

Consejo del Centro

Reunión extraordinaria (84.^a), 24 de mayo de 2021

CC 84/1

PARA DISCUSIÓN Y ORIENTACIÓN

PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Propuesta de nuevo modelo operativo del Centro

Introducción

En su 83.^a reunión (octubre de 2020), el Consejo del Centro Internacional de Formación (el Centro) estudió el documento «Post-COVID-19: orientación futura del Centro de Turín¹». Se solicitaba al Consejo que se pronunciara respecto al futuro modelo operativo del Centro teniendo en cuenta las necesidades de los mandantes, la evolución institucional de la OIT y el entorno exterior que lo rodea. La pandemia de COVID-19 ha sido una característica definitoria de dicho entorno dado el efecto inmediato que tuvo en las operaciones del Centro y al conformar el futuro en que operará y al que debe responder con efectividad. El Consejo solicitó que el Centro elaborara un modelo operativo basado en una hipótesis de trabajo perfilada en el documento ²con la que expandiría sus actividades de aprendizaje en línea al tiempo que se reduciría el aprendizaje presencial, al tiempo que se alcanzaría la estabilidad financiera y un crecimiento de la prestación de servicios del Centro. El presente documento desglosa el modelo operativo propuesto. La sección primera describe la futura cartera de servicios. Las secciones siguientes perfilan la repercusión que tendría el Campus de Turín, las implicaciones generales para el personal del Centro y, por último, las implicaciones financieras previstas. El presente documento, conjuntamente con la orientación provista por el Consejo, aportará información para la elaboración del las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2022-2023 y constituirá la base del Plan Estratégico para 2022-25, que se presentará en la 85.^a reunión del Consejo en octubre de 2021.

I. Futura cartera de servicios

El mercado de servicios de desarrollo de capacidades

1. 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 COVID-19. El análisis de las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas que conforman el mercado de los servicios de desarrollo de capacidades indica que:
 - a. el alumnado cada vez cuenta con más conocimientos tecnológicos, quiere acceder a los servicios de aprendizaje cuando lo desee y co-crear su propia experiencia de aprendizaje;

¹ CC83/2

² CC83/2, párrafo 29

-
- b. Los avances en la tecnología digital abren nuevas oportunidades para que los proveedores de servicios de aprendizaje aumenten su alcance y reduzcan los costos por unidad;
 - c. las medidas económicas posteriores a la COVID-19 podrían afectar negativamente a la ayuda oficial al desarrollo, lo que podría resultar en una reducción del presupuesto destinado al desarrollo y en un aumento de la presión sobre las actividades de formación que requieren apoyo económico; y
 - d. la preocupación por el medio ambiente provocará un desplome de la demanda de servicios de desarrollo de capacidades que implique desplazamientos a escala mundial y actividades en el Campus.

2. Estos cambios en el entorno suponen tanto oportunidades como riesgos para el Centro:

- **Oportunidades:** El ritmo rápido al que se generan conocimientos nuevos y los raudos cambios tecnológicos aumentan la demanda de formación permanente sobre enfoques antropocéntricos por parte de los mandantes de la OIT con el fin de facilitar satisfactoriamente las transiciones hacia el futuro del trabajo. El Centro puede impulsar rápidamente alianzas y colaboraciones a escala mundial con los mandantes de la OIT para responder a dicha demanda: como entidad de la OIT, destaca como centro de excelencia para impartir formación sobre temas fundamentales sobre el trabajo y el empleo, como las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo. El Centro es un líder reconocido en innovación didáctica, goza de capacidades internas de rápido crecimiento en el ámbito del aprendizaje y la colaboración digital y cuenta con un personal muy cualificado con conocimiento y experiencia en las áreas claves de las políticas que abarca el mandato de la OIT, desarrollados en estrecha colaboración con los Departamentos de Políticas de la OIT. El Centro cuenta con el apoyo decidido de los interlocutores sociales y está integrado en el sistema de las Naciones Unidas.
- **Riesgos:** La repercusión económica de la pandemia a escala nacional podría afectar negativamente al presupuesto para el desarrollo del personal y a las decisiones de inversión, incluidas las contribuciones voluntarias de los mandantes de la OIT y otros socios de desarrollo, lo que requeriría que el Centro revisara su modelo operativo y prestara aún más atención a las soluciones de aprendizaje y colaboración digital. Los riesgos sanitarios mundiales y las iniciativas para luchar contra el cambio climático también podrían provocar que el alumnado a título individual y los clientes institucionales opten por el aprendizaje en línea o, como alternativa, por la formación local en vez de desplazarse a Turín para asistir a la formación en el Campus.

Evolución de la estrategia de desarrollo de capacidades del Centro

3. En el pasado, el Centro puso el punto de mira en el fomento de capacidades individuales, especialmente mediante cursos de formación presencial. **El marco estratégico para 2018-21 asentó las bases para la diversificación de la cartera de servicios** con la idea de sacar mayor partido de la formación digital y las tecnologías y aplicaciones colaborativas como respuesta al enfoque reforzado para el fomento de capacidades institucionales de la OIT. Durante el bienio 2018-2018, el Centro amplió la oferta de formación a distancia y elaboró un conjunto de servicios de asesoramiento para complementar las actividades de formación. Asimismo, el Centro realizó una inversión considerable en innovación didáctica, con pilotos de aplicaciones de realidad aumentada y virtual (RAV) y con la introducción de nuevos productos de formación sobre técnicas

de previsión de futuro, obtención de inteligencia de datos e inteligencia artificial. La pandemia de COVID-19 aceleró **el ritmo de transformación de la cartera de servicios del Centro en 2020**, caracterizada por el paso de la formación presencial a la formación en línea, por una mayor atención a los servicios de capacidades institucionales y sistémicas y el despliegue de tecnologías de RAV.

4. Los cambios en el entorno operativo comentados anteriormente implican que las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas seguirán ejerciendo presión sobre el Centro para que avance en su transformación digital. Para aprovechar esta oportunidad, **la estrategia de desarrollo de capacidades del Centro debe seguir evolucionando** a través del refuerzo de su visión, misión y principios subyacentes, con un ajuste de la combinación de servicios y poniendo la lupa aún más en los aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades de la Declaración del Centenario y, por último, situando al Centro como un centro de innovación en el aprendizaje de la OIT en el sistema de las Naciones Unidas.
5. **Principios adecuados para la década de 2020:** Los principios que orientan el trabajo del Centro tendrán que seguir evolucionando en respuesta al nuevo contexto y de conformidad con los principios siguientes:
 - Basados en derechos: Promover las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo, prácticas empresariales sostenibles, la inclusión social, la no discriminación y la inclusión digital.
 - Antropocéntrico: Poner a las personas primero en la transición justa hacia el futuro del trabajo:
 - Aceptar la diversidad: Dar cabida a la diversidad entre los participantes de las actividades formativas que ofrece el Centro, entre el personal del Centro y entre las personas de referencia y organizaciones asociadas que colaboran en la prestación de servicios para el desarrollo de capacidades.
 - Conectados: Trabajar en colaboración y combinar la experiencia mundial del Centro con la experiencia local de las organizaciones asociadas, incluidas universidades e institutos de investigación.
 - Centrado en la calidad: Un enfoque de supervisión y evaluación más centrado en los datos y con énfasis en compartir los resultados ampliamente para que ofrezcan información para tomar decisiones con base empírica.
 - Centrado en los participantes: Co-crear servicios didácticos con participantes e instituciones.
 - Mejorado por la tecnología: Sacar partido de las tecnologías digitales para ampliar el alcance y reducir la carga financiera de contribuidores y participantes.
 - Innovador: Adaptación continua a las aplicaciones y tecnologías didácticas.
 - La seguridad, ante todo: Es primordial la salud y bienestar de participantes y plantilla.
 - Sostenibilidad: Transferir la propiedad del conocimiento y la experiencia a los socios locales y aprovechar la tecnología digital para aumentar su alcance y garantizar la sostenibilidad financiera.

Inclusión digital

La inclusión digital tiene muchas implicaciones para los proveedores de servicios de formación como el Centro: Por ejemplo, los participantes deben poder acceder a tecnologías digitales, como teléfonos móviles y ordenadores, e infraestructuras de apoyo digitales como internet. A su vez, el Centro debe poder evaluar los costos y beneficios de una gama de aplicaciones tecnológicas en rápida expansión para realizar inversiones sostenibles, reducir la brecha digital y garantizar la igualdad en el acceso a su oferta formativa y el control de riesgos. El Centro está comprometido con los principios de desarrollo digital promovidos por una alianza mundial de socios para el desarrollo que incluye a gobiernos, agencias de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales internacionales que busca promover la inclusión digital en su trabajo.

