización es **liberar tiempo del personal de recursos humanos que actualmente se dedica a tareas puramente administrativas y destinar estos recursos humanos a actividades internas más orientadas al personal**, con el objetivo de mejorar la satisfacción del personal y crear un entorno más propicio para la innovación y el crecimiento.

Producto 5.2. Un lugar de trabajo más diverso e inclusivo

El objetivo de este producto es propiciar un lugar de trabajo más diverso e inclusivo a través de un mecanismo institucional que brinde acceso rápido a una oportunidad de trabajo de duración determinada en el Centro para las personas de mayor talento de todo el mundo. Dentro del uso del superávit asignado, el Centro reservará una cantidad a principios de 2024 para contratos de duración determinada en el nivel junior. Este mecanismo promoverá el **acceso de los expertos jóvenes de países no representados o subrepresentados y de las mujeres**. A finales de 2024, se examinará el rendimiento de este mecanismo y estará sujeto al superávit de ingresos en el año calendario, que continuará en 2025.

La ejecución de la **formación en diversidad e inclusión** para todo el personal dentro de una **política más amplia de diversidad e inclusión** está relacionada con este producto.

Producto 5.3. Enfoques innovadores para garantizar que el personal rinda cuenta por el desempeño, el desarrollo profesional, el bienestar y la conciliación entre la vida laboral y personal

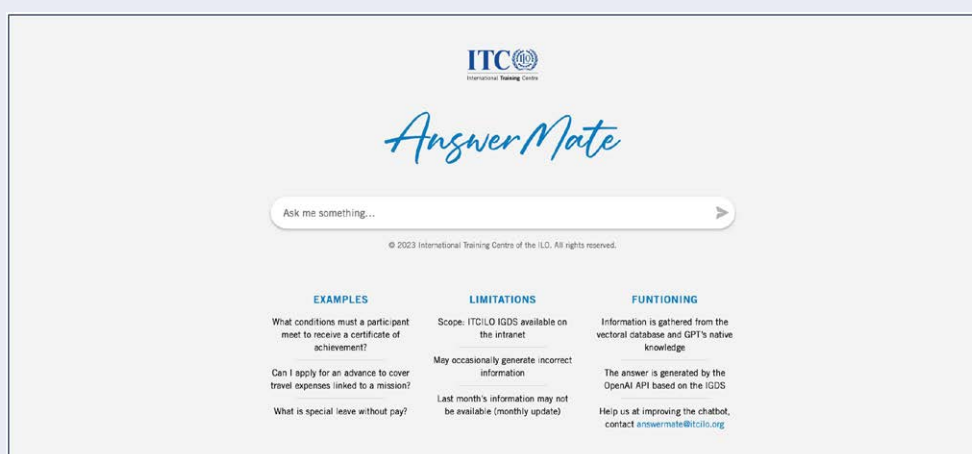
El objetivo de este producto es crear un entorno de trabajo que promueva que el personal rinda cuentas por el desempeño, el desarrollo profesional, el bienestar y la conciliación entre la vida laboral y personal. El Centro reconoce que un personal motivado y cualificado es fundamental para el éxito de la organización y cree que este producto ayudará a apoyar mejor al personal para que alcancen sus objetivos personales y profesionales. Los grupos de actividades clave relacionados con este producto incluyen la **implementación del sistema de gestión del desempeño** elaborado durante el bienio 2022-23, con énfasis en las observaciones periódicas, el asesoramiento y el establecimiento de objetivos. Además, el Centro seguirá sistematizando las actividades para la incorporación del personal recién contratado en **un programa de iniciación completo** y formulará una **nueva política de formación y desarrollo** con medidas para promover el bienestar del personal y la conciliación entre la vida laboral y personal.

Con el objetivo de cultivar y fomentar la cultura y los valores fundamentales de la organización, la nueva intranet de recursos humanos también será una herramienta indispensable para crear un sentido de comunidad entre los miembros del personal y mejorar su implicación, así como una plataforma de comunicación para mantener a los miembros del personal al día de las últimas novedades y noticias en materia de recursos humanos.

Producto 5.4. Un Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (IGDS)

El objetivo de este producto es consolidar y simplificar los instrumentos y herramientas administrativos y legales que rigen el entorno de trabajo del CIF-OIT. El Centro reconoce que es fundamental contar con un lugar de trabajo respetuoso y motivador para atraer y retener a las personas de más talento y cree que este resultado ayudará a lograr este objetivo. Los principales grupos de actividades durante el bienio 2024-25 incluyen la consolidación del corpus de documentos de gobernanza interna existente en un sistema de gestión de documentos de gobernanza interna (IGDS, por su acrónimo en inglés). Para facilitar el acceso del personal a la información contenida en el IGDS, el Centro lanzará el chatbot basado en inteligencia artificial del que se realizó un piloto en 2023; la aplicación seguirá mejorando con una funcionalidad que permite actualizar automáticamente la información a medida que evolucione el marco legal y normativo con enmiendas a los documentos básicos y nuevas circulares.

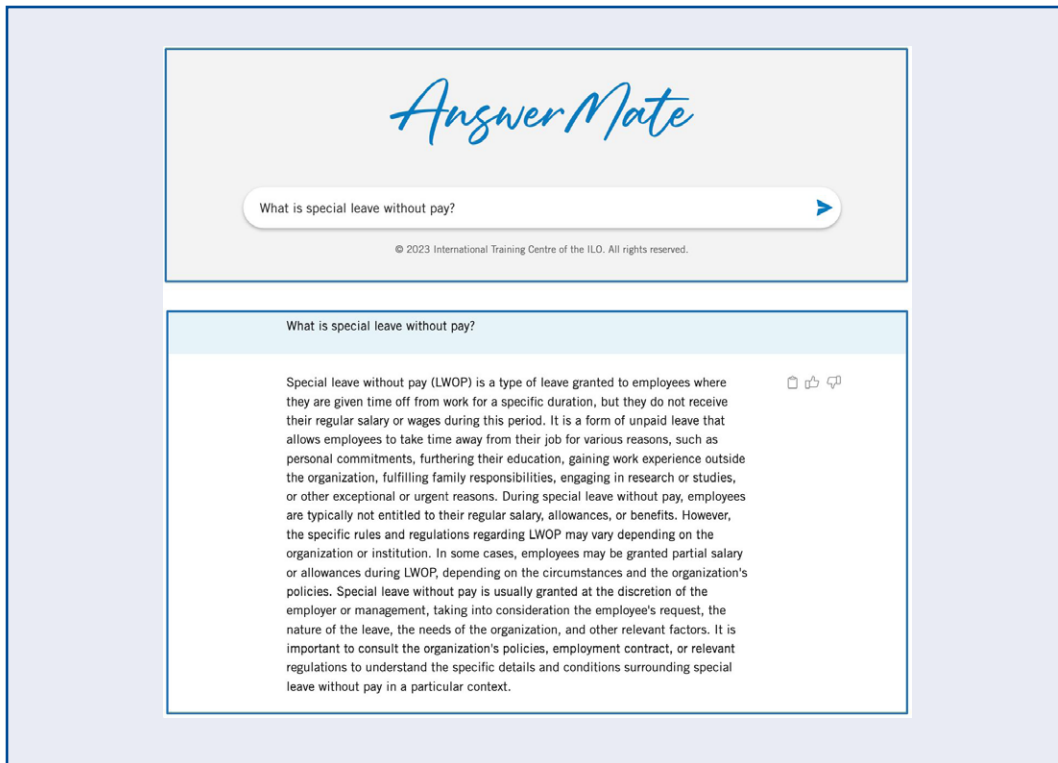
Todo lo que quiera saber sobre el IGDS del Centro



Como parte de las actividades de investigación y desarrollo de productos, el Centro invirtió en 2023 en un proyecto de innovación para sacar partido de la inteligencia artificial para la gestión del conocimiento (véase también el cuadro de texto del producto 1.5). Como disposición habitual, las versiones beta de estos productos se ponen a prueba internamente antes de decidir sobre una inversión que tendría una repercusión a largo plazo.

Uno de los productos piloto desarrollados en 2023 es un chatbot basado en inteligencia artificial vinculado al sitio web del Centro y diseñado para proporcionar al personal respuestas a preguntas relacionadas con los documentos de gobernanza interna, como los reglamentos financieros, la normativa del personal, las políticas, las circulares y las notas informativas. Con el fin de responder a las consultas, el chatbot está vinculado al Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (IGDS) del Centro. El acceso a la aplicación está limitado con contraseña y nombre de usuario. Cuando se redactó el presente Programa y Presupuesto en junio de 2023, la versión beta del chatbot estaba a punto de lanzarse junto con la nueva versión de la intranet del Centro. Dependiendo de los resultados de las pruebas piloto, la versión 2.0 de la aplicación se lanzará para que la utilicen la OIT, los mandantes de la OIT y los socios para el desarrollo de la OIT en el bienio 2024-25. Los posibles casos de uso son un chatbot para el IGDS de la intranet destinado al personal de la OIT y un chatbot vinculado al sitio web de la OIT para consultar NORMLEX de la OIT.

cont.



Resultado 6: El campus se ha modernizado aún más

Prioridades

En el bienio 2022-23, el Centro ha seguido adelante con la remodelación de las instalaciones del Campus como reflejo del nuevo modelo operativo. En particular, el Centro completó la renovación de los Pabellones África 10 y 11 y puso en marcha un laboratorio de innovación. La **renovación de la infraestructura del Campus proseguirá** en el bienio 2024-25. Las obras se concentrarán en la renovación del pabellón Américas 2 y en la introducción de tecnologías de ahorro de energía en respuesta a la creciente presión que ejercen los costos sobre las operaciones del campus. El Centro, siendo consciente del **creciente interés en gestionar conferencias y eventos a gran escala en el Campus**, reforzará la capacidad de prestación de sus instalaciones y servicios internos al redefinir los puestos y ofrecer formación adicional al personal, así como con inversiones en tecnología para mejorar y normalizar los servicios del Campus.

Resultados

Producto 6.1. La renovación del Pabellón Américas 2 ha avanzado

El Gobierno de Italia, en calidad de anfitrión, y el Ayuntamiento de Turín han reiterado en repetidas ocasiones el compromiso de mantener la integridad física y la plena capacidad operativa del Campus; el volumen de actividades presenciales previsto en la actualidad confirma dicha circunstancia. Por otro lado, el grado de obsolescencia de una parte de los locales exige intervenciones rápidas y de calado para garantizar unas condiciones organizativas de seguridad e higiene sólidas y permitir que se ejecute el modelo de prestación de servicios aprobado por el Consejo del Centro.

En este contexto, se está llevando a cabo un proyecto de infraestructuras en dos etapas dentro del alcance temporal del Plan Estratégico del Centro para el período comprendido entre 2022 y 2025. La finalización con éxito en 2022 de la primera fase (renovación del pabellón África 10) ha reforzado la evaluación positiva por parte del gobierno anfitrión sobre la capacidad del Centro para ejecutar proyectos de infraestructura. En este sentido, el Gobierno de Italia ha garantizado la financiación para la segunda etapa. En diciembre de 2022 se firmó un acuerdo y se prevé que la **renovación del pabellón Américas 2** prosiga durante el bienio 2024-25.

El Campus del Centro



Además de **abordar los problemas de SST** y propiciar procesos de trabajo eficientes, la renovación progresiva del campus permite **implantar soluciones de ahorro energético** que reducen significativamente la huella ambiental y los gastos de los servicios básicos; también será posible planificar adecuadamente las intervenciones de mantenimiento y, por lo tanto, minimizar la interrupción de la actividad, en lugar de tener que reaccionar constantemente ante las urgencias.

Producto 6.2. Refuerzo de las capacidades internas para la gestión de eventos

La renovación de las instalaciones es una de las condiciones previas necesarias para reforzar la capacidad del Centro para la gestión de conferencias y eventos de diálogo de gran envergadura (véase el resultado 1 para obtener más información). En paralelo a la remodelación del pabellón Américas 2, el Centro volverá a perfilar las descripciones de determinados puestos del personal de Instalaciones y Servicios Internos para seguir desarrollando las capacidades logísticas para la gestión de eventos. La redefinición de perfiles se centrará en el personal que anteriormente se dedicaba a procesos internos. Además, el Centro reestructurará los servicios de recepción, restauración y limpieza y contratará nuevos proveedores de servicios para dejar patente esta búsqueda de mejora continua de la calidad. El Centro seguirá teniendo las puertas de sus instalaciones abiertas para los eventos organizados por las organizaciones que representan al Gobierno de Italia, a las autoridades locales y regionales y a las organizaciones de representantes de los trabajadores y los empleadores italianos.

