

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Post- COVID 19: Orientación futura del Centro Internacional de Formación de la OIT

Introducción

1. En 1964, el Consejo de Administración de la OIT creó el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el «Centro») con el objetivo de ofrecer actividades de formación al servicio del desarrollo económico y social de acuerdo con y mediante la promoción de las normas internacionales del trabajo. El Centro está financiado principalmente por las contribuciones del presupuesto ordinario de la OIT y del Gobierno de Italia, además de los ingresos que percibe por la prestación de servicios de formación y otros servicios relacionados.
2. En la última década, el Centro ha conseguido reforzar su posición como proveedor competitivo mundial de servicios de formación y aprendizaje con apoyo informático, en la actualidad especialmente en aquellos relacionados con el futuro del trabajo. El Centro opera en un entorno complejo y en constante cambio, por lo que debe adaptarse a las novedades tecnológicas, a los retos de la multilateralidad, al cambio climático y a la presión competitiva de otros proveedores de servicios didácticos.
3. La crisis de la COVID-19 ha exacerbado dichos retos, ya presentes antes de la pandemia, ha puesto en riesgo la sostenibilidad financiera del centro y ha desencadenado la necesidad de acelerar aún más el ritmo de adaptación como respuesta a los trastornos producidos en el mercado mundial de educación para adultos.
4. Desde marzo de 2020, el Centro ha conseguido cambiar el punto de mira, que ha pasado de la formación presencial a actividades de formación a distancia. Simultáneamente, aumentó el alcance de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional para los mandantes de la OIT y otros interlocutores de la OIT con la finalidad de ayudarlos en la transición a los espacios de aprendizaje y colaboración digital¹. Como resultado directo de estas medidas, el Centro no solo ha conservado, sino que ha *aumentado* su base de participantes. De este modo, demuestra que existe una gran demanda de sus formaciones en línea y servicios, que cada vez más suponen una ventaja competitiva de cara al futuro.

¹Para obtener más información, consulte el Documento del Consejo CC 83/1, Add. 2: «La evolución de la cartera de servicios del Centro».

-
5. Hasta la fecha, el número de participantes en los programas de aprendizaje a distancia en 2020 es de 36.738. A modo comparativo, el número total de participantes en los programas del Centro durante el bienio 2018-19 fue de 48.759, de los cuales 25.364 lo hicieron en cursos de formación a distancia. En 2020, de momento, la formación a distancia ha aportado 5,4 millones de dólares de ingresos, con una ratio de eficiencia más favorable que en el caso de la formación presencial.
 6. Además de estas medidas, el Centro también ha aumentado su compromiso con socios externos con la idea de utilizar las instalaciones del campus, actualmente disponibles, incluido el alojamiento residencial y las salas de formación, para que contribuyan a la base de ingresos.
 7. A la luz de los cambios fundamentales que se están produciendo en el entorno externo del Centro a raíz de la crisis de la COVID-19, así como los cambios en las necesidades y expectativas de los mandantes de la OIT, el Centro se encuentra inmerso en la revisión de su modelo operativo para poder sacar partido de las nuevas oportunidades disponibles y para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo como centro mundial de excelencia para el desarrollo de capacidades. El presente documento (a) analiza los cambios acaecidos en el entorno externo del Centro, (b) resume la evolución de la estrategia de sostenibilidad del Centro en respuesta a la situación actual, (c) resume el historial financiero del Centro, (d) perfila su situación financiera actual y (e) plantea la mejor forma de alinear el modelo operativo del Centro a la nueva realidad, junto con el mandato de desarrollo de capacidades otorgado por la Declaración del Centenario de la OIT y la Estrategia de fomento de las capacidades de la OIT de 2019, así como el de respaldar la innovación en la OIT.