Principios para el desarrollo digital

-  Diseñar con el usuario
-  Usar estándares abiertos, datos abiertos, código abierto e innovación abierta
-  Comprender el ecosistema existente
-  Reutilizar y mejorar
-  Diseñar para escalar
-  Atender a privacidad y seguridad
-  Construir para la sostenibilidad
-  Ser colaborativo
-  Ser impulsado por datos

<https://digitalprinciples.org/about/>

- 6. Compromiso firme con los mandantes de la OIT:** Los mandantes de la OIT son los principales destinatarios de los servicios del Centro. El Centro seguirá ofreciendo servicios de formación al personal de la OIT y a otros socios de la OIT que cuenten con el mandato de poner en práctica de la Declaración del Centenario y promover las transiciones al futuro del trabajo. En el futuro, el Centro realizará una distinción más explícita entre el alumnado a título individual, al que se llegará principalmente a través de la formación, y las instituciones a las que ofrecer servicios de asesoramiento, ayuda para el desarrollo de productos y servicios de producción multimedia.
- 7. Cambio en la cartera de servicios.** El énfasis tradicional del Centro en la formación presencial se transformará en una cartera más diversificada de actividades de formación, formación presencial mixta y aprendizaje en línea, complementada con servicios no formativos para los clientes institucionales. Estas son las principales implicaciones de esta transformación de la cartera de servicios:
 - Menos formación presencial en el Campus de Turín y más formación presencial sobre el terreno (impartida en colaboración con organizaciones locales);
 - Más formación en línea y más formación con RAV; y
 - Más servicios de asesoramiento con proveedores de servicios de formación para la promoción del Trabajo Decente y la Justicia Social.
- 8. Mayor énfasis en los aspectos de la Declaración del Centenario relacionados con el desarrollo de capacidades:** El marco estratégico para 2022-25 y el Programa y Presupuesto de la OIT, a su vez guiadas por la Declaración del Centenario de 2019 y la Respuesta Integral de las Naciones Unidas frente al COVID-19 de 2020, decidirán las futuras áreas de atención del Centro. Dentro de estos parámetros, hay margen para aprovechar la experiencia central del Centro en el ámbito del desarrollo de capacidades sobre enfoques antropocéntricos para las transiciones al Futuro del trabajo y sobre las estrategias para promover un crecimiento rico en empleo tras la COVID 19; En este contexto, el Centro podría promover de forma más sistemática su experiencia principal

en innovación, aprendizaje y colaboración digital, así como intentar posicionarse como proveedor de soluciones para el desarrollo de capacidades sistémicas que combine la formación para personas a título individual con servicios de asesoramiento para la gestión, ayuda a la gestión del conocimiento y desarrollo de productos para las organizaciones. También podría estudiarse si los servicios del Centro se podrían integrar de forma más visible en la estrategia de movilización de recursos de la OIT y si se podrían incorporar como elemento esencial del diseño de los proyectos de desarrollo de capacidades de la OIT, para diferenciar más claramente el enfoque antropocéntrico de otras soluciones de cooperación para el desarrollo. Dos ámbitos concretos en los que el Centro podría verse llamado a desarrollar actividades específicas son: aumentar el conocimiento de los equipos de país de Naciones Unidas y sus socios locales sobre el Programa de Trabajo Decente y la Declaración del Centenario, así como formar a los mandantes de la OIT sobre la promoción del trabajo decente cuando programen los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las estrategias nacionales de recuperación tras la COVID-19.

- 9. Posicionar al Centro como un polo de innovación en el aprendizaje de la OIT:** Las oficinas y departamentos de la OIT ya utilizan con frecuencia el Centro para operar sistemas de gestión del conocimiento en línea y para impartir soluciones de aprendizaje y colaboración en línea, incluidas ferias y conferencias de RAV. El Centro también ha sido reconocido como adalid de la innovación en el aprendizaje en el sistema de las Naciones Unidas por el desarrollo, entre otros, de cursos de formación en línea y plataformas de simulación de la formación en RV. Para consolidar su función como polo de innovación, el Centro, con la ayuda financiera del Gobierno de Italia, está creando actualmente un laboratorio de innovación didáctica que pondrá a los participantes en contacto con la próxima generación de tecnologías de innovación didáctica, como el uso del aprendizaje profundo con ayuda de holografías. Se generarán sinergias a través de la relación con las unidades de la Sede de la OIT responsables de la innovación y la mejora empresarial para agrupar y aprovechar de forma más sistemática la capacidad interna para ayudar a los mandantes de la OIT en sus propias transiciones en la innovación didáctica y a añadir valor a las intervenciones para el desarrollo de capacidades de otras agencias de las Naciones Unidas. El Centro también mantiene relaciones con el Grupo de Trabajo sobre el Futuro de la Mano de Obra del Sistema de Naciones Unidas, perteneciente al Comité de Alto Nivel de las Naciones Unidas, con la idea de abordar la cuestión del liderazgo dentro del sistema. El trabajo del Centro se integrará en la Red de Innovación de las Naciones Unidas y recurrirá de forma más sistemática a colaboraciones con organismos académicos y otras instituciones de formación para compartir las mejores prácticas mundiales en materia de innovación en el aprendizaje.

Una mirada de cerca a la nueva combinación de servicios del Centro

10. La nueva combinación de servicios del Centro emplea como modelo el **enfoque para el desarrollo de capacidades comunes de Naciones Unidas** y se guía por la **estrategia de fomento de las capacidades de la OIT** adoptada en 2019. Los tres niveles del desarrollo de capacidades (individual, institucional y sistémico) se ejemplifican en el recuadro siguiente³.

Cuadro 1: Matriz de la cartera de servicios

	Objetivo inmediato	Medios de acción	Objetivo esperado
Desarrollo de capacidades individuales	Reforzar la capacidad de prestación de una persona	Formación Tutorías	Aumento de las competencias funcionales y técnicas que lleven a un mayor rendimiento individual
Desarrollo de la capacidad institucional	Reforzar la capacidad de prestación de una organización	Servicios de asesoramiento Apoyo a la elaboración de productos	Mejora de la capacidad institucional para operar de forma sostenible
Desarrollo de la capacidad sistémica	Para reforzar la capacidad de retención del ecosistema en el que interactúan organizaciones y personas a título individual	Eventos de diálogo Servicios de gestión del conocimiento Campañas de sensibilización	Un entorno más propicio para la interacción

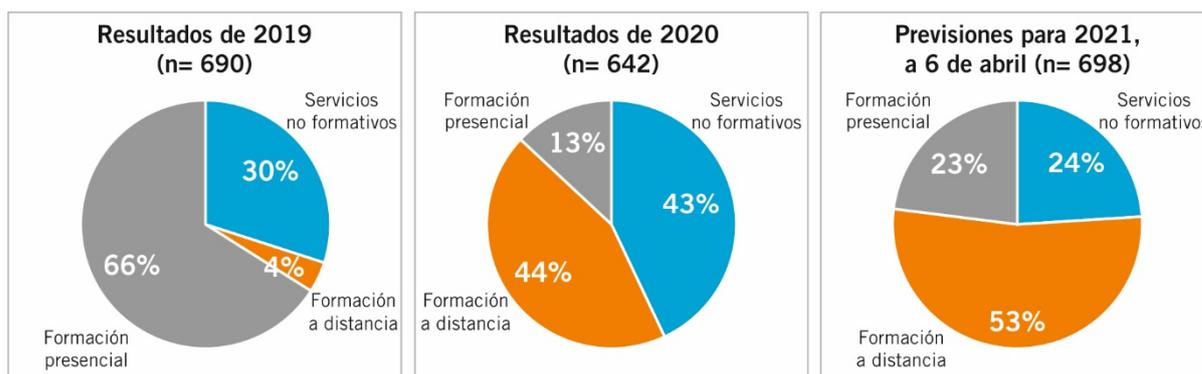
11. La nueva combinación de servicios satisface las demandas de los mandantes, quienes reclamaban una **combinación de servicios para el desarrollo de capacidades individuales y para el desarrollo de la capacidad institucional** que incluyera formación presencial y en línea y complementada con servicios de asesoramiento. La formación presencial seguiría siendo un elemento importante de la oferta de servicios, pero el principal crecimiento se producirá en la formación en línea y digital, así como soluciones de colaboración para beneficiarios institucionales.
12. El cuadro 2 muestra la evolución de la cartera del Centro desde 2019 según el número y combinación de actividades. Las cifras de 2020 reflejan cómo se ha acelerado el cambio de rumbo hacia servicios de formación en línea y un mayor peso de los servicios no formativos de asesoramiento a causa de la pandemia. Cabe destacar que la evolución de la cartera de servicios del Centro ha impulsado considerablemente su capacidad de alcance. Durante 2020, duplicó con creces el número de participantes, pasando de 20.000 a más de 50.000 gracias a la escalabilidad y rentabilidad de la oferta formativa en línea. Los resultados también mostraron una mayor diversidad entre los participantes y una mayor inclusividad al llegar a participantes que no pueden desplazarse. Las

³ Si desea obtener más información, consulte el Documento del Consejo CC83/1 sobre la evolución de la cartera de servicios del Centro presentado al Consejo en octubre de 2020.