Producto 6.3. Servicios e instalaciones del campus mejorados y normalizados

Uno de los objetivos principales del Centro es ofrecer una «experiencia de campus de primer nivel» a toda la comunidad, incluidos los participantes, invitados, personal y socios que comparten las instalaciones de Turín. En este sentido, durante el bienio 2024-25 el Centro lanzará una **herramienta digital de inteligencia sobre los invitados** (ReviewPro) para recabar comentarios detallados de los mismos. Se les pedirá a los invitados que completen un cuestionario en línea rápido diseñado a tal fin para ir agregando automáticamente evaluaciones y comentarios. Además, el Centro implantará en el Campus una nueva infraestructura WIFI basada en la norma Wi-Fi7; esta medida permitirá aumentar la velocidad de transferencia y reducir la latencia.

El seguimiento constante de los resultados permitirá activar un ciclo virtuoso continuo de cuatro etapas (Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar) para identificar con precisión las áreas de mejora y medir la relación costo-beneficio de las acciones previstas. El objetivo general es **alinear las instalaciones y los servicios con las prácticas asentadas en el sector** en materia de calidad del alojamiento. Durante 2024-25, se pondrá en marcha un proceso sistemático para cambiar la imagen histórica del Campus como residencia de estudiantes por un lugar moderno y atractivo para una clientela diferenciada y exigente con el objetivo de ofrecer a todos una experiencia de alojamiento de «**excelencia asequible**».

Resultado 7: La tecnología digital que implanta el Centro es inclusiva y segura

Prioridades

Las tecnologías de vanguardia nuevas y en rápida evolución (como la IA, la inteligencia de datos, la realidad aumentada y virtual y el *blockchain*) ofrecen grandes oportunidades para reforzar el cumplimiento del mandato del Centro, pero también plantean nuevas dificultades en cuestión de ciberseguridad, derechos digitales e inclusión digital. En el bienio 2022-23, el Centro situó la inclusividad en su núcleo digital con el fin de desarrollar servicios digitales que funcionen con dispositivos que satisfagan las necesidades de todos, que pasen por un proceso de diseño inclusivo y que funcionen en casos de ancho de banda bajo. El Centro también invirtió considerablemente en la capacidad del personal para el uso de una variedad cada vez mayor de soluciones digitales (destreza digital). Para esquivar el riesgo asociado al proceso de transformación digital, el Centro reforzó las normas de ciberseguridad y renovó la certificación ISO 27001; como resultado, logró garantizar la continuidad de la actividad durante todo el período del informe, a pesar de repetidos ciberataques. En el bienio 2024-25, el Centro seguirá invirtiendo en su infraestructura de TIC para garantizar una **experiencia de aprendizaje accesible** de primera clase en las actividades presenciales, los cursos de formación en línea y las actividades que utilizan realidad aumentada y virtual. Como parte de esta iniciativa, el Centro estudiará tecnologías y herramientas de aprendizaje nuevas y pondrá el énfasis hacia las aplicaciones que den prioridad a los dispositivos móviles (teléfonos) que brindan a los estudiantes un acceso más democrático a los servicios de desarrollo de capacidades. El Centro también seguirá **modernizando los sistemas de seguridad digital** de acuerdo con los niveles mundiales de amenazas a la ciberseguridad.

Resultados

Producto 7.1. Tecnologías de la información y la comunicación accesibles digitalmente

Teniendo en cuenta que una de cada cuatro personas sufrirá una discapacidad a lo largo de su vida, ya sea permanente o temporal, la **accesibilidad digital es un componente esencial** para que el Centro pueda ofrecer servicios de desarrollo de capacidades escalables y mejorados por la tecnología que puedan llegar a millones de personas. Además, a medida que el Centro amplía su colaboración con las organizaciones de las Naciones Unidas y les proporciona más servicios digitales, es importante que dichos servicios digitales se desarrollen de conformidad con la **Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad (UNDIS)**. Este resultado tiene una relación estrecha con tres de los seis ejes de la transformación digital del Centro (el eCampus, las plataformas externas para clientes institucionales y personal cualificado).

Se consigue una mejor inclusión digital cuando se tiene en cuenta desde un principio la accesibilidad y los principios de diseño universal se aplican a lo largo del ciclo de vida del diseño de productos y servicios mediante un **enfoque que dé prioridad a la inclusividad**. Esto se logrará al seguir desarrollando y fortaleciendo la capacidad del personal en materia de accesibilidad digital, inclusión digital y diseño universal (de acuerdo con el indicador 14 de la UNDIS), para garantizar que el contenido digital que crean sea accesible. El Centro participará en el Subgrupo de Accesibilidad Digital de la Red Digital y Tecnológica de la Junta de los Jefes Ejecutivos de las Naciones Unidas (indicador 12 del UNDIS) para promover la adopción de tecnologías y lograr el objetivo de la inclusión digital. El Centro continuará con la labor iniciada en el año 2022-23 y **ampliará la evaluación y la corrección de la accesibilidad de todas las plataformas principales desarrolladas por el Centro** (incluidas las plataformas internas, como el portal de contratación y la plataforma de inscripción en línea).

Acerca de la UNDIS



ESTRATEGIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INCLUSIÓN DE LA DISCAPACIDAD

RESUMEN

La Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad constituye la base de un progreso sostenible y transformador hacia la inclusión de la discapacidad en todos los pilares de la labor de las Naciones Unidas.

Mediante la Estrategia, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas reafirman que la observancia plena y cabal de los derechos humanos de todas las personas con discapacidad es un componente inalienable, indisoluble e indivisible de todos los derechos humanos y libertades fundamentales.

La Estrategia es el resultado de un proceso iniciado por el Secretario General en abril de 2018 para reforzar la accesibilidad en todo el sistema para las personas con discapacidad y la integración de sus derechos. Su elaboración se basó en un amplio examen institucional dirigido por la Relatora Especial sobre los derechos de las personas con discapacidad.

La Estrategia incluye una política para todo el sistema, un marco de rendición de cuentas y otras modalidades de aplicación.

La política refleja el compromiso de la Organización al más alto nivel y define el enfoque que adoptará el sistema de las Naciones Unidas respecto de la inclusión de la discapacidad durante el próximo decenio, y tiene por objeto crear un marco institucional para la aplicación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, entre otros instrumentos internacionales de derechos humanos, así como para el cumplimiento de los compromisos humanitarios y de desarrollo.

El marco de rendición de cuentas engloba dos componentes alineados: a) un marco de rendición de cuentas para las entidades, con 15 indicadores comunes a todo el sistema, que se centra en cuatro esferas: el liderazgo, la planificación estratégica y la gestión; la inclusividad; la programación; y la cultura institucional; y b) un sistema de calificación para que los equipos de las Naciones Unidas en los países rindan cuentas de su desempeño respecto de la inclusión de la discapacidad, que se está elaborando y cuya conclusión está prevista para el segundo semestre de 2019. El marco también incluye cronogramas, orientaciones técnicas y la atribución de las responsabilidades necesarias para la plena aplicación de la política.

Mediante la Estrategia, el sistema de las Naciones Unidas incorporará sistemáticamente los derechos de las personas con discapacidad en su labor, tanto en el plano externo, mediante la programación, como en el interno, y fomentará la confianza entre las personas con discapacidad para asegurar que se las valore y se respeten su dignidad y sus derechos, y que dispongan en el lugar de trabajo de un entorno propicio para participar de manera plena y efectiva, en pie de igualdad con los demás.

La incorporación de un enfoque de la discapacidad basado en los derechos humanos, junto con otras medidas específicas, convertirá las preocupaciones y experiencias de las personas con discapacidad en una dimensión esencial de la elaboración, aplicación, supervisión y evaluación de las políticas y los programas en las esferas política, económica y social, a fin de que las personas con discapacidad se beneficien igual que las demás. El objetivo final es lograr la igualdad de resultados y fomentar una cultura inclusiva dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Fuente: https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf

La supervisión se realizará mediante **auditorías externas que evalúen la accesibilidad y el cumplimiento** de la norma de accesibilidad global WCAG 2.1 para garantizar que la empresa seleccionada para las pruebas de accesibilidad digital cuente con un equipo que incluya a personas con discapacidad. El Centro ampliará progresivamente la evaluación de la accesibilidad digital a todos los sitios web y plataformas desarrollados o contratados por el Centro para comprobar el cumplimiento del nivel AA de la norma WCAG 2.11 en el desarrollo de pautas y plantillas de accesibilidad. El Centro también analizará las **pruebas de accesibilidad automatizadas** para identificar los problemas de accesibilidad en relación a las normas de cumplimiento.

Producto 7.2. Mejora de la ciberseguridad, la protección de datos, la gobernanza y la privacidad

En los últimos años, el Centro ha recurrido y utilizado cada vez más las tecnologías y los datos digitales. Su importancia seguirá aumentando, ya que el Centro quiere ampliar aún más su alcance, utilizando las tecnologías digitales y los rápidos cambios tecnológicos para lograr su misión. Los datos son el elemento vital de los servicios digitales, ya que aportan información a los algoritmos y también son un elemento central de la innovación. El propio Centro recopila, procesa, utiliza y, en ocasiones, comparte un volumen cada vez mayor de datos digitales, alojados en una infraestructura digital que ahora se ha extendido más allá del perímetro del Campus. Por tanto, es fundamental que los servicios y datos digitales sigan siendo seguros, fiables y disponibles.

A finales de 2022 se publicó una nueva versión de la norma internacional ISO 27001. Esta versión, denominada **ISO 27001 sobre seguridad de la información, ciberseguridad y privacidad**, contiene nuevas medidas y controles en áreas como el uso de servicios en la nube y la protección de datos. El Centro tiene la intención de realizar la **transición a la nueva ISO/IEC 27001** de cara a la segunda mitad de 2025, con el objetivo de reforzar la protección contra los ciberataques y evitar la pérdida de información confidencial. Un aspecto clave consistirá en la retención de datos.

El Centro implantará una **política de retención de datos** para garantizar que los datos personales no se almacenen más tiempo del necesario para el propósito predefinido. Por tanto, se implantarán períodos de retención y los datos se eliminarán de manera efectiva. Además, el Centro se planteará qué tecnologías para mejorar la privacidad pueden añadir valor con el fin de garantizar la observancia de los principios de protección de **datos**. Por último, el Centro se asegurará de que sigue **la versión más reciente de los parámetros de referencia de ciberseguridad de las Naciones Unidas**, con el fin de promover la confianza mutua y garantizar un fundamento básico para el intercambio seguro de información y la colaboración en todo el sistema de las Naciones Unidas.

La inteligencia artificial merece una atención especial, ya que tiene o tendrá una honda repercusión en el Centro y en el futuro del trabajo. Puede ser una fuerza positiva y, al mismo tiempo, conlleva riesgos y desafíos propios, como el uso malintencionado de la tecnología o el agravamiento de las desigualdades. Para garantizar que el Centro utilice la inteligencia artificial en beneficio de las personas a las que presta servicio, se adoptarán **los principios éticos de las Naciones Unidas para el uso ético de la Inteligencia Artificial** en el diseño, desarrollo, implantación y uso de la inteligencia artificial en el Centro.

Resultado 8: El Centro opera con el nivel de buena gobernanza más elevado

Prioridades

Como organización internacional de servicio pública, se espera que el Centro mantenga el nivel de **supervisión más alto**. Las prácticas de gestión financiera están definidas para garantizar un marco de control interno adecuado que permita abordar los riesgos actuales. Además, los estados financieros anuales se auditan para garantizar no solo el cumplimiento del Reglamento Financiero y lo estipulado por las autoridades legislativas, sino también para garantizar al Consejo que la información financiera cumple con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Los procesos y controles internos también se someten a revisiones realizadas por la Oficina de Auditoría Interna y Control de la OIT. Dicho control garantiza al Consejo, a la OIT y a los socios para el desarrollo que el Centro mantiene un nivel superior de gobernanza sobre los fondos propios y aquellos concedidos por sus diversos socios. Durante la última década, los Estados Financieros anuales del Centro han recibido **opiniones de auditoría externa** sin reservas. Esta norma de gobernanza debe mantenerse en el bienio 2024-25.

En la actualidad, **los controles internos** que ha implantado el Centro están totalmente integrados con las tecnologías digitales. Estos ofrecen un potencial significativo para aumentar la eficiencia, la transparencia y la capacidad de respuesta de los mecanismos de control interno. Sin embargo, su uso también puede aumentar los riesgos. Por ejemplo, se cuestiona la transparencia, no discriminación y privacidad por el uso de la toma de decisiones automatizada. Por tanto, la **gobernanza digital** se está convirtiendo en un área de creciente importancia para el Centro, a fin de garantizar que la organización rinda cuentas de la ejecución adecuada de sus actividades, mejore la participación de los mandantes, aumente y mantenga el nivel de transparencia esperado y, al mismo tiempo, supere cualquier obstáculo administrativo. Otro terreno que requiere mayor atención son los procesos y herramientas de comunicación que utiliza el Centro. El Centro, con el impulso de la tecnología digital y gracias a las redes sociales, puede llegar a millones de personas del mundo del trabajo a través de campañas de comunicación y promoción; una mayor visibilidad conlleva una mayor responsabilidad para comunicar de manera profesional, ética y eficaz. **La comunicación para el desarrollo** es otra esfera de gobernanza interna que el Centro examinará.