A. Cambios en el entorno externo del Centro

8. El entorno en el que opera el Centro está sufriendo cambios de gran calibre impulsados por tendencias a largo plazo que se han visto aceleradas por la pandemia de la COVID-19. El análisis de las dinámicas sociales, tecnológicas, económicas, ambientales, prácticas y políticas que conforman este entorno muestran que:
 - *Sociales*: las cuestiones ecológicas y sanitarias afectan a las decisiones de compra de los alumnos. Los alumnos más jóvenes tienen una mayor propensión al uso de la tecnología, a contar con acceso a los servicios de aprendizaje en cualquier momento y a co-crear su propia experiencia de aprendizaje.
 - *Tecnológicas*: los avances de la tecnología digital abren oportunidades nuevas para que los proveedores de servicios didácticos amplíen su alcance, para que lleven los servicios de aprendizaje a los participantes en vez de viceversa, así como para reducir los costos por unidad;
 - *Económicas*: la repercusión a medio plazo de la recesión mundial de 2020 podría afectar negativamente a los planes de financiación pública.
 - *Ambientales*: la inquietud por el cambio climático afecta a los viajes mundiales y aumentan los costos operativos de las instalaciones del Campus;
 - *Prácticas*: no está claro si los viajes internacionales volverán a los niveles previos a la pandemia ni cuando y hasta qué punto los participantes estarán preparados o verán el valor de viajar para formarse cuando cada vez hay más modelos alternativos de aprendizaje disponibles; y
 - *Políticas*: las tensiones a las que se enfrenta el multilateralismo podrían afectar a los proveedores de servicios de formación a escala mundial.

-
9. El análisis de las *oportunidades* que surgen como resultado de dichos cambios en el entorno revela que el crecimiento exponencial en el conocimiento y los cambios tecnológicos rápidos pueden aumentar la demanda de los servicios de aprendizaje para adultos del Centro sobre la promoción del trabajo decente y la justicia social, y sobre enfoques centrados en las personas para facilitar las transiciones al futuro del trabajo. Los *riesgos* asociados a los cambios en el entorno son que las restricciones de viaje y desplazamientos transfronterizos podrían dificultar que el Centro «reúna al mundo en un Campus». Asimismo, es probable que la recesión económica afecte negativamente a los presupuestos de desarrollo del personal y a las decisiones de gasto de los mandantes de la OIT y otros interlocutores del Centro en los años venideros. La presión financiera resultante podría agravarse por el riesgo de recortes en los presupuestos de los gobiernos que podrían llegar a socavar el equilibrio financiero del Centro. Los riesgos sanitarios a escala mundial y las iniciativas para luchar contra el cambio climático podrían llevar asimismo a que los alumnos a título individual y los clientes institucionales prefieran optar por métodos didácticos en línea y de colaboración virtual como alternativa al enfoque presencial tradicional.
 10. Entre las fortalezas del Centro se encuentra que puede aprovechar el reconocimiento mundial de la marca de la OIT. Además, el Centro goza de buena reputación como líder en la innovación didáctica, cuenta con capacidades internas crecientes en el campo del aprendizaje y colaboración digital y con un personal muy cualificado para impartir las actividades de formación. Por otra parte, las operaciones del Centro tradicionalmente se han centrado en la formación presencial, que es costosa, permite un volumen bajo y consume más recursos; además, los altos costos fijos del Campus y de su personal suponen una desventaja frente a otros competidores de todo el mundo.

B. La evolución de la estrategia de sostenibilidad del Centro

11. La visión del Centro consiste en ser un líder mundial para el desarrollo y fomento de capacidades sostenible de los mandantes tripartitos de la OIT, con el propósito de hacer avanzar la justicia social y el Programa de Trabajo Decente. Su función principal consiste en ofrecer formación especializada sobre todos los aspectos del Programa de Trabajo Decente para los mandantes de la OIT.² Para poder seguir siendo sostenible, el Centro busca alcanzar un equilibrio dinámico entre una serie de objetivos financieros y no financieros agrupados en tres pilares o dimensiones de rendimiento, en concreto las dimensiones técnica, financiera e institucional. Las tres dimensiones del rendimiento organizativo sostenible son «interdependientes y se refuerzan mutuamente». Si bien el pilar técnico es fundamental, ya que guarda relación con el mandato del Centro, cualquier deficiencia en cualquiera de los pilares podría repercutir en el rendimiento de los demás y, por lo tanto, socavaría la sostenibilidad general del Centro.

²Plan Estratégico del CIF-OIT para 2018-21, Documento del Consejo CC 80/2/1, p.11



