

# Consejo del Centro

85.<sup>a</sup> reunión, octubre de 2021

CC 85/2/1 rev.

PARA DECISIÓN

## SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

### Plan Estratégico del Centro para 2022-2025

#### Introducción

Este Plan Estratégico es un documento visionario de alto nivel que presenta una visión estratégica del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) para el período 2022-2025 y establece las medidas sustantivas y organizativas para su realización. El Plan Estratégico del Centro se inspira en el Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025, de nivel superior<sup>1</sup>. En la primera parte del documento se describen los cambios que se han producido en el mercado de los servicios de desarrollo de capacidades y las implicaciones que han tenido para el Centro. En la segunda parte del documento se presenta la estrategia del Centro para los próximos cinco años y en la tercera parte se especifica la arquitectura del marco de medición del desempeño. Para más información sobre cómo se pondrá en práctica la estrategia en el próximo bienio, consulte el Programa y Presupuesto del Centro para 2022-2023<sup>2</sup>.

#### I. NUEVO CONTENIDO

##### Cambios en la demanda mundial 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: el alumnado cada vez cuenta con más conocimientos tecnológicos, quieren acceder a los servicios de formación 24 horas al día y 7 días a la semana, y cocrear su experiencia de aprendizaje; los avances en la tecnología digital abren nuevas oportunidades para que los proveedores de servicios de formación aumenten su alcance, ofrezcan una experiencia totalmente inmersiva y reduzcan los costos por unidad; es probable que las medidas económicas posteriores a la pandemia afecten negativamente a la ayuda oficial al

<sup>1</sup> En el presente plan se resumen las discusiones mantenidas en las reuniones consecutivas del Consejo celebradas en octubre de 2020 y mayo de 2021 y se hace amplia referencia a los documentos del Consejo CC83/2 y CC84/1.

<sup>2</sup> CC85/2/2.

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 la preocupación por el medio ambiente reducirá la demanda de servicios de desarrollo de capacidades que implique viajes internacionales y actividades en el Campus.

2. Estos cambios en el entorno suponen tanto oportunidades como riesgos para el Centro:
  - **Oportunidades:** La rapidez con la que se generan conocimientos nuevos y la velocidad de los 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 relacionados con 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 conocimientos especializados 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:** Es probable que la recesión económica afecte 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.

## La respuesta del Centro

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

## II. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### Componentes básicos

4. Los cambios en el entorno operativo anteriormente mencionados 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 del Centro debe seguir evolucionando**, a través del refuerzo de su visión, misión y principios subyacentes, con un ajuste de la combinación de servicios, con una atención aún mayor a los aspectos de la Declaración del Centenario relacionados con el desarrollo de capacidades 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. **La visión y la misión del Centro**, aunque estén firmemente arraigadas en sus documentos fundacionales y se basan en los logros pasados de la organización, se guían en los próximos años por las disposiciones de la Declaración del Centenario para el futuro del Trabajo de 2019 y el Llamamiento a la Acción de 2021 para una recuperación centrada en las personas del impacto causado por la pandemia de COVID-19. Teniendo esto en cuenta, *la visión del Centro* es ser el centro mundial de excelencia que elijan los mandantes de la OIT para la prestación de servicios de desarrollo de capacidades en materia de justicia social para el trabajo decente. *La misión del Centro* es proporcionar a las personas de todo el mundo del trabajo, directamente y a través de los mandantes de la OIT, acceso a servicios de desarrollo de capacidades mejorados mediante la tecnología digital para que gestionen satisfactoriamente sus transiciones hacia el futuro del trabajo.

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

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

**El Llamamiento a la Acción 2021 para la recuperación centrada en las personas de la pandemia de COVID 19** hace referencia a la Declaración del Centenario como base para una recuperación de la crisis que sea plenamente inclusiva, sostenible y resistente y que apoye una transición justa. Hace un llamamiento a la OIT, con su mandato de justicia social y trabajo decente, para que desempeñe un papel de liderazgo con sus mandantes y en el sistema internacional en la promoción de una recuperación de la crisis de la COVID-19 centrada en las personas, que sea inclusiva, sostenible y resiliente. A través de la aplicación centrada y acelerada de la Declaración del Centenario de la OIT, la OIT debe reforzar su apoyo a los esfuerzos de recuperación de los Estados miembros y aprovechar el apoyo de otras organizaciones multilaterales e instituciones internacionales, al tiempo que contribuye activamente a los esfuerzos del sistema de las Naciones Unidas para acelerar el cumplimiento de la Agenda 2030.