Resultados

Producto 8.1. Supervisión eficaz

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.

Producto 8.2. Controles internos sólidos

La madurez de la gobernanza digital del Centro es clave para la sostenibilidad de la transformación digital. Para responder a esta evolución, el Centro publicó en 2022 un documento **marco de gobernanza digital**, en el que formalizaba las responsabilidades relacionadas con lo digital y definía la gobernanza digital. Además, el Centro la su gobernanza digital en el presente Programa y Presupuesto para 2024-25. Como resultado, un cierto número de acciones para seguir mejorando la gobernanza digital del Centro están presentes en varios resultados: Resultado 4 (eficiencia y digitalización de las finanzas), resultado 5 (digitalización de los recursos humanos), resultado 7 (seguridad de la información, gobernanza de datos, accesibilidad digital).

La Oficina de Auditoría Interna y Control de la OIT examinó la gobernanza digital del Centro para asegurarse de que el marco de gobernanza digital actual estaba bien asentado y funcionaba de manera eficiente y eficaz con el fin de respaldar la transformación digital del Centro. No identificó ninguna carencia crítica o de gran importancia, aunque propuso reforzar ciertas áreas cuya ejecución está prevista para el bienio 2024-25.

Producto 8.3. Refuerzo de las prácticas de comunicación de Centro en su conjunto

La comunicación es una función distribuida en el Centro, que depende de las aportaciones de entidades de toda la casa y se financia con presupuestos descentralizados. Los objetivos de las actividades de comunicación del Centro son tres:

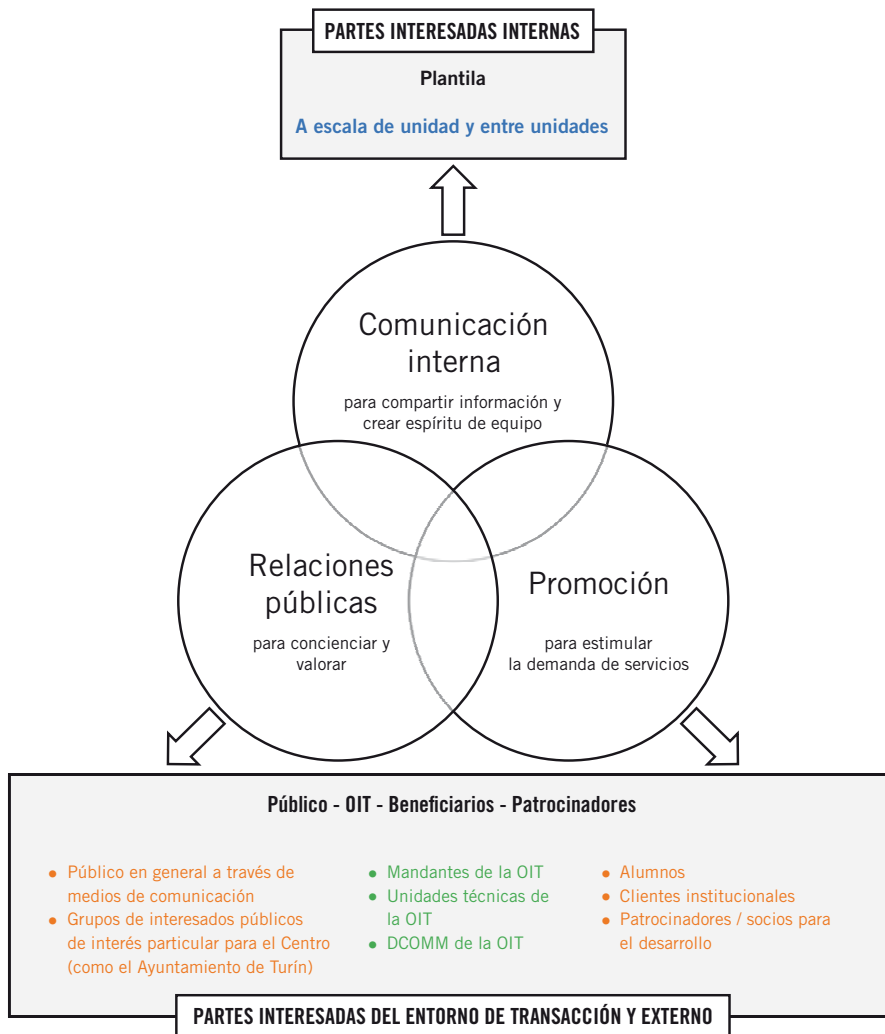
1. Concienciar al público sobre la labor del Centro, aumentar la fidelidad mediante la creación de defensores del mandato del Centro y mantener una buena relación con las partes interesadas externas.
2. Promover los servicios de desarrollo de capacidades del Centro entre los clientes individuales e institucionales, los patrocinadores y los socios para el desarrollo.
3. Propiciar la prestación de servicios de alta calidad gracias a la transferencia interna de conocimientos y el fomento de la comprensión y el respeto mutuos entre el personal al mismo tiempo.

En consecuencia, el sistema de comunicación del Centro cuenta con una dimensión que mira hacia el exterior y el interior. La dimensión orientada hacia el exterior tiene dos funciones, en concreto, (1) las relaciones públicas y (2) la promoción, mientras que la dimensión orientada hacia el interior se refiere a (3) la comunicación interna.

1. **Las relaciones públicas** agrupan todas las actividades de comunicación destinadas al público en general y su objetivo consiste en concienciar en general sobre la labor del Centro.
2. La **promoción** abarca todas las actividades de comunicación destinadas a estimular la demanda de la oferta del Centro entre los posibles participantes y patrocinadores con el objetivo de facilitar la transacción de servicios.
3. **La comunicación interna** se refiere a todas las actividades de comunicación ejecutadas para facilitar la transmisión de información dentro del sistema social del Centro con el objetivo de fomentar la comprensión mutua y la apreciación de las contribuciones de cada actor.

La división del trabajo entre las partes interesadas del sistema es compleja: en ocasiones las tareas se solapan y los controles internos tienen margen de mejora. Por ejemplo, la coordinación de las actividades de comunicación a escala operativa es responsabilidad de un equipo de comunicación de todo el Centro, mientras que el diseño y la ejecución de las actividades propiamente dichas se dejan en gran medida en manos de la unidad correspondiente. Además, los resultados de las actividades de promoción se siguen de cerca a partir del marco de indicadores clave de rendimiento, mientras que la eficacia de las actividades de relaciones públicas y de comunicación interna no se evalúa sistemáticamente.

Descripción del sistema de comunicación del Centro



- Partes interesadas internas
- Partes interesadas en el entorno de transacción
- Partes interesadas en el entorno externo

En adelante, se llevarán a cabo las siguientes actividades para fortalecer el sistema de comunicación del Centro durante el bienio 2024-25:

- Se revisará el mandato del equipo de comunicación para **reforzar las funciones de coordinación y supervisión**;
- Bajo los auspicios del equipo de comunicación, se elaborarán **planes de acción para cada función de comunicación** y, cuando proceda, se asignará un presupuesto específico para ejecutar dichos planes en el transcurso del bienio;
- Como parte de la tarea anterior, **se desarrollarán indicadores clave de rendimiento para las actividades de relaciones públicas y las actividades de comunicación interna**.

Ejes estratégicos transversales

Eje 1: Innovación

Innovación: El entorno en el que opera el Centro es volátil, incierto, complejo y, a menudo, ambiguo. El Centro debe 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.

En el contexto de la labor del Centro, la innovación es un medio para acelerar la evolución o invención de las prácticas, productos y procesos existentes en el terreno 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 2022-23, esta unidad se amplió y su influencia se reforzó con el lanzamiento del **Laboratorio de Innovación**, cuyo objetivo consiste en respaldar la implantación de la estrategia de innovación de alto nivel de la OIT en apoyo de los mandantes.

En el bienio 2024-25, en el marco de la Estrategia de Gestión del Conocimiento e Innovación de la OIT mencionada anteriormente en el presente documento, se hará más hincapié en el papel del Centro como **espacio seguro para que la OIT y sus mandantes pongan a prueba tecnologías y herramientas innovadoras destinadas al desarrollo de capacidades**. Específicamente, podría considerarse la posibilidad de establecer un vínculo entre estas actividades de innovación y gestión del conocimiento y el programa específico de desarrollo de capacidades para los mandantes previsto en el Programa y Presupuesto de la OIT.

Otro enfoque temático se centrará en la colaboración con los programas de acción que se describen brevemente en la presentación resumida. En particular, el Centro tratará de **sacar partido de las tecnologías y herramientas de aprendizaje innovadoras** para su uso en países que atraviesan condiciones de fragilidad, en colaboración con el Programa de Acción de la OIT para la respuesta a las crisis y después de las crisis. Además, el Centro estudiará vías para colaborar con el Programa de Acción sobre Transiciones Justas en el marco del **mecanismo de innovación para transiciones justas** creado en la sede durante el bienio 2022-23.

Programa específico de desarrollo de capacidades para las organizaciones de empleadores y de trabajadores

En el Resultado 2 del Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-25 se prevé la creación de un programa específico de desarrollo de la capacidad institucional dirigido a las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Como se indica en la página 28: «La finalidad de este programa es aprovechar todo el potencial de las organizaciones empresariales y de empleadores y las organizaciones de trabajadores, así como facilitar la creación del entorno institucional y de políticas indispensable para la consecución de un desarrollo social y económico sostenible. Las actividades buscarán alcanzar los siguientes objetivos en particular:

- facilitar la acción a diversos niveles de las OEE y las organizaciones de trabajadores para elaborar soluciones y medidas de política conjuntas, incluidas actividades de sensibilización y promoción, a fin de avanzar hacia la consecución de la Agenda 2030 y los ODS;
- aumentar la contribución del sector privado al desarrollo sostenible mediante una mayor colaboración y liderazgo de las organizaciones empresariales y de empleadores con los actores nacionales e internacionales en los ámbitos de la justicia social, el cambio climático, la diversidad, la igualdad y la inclusión, las situaciones de crisis y las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza;
- ampliar la base de conocimientos y de recursos para abordar los entornos institucionales y de políticas menos favorables y ayudar a que las OEE aprovechen a fondo su valor institucional como factores y motores clave de cambio positivo en el mundo del trabajo;
- mejorar la eficacia y la capacidad de representación de las organizaciones de trabajadores, así como su capacidad para adoptar métodos innovadores y propiciar la diversidad de sus miembros, con ayuda de programas de formación y educación para abordar los procesos de transición justa y el cambio tecnológico y ambiental mediante mecanismos de diálogo social y negociación colectiva, y
- reforzar la capacidad de las organizaciones de trabajadores para, por una parte, elaborar, negociar y dar seguimiento a políticas integradas y, por otra, evaluar la eficacia a diversos niveles de las medidas y procesos relacionados con el trabajo decente y el desarrollo sostenible».

Si bien los contornos de este programa de desarrollo de la capacidad aún no se habían determinado cuando se redactó el Programa y el Presupuesto del Centro, las consultas con los mandantes indicaron que el Centro podría desempeñar un papel importante para llegar eficazmente a las organizaciones de trabajadores y empleadores a través de servicios de desarrollo de la capacidad institucional. Uno de los puntos de intervención estudiados durante las consultas fueron los servicios para proporcionar a los mandantes locales una voz más fuerte en la programación conjunta de las Naciones Unidas a escala nacional y un mayor acceso a los coordinadores residentes de las Naciones Unidas.

El Centro pondrá sus capacidades de comunicación y colaboración mejoradas digitalmente al servicio de la Coalición Mundial para la Justicia Social con el fin de **obtener inteligencia colectiva con la ayuda de hackatones y convocatorias de** innovación. Más allá, el Centro procurará aumentar el perfil de la OIT en la red de innovación del sistema de las Naciones Unidas y promover su Laboratorio de Innovación entre las organizaciones asociadas de las Naciones Unidas. Más de cerca, el Centro elaborará un **plan de acción de innovación** que será promovido por el Programa de Innovación en el Aprendizaje y con la ayuda del cual se fomentará una cultura de innovación en toda la casa; entre los principales grupos de actividades del Plan de Acción se encuentran los **días anuales de innovación** y la facilitación del acceso a la **financiación inicial para proyectos de innovación**.