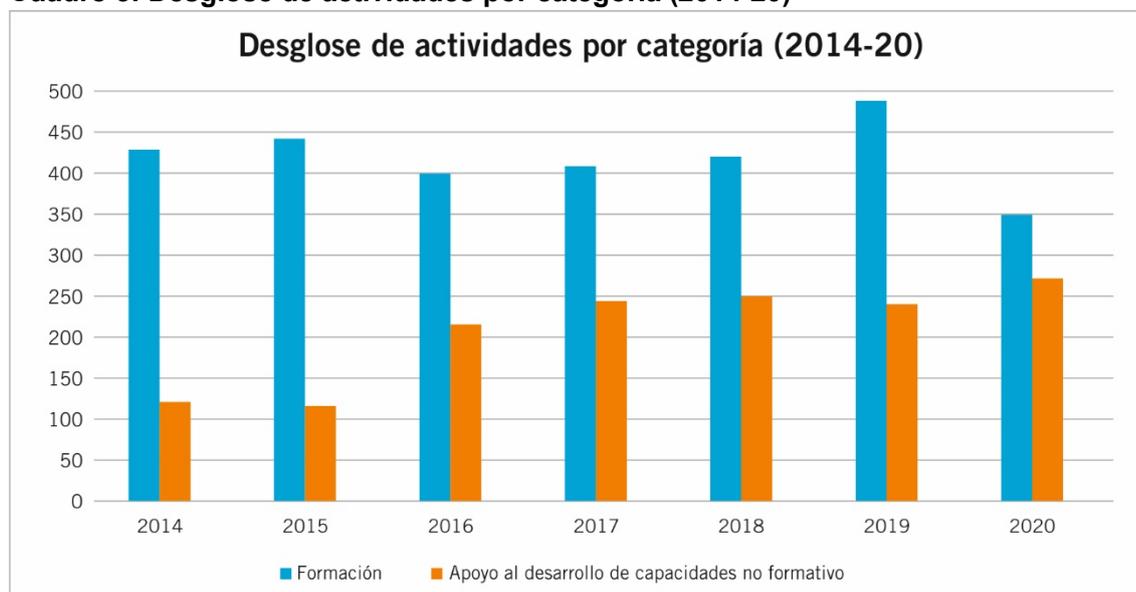
previsiones para 2021 muestran que continúa esta tendencia al alza, pero se da por hecho que a finales de 2021 pueden volver a realizarse algunas formaciones presenciales en caso de que se rebajen las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. El peso completo de los servicios no formativos no se refleja aún en las previsiones de 2021, pero a partir de la tendencia a medio plazo desde 2014 (consulte el Cuadro 3) se puede dar por hecho que, como mínimo, un tercio de todas las actividades acabará dentro de la categoría de servicios no formativos.

Cuadro 2: Cambios en la estructura de la cartera (2019-21)

Fuente: MAP, cifras para 2021 basadas en las actividades previstas a fecha de 6 de abril de 2021.



Cuadro 3: Desglose de actividades por categoría (2014-20)



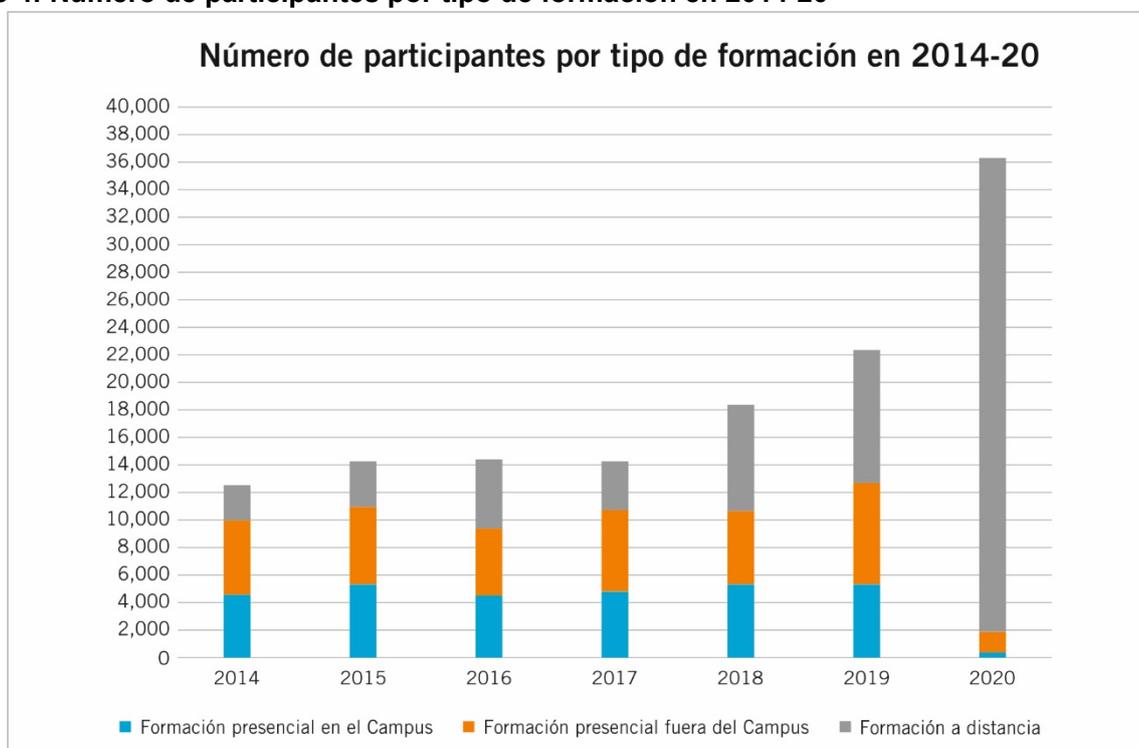
Fuente: MAP. Las actividades de desarrollo de medios comenzaron a registrarse en MAP a principios de 2016, con la introducción de la nuevo MAP.

13. La nueva cartera de servicios sitúa al Centro en una vía de crecimiento sostenible:

- En el caso de los beneficiarios individuales, el Centro podrá aprovechar al máximo la escalabilidad y replicabilidad instantánea de los servicios de aprendizaje en línea para **llegar a participantes de todo el mundo**: las cifras de alcance de 2020 demuestran que, con la estructura de la nueva cartera, es razonable pensar que el Centro **seguirá llegando a más de 50 000 participantes en el futuro: el doble de la cifra alcanzada antes de la crisis de 2020**. Asimismo, al pasar de eventos de formación para grupos pequeños en el Campus a academias a gran

escala y «retiros» mundiales, eventos de diálogo y conferencias, el Centro puede generar efectos de escala incluso en la formación presencial y promover el aprendizaje combinado a escala mundial. En línea con una reclamación histórica de los mandantes, las actividades de formación para grupos pequeños podrían pasar a realizarse sobre el terreno e impartirse en colaboración con instituciones de formación locales. La tecnología digital facilita impartir actividades de formación en línea en colaboración con institutos de formación regionales y nacionales para combinar la experiencia global y local y para ponerlo a disposición de los participantes a un costo bajo. Al combinar formación en línea con formación presencial, el Centro capacita a los participantes para que se embarquen en itinerarios formativos con múltiples etapas y que se sincronicen mejor con sus propios calendarios de trabajo, de forma que se pueda extender fácilmente entre diferentes años y con credenciales acumulables que podrían permitir expedir certificados de educación ejecutivos.

Cuadro 4: Número de participantes por tipo de formación en 2014-20



Fuente: MAP y eCampus. En el periodo 2014-2017, se incluye a los participantes en formaciones de tipo combinado en la formación presencial en y fuera del Campus. En el periodo 2018-2020 se incluye el número de alumnos a distancia. Formación a distancia: recuento de alumnos activos a distancia.

- En el caso de los beneficiarios institucionales, el Centro estará capacitado para expandir la profundidad y extensión de los servicios de fomento de capacidades institucionales y sistémicas de conformidad con el papel y funciones que le asignó la estrategia para el fomento de la capacidad institucional de la OIT de 2019. Un ámbito en el que el Centro tiene una demanda especialmente **elevada son las soluciones de colaboración y aprendizaje digital para los mandantes**. Estas demandas incluyen conferencias en línea y ferias, así como la elaboración de sistema de gestión del conocimiento y plataformas de aprendizaje en línea. En este contexto, podría resultar especialmente importante reforzarla elaborando el concepto de beneficiarios indirectos con el que el Centro refuerza la capacidad de los mandantes para impartir soluciones de aprendizaje y colaboración digitales

para sus propios afiliados o beneficiarios indirectos y posteriormente, con sus socios, supervisar el alcance local. El concepto de beneficiarios indirectos se utilizó a modo de piloto en el Programa de Actividades para los Empleadores de 2019 a través del desarrollo de una plataforma electrónica sobre SST utilizada por las OEE locales, con resultados prometedores.

14. Asimismo, la nueva cartera de servicios **seguirá mejorando la repercusión de los servicios** de fomento de capacidades del Centro al poner un énfasis adicional en el apoyo al fomento de la capacidad institucional de los mandantes de la OIT. El Centro, al combinar servicios de formación y asesoramiento técnico, dota a los socios locales de una posición más fuerte para ofrecer a su vez servicios de fomento de la capacidad de forma independiente y efectiva para sus propios afiliados, con la finalidad de que se escuche su voz en los diálogos sobre políticas a escala nacional y para promover con efectividad el trabajo decente y la justicia social en la programación a escala local.

Palancas para la transformación digital

15. Con el fin de ofrecer beneficios a los participantes –tanto al alumnado a título individual como a las organizaciones de los mandantes– el Centro debe acelerar la transformación digital y poner el punto de mira en las cinco «palancas» identificadas en el Cuadro 5 apuntaladas por una **cultura de innovación**:
- Ampliar la plataforma digital del Centro (denominada **eCampus**) en la que el alumnado puede acceder a ofertas de formación y colaboración en línea;
 - Construir **plataformas de desarrolladores externos** por encargo de instituciones 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;
 - Reforzar el eje operativo con el fin de **digitalizar los procesos internos** de los servicios de apoyo del Centro (recursos humanos, finanzas, TIC y gestión de instalaciones) para mejorar la efectividad y rentabilidad; implantar opciones de comercio electrónico para que los participantes se puedan matricular directamente, pagar las cuotas y tener acceso al eCampus.
 - Aplicar medidas para que **la plantilla esté motivada** para aceptar cambios, formarse técnicamente, ser digitalmente inclusivos y estar capacitados para el manejo de información.
 - Aumentar el uso del análisis de aprendizaje digital y la inteligencia artificial para **recopilar y analizar de forma sistemática las ideas de los grupos de interés**, elaborar prototipos de productos nuevos y recabar los puntos de vista de los participantes e instituciones en contacto con el Centro; y
 - Cultivar una **cultura de innovación** y 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.