Con objeto de ayudar a los Gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a construir mejor para el futuro después de la crisis, la Organización utilizará todos los medios de acción de que dispone para apoyar el diseño y la implementación de estrategias de recuperación que no dejen a nadie atrás. A tal efecto, la OIT fortalecerá el apoyo prestado a los Estados Miembros para:

- a) crear crecimiento económico, empleo y desarrollo social inclusivos y sostenibles, aumentando el apoyo a la elaboración de políticas y enfoques que: i. generen inversiones intensivas en empleo; ii. fortalezcan las políticas activas del mercado de trabajo; iii. promuevan un entorno favorable a la iniciativa empresarial y las empresas sostenibles; iv. estimulen la productividad mediante la diversificación y la innovación; v. aprovechen todo el potencial del progreso tecnológico y la digitalización, incluido el trabajo en plataformas, para crear puestos de trabajo decentes y empresas sostenibles, posibilitar la participación de toda la sociedad en sus beneficios y abordar sus riesgos y desafíos, entre otras cosas mediante la reducción de la brecha digital entre las personas y los países; vi. promuevan oportunidades de desarrollo de las competencias que respondan a las necesidades del mercado de trabajo y posibiliten que los jóvenes efectúen una transición efectiva de la educación y la formación al trabajo, y vii. promuevan servicios de orientación, formación y empleo que proporcionen a los trabajadores de edad las instalaciones, el asesoramiento y la asistencia que puedan necesitar para ampliar sus opciones, optimizar sus oportunidades de trabajar en condiciones buenas, productivas y saludables hasta la jubilación, y permitir un envejecimiento activo;
- b) proteger a todos los trabajadores, en particular reforzando el asesoramiento de políticas, el desarrollo de la capacidad y la asistencia técnica con objeto de: i. favorecer unas relaciones laborales armoniosas y la promoción de marcos jurídicos e institucionales basados en las normas internacionales del trabajo, incluidos los principios y derechos fundamentales en el trabajo, poniendo especialmente acento en la seguridad y salud en el trabajo a la luz de la experiencia resultante de la pandemia de COVID-19; ii. priorizar e integrar las estrategias para abordar la economía informal y las formas de trabajo inseguras, particularmente afectadas por la crisis, inclusive mediante la investigación, la cooperación para el desarrollo y las intervenciones y orientaciones en materia de políticas, y iii. preservar los puestos de trabajo y aumentar la resiliencia de los mercados de trabajo a las crisis y pandemias;
- c) lograr el acceso universal a una protección social integral, adecuada y sostenible, con pisos de protección social, que garantice la seguridad del ingreso y la protección de la salud y permita que todas las personas, incluidos los trabajadores por cuenta propia y los trabajadores de la economía informal, afronten los desafíos en la vida y en el trabajo, tales como los provocados por la crisis de la COVID-19;
- d) fortalecer la capacidad de las administraciones del trabajo, los servicios de inspección del trabajo y otras autoridades competentes para asegurar el cumplimiento de los reglamentos, especialmente los relativos a la protección social y la seguridad y salud en el trabajo, y
- e) utilizar el diálogo social para diseñar e implementar estrategias de recuperación y fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores y de trabajadores para contribuir a las estrategias de recuperación nacionales y apoyar a sus miembros en el proceso de recuperación, inclusive a través del Centro Internacional de Formación de la OIT y de sus asociados para la formación.