Explorando las vías de la inteligencia artificial en nombre de los mandantes de la OIT

Los objetivos de la labor del Centro en materia de inteligencia artificial consisten en mejorar los conocimientos sobre la misma entre los mandantes de la OIT y otros socios para el desarrollo de la OIT, así facilitar el intercambio de aplicaciones de inteligencia artificial y promover su uso acelerado para el desarrollo de la capacidad organizacional. El trabajo se articula en torno a tres temas: Inteligencia artificial, aprendizaje y formación; Inteligencia artificial y gestión del conocimiento; e inteligencia artificial y gestión de recursos humanos. En cada grupo, el Centro ha lanzado al mercado en el transcurso del bienio 2022-2023 una serie de nuevos productos, incluido un juego para explorar las implicaciones de la inteligencia artificial para el mundo del trabajo; haga clic aquí: <https://www.itcilo.org/topics/artificial-intelligence> para obtener más información sobre la oferta del Centro. La inteligencia artificial y el aprendizaje son el tema del día de la innovación de 2023, programado para octubre de 2023, y las capacidades de inteligencia artificial del Centro se mostrarán durante la reunión de 2023 de altos ejecutivos de recursos humanos del sistema de las Naciones Unidas que se celebrará ese mismo mes en el Campus.



Getting started with the ITCILO AI gameboard

The ITCILO AI gameboard makes learning about AI **fun and accessible**. The key objective is to increase AI literacy for professionals in a collaborative way.

De cara al bienio 2024-25, en junio de 2024 el Centro tiene previsto organizar una conferencia internacional sobre inteligencia artificial y aprendizaje en la que los mandantes de la OIT se reunirán con investigadores, profesionales del sector, expertos en aprendizaje y recursos humanos y responsables políticos. La idea es organizar la conferencia conjuntamente con la Fundación Europea de Formación, el Instituto Internacional de Planificación de la Educación de la UNESCO, el Instituto Sindical Europeo, la Red de Recursos Humanos de las Naciones Unidas, la red de gestión del conocimiento de las Naciones Unidas y Learning 4 Development de las Naciones Unidas.

El borrador de orden del día del evento de tres días es el siguiente:

- **Día 1:** Una reunión de diálogo entre expertos con la participación del grupo tripartito sobre el futuro del aprendizaje, la gestión del conocimiento, la gestión de los recursos humanos y la inteligencia artificial
- **Día 2:** Exposición de inteligencia artificial y feria de conocimiento sobre experiencias y aplicaciones: La feria de conocimiento sobre inteligencia artificial consistirá en un día dedicado a mostrar las aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en diversos ámbitos. Quince organizaciones y empresas del sector privado, el mundo académico y de la investigación se reunirán para demostrar las últimas tecnologías, soluciones e innovaciones en materia de inteligencia artificial. Los participantes tendrán la oportunidad de poner a prueba aplicaciones de inteligencia artificial de vanguardia, participar en demostraciones prácticas e interactuar con expertos de diferentes campos. La feria tiene como objetivo fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de redes entre los asistentes al tiempo que se pone de relieve la repercusión real de la inteligencia artificial en diferentes sectores.
- **Día 3:** Hackathon de inteligencia artificial sobre la transformación del desarrollo de capacidades: Este hackathon de inteligencia artificial tiene como objetivo reunir a los participantes para colaborar, innovar y desarrollar nuevos prototipos de inteligencia artificial con un enfoque específico en el aprendizaje, la formación y la gestión del conocimiento para las iniciativas de desarrollo de capacidades en todo el mundo. Este hackathon tiene como objetivo aprovechar el poder que tiene la inteligencia artificial para abordar los desafíos del mundo real y crear soluciones prácticas que puedan mejorar la eficacia y la repercusión de los programas de desarrollo de capacidades. Los participantes tendrán la oportunidad de trabajar en equipos multifuncionales, recibir orientación de expertos del sector y presentar sus prototipos a un panel de jueces. El hackathon fomenta la creatividad, el trabajo en equipo y la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial de vanguardia para el desarrollo sostenible.

Eje 2: Igualdad de género, inclusión y diversidad

La pandemia de la COVID-19 ha exacerbado las desigualdades. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID 19, los estudiantes de más edad estaban subrepresentados en las actividades de aprendizaje en línea del Centro, ya que aparentemente tenían más dificultades con la tecnología. Al mismo tiempo, las soluciones digitales de aprendizaje y colaboración introducidas recientemente por el Centro en el contexto de la pandemia han abierto nuevas oportunidades para promover la igualdad de género y la diversidad. Por ejemplo, desde 2020 las cifras muestran que el aprendizaje en línea ha democratizado significativamente el acceso a los servicios del Centro por la reducción de las tasas de los cursos y a que las personas pueden conectarse más fácilmente, también desde el extranjero.

En el bienio 2024-25, el Centro buscará aprovechar mejor los beneficios y mitigar mejor los riesgos del aprendizaje y la colaboración digitales para respaldar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Las actividades relacionadas estarán estrechamente vinculadas con la labor de inclusión y accesibilidad digitales descrita en el producto 8.2, y al trabajo diseñado para los Servicios de Recursos Humanos en el producto 5.2. En particular, el Consejo de Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión del Centro elaborará un plan de acción para toda la organización para el bienio a fin de promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión; como parte del mismo convocará **días anuales sobre igualdad de género, diversidad e inclusión** y apoyará la ejecución de actividades de **formación del personal** a tal efecto. El Consejo supervisará los **objetivos relacionados con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en el marco de gestión basada en los resultados** del Centro, tanto en lo que respecta al alcance de cara a los beneficiarios (dimensión externa) como a la composición del personal (dimensión interna). El Consejo también supervisará el cumplimiento de la política de **tolerancia cero ante el acoso sexual** en el lugar de trabajo de la organización e intentará ver la forma de aprovechar la **política de trabajo flexible del Centro para contratar a más personal** con discapacidades.

Con el resurgimiento de las actividades de formación presencial y teniendo en cuenta que muchos miembros del personal han vuelto a trabajar de forma presencial, el Centro revisará las políticas y programas anteriores **para ofrecer apoyo al personal con responsabilidades familiares**, incluido el cuidado temporal de los niños, como los campamentos de verano en el Campus. Por último, el Centro intensificará las iniciativas para presentar ofertas competitivas para proyectos diseñados para el empoderamiento socioeconómico de las mujeres, a partir de la sólida trayectoria con el proyecto Malkia para mujeres líderes durante el bienio 2022-23 y el proyecto de promoción de mujeres emprendedoras financiado por la Fundación Microsoft.

Eje 3: Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo

Los acontecimientos ocurridos desde 2020 han 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. En particular, 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 o la automoción. 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.

El Centro seguirá promoviendo actividades de formación sobre el nexo entre las Normas internacionales del trabajo, la justicia social y el desarrollo sostenible, en estrecha colaboración con el Departamento de Normas y Gobernanza de la OIT. 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 Fondo de Becas del Centro**.

El Centro ampliará el conjunto de **módulos gratuitos de aprendizaje autónomo a distancia** 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.

Cómo contribuye el Fondo de Becas a la promoción de las NIT, el diálogo social y el tripartismo

El Fondo de Becas se creó en 2022 para impulsar el alcance de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro entre los mandantes de la OIT. Se destinó una cantidad de 1,2 millones de euros del superávit del año anterior a financiar la participación en las actividades de aprendizaje por parte de los representantes de los trabajadores y los empleadores y de los funcionarios de ministerios de trabajo. El dinero está reservado para que lo utilicen los Programas de Actividades para Empleadores y Trabajadores y los Programas de Promoción de las Normas internacionales del trabajo y la igualdad de género y, de hecho, se traduce en una fuente de fondos cautivos para conceder becas tanto en los cursos impartidos por invitación por estas tres unidades como en los cursos impartidos por otras unidades del Centro. En 2023, se revisó el mandato para el uso de los fondos de becas a partir de una petición del Programa de Actividades para los Empleadores con el fin de abrir una vía para subvencionar los servicios de elaboración de productos cuyo objetivo consiste en beneficiar indirectamente a los afiliados de los mandantes de la OIT. Entre los casos de uso de estos servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación encontramos el desarrollo de plataformas y materiales de aprendizaje para que las organizaciones de empleadores los utilicen para capacitar a sus propios afiliados. El Centro recomienda encarecidamente a la unidad correspondiente que siga un enfoque presupuestario con perspectiva de género para garantizar que al menos el 50 por ciento de los fondos estén a disposición de mujeres. El Fondo de Becas se repone anualmente con 600 000 euros, a la espera de la generación del superávit correspondiente. A fecha de 1.º de agosto de 2023, el saldo del Fondo de Becas era de 302 400 euros; una tasa de ejecución del 75 por ciento a los 19 meses del bienio parece implicar que las asignaciones actuales están a la altura de las necesidades de financiación.

III. Proyecto de presupuesto de ingresos y gastos para 2024-25

Borrador de presupuesto para decisión

El presupuesto equilibrado propuesto para 2024-25 se basa en el nuevo modelo operativo del Centro, en el que las actividades de aprendizaje en línea continuarán y tiene en cuenta la vuelta del aprendizaje presencial, tanto en el Campus como sobre el terreno. También prevé grandes eventos presenciales en el Campus, incluidas las academias. 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.

El Centro seguirá enfrentándose a diversos riesgos financieros en el ejercicio 2024-25, y el enfoque adoptado en la preparación del presupuesto sigue siendo prudente. Se espera que el bienio 2022-23 finalice con un aumento general de la previsión de inflación que afectará a todos los gastos del Centro, incluidos los de los miembros del personal y el Campus. Los niveles de financiación proporcionados en relación con cada partida del presupuesto se han fijado en función de las prioridades de 2024-25 con el fin de que aumente su alcance, así como la ejecución del Programa para 2024-25 que figuran en ellas.

Cabe señalar que durante el bienio 2022-23, el Centro aún se encontraba en una fase de transición para lograr el escenario 3 del documento del Consejo con fecha de mayo de 2021. Se está trabajando para definir el tamaño correcto del Campus y la elaboración de perfiles laborales y competencias está muy avanzada. Como resultado, el presupuesto para 2024-25 tiene como objetivo equilibrar las necesidades financieras generales y, al mismo tiempo, garantizar la ejecución del programa, por lo que incorpora los cambios ya realizados en el bienio 2022-23.

En el bienio 2024-25, el Centro seguirá evolucionando en cuanto a la prestación de servicios de formación y no relacionados con la formación. También procederá a la renovación del Pabellón Américas 2 y las obras de construcción propiamente dichas comenzarán a principios de 2025.

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 que ya figuran en el calendario para 2024 para las que se ha obtenido financiación, junto con aquellas para las que parece probable que las negociaciones en curso o futuras concluyan con éxito, así como las proyecciones de ingresos externos previstos basadas en los resultados del Centro en 2022 y 2023. con arreglo al nuevo modelo operativo. Como ocurre con cualquier proceso presupuestario, existe cierto grado de incertidumbre y se ha aplicado un enfoque conservador para obtener las cifras finales de 2024-25;
- los gastos directos relacionados con todos los ingresos externos se basan en una estructura de costos media similar a los resultados previstos para 2023;

- se conoce la contribución bienal aprobada por la OIT y se estipula en el Programa y Presupuesto de la OIT aprobado para el período 2024-25. Se tiene en cuenta el supuesto crítico de que la contribución ex lege del gobierno italiano se mantendrá en su nivel actual para cada año del bienio; La contribución anual del gobierno de Portugal se basa en el acuerdo firmado en enero de 2015, que se prorroga automáticamente cada tres años a menos que alguna de las partes lo notifique, y que cubrirá el último período de 2022 a 2024. Si bien no cubre todo el período del bienio, la contribución anual se mantiene en el nivel actual para cada año, en el supuesto de que se prorrogue el acuerdo vigente. La recuperación anual de los gastos extraordinarios de mantenimiento procedentes del Ayuntamiento de Turín se ha incluido como parte de las contribuciones, ya que el Centro supone que el nivel de gasto requerido se cubrirá durante el bienio.
- los gastos de personal se basan en el número actual de puestos existentes en el momento de la preparación del proyecto de presupuesto, tanto para el persona a cargo del presupuesto ordinario como para el de presupuesto variable, e incluyen los aumentos estándar prescritos por la Comisión de Administración Pública Internacional publicados en mayo de 2023;
- los gastos fijos no relacionados con el personal estarán sujetos a una política de crecimiento real cero en cada uno de los dos años, de conformidad con el objetivo establecido en el Plan Estratégico, y se ha proporcionado financiación a las áreas prioritarias para ejecutar el Programa de Trabajo;
- se ha aplicado un tipo de cambio previsto para dólares de los [EE.UU.](#) con respecto al euro y se basa en un enfoque prudente que contempla las tendencias de divisas actuales y las previsiones de diversas fuentes europeas; y
- se ha aplicado al proyecto de presupuesto para 2024-25 una inflación media del 4,6 por ciento, en consonancia con las previsiones europeas e italianas.