Cuadro 5: Palancas para la transformación digital del Centro



16. Como se muestra en el cuadro anterior, la plataforma digital y las plataformas de desarrolladores externos miran al exterior, o de puertas afuera, mientras que el eje operativo y los equipos capacitados tienen que ver con aspectos internos, o de trastienda, de la transformación digital; la dimensión de las perspectivas compartidas con los grupos de interés afecta a ambos extremos de este espectro, ya que miran hacia el interior y hacia el exterior; es decir, tienen en cuenta tanto a los grupos de interés externos como internos. Cabe destacar que los cinco componentes deben estar visiblemente integrados en una cultura organizativa centrada en la innovación y la calidad que dé cabida a los cambios inevitables que van más allá del Centro y en conexión con otras organizaciones de formación y organismos académicos del ecosistema mundial de innovación en el aprendizaje. De forma sistemática, el Centro debería recurrir a su corpus de conocimiento para aprovechar su experiencia interna con los colaboradores externos de la red mundial de innovación en el aprendizaje.

II. Implicaciones para la infraestructura del Campus

17. El nuevo modelo operativo propuesto resultaría en una menor necesidad de aulas en el Campus y menor ocupación hotelera para las actividades del Centro. Se calcula que, una vez finalice la pandemia, las operaciones bajo el nuevo modelo requerirían una capacidad anual media de alrededor de 27 000 noches de hotel, en comparación con 50 000 en 2019.
18. La estimación de 27 000 noches de hotel refleja la posible combinación de actividades de formación presenciales, academias de gran tamaño, reuniones para diálogos globales, eventos de liderazgo y de otro tipo a partir de la diversificación de la cartera de servicios en la dirección de soluciones de aprendizaje y colaboración digital durante el bienio 2020-2021. Si bien podría materializarse un cierto aumento en las necesidades (noches de hotel y aulas) por encima del nivel previsto para 2022, se considera como altamente improbable que las actividades en el Campus del Centro vuelvan a los niveles de 2019.
19. Las proyecciones de ingresos y gastos presentadas en la sección IV de este documento demuestran que la estabilidad financiera del Centro mejoraría con el modelo operativo propuesto. Cualquier pérdida de fuentes de ingresos por una menor ocupación hotelera

y menos actividades en el Campus se compensaría con el aumento de otras actividades de formación y con el cambio en el uso o la devolución al Ayuntamiento de Turín de partes del Campus en una iniciativa para reducir los costos fijos.

Información de referencia del Campus

El Campus se construyó en 1961 como un espacio de exposición temporal. Su diseño y construcción no contemplaron que las instalaciones se siguieran utilizando 60 años más tarde.

Desde el año 1964 existe un acuerdo entre el Ayuntamiento de Turín y la OIT que define las responsabilidades en cuanto a las diferentes categorías de mantenimiento del Centro. El Ayuntamiento de Turín es responsable de las reparaciones de mayor envergadura y de las tareas habituales de protección (reparación de fachadas, pintura exterior, etc.) así como la reparación de daños provocados por hechos de fuerza mayor, como las inclemencias meteorológicas, defectos de la construcción o desgastes, así como el mantenimiento de los parques y sus instalaciones, calles y vías y la sustitución de los edificios si surgiera la necesidad (considerado como mantenimiento extraordinario). El Centro es responsable del mantenimiento ordinario y de las reparaciones rutinarias menores. Dicho acuerdo fue un componente integral de la decisión adoptada por el Gobierno de Italia y la OIT para ubicar el Centro en Turín en 1964.

Entre 2005 y 2014 se efectuó una renovación importante en los pabellones Américas 1, Américas 5, África 8, África 9, Piamonte y Europa. Tal y como consta en los acuerdos con el Ayuntamiento de Turín y el Gobierno de Italia, tanto ellos como la Región del Piamonte y fundaciones italianas realizaron contribuciones sustanciales para que estos proyectos fueran posibles.

El Ayuntamiento de Turín fue uno de los principales contribuidores en las renovaciones realizadas en 2006 con alrededor de 6 millones de euros. Desde esa fecha, las contribuciones para el mantenimiento previstas en el acuerdo se han reducido, lo que ha resultado en mayores cargos al presupuesto de TIC y el aplazamiento de actividades de mantenimiento. El acuerdo actual prevé una contribución anual de 180 000 euros por parte del Ayuntamiento de Turín.

Los costos operativos anuales para la plena actividad de 20 pabellones del Campus (2019), incluidos servicios de alojamiento y restauración, fueron de unos 3 700 000 euros, de los cuales se produjo una recuperación neta de alrededor de 90 000 debidos al consumo de instalaciones de restauración y 330 000 por servicios comunes compartidos con los dos socios presentes en el Campus. Los ingresos de 3,45 millones de euros resultantes de las 50 000 noches de alojamiento de 2019 fueron suficientes para cubrir todos los costos operativos restantes del Campus.

Una comparativa de los costos operativos del Campus con las normas publicadas por la Asociación Internacional de Gestión de Instalaciones (IFMA, por su abreviatura en inglés) indica que los costos operativos del Centro son un 33% inferiores a la media de los costos operativos de otras instalaciones ubicadas en Italia. Esta variación se debe más a un gasto insuficiente en mantenimiento del Campus que a una comparación en cuanto a rentabilidad o eficiencia.

Se ha aprobado la renovación de los pabellones África 10 y África 11, la cual se financiará gracias al apoyo del Gobierno de Italia y cuyas obras empezarán en mayo de 2021. Dichos pabellones se convertirán en un centro de innovación moderno fundamental para el nuevo modelo de servicios y para posibles evoluciones en el entorno mundial de la formación.

En los próximos 10 años será necesario realizar una importante renovación en seis pabellones más, con un costo indicativo de 19,5 millones de euros. Las obras de renovación contemplarán cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, mejorarán considerablemente el uso de espacios para fines formativos y administrativos, incrementarán la sostenibilidad medioambiental, revisarán las capacidades de gestión de los edificios y el deterioro estructural básico.

Los estudios encargados entre 2017 y 2019 identificaron los siguientes problemas:

- a) Incumplimiento de la legislación italiana vigente.
- b) Alto riesgo sísmico en siete pabellones que necesitan reparaciones urgentes; riesgo medio bajo en otros pabellones con reparaciones de prioridad a medio y largo plazo;
- c) Presencia de materiales con amianto, aunque no existe un riesgo inmediato para la salud de la plantilla o los participantes;
- d) Aislamiento insuficiente que aumenta los costos de calefacción y aire acondicionado;
- e) Estructuras de techo defectuosas que ya no eran resistentes a las precipitaciones, hecho que produjo goteras;
- f) El cableado eléctrico y de otro tipo requiere una renovación para satisfacer una mayor demanda y cumplir con las normas revisadas;
- g) El circuito de agua y las instalaciones de alcantarillado del Campus están obsoletas;
- h) Numerosos defectos interiores de los edificios, como techos inestables;
- i) Uso ineficiente del espacio disponible por limitaciones en el diseño.

Se ha compartido con el gobierno anfitrión plurianual que establece las necesidades de inversión del Campus durante un período de ocho años. De estos debates preliminares surge la disposición de ofrecer la financiación necesaria y la expectativa de que los costos complementarios de la renovación, como diseño, mobiliario, equipamiento y TIC serían satisfechos por el Centro u otros ocupantes del espacio del Campus.

Posible redimensionamiento del Campus

20. Se han evaluado tres hipótesis diferentes a partir del modelo operativo propuesto. En todos los casos será necesaria una inversión de capital, no solo para paliar las deficiencias mencionadas anteriormente, sino también para reconfigurar el espacio reducido para que combine adecuadamente espacios administrativos y de formación. La mejora en el uso del espacio resultante de las actividades de renovación reduciría considerablemente las necesidades generales de espacio tanto para oficinas como zonas de formación, independientemente del menor nivel de actividad en el Campus. En las hipótesis 2 y 3, la capacidad hotelera excedería las necesidades inmediatas, pero ofrecería un margen de crecimiento y posibles contribuciones a los costos fijos en el caso de que se pudiera explotar la capacidad sobrante.
21. Sin la inversión para rehabilitar el Campus con el objetivo de solventar los problemas sanitarios, de seguridad, estructurales y ambientales, el Centro no sería un lugar ni apto ni deseable como lugar de trabajo, ni tampoco como destino para actividades de formación.
22. Cualquier propuesta para subdividir el Campus y reducir su huella requeriría renegociar los acuerdos vigentes con el Ayuntamiento de Turín y el Gobierno de Italia.

Hipótesis 1:

Gráfico 1: Redimensionamiento del Campus – hipótesis 1



23. Se estudió una hipótesis básica en la que se ofrece espacio de oficinas solo para el personal del CIF e instalaciones para actividades de formación pequeñas (gráfico 1). Esta hipótesis presenta un modelo minimalista y no contempla a los socios de Naciones Unidas ya presentes. Sería necesaria una inversión de unos 4,35 millones de euros para la conversión de espacios para el alojamiento en oficinas y, si bien se reducirían considerablemente los costos operativos del Campus, la necesidad de recurrir a proveedores terceros para el alojamiento y zonas de formación para eventos de mayor tamaño reduciría la contribución a la recuperación de los costos fijos, supondría molestias logísticas y no ofrecería margen para el crecimiento. Esta opción ha quedado descartada.