Fuente: Informe de ejecución del CIF-OIT para 2018-19, p. 12

- 12.** La estrategia de sostenibilidad de Centro lo ha dotado de unas directrices firmes durante la pandemia de la COVID-19, lo que ha permitido que la dirección continúe centrada en alcanzar los indicadores de resultados clave al tiempo que adaptaba rápidamente las operaciones según se fueron desarrollando los acontecimientos. La gran importancia de Centro para los mandantes de la OIT se ha visto confirmada por el número de participantes de entre los mandantes tripartitos, que ha seguido *augmentando* a pesar de la crisis,³ El Centro ha incrementado rápidamente y en gran medida su abanico de servicios no formativos de fomento de capacidades institucionales, en plena conformidad con la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT de 2019.⁴ La cartera de servicios del Centro también ha evolucionado con éxito para pasar de actividades de formación principalmente presenciales a una mezcla más diversificada con una atención especial al aprendizaje en línea y complementada con servicios no formativos de desarrollo institucional.
- 13.** En 2020, el Centro adaptó su cartera de servicios de conformidad con la adopción de la Declaración del Centenario de la OIT, la cual pone el énfasis en el apoyo al fomento de capacidades para los mandantes de la OIT con el fin de facilitar las transiciones al futuro del trabajo por medio de enfoques centrados en las personas.⁵ El Centro ha procurado responder a este mandato centrando sus propios servicios en aspectos del futuro del trabajo considerados como prioridades temáticas en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2020-21. El Centro también respondió a la llamada para colaborar en el desarrollo de enfoques innovadores y ayudó a la creación de un centro de conocimiento e innovación compuesto por unidades de toda la OIT y supervisado por un comité de conocimiento e innovación interoficinas. El aumento de la atención prestada a las transiciones al futuro del trabajo, al aprendizaje y a la innovación ha desembocado en la elaboración de nuevos productos formativos y de servicios no formativos de asesoramiento para las transiciones al futuro del trabajo, nuevas

³Documento del Consejo CC 83/1 Add. 2, p.11

⁴Para obtener más información sobre la estrategia de fomento de la capacidad institucional de la OIT, consulte el Documento GB.335/INS/9.

⁵GB 328/PFA/1, GB 335/PFA/1 y la Declaración del Centenario de la OIT.

inversiones en innovación didáctica, aprendizaje digital y colaboración digital, incluyendo infraestructura informática.⁶ Estas decisiones de inversión han ampliado el espacio estratégico para alinear el modelo operativo del Centro.

C. Historial financiero

- 14.** Con la finalidad de garantizar que el Centro puede responder plenamente a las demandas y oportunidades futuras, así como para que sea reconocido como un centro global de excelencia en el fomento de las capacidades, la sostenibilidad de su organización financiera es fundamental.
- 15.** En el momento de su creación en 1964, la intención era que el Centro se financiara a través de contribuciones voluntarias y de ingresos generados gracias a las actividades de formación, sin contar con una contribución del presupuesto de la OIT. En 1969, las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros habían descendido y la situación empeoró con los años, por lo que el Centro tuvo que recurrir con frecuencia a otras fuentes de ingresos.
- 16.** En 1980, el Consejo de Administración de la OIT estudió un informe exhaustivo sobre el Centro, incluido un análisis de su posible cierre. El Consejo de Administración dio apoyo a la continuación de las operaciones del Centro y autorizó al Director General de la OIT a ofrecer una cantidad de hasta 4,5 millones de dólares de los Estados Unidos para pagar las deudas pendientes. Sin embargo, el Centro siguió adoleciendo de problemas graves de liquidez y su presupuesto registró déficits durante varios años. Las iniciativas para reducir los costos fijos llevaron a eliminar 73 puestos entre 1979 y 1990.
- 17.** En noviembre de 1990, tras consultas exhaustivas, el Consejo del Centro aprobó el Plan de Desarrollo para 1991-1995 por medio del cual se inició una reforma del Centro cuyo aspecto más importante fue la integración técnica en la OIT. El Consejo de Administración de la OIT autorizó la anulación en libros del millón y medio de dólares de los EE. UU. que se habían adelantado al Centro en 1979 y el Gobierno de Italia aceptó aumentar su contribución anual en un 13 por ciento. En 1991, se consiguió equilibrar de nuevo el presupuesto del Centro.
- 18.** En 2008, como resultado de la repercusión que tuvo la crisis económica y financiera mundial, el Centro volvió a verse inmerso en dificultades financieras. En 2009, el déficit se absorbió a través de las reservas y de la financiación adicional recibida de la OIT.
- 19.** En noviembre de 2009, para contrarrestar el déficit presupuestario previsto de 1,3 millones de euros, la OIT aumentó su contribución al Centro con 500,000 dólares para el bienio 2010-2011. Desde entonces, cada bienio la OIT ha aumentado el uso y cooperación con el Centro, con un número y variedad creciente de actividades en el programa regular de trabajo y proyectos financiados por donantes. Esto se refleja en un aumento de los ingresos debidos a las actividades de la OIT, que han pasado de 5 millones de euros en 2008-09 a 18,4 millones de euros en 2018-19, además de la contribución regular anual de 4,125 millones de dólares de los EE.UU. Durante el mismo período, el Centro ha seguido recibiendo un fuerte apoyo del Gobierno de Italia,