6. Los siguientes **principios** orientarán el trabajo del Centro en los próximos años:
- Centrado en las personas: Dar prioridad a las personas en la transición hacia el futuro del trabajo y promover las normas internacionales del trabajo, el diálogo social, el tripartismo, las prácticas empresariales sostenibles, la inclusión social, la no discriminación y la inclusión digital.
  - Énfasis en un crecimiento rico en empleo: El Centro abogará por enfoques de inversión intensivos en empleo que maximicen el impacto de creación de empleo de estos procesos de transición hacia el futuro del trabajo, incluyendo la transición hacia una economía verde.
  - Inclusión de la diversidad. Dar cabida a la diversidad entre los participantes de las actividades formativas que ofrece el Centro, entre el personal del Centro y entre los especialistas y las organizaciones asociadas que colaboran en la prestación de servicios para el desarrollo de capacidades.
  - Conexión. Trabajar en colaboración y combinar la experiencia mundial del Centro con la experiencia local de las organizaciones asociadas, incluidas las organizaciones de empleadores y trabajadores, las universidades y los institutos de investigación.
  - Centrado en la calidad. Un enfoque de supervisión y evaluación más centrado en los datos y con énfasis en compartir los resultados ampliamente para la toma de decisiones basada en la evidencia.
  - Centrado en los participantes. Creación conjunta de servicios didácticos con los participantes.
  - Mejorado por la tecnología. Sacar partido de las tecnologías digitales para alcanzar los objetivos pedagógicos, ampliar el alcance y reducir la carga financiera de contribuidores y participantes.
  - Innovador. Adaptación continua a las aplicaciones y tecnologías didácticas.
  - La seguridad es lo primero. La salud y la seguridad de los alumnos y el personal son cuestiones fundamentales.
  - Sostenibilidad. Capacitar a los socios locales para que presten de forma independiente y eficaz servicios de desarrollo de capacidades a sus miembros.

## Inclusión digital

La accesibilidad es una de las claves de los servicios digitales de aprendizaje, comunicación y colaboración inclusivos. El Centro se asegurará de que sus servicios sean digitalmente inclusivos, es decir, que no dejen a nadie atrás, ya sea personal o participante, tecnologías de aprendizaje y colaboración digital y -aplicaciones que tengan pocas barreras para los alumnos con vulnerabilidades: Ejemplos de estos servicios son el aprendizaje móvil, el aprendizaje «en bocados», el vídeo y la práctica a través de aplicaciones de medios sociales como WhatsApp y WeChat. El Centro ofrecerá servicios de desarrollo de capacidades a medida a los intermediarios institucionales para que, a su vez, apoyen sus esfuerzos de inclusión digital. Además, todos los nuevos sitios y plataformas web de cara al público se someterán a pruebas de accesibilidad. El proceso de contratación de servicios informáticos, especialmente de desarrollo, también incluirá requisitos de accesibilidad.

### Inclusión digital para todos @ ITCILO



- Los **beneficiarios finales** del Centro son las personas del mundo del trabajo. El Centro llega a sus beneficiarios finales de forma directa o indirecta, a través de los mandantes de la OIT y de otros intermediarios institucionales que multiplican y sostienen eficazmente el alcance local. El Centro seguirá prestando servicios de formación al personal de la OIT y otros socios de la OIT, cumpliendo el mandato de aplicar la Declaración del Centenario y promover las transiciones hacia el futuro del trabajo.
- El 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. Las principales implicaciones de este cambio en la cartera de servicios serán: menos formación presencial en el campus de Turín y más formación presencial impartida en colaboración con organizaciones locales sobre el terreno; más formación en línea y más formación con realidad aumentada y virtual, y más servicios de desarrollo de la capacidad institucional para los mandantes y otros socios de la OIT con el mandato de promover el trabajo decente y la justicia social. Para más información sobre la combinación de servicios, consulte los párrafos 11-13.