De conformidad con el artículo 4 del Reglamento Financiero, se presenta a continuación el proyecto de presupuesto para el período 2024-25.

PRESUPUESTO Y PREVISIÓN PARA 2022-23 Y PROYECTO DE PRESUPUESTO PARA 2024-25

(en miles de euros)			(2022-23) Presupuesto	(2022-23) Previsión	2024-25 Propuesta presupuestaria
Capítulo	Partida				
I		Ingresos devengados			
		<i>Servicios de actividades de formación y no relacionadas con la formación</i>			
		Ingresos	49 065	56 040	58 940
		Gastos directos	21 765	24 273	29 470
	10	Contribución neta de las actividades de formación y no relacionadas con la formación	27 300	31 767	29 470
		<i>Servicios multimedia</i>			
		Ingresos	1 600	2 791	2 500
		Gastos directos	480	969	870
	11	Contribución neta de los servicios multimedia	1 120	1 822	1 630

(en miles de euros)			(2022-23) Presupuesto	(2022-23) Previsión	2024-25 Propuesta presupuestaria
Capítulo	Partida				
		<i>Otros ingresos</i>			
		Ingresos	1 900	4 382	3 629
		Gastos directos	190	1 003	840
	12	Contribución neta de fuentes diversas	1 710	3 379	2 789
		Total de la contribución externa neta de los ingresos devengados	30 130	36 968	33 889
II		Contribuciones voluntarias			
		Organización Internacional del Trabajo	8 398	10 285	10 086
		Gobierno de Italia (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700	15 700
		Región del Piamonte (Italia)	-	-	-
		Gobierno de Portugal	500	500	500
		Ayuntamiento de Turín	-	180	360
	13	Total de contribuciones voluntarias	24 598	26 678	26 646
		Contribución neta total disponible para cubrir gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	54 728	63 646	60 535
III		Gastos fijos			
	14	Personal con cargo al Presupuesto Ordinario (PO)	31 902	33 206	36 232
	15	Personal con cargo al Presupuesto Variable (VB)	5 259	5 734	5 985
	16	Contribución al seguro médico de enfermedad para los jubilados del Centro	1 500	1 666	1 500
	17	Consultores	1 085	1 000	1 135
	18	Gastos relacionados con el Campus	4 723	5 645	4 940
	19	Seguridad	851	854	890
	20	Gastos generales de funcionamiento	657	1 374	820
	21	Misiones y representación	468	396	490
	22	Gobernanza	652	732	682
	23	Gastos de información y tecnología	3 201	3 185	3 347
	24	Depreciación de bienes y equipos	1 118	1 063	1 364
		Total de gastos fijos	51 416	54 855	57 385
IV	25	Gastos imprevistos	600	-	750
V		Inversiones institucionales			
	26	Innovación	400	400	400
	27	Tecnología de la información y la comunicación	300	300	300
	28	Becas	1 200	1 200	1 200
	29	Mejoras en el campus	500	500	500
		Total de Inversiones institucionales	2 400	2 400	2 400
		Total de gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	54 416	57 255	60 535
		Exceso previo a la utilización de superávits anteriores	312	6 391	-
VI	30	Utilización de superávits anteriores	-	74	-
		Superávit presupuestario	312	6 465	-

Hipótesis financieras en las que se basa el proyecto de presupuesto

INGRESOS DEVENGADOS

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

Los ingresos por actividades de formación y no relacionadas con la formación se basan en la nueva estructura de la cartera del Centro, según la cual dos tercios de las actividades serán actividades de formación, seguidas del apoyo a la elaboración de productos y los servicios de asesoramiento sobre formación estratégica. En particular, las campañas de comunicación y promoción y los servicios de gestión de eventos, si bien son pocos en número, también tienen su lugar en la cartera, ya que tienen un gran peso en cuanto al alcance entre los participantes y su contribución a los costos fijos. Cada tipo de servicio desempeña una función en el mantenimiento de las operaciones del Centro, ya sea la difusión a escala mundial, el pleno uso de las instalaciones del Campus y su contribución neta, que se utiliza para subvencionar de forma cruzada las actividades de formación.

Los gastos directos relativos a la ejecución de estas actividades y su ponderación en los ingresos de cada actividad pueden variar en función de la modalidad de ejecución y de los tipos de gastos necesarios para la realización de la actividad.

Por ejemplo, los gastos que implica impartir una formación presencial en el Campus requerirán un mayor nivel de gastos directos que la formación en línea. Este hecho repercute en la contribución neta de cada categoría de actividades. El gasto directo estimado se basa en un análisis de las pautas históricas tanto de 2023 como de la oferta de servicios prevista para 2024-25.

La contribución neta total presupuestada en 2024-25 para las actividades de formación y no relacionadas con la formación refleja un crecimiento moderado de alrededor del 8 por ciento si se compara con los resultados del presupuesto aprobado anteriormente para 2022-23. Sin embargo, si se compara con los resultados previstos para 2022-23, la contribución neta muestra una disminución de alrededor del 7 por ciento, ya que tiene en cuenta la combinación de servicios prevista durante el período 2024-25, con el regreso de una mayor proporción de actividades de formación presencial en el Campus y sobre el terreno, lo que se traduce en un mayor gasto directo y, por tanto, en una disminución de la relación entre la contribución neta y los costos fijos.

Partida 11 – Contribución neta de los servicios multimedia

Se espera que la demanda de elaboración de materiales de formación y de servicios multimedia se establezca en comparación con el nivel de 2022-23. Sin embargo, el Centro seguirá ofreciendo servicios de apoyo mejorados digitalmente y ampliará la oferta en el campo de la gestión de conferencias y eventos.

Los gastos directos se estimaron a partir de las pautas medias históricas de los resultados previstos de 2022-23 y se ajustaron para que tuvieran en cuenta el nivel de ingresos incluido en el proyecto de presupuesto. Se refieren a los trabajos de diseño gráfico, maquetación y edición, interpretación y publicación que el Centro ofrece a la OIT y a clientes externos.

De cara a 2024-25, la contribución neta de los servicios multimedia muestra un crecimiento previsto de alrededor del 45 por ciento en comparación con el presupuesto aprobado para 2022-23. Si bien los resultados previstos para 2022-23 son impresionantes, no se espera que la demanda de esos servicios se mantenga al mismo nivel. De cara a 2024-25, la contribución neta de los servicios multimedia se ha fijado en un nivel más realista con arreglo al nuevo modelo operativo.

Partida 12 – Contribución neta de fuentes diversas

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 2024-25, se prevé que el nivel de la contribución neta de esta fuente supere en aproximadamente un 64 por ciento el presupuesto aprobado para 2022-23. Sin embargo, si se compara con los resultados previstos para 2022-23, la contribución neta disminuirá en 590 000, es decir, en un 17 por ciento. Las principales razones son el uso significativo del Campus por parte de terceros durante el ejercicio económico de 2022, ya que aún eran posibles muy pocas actividades de formación presencial, y el lento reinicio en 2023. Dicha fuente de ingresos se basa en tener aproximadamente 25 000 pernoctaciones al año en 2024-25. También se espera que el rendimiento de las inversiones siga aumentando en comparación con los resultados previstos para 2022-23.

CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

Partida 13 – Ingresos de contribuciones voluntarias

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. El Centro seguirá intentando diversificar su base de ingresos para mitigar los riesgos financieros.

El Programa y Presupuesto de la OIT para el período 2024-25 incluye una contribución voluntaria a 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. Dado que el presupuesto de la OIT se adopta en dólares estadounidenses, siempre existe el riesgo de alguna variación cuando se convierte a euros. Si se utilizan los tipos de cambio del euro previstos, se espera que la contribución de la OIT en euros sea mayor en 2024-25 en comparación con el presupuesto aprobado para 2022-23 y, posiblemente a un nivel similar a los resultados previstos para

2022-23. La cantidad también incluye una contribución estimada con respecto al seguro de enfermedad después del servicio (ASHI) para los jubilados del Centro por valor de 1,5 millones de euros, cantidad que se refleja en el presupuesto. También se incluye un importe equivalente de 1,5 millones de euros en los gastos fijos, por lo que esto no tiene ninguna repercusión global en los resultados presupuestarios finales. La inclusión de esta partida proporciona a los lectores **una presentación más completa y transparente**.

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, de tipo legal y de recursos humanos, se ha seguido un enfoque prudente y, como en el pasado, se han incluido disposiciones presupuestarias para estos servicios.

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“.

Aunque el Comité conjunto aún debe reunirse y aprobar las contribuciones al Centro para 2024 y para 2025, 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.

En enero de 2022 se renovó automáticamente el acuerdo con el Gobierno de Portugal para el período de 2022 a 2024, ambos inclusive, y proporcionará al Centro una contribución voluntaria anual de 250 000 euros. Aunque este acuerdo no cubre el período 2024-25, la contribución anual se mantiene al nivel actual para cada año del bienio, en el supuesto de que el acuerdo seguirá renovándose automáticamente.

La contribución voluntaria anual del Ayuntamiento de Turín por valor 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 septiembre de 2022, el Centro firmó un nuevo acuerdo con el Ayuntamiento de Turín para los años 2022 a 2026, ambos inclusive, y las contribuciones para el bienio se incluyeron en el proyecto de presupuesto para 2024-25.

Cualquier reducción de las contribuciones voluntarias durante el período 2024-25 repercutiría en el proyecto de presupuesto y requeriría ajustes en el nivel de gastos fijos, tal como se establece en el artículo 7 del Reglamento Financiero. Según la importancia, sería necesario revisar todas las categorías de gastos para identificar las reducciones que compensen el déficit.

GASTOS FIJOS

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

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 en el nivel de 2022-23 para un total de 176 puestos, a partir de la situación en mayo de 2023.

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 las Naciones Unidas tras las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para su aplicación general en todo el Sistema Común de las Naciones Unidas. 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 2023 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 2023 y se espera que no cambie.

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 2024-25, los gastos de personal relativos a las vacantes de ambas categorías se han estimado sobre la base del nivel del puesto existente.

Los gastos de personal han aumentado considerablemente en comparación con el presupuesto aprobado para 2022-23. Esto se explica por diversas consideraciones, siendo estas las principales:

- en febrero de 2023, la escala de sueldos de la categoría de servicios orgánicos y superiores aumentó un 2,28 por ciento, de conformidad con las recomendaciones de la CAPI;
- hubo un aumento general del 4 por ciento para el personal de servicios generales y del 2 por ciento para la categoría de servicios orgánicos y superiores, como resultado del aumento gradual recomendado por la CAPI;
- se aplicó una tasa de inflación general del 4,6 por ciento a determinadas prestaciones del personal relacionadas con los gastos salariales, en consonancia con otros gastos no relacionados con el personal;

- de conformidad con el Programa y el Presupuesto para 2022-23, algunos puestos se han rediseñado en 2022 y 2023 como resultado del ejercicio de elaboración de perfiles de puestos y competencias;
- en enero de 2022, se aprobó un aumento de la tasa de contribución al Fondo de Prestaciones por Terminación para el personal de la categoría de servicios generales, que pasó del 7,5 por ciento al 10,95 por ciento, con el objetivo de financiar completamente el FPT en los próximos cinco bienios; y
- un aumento del presupuesto de formación del personal para mantener el nivel en el 1,5 por ciento del sueldo del personal.

En los apéndices II y III figura una relación más detallada de los recursos de personal estimados, la distribución de los puestos y los gastos correspondientes.

Categorías profesionales y superiores

A raíz de la labor actual de recomendación de la CAPI, se prevé un aumento del sueldo básico del personal de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores para enero de 2024 con arreglo a la decisión que adopte la Asamblea General de las Naciones Unidas.

En el momento de redacción del presupuesto, aún seguía sin conocerse el resultado y se aplicaron los aumentos en los sueldos básicos resultantes de los derechos establecidos por ley correspondientes a la duración del servicio.

Los cambios en los índices 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 2023 y el multiplicador del ajuste por lugar de destino.

Categoría de servicios generales

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 permanece congelada desde hace años 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). En 2023, se aprobó un aumento del 0,3 por ciento, que está incluido en el presupuesto.

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

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.

La estimación actuarial de esta subvención es actualmente de 82 millones de euros.³ El pasivo se refiere a la subvención que debe pagarse a lo largo de la vida 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.

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.

El proyecto de presupuesto para 2024-25 incluye un importe de 1,5 millones de euros como contribución de contrapartida a su gasto previsto de 1,5 millones de euros, a partir de niveles similares a los de 2022-23, convertidos a un tipo de cambio medio.

Partida 17 – Consultores

En este epígrafe se incluyen dos categorías de consultores:

	Presupuesto 2022-23	Previsión para 2022-23	Proyecto de presupuesto para 2024-25
Servicio médico	529 000	393 000	464 000
Consultores	556 000	607 000	668 000
Total	1 085 000	1 000 000	1 132 000

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.