⁶«Proporcionamos soluciones de aprendizaje digital: Un nuevo campus electrónico y servicios de asesoramiento para Instituciones Intermediarias». Folleto informativo del CIFOIT en inglés, francés y español.

con una contribución anual de 7,85 millones de euros, conjuntamente con las contribuciones del Ayuntamiento de Turín para el mantenimiento del Campus. Además, el Gobierno de Italia ofrece contribuciones anuales para actividades concretas, que en 2020 supusieron un monto total de 1,6 millones de euros. Otros socios también han contribuido con financiación de forma periódica.

20. En los últimos años, el Centro ha alcanzado el superávit presupuestario, el cual se ha reinvertido en su trabajo por acuerdo del Consejo. Este uso de los superávits presupuestarios puede suponer una buena práctica de reinversión; sin embargo, los ingresos presupuestarios generados en algunos años no se vieron respaldados por ingresos en efectivo durante el período. Este hecho ha afectado a los niveles reales de superávit disponibles para reinvertir y, por tanto, a la financiación de las operaciones generales en períodos subsiguientes.

D. Situación financiera actual

21. Las actividades del Centro se han visto gravemente afectadas por la pandemia de la COVID-19. Las actividades de formación en el campus de los mandantes cesaron en marzo, sin saberse a ciencia cierta cuándo se podrán reiniciar o en qué nivel. Esta situación ha afectado grave y considerablemente a la situación financiera del Centro, ya que los ingresos por servicios de formación de pago constituyen el 65 por ciento del presupuesto anual de ingresos, mientras que los costos fijos se han mantenido en gran medida en el mismo nivel.
22. El Centro ya ha adoptado acciones efectivas y ha puesto en marcha medidas para ahorrar gastos en sus operaciones por un valor aproximado de 1,5 millones de dólares al reducir los gastos discrecionales cuando fuera posible, por ejemplo, dejando de cubrir vacantes, reduciendo gastos de mantenimiento, viajes y especialistas, así como renegociando los contratos existentes para reducir al mínimo los compromisos futuros. Sin embargo, muchas de estas medidas no son negociables a largo plazo si no se efectúa un cambio considerable en el modelo operativo del Centro. Además, dado que no se han podido impartir formaciones presenciales, no se incurrió en unos gastos variables de 6 millones de dólares directamente relacionados con los ingresos por formación presupuestados.
23. Tal y como se señalaba anteriormente, el Centro ha conseguido ampliar considerablemente su oferta de productos de formación a distancia y ha aumentado los ingresos de otras fuentes; sin embargo, se calcula que los ingresos totales de 2020 sufrirán una reducción de 6 millones de dólares de los EE.UU. respecto a las previsiones.
24. Actualmente, el Centro se enfrenta a desafíos graves tanto por problemas inmediatos de liquidez como por la sostenibilidad financiera a largo plazo. La OIT ha puesto a disposición del Centro financiación en forma de pagos en efectivo adelantados por valor de 3 millones de dólares de los EE.UU. en concepto de los servicios prestados durante el año con la intención de paliar los problemas inmediatos de liquidez. A fecha de mayo de 2020, las solicitudes de servicios de la OIT sumaban un total de 6,2 millones de dólares.
25. Según cálculos anteriores, en 2020 el Centro debería afrontar un déficit de entre 4 y 7 millones de dólares de los EE.UU. Sin embargo, gracias a la puesta en puesta en

práctica de medidas de ahorro de costos y para prestar servicios, así como gracias a la gran demanda de servicios de formación en línea, actualmente se vislumbra la posibilidad de alcanzar a finales de año un presupuesto reducido equilibrado. Sin embargo, siguen siendo inciertos los pronósticos de cara a años venideros.