Hipótesis 2:

Gráfico 2: Redimensionamiento del Campus- hipótesis 2



24. También se ha planteado una segunda hipótesis que implicaría la sección meridional del Campus, tal y como se muestra en el gráfico 2. Tras la renovación de dos pabellones, en concreto Américas 2 y Américas 5, habría suficiente espacio de oficinas para el personal del CIF, UNICRI y la UNSSC; capacidad hotelera al 65% de la capacidad actual y suficientes aulas para un abanico adecuado de actividades presenciales. Las necesidades de restauración se podrían seguir satisfaciendo en el Campus, con lo que se mantendría la experiencia de formación/reunión con todo incluido, una de las características únicas del Centro. En el caso de la hipótesis 2 se aplicarían los siguientes parámetros:

- El Centro conservaría los pabellones Europa, África 8, 9, 10, 11, 12, Piemonte y Américas 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
- Se ofrecería espacio de oficinas y formación para el Centro, UNICRI y UNSSC. Dicho enfoque sería coherente con los objetivos de ocupación conjunta de la reforma de Naciones Unidas.
- Habría espacio suficiente para:
 - Hasta 650 participantes simultáneos en actividades presenciales en formato de conferencia; o
 - Hasta 300 participantes simultáneos en configuraciones más flexibles.
- Los espacios con aulas grandes podrían satisfacer necesidades a corto plazo y permitir un crecimiento futuro.
- Habría capacidad hotelera disponible en el Campus; 171 habitaciones o 220 camas (60 900 noches de hotel), en comparación con las 260 habitaciones o 340 camas actuales (92 820 noches de hotel).
- Las necesidades de restauración se satisfarían en el Campus.
- UNSSC y UNICRI permanecerían en el Campus del Centro y seguirían contribuyendo a los costos operativos; se debería plantear una revisión del acuerdo actual para el reparto de costos.
- Se calcula que la renovación necesaria de Américas 2 costaría 6,5 millones de euros.
- Se calcula que la renovación necesaria de Américas 5 costaría 2 millones de euros, aunque la financiación para este pabellón debería buscarla UNSSC de forma independiente.
- Con esta configuración, África 8 y África 9 se mantendrían como instalaciones de formación y alojamiento y no requerirían una renovación a medio plazo.

- k) Serían necesarias modificaciones en el perímetro para cumplir con las normas de seguridad de Naciones Unidas (estimadas en 100 000 euros).
- l) Serían necesarios cambios en la infraestructura para separar el suministro y gestión de servicios básicos (estimado en 600 000 euros).
- m) Se produciría una reducción estimada en los costos operativos actuales de alrededor de 800 000 euros entre costos fijos y variables del Campus.
- n) La reducción del Campus implicaría menos servicios subcontratados⁴. Se podría prever una reducción de 30 puestos ⁵, aunque algunas de estas pérdidas se podrían compensar con la necesidad de otros operarios en las zonas restantes del Campus.
- o) La reducción en la contribución a los gastos fijos por la reducción de la actividad hotelera, en comparación con 2019, estimada en 700 000 euros, se tendría que compensar a través de otras actividades.
- p) La posible contribución por la explotación de la capacidad hotelera sobrante se calcula entre 33 000 y 165 000 euros⁶.

Hipótesis 3:

Gráfico 3: Redimensionamiento del Campus- hipótesis 3



25. Una tercera hipótesis sería que el CIF mantenga la responsabilidad general sobre todo el Campus y, tras la renovación, colabore con otras organizaciones para utilizar el espacio disponible (hasta 10 700 metros cuadrados) con los siguientes parámetros:

- a) Habría espacio suficiente para:
 - i. Hasta 700 participantes simultáneos en actividades presenciales en formato de conferencia; o
 - ii. Hasta 400 participantes simultáneos en configuraciones más flexibles.
- b) Habría disponible un gran abanico de aulas grandes para satisfacer necesidades a corto plazo y permitir un crecimiento futuro.
- c) Había capacidad hotelera disponible en el Campus; 171 habitaciones o 220 camas (60 900 noches de hotel), en comparación con las 260 habitaciones o 340 camas actuales (92 820 noches de hotel).
- d) Se calcula que la renovación necesaria de Américas 2 costaría 6,5 millones de euros.

⁴ Entre los servicios subcontratados se encuentran la restauración, la gestión hotelera, limpieza, seguridad, mantenimiento, transporte y jardinería, todos ellos a través de licitaciones competitivas con proveedores locales.

⁵ Puestos que no son en dedicación exclusiva: 10 en restauración, 10 en limpieza, 5 en recepción/servicios para invitados; 5 en mantenimiento.

⁶ Los cálculos se basan en un uso de entre el 10% y el 50% de la capacidad excedente con una contribución de 10 euros por noche.

-
- e) Se calcula que la renovación necesaria de Américas 5 costaría 2 millones de euros, aunque la financiación para este pabellón debería buscarla UNSSC de forma independiente.
 - f) Se calcula que la renovación necesaria de Asia 14, 15 y Oceanía 17, 18 costaría 11 millones de euros, aunque este espacio no lo utilizaría el CIF a medio plazo.
 - i. Asia 14 3 millones de euros
 - ii. Asia 15 3,5 millones de euros
 - iii. Oceanía 17/18 4,5 millones de euros
 - iv. Italia Por determinar, no evaluado aún
 - g) Oceanía 19 quedaría condenado por su posible exposición a inundaciones y por las restricciones en el Plan de urbanismo de Turín y el Plan de prevención de riesgos de inundación nacional, así como por la recomendación de no conceder de forma inminente la autorización para renovar o reconstruir.
 - h) No sería necesaria ninguna modificación para cumplir con las normas de seguridad de Naciones Unidas en el perímetro.
 - i) No habría una reducción inmediata del nivel de servicios subcontratados.
 - j) Aunque no sea una cuestión crítica, sería muy recomendable modificar la infraestructura para separar el suministro y gestión de los servicios básicos en todos los pabellones, con un coste estimado de 600 000 euros.
 - k) La reducción en la contribución a los gastos fijos por la reducción de la actividad hotelera, en comparación con 2019, estimada en 700 000 euros, se tendría que compensar por medio de otras actividades.
 - l) La posible contribución por la explotación de la capacidad hotelera sobrante se calcula entre 33 000 y 165 000 euros.
 - m) Contribución mínima estimada por la nueva ocupación de espacios por parte de los socios para compensar el aumento del costo operativo del Campus y para compartir gastos comunes: 900 000 euros, una vez el Campus esté suficientemente renovado para poder dar cabida suficiente a CIF, UNSSC y UNICRI.

Valoración de las hipótesis

- 26.** En las tres hipótesis, el compromiso vigente del gobierno anfitrión y de las autoridades locales de cubrir costos tal y como se estipula en los acuerdos iniciales sería esencial para garantizar la viabilidad del Centro con un nivel razonable de actividades en Turín. Dicho compromiso incluiría la inversión de capital necesaria para que el Campus siga siendo una instalación segura, moderna y ecológicamente responsable. Los requisitos iniciales de inversión para cubrir las necesidades del CIF más allá de las ya aprobadas para África 10 y 11 tendrían que ver con Américas 2 y se calculan en 6,5 millones.
- 27.** Tras revisar diversas opciones para consolidar la ocupación de espacio en el Centro y dividir el Campus en diversas configuraciones, se ha decidido que la hipótesis 2 cubriría las necesidades directas del Centro y de los socios de Naciones Unidas existentes. Al comparar con los costos operativos actuales del Campus, el ahorro anual de costos estimado entre costos fijos y variables del Campus sería de unos 800 000 euros.
- 28.** La hipótesis 1 también satisfaría las necesidades previstas del Centro y, posiblemente, sería la de menor costo. Sin embargo, la transición a esta hipótesis costaría tiempo y dependería de la posibilidad de asegurar instalaciones externas rentables cuando fuere necesario. Asimismo, requeriría disposiciones por separado para los usuarios del Campus, en concreto UNSSC y INICRI, y no daría margen para el crecimiento. También

sería la que tendría mayores implicaciones generales en materia de empleo sobre el Campus. Por estos motivos no se recomienda.