9. Las **áreas de especialización** del Centro se basan en los ejes del Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025 y las prioridades temáticas especificadas en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2022-2023 que, a su vez, se guían por la Declaración del Centenario de 2019 y el plan de recuperación de la COVID de todo el sistema de las Naciones Unidas de 2020. Dentro de este marco estratégico, hay margen para aprovechar la experiencia central del Centro en el ámbito del desarrollo de capacidades sobre enfoques antropocéntricos para las transiciones al Futuro del trabajo y sobre las estrategias para promover un crecimiento con alto coeficiente de empleo tras la pandemia de COVID-19. En este contexto, el Centro promoverá sistemáticamente su experiencia principal en innovación, aprendizaje y colaboración digital, y tratará de posicionarse como proveedor de soluciones para el desarrollo de capacidades sistémicas que combinen la formación de las personas a título individual con servicios de asesoramiento para la gestión, ayuda a la gestión del conocimiento y apoyo al desarrollo de productos para las organizaciones. Además, se estudiará 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, y 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.
10. Las oficinas y departamentos de la OIT ya utilizan frecuentemente el Centro para operar sistemas de gestión del conocimiento en línea e impartir soluciones de aprendizaje y colaboración a distancia, incluidas ferias en línea y conferencias mediante RAV. El Centro ha sido reconocido asimismo como adalid de la **innovación en el aprendizaje** en el sistema de las Naciones Unidas por el desarrollo, entre otros, de cursos de formación en línea y plataformas de simulación de la formación en RV. Para consolidar su función como foco de innovación, el Centro, con la ayuda financiera del Gobierno de Italia, está creando actualmente un laboratorio de innovación didáctica que, a partir de la segunda mitad de 2022, pondrá a los participantes en contacto con la próxima generación de tecnologías de innovación didáctica, como el uso del aprendizaje profundo con ayuda de holografías. Se generarán sinergias a través de la relación con las unidades de la Sede de la OIT responsables de la innovación y la mejora empresarial para agrupar y aprovechar de forma más sistemática la capacidad interna para ayudar a los mandantes de la OIT en sus propias transiciones hacia la innovación didáctica y añadir valor a las intervenciones para el desarrollo de capacidades de otras agencias de las Naciones Unidas. El trabajo del Centro se integrará en la Red de Innovación de las Naciones Unidas y recurrirá de forma más sistemática a colaboraciones con otros organismos de las Naciones Unidas. A través de la Turin School of Development, el Centro seguirá fortaleciendo las asociaciones con proveedores de servicios de formación en todo el mundo, complementando los conocimientos globales del Centro con los conocimientos locales de los socios, e incluyendo a universidades e institutos de investigación con el fin de mejorar la innovación didáctica en la educación superior.

## Implicaciones para la combinación de servicios que ofrece el Centro

11. La función principal del Centro —la prestación de servicios de desarrollo de la capacidad— emplea como modelo el enfoque para el desarrollo de capacidades comunes de Naciones Unidas y se guía por la Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional de 2019. Mientras que en el pasado la atención se centraba exclusivamente en los alumnos a título individual, en el futuro se distinguirá entre los servicios para el desarrollo de capacidades individuales destinados a mejorar el desempeño de los alumnos y los servicios para el desarrollo de la capacidad institucional destinados a reforzar la capacidad de las organizaciones, dos caras de la misma moneda que, sin embargo, requieren intervenciones distintas. Los servicios para el desarrollo de capacidades individuales se centran en la formación, mientras que los servicios para el desarrollo de la capacidad institucional abarcan servicios de asesoramiento, apoyo al desarrollo de productos, soluciones de gestión del conocimiento, el diseño de campañas de comunicación y promoción, y la facilitación de eventos y reuniones para el diálogo entre los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales. La nueva combinación de servicios satisface las demandas de los mandantes, quienes reclaman **una combinación de servicios para el desarrollo de capacidades individuales y para el desarrollo de la capacidad institucional** que incluya formación presencial y en línea, complementada con servicios de asesoramiento. La formación presencial seguirá 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. La nueva combinación de servicios sitúa al Centro en **una senda de crecimiento sostenible**:
- En el caso de los beneficiarios individuales, el Centro podrá aprovechar al máximo la escalabilidad y la posibilidad de reproducir de forma instantánea los servicios de aprendizaje en línea para llegar a participantes de todo el mundo: las cifras relativas al alcance de 2020-21 indican que, con la estructura de la nueva cartera, el Centro **podría hacer llegar servicios de formación a más de 50 000 alumnos al año**, el doble de la cifra que se alcanzó antes de la crisis de 2020. Además, al pasar de eventos de formación para grupos pequeños en el Campus a academias a gran escala y «retiros» mundiales, eventos de diálogo y conferencias, el Centro puede generar efectos de escala incluso en la formación presencial y promover el aprendizaje combinado a nivel mundial. Las actividades de formación para grupos pequeños pasarán a realizarse sobre el terreno, aunque no de forma exclusiva, e impartirse en colaboración con instituciones de formación locales, algo que los mandantes llevan pidiendo desde hace mucho tiempo. La tecnología digital facilita la realización de actividades de aprendizaje en línea en colaboración con instituciones de formación nacionales y regionales, que combinan los conocimientos especializados globales y locales y permiten a los participantes acceder a una formación a bajo coste. Mediante la combinación del aprendizaje en línea y la formación presencial, el Centro capacita a los participantes para embarcarse en itinerarios formativos con múltiples etapas, que pueden sincronizar mejor con sus calendarios de trabajo y extender fácilmente entre diferentes años, y les permiten obtener credenciales acumulables con las que pueden obtener certificados de educación ejecutiva.
  - Para las instituciones beneficiarias, el Centro estará capacitado para expandir la profundidad y extensión de los servicios de fomento de capacidades institucionales de conformidad con el papel y funciones que le asigna la Estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional 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**. Esta demanda incluye conferencias y ferias en línea, así