E. Responder a la nueva realidad

26. Si bien los acontecimientos futuros son inciertos, es muy poco probable que la formación y el entorno económico vuelvan a las condiciones previas a la pandemia en un futuro próximo. Aun así, el Centro cuenta con un potencial enorme no solo para mantener, sino para ampliar y mejorar sus servicios. Para aprovechar dicho potencial, el Centro debe actuar con decisión para convertirse en una institución resiliente, adaptable y sostenible y para prosperar en los años venideros como centro mundial de excelencia para el fomento de las capacidades.
27. Existe un abanico de modelos operativos que podrían plantearse para que el Centro cuente con un futuro sostenible y mejor. En uno de los extremos de dicho abanico encontramos un modelo operativo basado en gran medida en el *status quo*. En el extremo opuesto, encontramos un enfoque radicalmente diferente basado en un modelo operativo descentralizado global. Se consulta al Consejo para que escoja entre las opciones de dicho abanico que se pudieran desarrollar. En las tres hipótesis de trabajo que presentamos a continuación se perfilan ejemplos de algunos puntos que se encuentran dentro de dicho abanico. Estas posibles situaciones no son propuestas, sino que sirven como información para el debate sobre el rumbo futuro correcto que debe fijar el Centro. Gracias a la orientación provista por el Consejo, se elaborarán propuestas detalladas para considerarlas en el futuro. En la elaboración de propuestas futuras se tendrá plenamente en cuenta la relación duradera y valiosa existente con el Gobierno de Italia y la estrecha asociación con el Ayuntamiento de Turín, con los cuales también se llevarán a cabo consultas. La puesta en práctica de cualquier cambio resultante se realizará teniendo plenamente en cuenta la repercusión sobre el personal y en consultas con sus representantes, con el Consejo y otras partes interesadas.

Hipótesis 1:

28. (a) Prestación de servicios: El Centro intentaría que la base de alumnos presenciales volviera a los niveles registrados en 2019, lo que conllevaría una reducción del número de actividades de formación en línea impartidas en 2020, dado que el personal encargado y los recursos volverían a dedicarse a la formación presencial. La proporción de actividades no formativas para el fomento de las capacidades en la mezcla de servicios se mantendría en los niveles registrados en 2020. Las perspectivas de crecimiento futuro de la base de participantes serían limitadas dada la capacidad de diseño de la formación presencial y la falta de personal adicional para realizar la formación en línea. Se garantizaría la calidad de servicios observada durante el bienio 2018-19.
- (b) Infraestructura: El Centro mantendría el Campus de Turín al completo, incluidos los espacios de oficinas, las instalaciones para la formación, los servicios de hotel y la infraestructura informática, incluidos los centros de datos.
- (c) Finanzas: Tal y como ocurre en la actualidad, los ingresos provendrían de la formación y de otros servicios; seguiría siendo necesario el apoyo financiero, como mínimo en los niveles actuales, de la OIT, el Gobierno de Italia y el Ayuntamiento de Turín; asimismo, se buscaría el apoyo de otros socios. Se seguirá incurriendo en

costos fijos por el hecho de conservar el Campus al completo, lo que implica la necesidad de contar con un número elevado de alumnos presenciales, y también será necesario ahorrar en otros gastos para garantizar la sostenibilidad financiera.

(d) Plantilla: Cualquier reducción en los gastos de personal se produciría mediante la eliminación natural de puestos, jubilaciones y por rescisiones contractuales de mutuo acuerdo, así como a través del reciclaje profesional del personal para que refleje mejor la nueva composición de la cartera de servicios.

(e) Impacto ambiental: No se producirían grandes cambios en la huella ambiental.

Hipótesis 2:

29. (a) Prestación de servicios: El Centro seguiría aumentando el alcance de las actividades de formación en línea y buscaría reducir la cantidad de actividades de formación presenciales. Las actividades de formación presenciales en el Campus se centrarían en eventos a gran escala, como academias globales en las que el Centro pudiera aprovechar el poder de convocatoria de la OIT, mientras que las actividades de formación presenciales en grupo más pequeñas se podrían realizar sobre el terreno, posiblemente en colaboración con otras instituciones de formación. Este cambio de rumbo centrado en los servicios de formación en línea iría de la mano de más inversiones en la cartera de servicios no formativos. En esta hipótesis de trabajo, el potencial de crecimiento futuro del alcance del Centro sería alto, dada la escalabilidad de los servicios de formación en línea.

(b) Infraestructura: Esta hipótesis implicaría un menor uso de las instalaciones de formación y residenciales del Campus y requeriría disposiciones diferentes para gestionar y usar unas infraestructuras infrautilizadas. También debería revisarse la infraestructura informática para que acompañe los cambios en el modelo de prestación de servicios.