- 29.** En vez de devolver partes del Campus al Ayuntamiento de Turín en su calidad de propietario, tal y como contemplan las hipótesis 1 y 2, sería posible alcanzar un acuerdo como el descrito en la hipótesis 3 mediante el cual el CIF-OIT mantendría el arrendamiento del Campus en su conjunto a través de una combinación de acuerdos a medio y largo plazo con los socios, conjuntamente con otros acuerdos de alquiler o alojamiento a corto plazo, para garantizar suficientes flujos de ingresos para cubrir los costos operativos, excluyendo el mantenimiento extraordinario, el cual se financiaría siguiendo las disposiciones mencionadas anteriormente.
- 30.** La hipótesis 3 requeriría un fuerte apoyo por parte del estado anfitrión para buscar colaboraciones con organizaciones compatibles y para llevar a cabo los planes de renovación conexos. Un objetivo clave sería hacer realidad la visión del Campus como centro internacional de formación e innovación. Por motivos legales y prácticos, sería igualmente importante dar preferencia a organizaciones asociadas que compartan el estatus privilegiado de las Naciones Unidas y las instituciones multilaterales. Se ha identificado una serie de posibilidades de colaboración; en diálogos informales, el estado anfitrión ha trasladado su disposición a proseguir en este sentido para beneficio de ambas partes.
- 31.** Se calcula que la plena ocupación de la sección norte del Campus con nuevos socios permitiría recuperar unos costos de alrededor de 900 000 euros anuales, lo que compensaría con creces los costos adicionales de gestionar y mantener el Campus en su conjunto. Sin embargo, a falta de renovar el espacio vacante y a falta de identificar a posibles organizaciones asociadas adecuadas, el Centro no estaría en situación de poder absorber el aumento de los costos operativos del Campus por valor de unos 400 000 euros, en el caso de que se optara por la hipótesis 3, sin aumentar el riesgo financiero. La presencia de otros socios en el Campus probablemente acarrearía un mayor uso de la capacidad hotelera, lo que contribuiría a compensar los costos, pero dada que es una posibilidad que está en el aire, no se ha incluido disposición alguna en este sentido en las estimaciones de costos.
- 32.** En el caso de que la hipótesis se considerara la opción preferente, si no se cerraran alianzas para compensar costos en un plazo de dos o tres años, habría que plantarse volver a dar preferencia a la hipótesis 2.
- 33.** Conservar el Campus al completo ofrecería una serie de beneficios al Centro. Permitiría conservar una característica clave de los eventos en el Campus de la OIT, es decir, el entorno abierto del Campus con espacios verdes, seguridad y servicios completos. Respetaría el concepto inicial como Centro Internacional de Formación en una única ubicación, tal y como lo concibieron conjuntamente en la década de 1960 la OIT y las autoridades anfitrionas. Además, supondría:

 - a. Mantener la identidad del CIF-OIT en la ubicación al tiempo que no se limita la posibilidad de que organizaciones hermanas de Naciones Unidas y otros socios se instalen en el Campus;
 - b. Ofrecer flexibilidad para el crecimiento de los eventos presenciales y satisfacer cualquier renovación de la demanda de los mismos;

-
- c. Garantizar la gestión única de todos los espacios del Campus, quedando los espacios interiores y exteriores bajo la responsabilidad principal del Centro, lo que permitiría un control más independiente;
 - d. Optimizar el uso de todas las instalaciones al compartir los espacios de alojamiento y aulas por parte de todos los usuarios;
 - e. Evitar ciertos costos asociados a la subdivisión, por ejemplo, seguridad y vallado perimetral;
 - f. Reducir posibles riesgos de seguridad en el caso de los edificios abandonados o incompatibilidad en la ocupación;
 - g. Minimizar la repercusión de proveedores de servicios externos una vez el Campus esté plenamente ocupado.

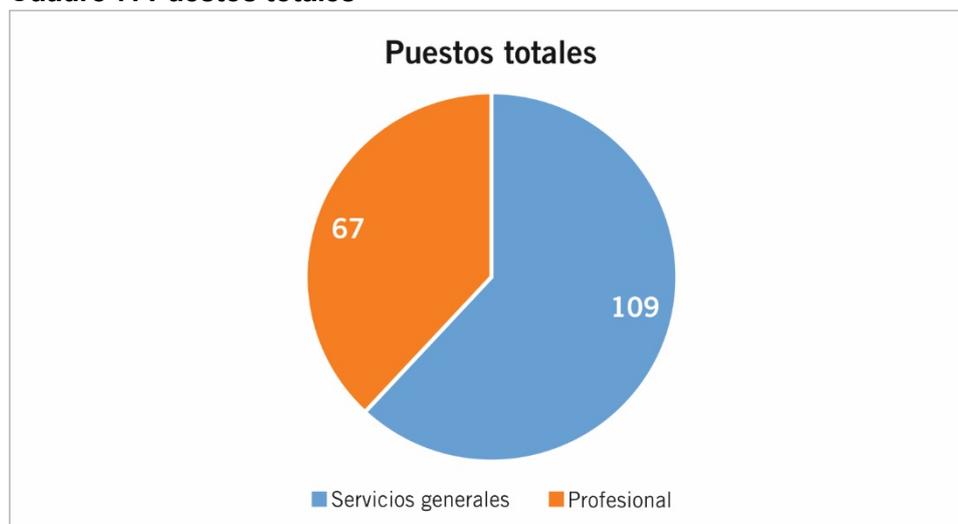
34. El Cuadro 6 resume los elementos financieros de cada una de las tres hipótesis sobre la ocupación del Campus y el Consejo podría querer ofrecer una orientación sobre cuál de las tres hipótesis sobre la ocupación del Campus se debería seguir.

III. Implicaciones para los recursos humanos

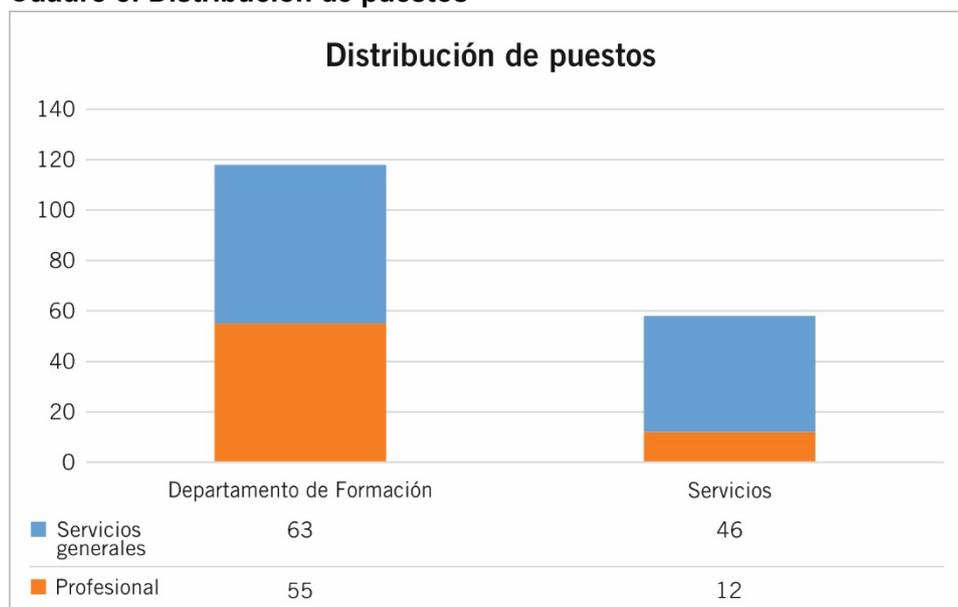
Nuevas formas de trabajo

35. La propuesta de modelo operativo requeriría nuevas formas de trabajo y cambios en la estructura, perfil laboral y competencias de la plantilla del Centro. Cualquier cambio que se aplique se asentará en las lecciones aprendidas a la hora de sortear la pandemia en 2020 y se guiarán por objetivos de eficiencia y rentabilidad, con respeto a los valores de la organización para contribuir a la consecución de sus objetivos y de su mandato. El nuevo modelo operativo afectará en cierta medida a las funciones de toda la plantilla. En la actualidad la plantilla cuenta con 176 personas, como se muestra en los Cuadros 7 y 8.

Cuadro 7: Puestos totales



Cuadro 8: Distribución de puestos



36. A partir de un análisis preliminar de la actual estructura de recursos humanos del Centro, da la impresión de que los cambios en el nivel de competencias, perfiles y estructura se podría conseguir mediante un enfoque por fases que evite despidos forzosos. Se prevé que el número total de trabajadores en dedicación exclusiva siga en un nivel similar,

aunque se producirían cambios en el perfil de la plantilla y en su distribución entre funciones de apoyo y de formación. Principalmente, el cambio en los perfiles se produciría en el departamento de Formación, ya que habrá una menor demanda de funciones de apoyo a las actividades presenciales en el Campus, pero una mayor necesidad de apoyo en las actividades de formación mediante plataformas de aprendizaje a distancia y otras herramientas digitales. Serán necesarias nuevas competencias en TIC, así como enfoques nuevos a la hora de diseñar e impartir el material.

- 37.** Actualmente, el Centro cuenta con 24 vacantes y, en los próximos cinco años, diez personas alcanzarán la edad obligatoria de jubilación (incluidas seis personas en categorías profesionales y superiores y cuatro en la categoría de servicios generales). Otros miembros de la plantilla con mucha antigüedad podrían elegir jubilarse anticipadamente antes de la fecha legal de jubilación. Las vacantes actuales y futuras ofrecen oportunidades para acelerar la puesta en práctica de cambios para respaldar el nuevo modelo y mantener la agilidad para adaptar la experiencia y los perfiles con el fin de que puedan satisfacer la evolución de las necesidades.
- 38.** En 2020 comenzó una revisión funcional de los puestos existentes y una redistribución temporal de determinadas funciones, especialmente en el Departamento de Formación, con el fin de afrontar de forma fructífera la necesidad de impartir las actividades de formación en evolución en el contexto de la pandemia. A partir de dicha experiencia, la revisión y aplicación de los cambios conexos proseguirá a lo largo de 2021. Casi todas las descripciones laborales deberán actualizarse en cierta medida para reflejar las nuevas herramientas y métodos de trabajo del nuevo modelo operativo. El nuevo modelo operativo afectará a los departamentos de Servicios, así como al Departamento de Formación. En general, los cambios implicarán redefinir las funciones y responsabilidades más que un cambio fundamental de cualquier descripción laboral, poniendo un mayor énfasis en las competencias digitales y las nuevas modalidades de servicios.
- 39.** La revisión inicial realizada por la Dirección ha identificado que, aproximadamente, el 12 por ciento de los puestos en los Servicios de Apoyo podrían cambiar su perfil y transferirse al Departamento de Formación para expandir su capacidad de prestación y garantizar la rentabilidad. Algunos de estos puestos están vacantes, otros se transferirían tras formar al personal afectado y otros se producirían tras la reasignación de mutuo acuerdo o la jubilación de la persona afectada. Además, algunas funciones de apoyo realizadas previamente por personal del Departamento de Formación se han transferido a Servicios y han sido absorbidas con los niveles de personal ya existentes. El beneficio neto de dichas transferencias supondría por ende una reducción del 13% en el número de puestos encargado de funciones de apoyo y un aumento resultante de la rentabilidad en la capacidad para la prestación de servicios directos. Estas medidas han reforzado y, conforme se identifiquen nuevas oportunidades, seguirán reforzando la cartera de actividades de formación, incluida la Escuela de Desarrollo de Turín. Los resultados positivos del bienio actual demuestran lo necesario que es este realineamiento, que seguirá mejorando la capacidad del Centro para impartir un mayor nivel de actividades gracias a la propuesta de modelo operativo.
- 40.** Mediante este enfoque por fases, se seguirá evaluando el conjunto de habilidades actual de la plantilla del Centro en comparación con las necesidades del nuevo modelo. Según sea necesario, se mantendrá la experiencia profesional para garantizar que todos los