Se contratan otros consultores para proporcionar al Centro conocimientos externos en diversos campos. En 2024-25, el nivel se ha mantenido en un crecimiento real cero para garantizar la disponibilidad de los conocimientos externos necesarios para áreas prioritarias como la

³ Estados financieros a fecha de 31 de diciembre de 2022.

transformación digital continuada de los procesos para aumentar la eficiencia de los servicios y seguir con la revisión de asuntos relacionados con los recursos humanos, como las descripciones de los puestos de trabajo del personal, así como la experiencia externa a los programas técnicos y servicios.

Partida 18 – Gastos relacionados con el campus

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 del Ayuntamiento de Turín.

El nuevo modelo operativo ha reducido la necesidad de aulas en el campus y la ocupación hotelera para las actividades del Centro. Se estima que el nuevo modelo requiere una capacidad media anual de aproximadamente 25 000 pernoctaciones, en comparación con las 50 000 de antes de la pandemia. 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.

El supuesto utilizado para este presupuesto es que el Centro mantendría la responsabilidad general de todo el campus y seguirá implicando a terceros en la utilización del espacio disponible a fin de compensar en la medida de lo posible los altos costos del mantenimiento del Campus. El Centro, junto con la financiación obtenida de las autoridades italianas, ha completado la renovación de los pabellones África 10/11 y ahora emprenderá la renovación del pabellón Américas 2 durante el bienio 2024-25. Sigue trabajando en la búsqueda de nuevos socios para ocupar el Campus en el futuro.

Durante el período 2024-25, el presupuesto presenta los gastos relacionados con el Campus de conformidad con el presupuesto aprobado para 2022-23. La partida incluye lo siguiente:

	Presupuesto 2022-23	Previsión para 2022-23	Proyecto de presupuesto para 2024-25
Servicios públicos	1 591 000	1 680 000	1 677 000
Eliminación de residuos	303 000	283 000	314 000
Mantenimiento, incluida la jardinería y las reparaciones	1 577 000	2 238 000	1 653 000
Limpieza	465 000	483 000	481 000
Otros costos relacionados con el campus	787 000	811 000	815 000
Total de gastos relacionados con el campus	4 723 000	5 495 000	4 940 000

Los gastos relacionados con el Campus para el período 2024-25 se han fijado con un crecimiento real cero en comparación con el presupuesto aprobado para 2022-23. En el período 2022-23, se llevaron a cabo ciertas obras de mantenimiento urgentes no planificadas para reparar la infraestructura del Campus y se incrementaron los presupuestos de mantenimiento. Además, en 2022, el costo de los servicios básicos aumentó significativamente en los últimos meses del año, lo que provocó un aumento de los costos generales previstos relacionados con el Campus. El Centro no tiene previsto invertir en ninguna mejora significativa de carácter patrimonial en el campus durante el bienio 2024-25 y proseguirá con las reparaciones habituales al tiempo que se lleva a cabo la renovación del Pabellón Américas 2.

Partida 19 – Seguridad

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 para 2024-25 presupone un nivel de servicio similar al de 2022-23 y se ha aplicado un enfoque de crecimiento real cero.

Partida 20 – Gastos generales de funcionamiento

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. El proyecto de presupuesto para 2024-25 mantiene el mismo nivel de gasto que en 2022-23, ajustado según la inflación.

Partida 21 – Misiones y representación

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 gastos de hospitalidad.

En 2022-23, el Centro hizo todo lo posible por ejecutar la mayoría de sus actividades de forma digital, utilizando diversas herramientas informáticas nuevas que ofrecen servicios de reuniones y conferencias, lo que supuso una reducción de los gastos en este ámbito. Siempre que sea posible, el uso de dichas herramientas de comunicación continuará en 2024-25. Sin embargo, dado el aumento considerable de los gastos de viaje, se ha mantenido el mismo nivel de financiación para 2022-23, ajustado a la inflación. 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

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 2024-25 da como resultado un aumento mínimo, principalmente debido a la inflación y a la evolución del tipo de cambio para los gastos en dólares de los EE.UU, que fue distinto al del bienio anterior.

Partida 23 – Gastos de información y tecnología

	Presupuesto 2022-23	Previsión para 2022-23	Proyecto de presupuesto para 2024-25
Internet	141 000	108 000	36 000
Mantenimiento de los equipos informáticos	126 000	115 000	191 000
Licencias y mantenimiento de aplicaciones informáticas	881 000	686 000	1 266 000
Equipos y materiales informáticos fungibles	211 000	171 000	170 000
Asistencia técnica	1 870 000	1 839 000	1 684 000
Total	3 229 000	2 919 000	3 347 000

Esta partida cubre los gastos relacionados con la tecnología de la formación, el mantenimiento y desarrollo de sistemas de información, la automatización de oficinas, el mantenimiento del equipo informático y la compra de equipo informático no depreciable. El proyecto de presupuesto para los costos generales de información y tecnología de 2024-25 se ha mantenido en el nivel de 2022-23, ajustado según la inflación. Durante el último bienio, se revisó el costo de varios de los servicios para las actividades con el fin de garantizar la recuperación de los costos de todos los gastos directos, lo que no requirió ningún aumento en el presupuesto de 2024-25 por el crecimiento. Además, la contratación de ciertos servicios ha permitido reducir algunos de los costos generales y, al mismo tiempo, aumentar el nivel de los servicios ofrecidos al Centro. Este es el caso en cuanto a Internet y la asistencia técnica. Los ahorros en estas áreas se reasignaron a otras, como las licencias necesarias para usar varios programas informáticos. El Centro también continuará la digitalización de sus procesos internos para mejorar la eficiencia de sus flujos de trabajo.

Partida 24 – Depreciación de bienes y equipos

Según lo dispuesto en el artículo 13.2 del Reglamento Financiero, se estima que una provisión cubrirá la depreciación de todos los bienes, equipos, las mejoras de los inmuebles arrendados y los activos intangibles.

En 2024-25, se incluyó una reserva adicional para la depreciación de los pabellones África 10/11, renovados recientemente. Dado que la ocupación comenzó a principios de enero de 2023, se han incluido dos años completos de depreciación.

Partida 25 – Gastos imprevistos

El riesgo financiero también aumenta con una mayor incertidumbre sobre los niveles de inflación y las fluctuaciones del tipo de cambio estimado en un período de dos años. Este sería el caso si un aumento de la tasa de inflación nacional y local superior a lo previsto y/o un aumento

significativo del valor del euro, en particular frente al dólar de los EE.UU., hubieran tenido una repercusión negativa en los resultados financieros del Centro. En el proyecto de presupuesto para 2024-25 se ha incluido un aumento de la partida para gastos imprevistos con el objetivo de mitigar la repercusión económica de dichos riesgos y proporcionar al Centro fondos para cubrir los gastos relacionados con la llegada de nuevos funcionarios durante el bienio, ya que el Centro tiene actualmente más de 20 vacantes. En la actualidad se desconoce el importe de estos gastos y no se han incluido en los gastos de personal. De este modo también se ayudaría al Centro a cubrir cualquier futuro aumento salarial del personal, según lo recomendado por la CAPI.

Partidas 26 a 29 – Inversiones institucionales

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 de mantenimiento a largo plazo 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 equipos, programas informáticos y gastos de desarrollo de las tecnologías de la información;
- una fuente de financiación estable para apoyar las becas y complementar la financiación externa.

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. Se propone el mismo nivel de financiación de 2022-23 para el bienio 2024-25, que es el siguiente:

Reserva	Propósito	Proyecto de presupuesto para 2024-25
Fondo de Mejora del Campus	Para cubrir las necesidades de inversión de capital en el campus y las renovaciones no cubiertas por el presupuesto ordinario para mantenimiento o las contribuciones complementarias del país anfitrión;	500 000
Fondo de Innovación	Para promover la innovación en el aprendizaje y los instrumentos de intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas actividades de formación conforme a las políticas emergentes de la OIT y para invertir en otras acciones innovadoras consideradas como beneficiosas para el Centro;	400 000
Fondo de desarrollo de las TIC	Para realizar inversiones periódicas en infraestructuras para tecnologías de la información y la comunicación y renovación de software que no forman parte de los gastos operativos normales;	300 000
Fondo de Becas	Para facilitar la participación de los mandantes en las actividades de formación del Centro y apoyar la elaboración de productos de formación que puedan utilizar los mandantes de la OIT para llegar a sus propios afiliados	1 200 000

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. El uso de estos fondos no se limita al ejercicio financiero en curso, ya que se

acumularían a lo largo de un plazo más largo, lo que proporciona estabilidad para hacer frente a los gastos menos regulares sin afectar a las operaciones en curso.

El saldo de cada Fondo a 31 de diciembre de 2023, así como las inversiones institucionales previstas para 2024-25 y el uso previsto para 2024-25, son los siguientes:

en euros	Fondo de Mejora del Campus	Fondo de Innovación	Fondo de desarrollo de las TIC	Fondo de Becas
Saldo previsto a 31 de diciembre de 2023	9 283 000	587 000	334 000	1 070 000
Inversiones institucionales adicionales propuestas para 2024-25	500 000	400 000	300 000	1 200 000
Uso previsto en 2024-25	(2 500 000)	(200 000)	(525 000)	(1 200 000)
Saldo previsto a 31 de diciembre de 2025	7 283 000	787 000	109 000	1 070 000

A finales de diciembre de 2023, el Fondo de Mejora del Campus incluirá fondos reservados para la renovación del pabellón Américas 2 (8,3 millones de euros), que representan la contribución total del Gobierno de Italia, por valor de 8 millones de euros recibida en 2023, así como la contribución del Centro por valor de 500 000 euros menos el gasto previsto para 2023 en honorarios de diseño y consultoría. En 2024-25, el gasto previsto por valor de 2,5 millones de euros cubrirá más honorarios de diseño y consultoría, así como aproximadamente 2 millones de euros para el futuro trabajo contratado y 200 000 euros para la supervisión del proyecto.

El Fondo de Innovación tendrá un saldo previsto de unos 587 000 euros disponibles al comienzo del bienio. El gasto previsto en 2023 empleará en su totalidad la inversión institucional anual de 2023 por valor de 200 000 euros. Dado que el uso de estos fondos es difícil de predecir, ya que dependen de ideas innovadoras iniciadas por los distintos programas y unidades, la previsión incluye un gasto bienal igual al nivel de gasto previsto para 2022-23, por valor de unos 200 000 euros.

En el Fondo de Desarrollo de las TIC, el Centro prevé destinar la mayor parte de su contribución anual de 2023, lo que deja un saldo inicial previsto de aproximadamente 334 000 euros para el bienio 2024-25. Durante este período, el Servicio de Tecnologías de la Información y de la Comunicación prevé utilizar 525 000 euros para poner al día diversas infraestructuras de TI, incluidos el equipamiento y programas informáticos, así como ampliar el uso de iCloud y respaldar nuevos esfuerzos de simplificación interna.

En la actualidad, el Fondo de Becas cuenta con un saldo disponible previsto de unos 1,07 millones de euros para el bienio 2024-25. Las asignaciones anuales basadas en las necesidades de cada programa, ACTRAV, ACTEMP e ILSGEN, se comunicarán al principio de cada año. Este tipo de financiación se utilizará para cubrir parcialmente las tasas de matrícula y alojamiento de los mandantes del Centro y para mejorar su carácter tripartito. Estos fondos se proporcionan en combinación con otras fuentes de financiación disponibles para estos programas. El objetivo es asignar la inversión institucional anual realizada por el Centro a los tres programas en cuestión.

Se solicita al Consejo que adopte las propuestas de programa y presupuesto para 2024-25.