como el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea a través de las cuales en el bienio 2020-21 el Centro ha llegado de forma indirecta por medio de sus socios a al menos 30 000 personas más del mundo del trabajo. A partir de 2022, el Centro hará un seguimiento sistemático de sus beneficiarios indirectos, en estrecha colaboración con sus socios institucionales, e informará al Consejo sobre ellos.

13. Además, la nueva combinación de servicios seguirá **mejorando la repercusión de los servicios de fomento de capacidades** del Centro al poner un énfasis adicional en el apoyo al desarrollo de la capacidad institucional de los mandantes de la OIT. El Centro, con la combinación de 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.

Para información más detallada sobre todos los componentes de la cartera de servicios del Centro, consulte el Programa y Presupuesto.

### Implicaciones para las funciones de apoyo en el Centro

14. El éxito del nuevo modelo depende de que se **empodere al personal** mediante la exploración de nuevas formas de trabajo, así como de cambios en la estructura, en el perfil de los puestos de trabajo y en el conjunto de competencias profesionales del personal del Centro. Los cambios en el nivel de competencias, perfiles y estructura se llevarán a cabo mediante un enfoque por fases que evite despidos forzados. El número total de trabajadores a tiempo completo se mantendrá en un nivel similar, aunque se producirán cambios en el perfil de la plantilla y en su distribución entre funciones de apoyo y 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. En la medida en que sea necesario, se mantendrán los puestos de los especialistas para garantizar que todos los programas técnicos del Centro cuentan con la dotación adecuada. La Dirección del Centro implantará dichos cambios en consulta con los representantes del personal y de conformidad con las Directrices de la OIT sobre la gestión del cambio y los procesos de reestructuración y el Estatuto del Personal, así como las políticas y los procedimientos de recursos humanos del Centro.
15. El Centro también tendrá que redimensionar las instalaciones de su campus y seguir invirtiendo en las infraestructuras de alojamiento y formación con el fin de **proporcionar una experiencia de servicio de primera clase a un precio asequible**. Por ejemplo, el nuevo modelo cambia la necesidad de aulas en el campus y requiere una menor ocupación hotelera para las actividades del Centro. Se calcula que, una vez finalice la pandemia, para el funcionamiento con el nuevo modelo las operaciones bajo el nuevo modelo requerirían una capacidad anual media de alrededor de 27 000 noches de hotel, en comparación con las 50 000 de 2019. En previsión de este cambio, una vez finalizada la renovación, el Centro negociará con las organizaciones asociadas la utilización del espacio de oficinas y alojamiento redundante.
16. Otro ejemplo son las infraestructuras de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) del Campus. En el pasado, estas infraestructuras se dedicaban principalmente a la formación presencial en el Campus, mientras que en el futuro deberán apoyar una cartera de servicios más diversificada que incluirá formación en línea y

soluciones de aprendizaje y de colaboración digitales. **Los servicios de TIC del Centro tienen que ser digitalmente inclusivos** y accesibles en todo el mundo de forma rápida, fiable y segura, lo que exige nuevas inversiones en:

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

17. Para lograr la agilidad institucional y el empoderamiento del personal es necesario que se les devuelva la autoridad para la toma de decisiones, lo que requiere un cambio en el enfoque de la gestión, que pasaría de controlar los procesos a **supervisarlos eficazmente**. Los jefes responsables de los servicios actuarán con más autonomía, rendirán cuentas en función de los resultados, más que de las acciones, y se ocuparán de facilitar el cumplimiento de la normativa en las unidades; el equipo de dirección del Centro, por su parte, se centrará más en la gestión del riesgo a nivel de sistema e incorporará las enseñanzas extraídas de la pandemia al diseño de mejores sistemas de alerta temprana. Además de la mayor atención a la salud pública, otras amenazas que deben reflejarse mejor en el registro de riesgos del Centro son la exclusión digital de los participantes, las interrupciones de Internet y las violaciones de la seguridad de los datos.

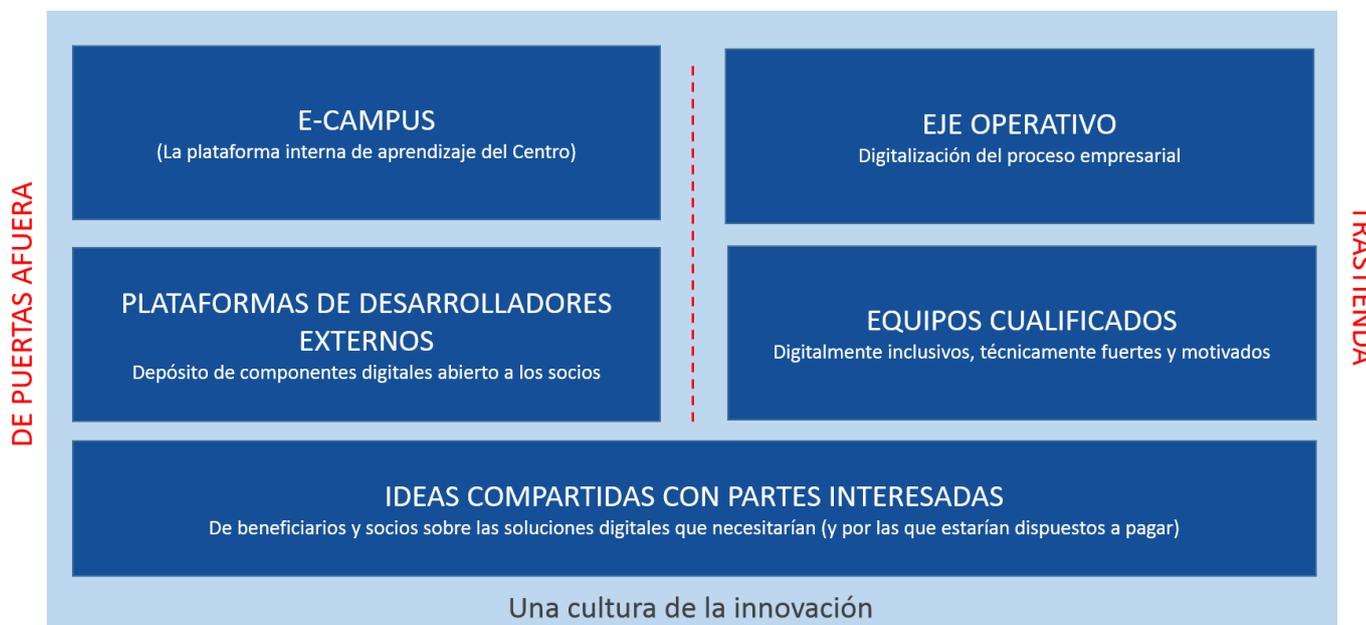
## Palancas para la transformación digital

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

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

artificial para evaluar la calidad de los servicios. Esta cultura de la innovación debe trascender los límites del Centro y conectarlo con otras organizaciones de formación y otros organismos académicos del ecosistema mundial de la innovación didáctica.