programas técnicos del Centro cuentan con la dotación adecuada. Se tendrán en cuenta los cambios en el diseño organizativo del Centro para garantizar un uso óptimo de todos los recursos existentes a lo largo del ciclo de prestación del Centro y que los perfiles profesionales de la plantilla y la estructura se alineen con el mandato de la OIT para la aplicación de la Declaración del Centenario y para promover la transición al Futuro del Trabajo. Se asignarán recursos de servicios generales y personal de apoyo para garantizar el equilibrio adecuado entre las nuevas formas de aprendizaje digital y el enfoque presencial tradicional, así como el apoyo operativo, informático y de instalaciones necesario.

- 41.** El Centro lanzará un programa específico para el desarrollo del personal dentro de las partidas presupuestarias actuales para su formación y desarrollo, con la idea de fomentar una cultura de innovación y aprendizaje y reforzar la capacidad interna para diseñar e impartir soluciones de aprendizaje y colaboración digital. El programa aprovechará los resultados de las actividades de desarrollo del personal en materia de aprendizaje digital llevadas a cabo en 2020 y combinará la formación en el servicio, el aprendizaje autónomo y la tutorización, así como el uso de tecnologías digitales avanzadas con fines didácticos, como por ejemplo la realidad aumentada y virtual.
- 42.** Una gestión prudente de las vacantes existentes y de las próximas jubilaciones, junto a oportunidades para la mejora de la eficiencia mediante la revisión y automatización de procesos en la transición del Centro, permitirán reasignar los recursos de personal para dar apoyo a las actividades fundamentales y para la expansión de la prestación de servicios. Se revisará la estrategia de gestión de recursos humanos del Centro en el contexto del nuevo plan estratégico para satisfacer las necesidades del modelo nuevo, mejorar la capacidad organizativa de los recursos humanos y respaldar el proceso de gestión de cambios. Según correspondan, se considerará la posibilidad de cambiar el perfil de los puestos superiores vacantes y transformarlos en funciones técnicas de nivel medio para ampliar la base interna de conocimiento técnico y aumentar el alcance y la prestación. Como parte de la aplicación por fases del nuevo modelo, algunos puestos de servicios generales vacantes se transformarán en puestos profesionales para respaldar mejor la evolución de las necesidades del Centro y reducir la proporción de servicios generales frente a personal profesional. Áreas clave de la gestión de recursos humanos, como el diseño de puestos, el desarrollo del personal y la gestión del rendimiento, se alinearán con las necesidades del modelo nuevo para que el personal del Centro cuente con el apoyo necesario para afrontar estos cambios y que se reconozcan debidamente los esfuerzos realizados en este sentido.
- 43.** Siguiendo las directrices del Consejo sobre la propuesta de nuevo modelo operativo, la Dirección del Centro implantará dichos cambios en consulta con los representantes de la plantilla y de conformidad con las Directrices para la gestión de los procesos de cambio y reestructuración de la OIT y el Estatuto del Personal, así como las políticas y procedimientos de recursos humanos del Centro. Este proceso incluirá la búsqueda de oportunidades para seguir alineando las políticas de recursos humanos del Centro con las de la OIT para mejorar la movilidad interna y aumentar las oportunidades de desarrollo profesional de la plantilla.

IV. Implicaciones financieras

Mejora de los resultados operativos

44. En el Cuadro 9 se presentan las implicaciones financieras previstas de la propuesta de modelo operativo, preparadas en el formato utilizado tradicionalmente en los informes financieros y presupuestos del Centro. Dichos datos no pretenden ser una propuesta de presupuesto, pero ofrecen al Consejo una base para evaluar la dimensión financiera del nuevo modelo. A fines comparativos, se incluyen como referencia los resultados anualizados del último período financiero completo (2018-29), así como las provisiones anualizadas de resultados para 2020-21. Cabe destacar que los resultados previstos para 2020-21 incluyen algunos aspectos únicos debidos a la cancelación abrupta y considerable de las actividades presenciales en Turín, el nivel alto de servicios de formación a distancia y de asesoramiento, así como la congelación de algunos gastos dada la actual incertidumbre en relación al bienio. Se aconseja cautela a la hora de emplear el bienio 2020-21 como referencia, ya que la congelación del gasto no sería sostenible en el futuro y debería esperarse el retorno gradual de ciertas actividades presenciales.
45. Con el fin de facilitar la comparación de los resultados previos y los previstos, se ha hecho media de las cantidades bienales para descartar los niveles de actividad desiguales entre años. Las tres columnas de la derecha presentan las provisiones financieras del Centro según el modelo operativo propuesto. La columna 3 presupone que el Centro mantendría la responsabilidad del Campus completo en su estado actual. La columna 4 presupone que se reduciría el tamaño del Campus una vez finalizada la renovación. La columna 5 presupone un Campus plenamente renovado y que habría socios adicionales que ocuparían la sección norte del mismo.

Cuadro 9: Comparativas financieras

	(euro '000)				
	1	2	3	4	5
	Resultado anualizado previsto 2020-21	Resultados anualizados 2018 BASE DE REFERENCIA	Tamaño y ocupación actual del Campus	Hipótesis 2 - Redimensionado del Campus	Hipótesis 3 - Redimensionado del Campus
INGRESOS					
Contribuciones voluntarias	12,048	11,685	12,004	12,004	12,004
Ingresos por formación, asesoramiento y producción multimedia	20,670	27,029	24,350	24,350	24,350
Otros ingresos	1,068	1,451	1,050	1,165	2,065
Subtotal	33,785	40,165	37,404	37,519	38,419
GASTOS FIJOS					
Costos de personal al presupuesto regular	16,141	15,315	15,898	15,898	15,898
Gastos derivados del Campus	2,718	3,014	2,800	2,400	2,800
Otros gastos fijos	3,070	3,827	3,597	3,914	3,914
Subtotal	21,929	22,156	22,295	22,212	22,612
GASTO VARIABLE					
Costos de personal al presupuesto variable	2,452	2,131	2,060	2,060	2,060
Gastos relativos a actividades, incluido personal de proyectos	7,345	1,407	10,950	10,950	10,950
Otros costos relativos a ingresos varios	125	262	210	210	210
Subtotal	9,921	16,465	13,220	13,220	13,220
GASTO TOTAL	31,849	38,621	35,515	35,432	35,832
SUPERÁVIT OPERATIVO	1,936	1,544	1,889	2,087	2,587
INVERSIONES INSTITUCIONALES	0	0	1,200	1,200	1,200
SUPERÁVIT NETO	1,936	1,544	689	887	1,387

-
46. El cuadro presenta un mejor resultado operativo para el nuevo modelo en comparación con los resultados anualizados de 2018-19. La obtención de dichos resultados se basa en los supuestos descritos en la sección anterior del presente documento y en el siguiente texto explicativo. Se espera que el Centro mejore su rendimiento financiero una vez finalicen las renovaciones del Campus y una vez reduzca su propia ocupación directa del espacio. Tal y como se presenta en la columna 5, sería posible una mejora adicional si se instalaran organizaciones asociadas en el Campus que compartieran los costos operativos y aumentaran el uso de las instalaciones hoteleras y de otro tipo.
47. Además del mayor alcance resultante del nuevo modelo operativo, el mejor rendimiento financiero previsto ofrecería los recursos críticos necesarios para que las inversiones institucionales garanticen la sostenibilidad del Centro a medio y largo plazo. A continuación, se aportan más detalles sobre este punto.

Ingresos

Contribuciones voluntarias

48. El Consejo ha pedido frecuentemente mayores contribuciones voluntarias; el efecto positivo que ha tenido esta fuente de ingresos ha quedado demostrado a lo largo de la historia del Centro. Se da por descontado que continuarán en un futuro inmediato las contribuciones de los socios existentes, los Gobiernos de Italia y Portugal, el Ayuntamiento de Turín, la Región del Piemonte y la OIT. En colaboración con los representantes del Consejo del Centro, proseguirán los esfuerzos para garantizar contribuciones voluntarias adicionales que permitirían que el Centro revise su oferta de servicios y los precios, pero dados los resultados históricos y la presión que sufren los presupuestos de los gobiernos para financiar las respuestas nacionales a la pandemia, no se prevé un crecimiento de esta fuente de ingresos en estos momentos.