Apéndices

APÉNDICE I: Marco de resultados para 2024-25

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
RENDIMIENTO TÉCNICO					
Resultado 1					
El Centro ha seguido ampliando el alcance de sus servicios					
Indicadores de resultados	Indicador de resultado 1.A: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios directos de la formación	124% (sobre un objetivo bienal del 26 por ciento)	25%	MAP y eCampus	Recuento de MATRÍCULAS en los cursos (Incluye repeticiones del mismo alumno en caso de que se matricule en varios cursos)
	Indicador de resultado 1.B: Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios indirectos de la formación	163,8% (sobre un objetivo bienal del 150%)	50%	Actividades indirectas en eCampus y plataformas externas del eCampus comisariadas por el Centro	Recuento de MATRÍCULAS en los cursos (Incluye repeticiones del mismo alumno en caso de que se matricule en varios cursos)
<i>Productos vinculados al resultado 1</i>					
<p><i>Producto 1.1:</i> Las actividades de formación presencial del Centro se han seguido desarrollando</p> <p><i>Producto 1.2:</i> Una oferta de aprendizaje en línea mejorada aún más</p> <p><i>Producto 1.3:</i> Se han definido los programas de maestría como la escala superior de los servicios de aprendizaje del Centro</p> <p><i>Producto 1.4:</i> Servicios de apoyo mejorados digitalmente para los intermediarios institucionales</p> <p><i>Producto 1.5:</i> Conjunto de servicios de desarrollo de capacidades sistémicas</p>					
Indicadores de productos	Indicador de producto 1.1: Número de matrículas en las actividades de formación ofrecidas por el Centro	267 104 presenciales 10 709 (a distancia)	Al menos 335 000	MAP, eCampus, Solicom	<p>Con objetivos específicos para</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de formación (al menos 15 000 matrículas en actividades de formación presencial y al menos 320 000 matrículas en actividades de aprendizaje a distancia); Género (al menos un 45 por ciento * de mujeres tanto en formación presencial como a distancia); y Afiliación a los mandantes principales de la OIT (al menos el 30 por ciento de todo el alumnado matriculado en actividades de formación presencial y a distancia están formados por parte de los mandantes principales de la OIT, de los cuales el 50 por ciento * son mujeres); y Afiliación a la OIT (al menos 500 matrículas en actividades de formación presencial y al menos 3 500 matrículas en actividades de formación a distancia) Número de participantes inscritos en maestrías (400) <p>*Objetivo de porcentaje de mujeres en el bienio 2024-25 según el Plan de Acción de la OIT para la Igualdad de Género para 2022-2025. Parámetros de referencia para el período 2020-21: 38 por ciento de mujeres entre todos los participantes y 41, por ciento de mujeres entre los mandantes tripartitos</p>

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
	Indicador de producto 1.2: Número de matrículas en actividades dirigidas por intermediarios institucionales a través de plataformas en línea alojadas por el Centro	15 556	Al menos 23 000	Plataformas externas al eCampus comisariadas por el Centro	Capta el alcance indirecto a través de plataformas de aprendizaje en línea creadas conjuntamente con intermediarios institucionales y alojadas el Centro.
	Indicador de producto 1.3: Número de matrículas en los programas de maestría de la TSD	332	400	eCampus	
	Indicador de producto 1.4A: Porcentaje de actividades de formación diseñadas o impartidas en colaboración con la OIT y otras instituciones de formación	62,4% 14,4%	66% 25%	MAP	Con objetivos específicos para: <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de actividades de formación diseñadas o impartidas mediante alianzas con los departamentos técnicos de la OIT o con las oficinas exteriores de la OIT (66 por ciento) • Porcentaje de actividades de formación diseñadas o impartidas en colaboración con otros institutos de formación (25 por ciento)
	Indicador de producto 1.4B: Porcentaje de servicios no relacionados con la formación en la carrera de desarrollo de capacidades del Centro	32%	33%	MAP	Desglosados por subcategoría de servicios no relacionados con la formación y tipo de clientes institucionales: al menos el 30 por ciento de ellos debería pertenecer a los mandantes principales de la OIT
	Indicador de producto 1.5: Número de organizaciones a las que se han dirigido servicios de desarrollo de la capacidad no relacionados con la formación para intermediarios institucionales	N/D	25	MAP	<ul style="list-style-type: none"> • Número de organizaciones a las que se ha llegado con servicios de apoyo mejorados digitalmente dirigidos a intermediarios institucionales (al menos 20 organizaciones que encargaron al Centro servicios de apoyo para la elaboración de productos y asesoramiento estratégico) • Número de organizaciones a las que se han prestado servicios de desarrollo de la capacidad sistémica (al menos 5 organizaciones que encargaron servicios de comunicación, promoción y de gestión de eventos al Centro)
Resultado 2	El Centro ha seguido mejorando la calidad de sus servicios				
Indicadores de resultados	Indicador de resultado 2.A: Índices de satisfacción con el servicio	4,5	4-5	Cuestionarios posteriores al servicio (promedio de respuestas a la pregunta de satisfacción general)	Desglosado por canal de servicio <ul style="list-style-type: none"> • servicios de formación), • campañas de comunicación), • Eventos • servicios de asesoramiento) En una escala del 1 al 5, donde 1 denota una fuerte insatisfacción y 5 denota una alta satisfacción

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
	Indicador de resultado 2.B: Comprobante de resultados inmediatos del servicio	83,2%	85% por decidir por decidir El 90 por ciento de los encargos concluyen con un plan	Formación: eCampus (resultados post-KAT) Campañas de comunicación: Google y análisis de redes sociales Eventos: Encuestas entre usuarios Servicios de asesoramiento; encuesta final	Prueba de resultado inmediato según canal de servicio: <ul style="list-style-type: none"> Tasa de adquisición de conocimientos (para servicios de formación), Tasa de participación sostenida (para campañas de comunicación), Contactos establecidos (para eventos) Planes de mejora del rendimiento (para servicios de asesoramiento) Para los servicios de formación, desglosados además por modalidad de formación
	Indicador de resultado 2.C: Prueba de mejora del rendimiento	50% (sobre un objetivo bienal del 52 por ciento) N/D 50% N/D	75% 75% 55% 50% 50% 50%	Campañas de formación y comunicación: Encuestas de evaluación externa Eventos y servicios de asesoramiento: Evaluaciones de seguimiento	Prueba de mejora del rendimiento por canal de servicio: <ul style="list-style-type: none"> Tasa de aplicación de conocimientos (para servicios de formación), Cambio en el comportamiento (para eventos y campañas de comunicación), Mejora de la capacidad institucional (para los servicios de asesoramiento) Para formación: <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de participantes en actividades de formación que ofrecieron ejemplos concretos de aplicación del conocimiento adquirido Porcentaje de participantes que proporcionaron ejemplos concretos de cómo su desempeño mejoró como resultado del evento (objetivo del 75 por ciento). Comunicación y promoción: <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de encuestados que proporcionaron ejemplos concretos de cómo la campaña cambió su comportamiento Servicios de asesoramiento <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes institucionales que pasan a implantar los planes de mejora del desempeño.
<i>Productos vinculados al resultado 2</i>	<i>Producto 2.1: Una base empírica reforzada para los resultados y la repercusión de los servicios del Centro</i> <i>Producto 2.2: Un sistema de análisis del aprendizaje más sofisticado</i> <i>Producto 2.3: Una mejor comprensión de la eficacia del trabajo del Centro en comparación con otros organismos de las Naciones Unidas con un mandato de desarrollo de capacidades</i> <i>Producto 2.4: Un sistema de apoyo a la mentoría y seguimiento del aprendizaje tras la formación</i>				
Indicadores de productos	Indicador de producto 2.1: Número de categorías de servicios de desarrollo de capacidades que se someten a una evaluación externa anual	2	4		Además de las campañas de formación y comunicación, el Centro contrata evaluaciones externas anuales de al menos un servicio insignia de gestión de y al menos una tarea de consultoría

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
	Indicador de producto 2.2: Calificación del sistema de análisis del aprendizaje del Centro en la trayectoria de complejidad	Nivel 2,5	Nivel 3,5	Matriz de complejidad del sistema de análisis del aprendizaje	Basada en el modelo de Siemens, G., Dawson, S. y Lynch, G. (2014). Improving the Quality and Productivity of the Higher Education Sector Policy and Strategy for Systems-Level Deployment of Learning Analytics. Canberra (Australia): Oficina de Aprendizaje y Enseñanza, Gobierno de Australia. Acceso aquí: http://solaresearch.org/policy_strategy_analytics.pdf Desarrollo adicional de los paneles de control de análisis de aprendizaje del Centro a escala micro, meso y macro
	Indicador de producto 2.3: El Centro tiene una mejor comprensión de su competitividad dentro del Sistema de las Naciones Unidas como proveedor de servicios para el desarrollo de capacidades	N/D	por decidir	Informe del ejercicio de evaluación comparativa de 2025	
	Indicador de producto 2.4: ¿N.º de antiguos alumnos de actividades tutorizadas que se unen a la red de antiguos alumnos?	N/D	1 000		
DESEMPEÑO FINANCIERO					
Resultado 3 El Centro ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos					
Indicadores de resultados	Proporción de la contribución neta total de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir gastos fijos, gastos imprevistos e inversiones institucionales.	56 por ciento	57 por ciento	ORACLE	
<i>Productos vinculados al resultado 3</i>					
Indicadores de productos	<i>Producto 3.1:</i> Mayor número de asociaciones para el desarrollo y más fuertes <i>Producto 3.2:</i> Aumento de la contribución a los ingresos devengados por los servicios de pago <i>Producto 3.3:</i> Fortalecimiento de la capacidad interna de adquisición y gestión de proyectos	29 por ciento	15 por ciento	PMSU	La meta para 2022-23 buscaba un crecimiento del 5 por ciento durante el bienio. El objetivo para 2024-25 se sitúa, siendo conservadores, a medio camino entre el objetivo para 2022-23 y los resultados obtenidos hasta julio de 2023.
	Indicador de producto 3.2: Recuperación de los gastos de promoción. Definición: la relación entre los ingresos brutos de las actividades y servicios para el desarrollo de capacidades y la inversión bruta de marketing para promocionarlos.	5:1	5:1	Bases de datos internas	Cursos abiertos promocionados con instrumentos específicos a través del servicio de marketing digital de la Oficina del Director de Formación Los servicios de desarrollo de capacidades se promocionan entre los socios institucionales a través de planes de alcance específicos por segmento.
	Indicador de producto 3.3: Número de proyectos adjudicados al Centro con un presupuesto superior a 500 000 euros	5	8	ODPS/PMSU	Los parámetros de referencia incluyen dos grandes proyectos con el FIDA en una fase avanzada de negociación en julio de 2023, que se firmarán a finales de 2023.

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado 4	El Centro ha seguido mejorando la eficiencia operativa				
<i>Producto vinculado al resultado 4</i>	<i>Producto 4: Más procesos empresariales simplificados, normalizados y digitalizados</i>				
Indicador de producto	Número de procesos empresariales revisados	4	6	FINSER/TIC	Prioridad a la matrícula de los participantes y la facturación correspondiente (comercio electrónico), la revisión de los acuerdos de financiación y la firma electrónica, así como los viajes
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DE GOBERNANZA				
Resultado 5	El personal del Centro está motivado y cualificado				
Indicadores de resultados	Porcentaje del personal que describe al Centro como el empleador preferido tanto en todo el sistema de las Naciones Unidas como en el mercado laboral local	N/D	80%	Encuesta de percepción del personal	
<i>Productos vinculados al resultado 5</i>	<i>Producto 5.1: Operaciones del servicio de recursos humanos optimizadas y mejoradas digitalmente</i> <i>Producto 5.2: Un lugar de trabajo más diverso e inclusivo</i> <i>Producto 5.3: Enfoques innovadores para garantizar que el personal rinda cuentas</i> <i>Producto 5.4: Un Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Interna (IGDS)</i>				
Indicadores de productos	Indicador de producto 5.1: Implantación de un nuevo sistema de gestión del rendimiento	N/D	Segundo semestre/25	HRS	
	Indicador de producto 5.2: Aumento del número de funcionarios de la categoría profesional procedentes de países subrepresentados o no representados		Al menos tres contrataciones	HRS	
	Indicador de producto 5.3: Tasa de cumplimiento de la evaluación del desempeño	65%	70% Segundo semestre/25	HRS	
	Indicador de producto 5.4: Todas las políticas de HRS (actas, notas informativas, circulares) se revisan o consolidan para su mantenimiento, modificación o eliminación	N/D	80% Segundo semestre/25	HRS	

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado 6	El campus se ha modernizado aún más.				
Indicadores de resultados	Indicador de resultados 6: alineación con los estándares internacionales aplicables en términos de calidad de las instalaciones y servicios de alojamiento y formación.	N/D	Estándares de calidad evaluados, equivalentes a un local comercial de 3*	Auditoría externa	
<i>Productos vinculados al resultado 6</i>	<i>Producto 6.1:</i> La renovación del Pabellón Américas 2 ha avanzado <i>Producto 6.2:</i> Se han reforzado las capacidades internas para la gestión de eventos <i>Producto 6.3:</i> Se han mejorado y estandarizado los servicios e instalaciones del Campus				
Indicadores de productos	Indicador de producto 6.1: La remodelación del pabellón Américas 2 ha avanzado	Acuerdo de financiación con el país anfitrión	Diseño completo	Actas de las reuniones del Comité Directivo	
	Indicador de producto 6.2: Se han fortalecido las capacidades internas para la gestión de eventos	No hay personal con experiencia en gestión de eventos	Dos empleados con experiencia en gestión de eventos	Archivos personales de Servicio de Recursos Humanos	
	Indicador de producto 6.3: Se mejoran y normalizan los servicios e instalaciones del campus	Puntuación media de 4,1 de 5 basada en los comentarios de los huéspedes	Puntuación media de 4,3 sobre 5 basada en los comentarios de los huéspedes	ReviewPro	
Resultado 7	Resultado 7: La tecnología digital que implanta el Centro es inclusiva y segura				
Indicadores de resultados	El Centro cuenta con la certificación de la norma ISO/IEC 27001:2022	Certificado de conformidad con la versión ISO 27001 2013	Certificado de conformidad con la versión ISO 2022	Auditoría externa	La ISO ha publicado una nueva versión de la norma de seguridad de la información denominada ISO/IEC 27001:2022 sobre seguridad de la información, ciberseguridad y protección de la privacidad, que incluye controles adicionales en las áreas de los servicios en la nube y la protección de datos.