(c) Finanzas: Los ingresos provendrían de la formación y de otros servicios; seguiría siendo necesario el apoyo financiero de la OIT, el Gobierno de Italia y el Ayuntamiento de Turín; asimismo, se buscaría el apoyo de otros socios. El Centro debería ahorrar en el mantenimiento del Campus y en los gastos corrientes, pero a su vez tendría que procurar alojamiento externo y espacios de formación cuando fuera necesario. Se tardaría un tiempo en reconstruir la base de ingresos obtenidos actual, pero aun así el Centro tendría la posibilidad de equilibrar el presupuesto con más facilidad, dado que la ratio de eficiencia inferior de la formación en línea y los servicios no formativos de asesoramiento. Esta hipótesis ofrece un mayor margen para reducir costos fijos, ya que las operaciones del Campus se limitarían a las oficinas, con unos requisitos menores por lo que respecta a las instalaciones para formación y alojamiento.

(d) Plantilla: Esta hipótesis implicaría realinear las funciones organizativas y que algunos puestos pasaran de servicios internos a formación. Además, el Centro tendría que invertir en el reciclaje profesional de su plantilla para que refleje mejor la nueva composición de la cartera de servicios. Se intentaría que cualquier reducción de personal se produjera mediante la eliminación natural de puestos, jubilaciones o rescisiones contractuales de mutuo acuerdo.

(e) Ambientales: Se reduciría enormemente la huella ambiental del Centro con la reducción del tamaño y los servicios del campus, así como con la disminución del número de participantes que viajaría a Turín.

Hipótesis 3:

-
30. (a) Prestación de servicios: La tercera hipótesis supondría pasar de ser un centro de formación basado principalmente en el Campus a ser un centro de innovación y aprendizaje, así como considerar la posibilidad de satélites regionales. En este caso, el Centro impulsaría su reputación como centro de excelencia y reforzaría sus competencias básicas en la prestación tanto de cursos de formación como de servicios no formativos de asesoramiento sobre soluciones de aprendizaje y colaboración digital, tanto en línea como sobre el terreno, y cesaría la formación presencial en el Campus.
- (b) Infraestructura: Esta opción requeriría una presencia mucho más reducida en Turín o en otra ubicación. Debería plantearse la posibilidad de crear satélites en otras regiones, ya sea de forma autónoma, vinculados a una oficina de la OIT o en alianza con instituciones locales de formación. Para ello sería necesario contar con el apoyo de los asociados para el desarrollo para poder impartir formaciones presenciales sobre el terreno con reparto de costos y beneficios. También debería revisarse la infraestructura informática para que acompañe los cambios en el modelo de prestación de servicios. Esta hipótesis también permitiría aumentar el alcance de los servicios.
- (c) Finanzas: Los ingresos provendrían de la formación y de otros servicios; seguiría siendo necesario el apoyo financiero de la OIT, de los gobiernos o socios anfitriones; asimismo, se buscaría el apoyo de otros socios. Esta hipótesis ofrece un margen amplio para reducir los costos fijos de las operaciones; sin embargo, dependiendo de las alianzas a las que se pudiera llegar, la formación presencial podría tener que recurrir a instalaciones externas con los consiguientes costos.
- (d) Plantilla: Esta hipótesis supondría una reducción considerable y el cambio de perfil de los recursos humanos. Diversos servicios de apoyo dejarían de ser necesarios y sería necesario que el personal se formara en las nuevas tecnologías de aprendizaje para ajustarse mejor al cambio en la cartera de servicios.
- (e) Ambiental: La huella ambiental se reduciría considerablemente, ya que los desplazamientos intercontinentales se sustituirían en gran medida por viajes regionales y por servicios de formación en línea.

Pasos siguientes

31. Como se señala anteriormente, estas hipótesis no constituyen propuestas, sino que sirven más bien como información para el debate sobre el rumbo futuro del Centro, dando por descontado que durante 2021 se desarrollarán plenamente las propuestas para que el Consejo las tome finalmente en consideración. Se invita a los miembros del Consejo a que orienten sobre la dirección en que se debería avanzar dentro del abanico de opciones de modelos operativos. Estas opciones se podrían presentar para que se adopte una decisión en una reunión extraordinaria del Consejo que podría producirse en la primera mitad de 2021. A continuación, el Centro pasaría a elaborar un Plan Estratégico detallado para 2022-2025 y un Programa y Presupuesto para 2022-23 que se presentarían al Consejo para su aprobación en octubre de 2021. Durante el proceso de redacción, la Dirección del Centro consultará a los grupos de mandantes y pedirá aportaciones a entidades de la OIT y a representantes del personal.

Este documento se se presenta al Consejo para debate y orientación.

Turín, octubre de 2020