Ingresos por formación

49. Los supuestos sobre ingresos se basan en la cartera de servicios perfilada en la primera sección del presente documento. A partir de las tendencias observadas en la demanda y las capacidades, se presupone que:
- dos tercios de las actividades serán de formación y el resto servicios no formativos, como servicios de desarrollo de capacidades, provisión de instalaciones para conferencias en línea, desarrollo de plataformas en líneas, etc.;
 - De las actividades de formación, dos tercios serán formaciones en línea y el resto presenciales;
 - De las formaciones presenciales, la mitad de las actividades tendrá lugar en el Campus de Turín, mientras que la otra mitad tendrá lugar sobre el terreno (principalmente actividades diseñadas a medida);
 - El total de noches de hotel por año estaría alrededor de las 27 000.
50. En términos absolutos, los ingresos serán inferiores con el nuevo modelo, dado que los ingresos por formación a distancia no requieren recuperar costos variables como viajes y alojamiento. A pesar de la caída de los ingresos y la correspondiente reducción de costos, se espera que el alcance del Centro quede por encima del doble del nivel alcanzado en 2018-19, tal y como se describe en la primera sección del documento.

Otros ingresos

51. Dicha categoría incluye ingresos de diversas fuentes no formativas, incluido el alquiler de instalaciones de formación y hoteleras a terceros, la recuperación parcial de los costos

de ocupación de UNICRI y UNSSC, así como los ingresos por inversiones. Los supuestos relativos a un mayor uso de la capacidad hotelera sobrante y los nuevos socios del Campus en una nueva configuración se han incluido en las columnas pertinentes. No se han contemplado los ingresos adicionales por el uso ad-hoc de las instalaciones del Campus, aunque se seguirá empleando esta fuente de ingresos complementarios.

Gastos

Gastos de personal

- 52.** Se espera que la dotación financiera para costos de personal se mantenga en el mismo nivel aprobado para el presupuesto para 2020-21. Se ha incluido una partida de desfase para poder comparar con períodos anteriores. Como se explica en la sección sobre implicaciones para los recursos humanos, se espera que se produzca una redistribución de funciones con la misma dotación económica para poder ofrecer la cartera de servicios en evolución.

Gastos debidos al Campus

- 53.** La reducción de gasto de la hipótesis 2 refleja el menor tamaño del Campus. El aumento de la hipótesis 2 refleja el costo de la plena ocupación del Campus y unos mayores cargos por depreciación con un Campus plenamente renovado, compensado por el reparto de costos incluido en otros ingresos.

Gastos variables

- 54.** Los cálculos de esta categoría se basan en la combinación de servicios esperada y ocupación hotelera para fines relacionados con el CIF. Dado que la formación a distancia no incluye el mismo grado de costos directos (en concreto viajes, alojamiento y manutención), con el nuevo modelo operativo se reducen considerablemente los gastos variables.

Inversiones institucionales

- 55.** El programa y presupuesto del Centro siempre se ha centrado en las necesidades operativas a corto plazo y contaba con poca capacidad presupuestaria para satisfacer de forma sistemática:
- Las necesidades a largo plazo para mantener dichos componentes de la infraestructura que son responsabilidad del Centro;
 - La financiación sostenible de la innovación en la formación, desarrollo de cursos nuevos y otras iniciativas;
 - Inversiones periódicas en equipos informáticos, programas y costos de desarrollo;
 - Una fuente estable de financiación para las becas;
 - Una financiación adecuada de los pasivos acumulados a largo plazo (dependencia de un enfoque de «pago sobre la marcha» cortoplacista).
- 56.** Solo a través de difíciles negociaciones se ha conseguido que se hayan puesto a disposición cantidades limitadas de fondos para satisfacer parcialmente dichas necesidades a partir de superávits no previstos al final de cada ejercicio.
- 57.** Si bien el documento actual no pretende ser una propuesta de programa y presupuesto, a la hora de revisar las implicaciones del modelo operativo revisado sería oportuno tener

en cuenta no solo las implicaciones financieras directas, sino también otros elementos que contribuirían a garantizar la sostenibilidad futura del Centro.

58. Se propone que el Programa y Presupuesto futuro incluya propuestas para la financiación sistemática de las inversiones institucionales para una serie de fondos de reserva destinados a propósitos específicos (Cuadro 10). El uso de fondos transferidos a dichas reservas no se limitaría al ejercicio financiero actual, lo que daría una oportunidad para acumular fondos en periodos de tiempo más prolongados y satisfacer gastos menos regulares sin que afecte a las operaciones actuales: La mayoría de reservas contenidas en el Cuadro 10 son conocidas por el Consejo a causa de transferencias ad-hoc anteriores. Sin embargo, sería prudente prever dichas necesidades y garantizar que existen fondos suficientes cuando y si se materializa dicha necesidad. Cabe asimismo prestar atención a la creación de un Fondo de Becas que se financiaría a través de partidas específicas de futuros presupuestos. Una vez creado, se podría recurrir a este fondo para complementar la financiación de otras fuentes y para conseguir una mayor participación en las ofertas centrales de formación del OIT por parte de los mandantes y, de este modo, reforzar el carácter tripartito de las actividades del Centro. De nuevo, dicho enfoque evitaría la financiación ad-hoc en el caso de que se produzcan superávits en futuros ejercicios financieros.

Cuadro 10: Inversiones institucionales propuestas

Reserva	Objeto	Cantidad anual (euros)
Fondo de mejora del Campus	Para sufragar las necesidades de inversión de capital compartidas destinadas a las renovaciones del Campus no cubiertas por los presupuestos ordinarios de mantenimiento o por contribuciones complementarias del país anfitrión.	250 000
Fondo de innovación	Para promover la innovación en el aprendizaje y herramientas para compartir conocimientos, desarrollar nuevas actividades de formación en respuesta a las políticas emergentes de la OIT e invertir en otras acciones innovadoras consideradas beneficiosas para el Centro.	200 000
Fondo de desarrollo de servicios TIC	Para ofrecer inversiones periódicas en infraestructuras TIC y renovación de programas informáticos que no formen parte de los gastos operativos normales.	150 000
Fondo para becas	Para crear una reserva para compartir los costos de participación en las actividades del Centro por parte de los mandantes.	600 000

59. Las propuestas para financiar dichas reservas se presentarían como componente adicional del Programa y Presupuesto. Al final del ejercicio financiero, se someterían a un ajuste prorrateado en caso de que el superávit de las operaciones fuera insuficiente para garantizar su financiación completa. Cualquier enmienda necesaria del Reglamento Financiero, junto con procedimientos detallados, se podrían presentar al Consejo en su 84.^a reunión (octubre de 2021).

Mejor comunicación de los pasivos

60. Además, ciertos pasivos relacionados con las operaciones del Centro, aunque comunicados dentro de las notas de los estados financieros auditados, no se habían incluido previamente en el Estado de rendimiento financiero del Centro ni en el Estado de situación financiera. Estos pasivos se deben a derechos de terminación y seguros de salud tras el servicio (ASHI). Gracias a un acuerdo de largo recorrido, la OIT ha asumido el costo correspondiente al empleador de las primas sanitarias tras el servicio (804 000

euros en 2020). Para garantizar una mayor transparencia de los estados financieros, con efecto a partir de 2021, el gasto se reconocerá conjuntamente con una contribución correspondiente de la OIT. No habrá un impacto general en el resultado operativo neto del Centro, sino un reflejo más exacto de los ingresos y gastos, dado que estos gastos se refieren al personal jubilado del Centro.

- 61.** Desde 1980, los derechos de pago acumulados al personal del Centro y remunerables en caso de terminación han sido asumidos por el Fondo de prestaciones por terminación de la OIT. El Centro contribuye al fondo gestionado por la OIT para cubrir dicho gasto cuando venza, pero no ha podido asumir el valor completo de dicho derecho de pago durante al menos 40 años. A fecha de 31 de diciembre de 2020, los estados financieros auditados comunican un pasivo de 10,4 millones de euros, de los que solo unos 2,3 millones han sido financiados por el Centro. Se propone que el Consejo acuerde que, en principio, hasta la mitad de cualquier superávit futuro, una vez cubiertos plenamente los 4 puntos anteriores, se aplique a complementar la financiación de dicho pasivo para asegurar que se cubran por completo los derechos de pago acumulados por el personal del Centro.

Conclusión

- 62.** La propuesta de un nuevo modelo operativo perfilada en la primera sección del presente documento, una vez se ponga en práctica en un Campus plenamente renovado y redimensionado, aumentaría considerablemente el alcance del Centro a la hora de cumplir con su mandato y permitiría llegar a muchos más mandantes a través de una oferta de servicios formativos mucho más amplia y accesible. Cimentaría una estructura financiera más sostenible que generaría reservas para necesidades futuras identificadas y acontecimientos imprevistos. Es más, a medio plazo, existiría la oportunidad de revisar la dependencia de las contribuciones voluntarias. Conforme evolucione el nuevo modelo, el Consejo tendrá la oportunidad de revisar todas las medidas propuestas para garantizar que siguen siendo adecuadas.
- 63.** Siguiendo las directrices del Consejo en la presente reunión, el Centro elaborará un plan de aplicación en consultas, como corresponde, con las autoridades anfitrionas y con los representantes de la plantilla. Se comunicará al Consejo el plan y el progreso en su puesta en práctica en la próxima reunión y se incorporarán al Plan Estratégico para 2022-25 y en las propuestas de Programa y Presupuesto para 2022-23.

Para discusión y orientación.

Turín, mayo de 2021