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
<p><i>Productos vinculados al resultado 7</i></p> <p>Indicadores de productos</p>	<p><i>Producto 7.1: Tecnologías de la información y la comunicación accesibles digitalmente</i></p> <p><i>Producto 7.2: Ciberseguridad, protección de datos, gobernanza y privacidad mejoradas</i></p>				
	<p>Indicador de producto 7.1.1: Porcentaje de personal que sigue una formación en accesibilidad digital</p>	<p>20%</p>	<p>60%</p>	<p>Portal de desarrollo del personal</p>	<p>Para desarrollar y fortalecer la capacidad y la competencia del personal en materia de accesibilidad digital. Relacionado con el indicador 14 de la UNDIS</p>
	<p>Indicador de producto 7.1.2: Se realiza una evaluación de la accesibilidad externa y la corrección de problemas críticos de accesibilidad de los principales sitios web y plataformas de TIC utilizados por el Centro</p>	<p>Dos plataformas principales (sitio web público del Centro y eCampus)</p>	<p>Tres plataformas principales (contratación en línea, inscripción en línea, intranet)</p>	<p>Auditoría externa</p>	<p>El cumplimiento se evaluará en función de las directrices de accesibilidad WCAG 2.1 AA. En relación con el indicador 6.1 de la UNDIS, evaluación de parámetros de referencia de la accesibilidad.</p>
	<p>Indicador de producto 7.1.3: Contenido de aprendizaje electrónico autónomo digitalmente inclusivo y compatible con dispositivos móviles</p>		<p>Se revisó el contenido de tres cursos de aprendizaje autónomo</p>	<p>Auditoría externa</p>	<p>Junto con la labor realizada sobre el contenido del aprendizaje electrónico, también se revisará la lista de verificación para garantizar la calidad de la educación a distancia con el fin de integrar el prisma de la inclusión digital y la compatibilidad con dispositivos móviles.</p>
	<p>Indicador de producto 7.2.1: Porcentaje de personal que sigue la nueva formación de concienciación sobre seguridad informática</p>	<p>N/D</p>	<p>90%</p>	<p>Portal de desarrollo del personal</p>	<p>La formación de concienciación sobre seguridad informática se examinó y modificó por completo en 2023. La norma mínima de ciberseguridad de las Naciones Unidas exige que todo el personal de las organizaciones y organismos de las Naciones Unidas reciba formación en materia de concienciación de forma periódica (posiblemente una vez al año).</p>
	<p>Indicador de producto 7.2.3: El Centro ha revisado y modernizado la política de retención de datos</p>	<p>N/D</p>	<p>El 70 por ciento de los servicios principales de TIC cuentan con un mecanismo de eliminación de datos</p>	<p>Sistema de gestión de seguridad de la información (ISMS)</p>	<p>Teniendo en cuenta la creciente dependencia respecto a los servicios y datos digitales, el Centro debe realizar un análisis, en el caso de cada uno de los servicios informáticos principales, de los requisitos de retención de datos, la definición de los períodos de retención y la implantación de los mecanismos de eliminación.</p>

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de julio de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
Resultado 8	El Centro opera con el nivel de buena gobernanza más elevado				
Indicadores de resultados	Cumplimiento de las normas de gobernanza financiera, digital y de comunicación del Sistema de las Naciones Unidas	Se han abordado todas las recomendaciones prioritarias de auditoría en el período del informe	ibid	Informes de ejecución	
<i>Productos vinculados al resultado 8</i>	<i>Producto 8.1: Supervisión eficaz Producto 8.2: Controles internos sólidos Producto 8.3: Refuerzo de las prácticas de comunicación de Centro en su conjunto</i>				
Indicadores de productos	Indicador de producto 8.1: Auditorías financieras anuales sin reservas	Auditoría sin reservas en 2022	Auditorías sin reservas en 2024 y 2025	Informe de auditoría externa	
	Indicador de producto 8.2: Aplicación de las recomendaciones de la auditoría digital interna de 2023		100%	Informe de auditoría interna	
	Indicador de producto 8.3: Planes de acción para 2024-25 destinados a las dimensiones de promoción, relaciones públicas y comunicación interna del sistema de comunicación del Centro	N/D	Un plan de acción por dimensión		Dimensión de relaciones públicas y comunicación interna coordinadas por el DIR, con el apoyo del TDIR/LIP y los jefes de los servicios internos Dimensión de promoción coordinada por el TDIR/LIP, con el apoyo de la ICTS

Nivel	Indicador	Parámetros de referencia (2022-23) a fecha de agosto de 2023	Fecha final 2024-25	Fuente de verificación	Comentarios
EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES					
Resultado	El Centro está alineado con los documentos orientativos de alto nivel de la OIT para promover la innovación, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, las Normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social.				
Indicador de resultados	El Consejo de Administración de la OIT reconoce que el Centro se ajusta a la estrategia de la OIT		anualmente	Notas del Consejo de Administración	Notas del Consejo de Administración que cubren el segmento institucional
<i>Productos vinculados a los ejes estratégicos transversales</i>	Eje 1: El Centro ha sido reconocido como un pilar del Mecanismo de Conocimiento e Innovación de la OIT Eje 2: Entorno de aprendizaje equitativo e inclusivo para todos Eje 3: En todas las actividades se promueven los mensajes de la OIT sobre las NIT, el diálogo social y el tripartismo				
Indicadores de productos	Porcentaje de proyectos financiados a través del Fondo de Innovación que dan lugar a nuevos productos para el desarrollo de capacidades	N/D	50%	Registros del fondo de innovación	
	Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre las NIT, el tripartismo y el diálogo social	27,6% (NIT) 18,7% (DST)	40% 30%	MAP	
	Porcentaje de participantes que han declarado que las NIT, el tripartismo y el diálogo social se han mencionado de forma explícita durante la formación	90,8% (NIT) 86% (DST)	90% 75%	Cuestionario para los participantes al final de la formación	
	Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre igualdad de género y diversidad	19,8%	40%	MAP	
	Cumplimiento del objetivo de alcance para las mujeres/hombres participantes establecido en el Plan de Acción para la Igualdad de Género de la OIT para 2022-2025	53% 17% *Parámetros de referencia para 2020-21 según el Plan de Acción de la OIT para la igualdad de género 2022-2025	54% 25%	MAP	<p>Con objetivos específicos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mujeres entre los participantes del personal de la OIT en las actividades de formación del CIF-OIT de al menos un 55 por ciento • Porcentaje de hombres entre los participantes del personal de la OIT en las actividades de formación específicas de género del CIF-OIT de al menos un 25 por ciento <p>* Objetivos para el bienio 2024-25 según el Plan de Acción para la Igualdad de Género de la OIT para 2022-2025</p>

APÉNDICE II: Resumen comparativo de los recursos de personal con cargo al presupuesto ordinario y al presupuesto variable para 2022-23 y 2024-25

Grado	(2022-23) Presupuesto				2024-25 Proyectos de presupuesto			
	Personal con cargo al Presupuesto Ordinario (PO)		Personal con cargo al Presupuesto Variable (VB)		Personal con cargo al Presupuesto Ordinario (PO)		Personal con cargo al Presupuesto Variable (VB)	
	ETC ⁴	Costos estimados	ETC	Coste estimado	ETC	Coste estimado	ETC	Coste estimado
SDG	2,0	474 000	–	–	–	–	–	–
D.2 ⁵	2,0	448 000	–	–	4,0	1 231 000	–	–
D.1	2,0	485 000	–	–	2,0	598 000	–	–
P.5	36,0	6 372 000	2,0	415 000	30,0	6 203 000	4,0	838 000
P.4	50,0	7 697 000	6,0	876 000	46,0	8 249 000	4,0	663 000
P.3	14,0	1 629 000	6,0	735 000	36,0	4 619 000	8,0	1 050 000
P.2	10,0	995 000	6,0	542 000	24,0	2 437 000	6,0	695 000
P.1	–	–	2,0	147 000	–	–	–	–
Total	116,0	18 100 000	22,0	2 715 000	142,0	23 337 000	22,0	3 246 000
G.7	6,0	660 000	–	–	8,0	912 000	–	–
G.6	34,0	3 142 000	–	–	28,0	2 853 000	–	–
G.5	59,0	5 019 000	4,0	333 000	67,0	5 968 000	4,0	360 000
G.4	58,0	3 989 000	8,0	558 000	34,0	2 545 000	20,0	1 435 000
G.3	15,0	873 000	28,0	1 651 000	11,0	617 000	16,0	944 000
G.2	2,0	119 000	–	–	–	–	–	–
Total	174,0	13 802 000	40,0	2 542 000	148,0	12 895 000	40,0	2 739 000
TOTAL GENERAL	290,0	31 902 000	62,0	5 257 000	290,0	36 232 000	62,0	5 985 000

⁴ Equivalente a tiempo completo.

⁵ El puesto de director del CIF-OIT se ocupaba en la categoría D2 a fecha de 1 de julio de 2023 y el puesto de director adjunto se reclasificará en la categoría D1 a partir del 1 de enero de 2024.

APÉNDICE III: Recursos de personal con cargo al presupuesto ordinario y al presupuesto variable por categoría y unidad orgánica para 2024-25

Unidad orgánica	Categoría de servicios orgánicos y superiores										Categoría de servicios generales						Total de gastos euros		
	SD6	D2 ⁶	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total ETC ⁷	Gasto total euros	G7	G6	G5	G4	G3	Total ETC		Gasto total euros	Total ETC
Oficina del Director	-	4,0	-	-	-	-	-	-	4,0	1 231 000	4,0	-	-	-	-	4,0	451 000	8,0	1 682 000
Turin School of Development ⁸	-	-	-	-	-	4,0	-	-	4,0	502 000	-	-	2,0	2,0	-	4,0	339 000	8,0	841 000
Total	-	4,0	-	-	-	4,0	-	-	8,0	1 733 000	4,0	-	2,0	2,0	-	8,0	790 000	16,0	2 523 000
Programas de formación	-	-	2,0	26,0	36,0	38,0	28,0	-	130,0	20 060 000	2,0	12,0	42,0	36,0	18,0	110,0	8 834 000	240,0	28 894 000
Total	-	-	2,0	26,0	36,0	38,0	28,0	-	130,0	20 060 000	2,0	12,0	42,0	36,0	18,0	110,0	8 834 000	240,0	28 894 000
Servicios financieros	-	-	-	2,0	4,0	2,0	-	-	8,0	1 436 000	-	4,0	8,0	8,0	-	20,0	1 811 000	28,0	3 247 000
Instalaciones y servicios internos	-	-	-	2,0	4,0	-	-	-	6,0	1 118 000	-	4,0	8,0	6,0	6,0	24,0	2 005 000	30,0	3 123 000
Servicios médicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	2,0	175 000	-	2,0	175 000
Servicios de recursos humanos	-	-	-	2,0	2,0	-	-	-	4,0	738 000	-	6,0	3,0	2,0	3,0	14,0	1 129 000	18,0	1 867 000
Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones	-	-	-	2,0	4,0	-	2,0	-	8,0	1 497 000	2,0	2,0	6,0	-	-	10,0	891 000	18,0	2 388 000
Total	-	-	-	8,0	14,0	2,0	2,0	-	26,0	4 789 000	2,0	16,0	27,0	16,0	9,0	70,0	6 011 000	96,0	10 800 000
TOTAL GENERAL	-	4,0	2,0	34,0	50,0	44,0	30,0	-	164,0	26 582 000	8,0	28,0	71,0	54,0	27,0	188,0	15 635 000	352,0	42 217 000
Presupuesto ordinario (PO)										23 337 000							12 895 000		36 232 000
Presupuesto variable (VB)										3 246 000							2 739 000		5 985 000

⁶ El puesto de director del CIF-OIT se ocupaba en la categoría D2 a fecha de 1 de julio de 2023 y el puesto de director adjunto se reclasificará en la categoría D1 a partir del 1 de enero de 2024.

⁷ Equivalente a tiempo completo.

⁸ La Turin School of Development está vinculada a las actividades de formación.



International **T**rainin**G** Centre
Centre international de **f**ormation
Centro Internacional de **F**ormación