Cuadro 1: Palancas para la transformación digital del Centro

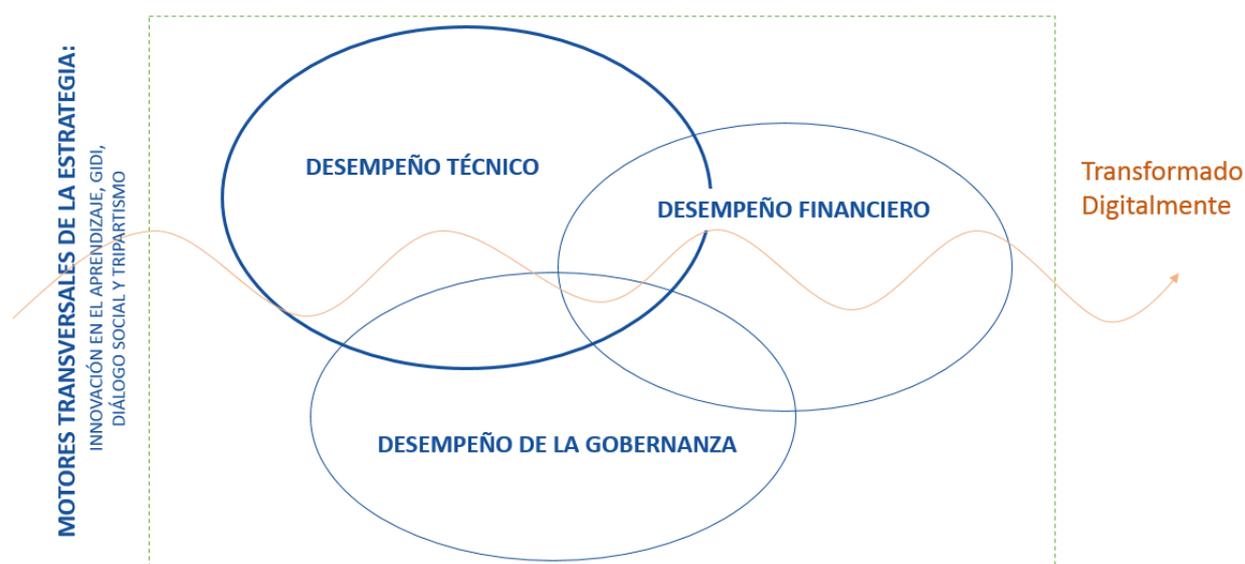


### III. MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

#### Dimensiones del desempeño

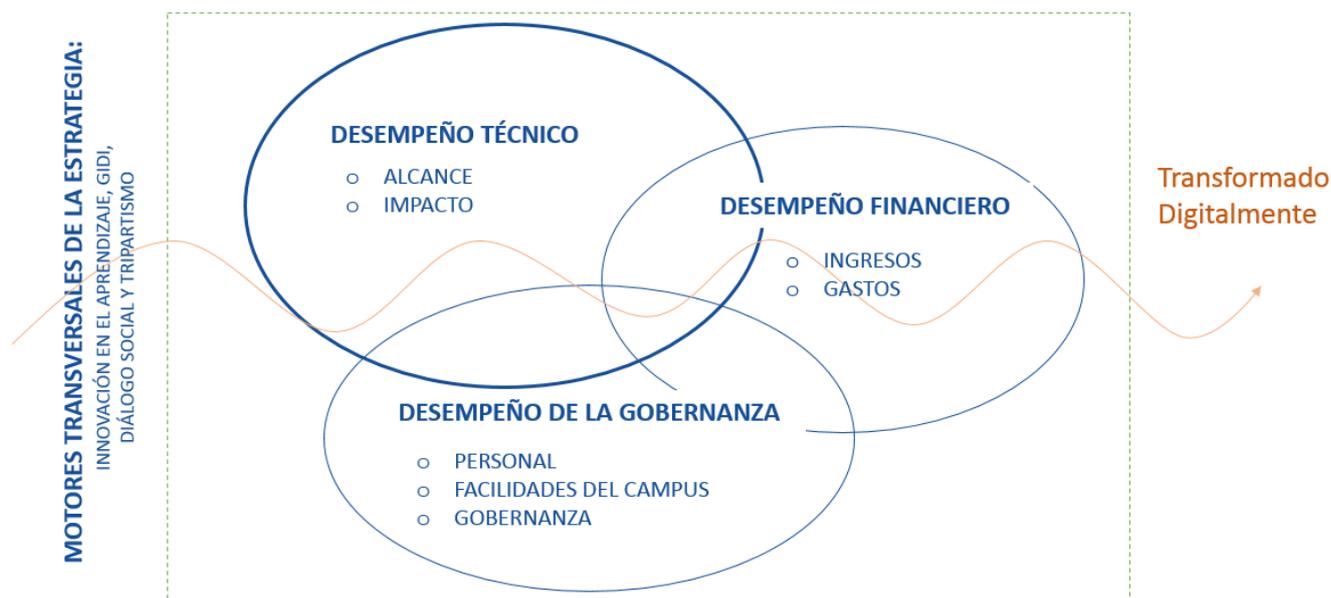
19. La estrategia del Centro se basa en **tres pilares o dimensiones para un desempeño institucional sostenible**, a saber, una dimensión técnica, una dimensión financiera y una dimensión de gobernanza. La dimensión técnica refleja el desempeño del Centro en relación con su misión; la dimensión financiera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

## Los tres pilares de la estrategia de sostenibilidad del Centro



- 20.** En cada dimensión de desempeño y para cada motor transversal de la estrategia, se han determinado una serie de áreas de resultados de importancia crucial. En la dimensión del desempeño técnico, se espera que el Centro siga incrementando el alcance de los servicios y mejorando su impacto. En cuanto a los resultados financieros, el Centro se esforzará por lograr una combinación de financiación más diversificada y una estructura de gastos más reducida, a fin de proporcionar financiación suficiente para cubrir todos los gastos fijos, incluidas las inversiones institucionales, y garantizar la sostenibilidad financiera del Centro a largo plazo.
- 21.** En cuanto a la dimensión del desempeño de la gobernanza, se pondrá un énfasis renovado en el empoderamiento del personal, proporcionando una experiencia de aprendizaje de clase mundial pero asequible, asegurando tecnología de la información y aprendizaje digitalmente inclusivo para no dejar a nadie atrás en el proceso de transformación de la digitalización y para mantener una supervisión eficaz.
- 22.** En cuanto a los motores de la estrategia transversal, se han identificado tres áreas de resultados, a saber, la promoción de las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social, la igualdad de género y la diversidad y la cultura de la innovación en el aprendizaje
- 23.** Cada área de resultados se recoge con una declaración de resultados y al menos un indicador clave de rendimiento (ICR) específico para cada resultado. Consulte el capítulo II y el marco de resultados en el Anexo I para obtener más información sobre cada resultado, y el ICR para capturar el progreso durante el próximo bienio.

## Áreas de resultados para el período 2022-2025



## Observaciones finales

24. El marco estratégico hace posible que se produzca un crecimiento acompañado de una mayor calidad del servicio. También permite mejorar los resultados financieros con el aumento de la eficiencia operativa, al tiempo que equilibra cuidadosamente la necesidad de una fuerte supervisión con el objetivo de la agilidad institucional en la dimensión de la gobernanza. Como se detalla en el Programa y Presupuesto del Centro, estos resultados se basan en un crecimiento cero, pero también en un recorte cero del presupuesto de gastos, lo que significa que los gastos de personal —el principal componente de los costos del presupuesto— se mantienen al mismo nivel que durante el bienio 2020-2021. En la misma línea, se supone que el superávit generado durante un ejercicio financiero se invertirá de nuevo en la organización para: mantener los componentes de las infraestructuras que son responsabilidad del Centro; financiar la innovación en la impartición de formación, desarrollar de nuevos cursos y otras iniciativas; invertir en equipos, programas informáticos y otros costos de desarrollo de la tecnología de la información; mantener las becas, y financiar adecuadamente los pasivos acumulados de largo plazo. Este marco renovado sitúa al Centro en una posición fuerte para mantener un equilibrio dinámico entre sus objetivos financieros y no financieros durante el período 2022-2025 y llevar a cabo su misión de manera sostenible.

**25. Se solicita al Consejo que apruebe el Plan Estratégico para 2022-25.**

Punto que requiere decisión: Párrafo 25.