

Consejo del Centro

89.ª sesión, noviembre de 2025

CC 89/2/1

PARA DECISIÓN

SEGUNDO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Plan estratégico para 2026-2029

Formación innovadora y servicios de desarrollo de capacidades
conexas para promover la justicia social a través del trabajo
decente

Prólogo

El Centro Internacional de Formación (el Centro) es el brazo de formación y desarrollo de capacidades conexas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El Centro es una entidad semiautónoma supervisada por la OIT (pero regida por sus propios estatutos y ampliamente dependiente de los ingresos obtenidos para su sostenibilidad financiera) que ofrece una gama diversificada de servicios de formación y desarrollo de capacidades conexas, dirigidos principalmente a los mandantes tripartitos de la OIT.

La labor del Centro se rige por un Plan estratégico cuatrienal y se detalla en un Programa y presupuesto bienal, ambos aprobados por el Consejo del Centro. El borrador del Plan estratégico descrito en este documento abarca el próximo ciclo de planificación 2026-2029 y debe leerse conjuntamente con las propuestas de Programa y presupuesto para 2026-2027.

El Plan estratégico del Centro se basa en el Plan estratégico 2026-2029 de la OIT y en el Programa y presupuesto 2026-2027 de la OIT. Estos planes prevén que el Centro contribuya con servicios innovadores de formación y desarrollo de capacidades a la promoción de la justicia social a través del trabajo decente, acelerando así el cambio positivo hacia la consecución de los Objetivos de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

Se han identificado previamente cuatro esferas de resultados que son fundamentales para el éxito: i) gobernanza del trabajo inclusiva y eficaz; ii) empleo pleno y productivo y empresas sostenibles para el trabajo decente; iii) igualdad y protección en el trabajo; y iv) coherencia de las políticas para transiciones justas. En conjunto, estas cuatro esferas de resultados están destinadas a alimentar un contrato social renovado sustentado en el Programa de trabajo decente y respaldado por la Coalición Mundial para la Justicia Social.

En línea con el «Pacto para el Futuro» adoptado con motivo de la Cumbre del Futuro de las Naciones Unidas de 2024, el Centro proseguirá su transformación digital, seguirá invirtiendo en su personal interno y aprovechará las competencias fundamentales enumeradas en la Agenda 2.0 de las Naciones Unidas como parte de su cartera de aprendizaje y como motores fundamentales de su modelo operativo. Se prestará especial atención a los resultados finales de la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (Doha, Qatar, 4-6 de noviembre de 2025) y sus implicaciones tanto para la OIT como para el Centro en los próximos años.

Estos avances se producirán en el contexto de un panorama multilateral que evoluciona rápidamente y que se caracteriza, entre otras cosas, por tensiones geopolíticas, restricciones presupuestarias y una disminución de la ayuda al desarrollo, lo que exige un estricto control interno de los costes, combinado con enfoques innovadores y alianzas de aprendizaje. El Centro lo hará al tiempo que se mantiene firme en sus valores y su mandato fundamental, que consiste en proporcionar formación y servicios de desarrollo de capacidades conexas, principalmente a los mandantes tripartitos de la OIT.

Con más de 60 años de existencia y una capacidad demostrada para adaptarse a las nuevas realidades, el Centro se encuentra en una posición idónea para hacer frente a estos retos y transformaciones.

Christophe Perrin
Director

Introducción

El mundo está experimentando **cambios rápidos**, impulsados por fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y medioambientales, que crean oportunidades para un crecimiento económico inclusivo, pero también presentan retos en materia de justicia social y trabajo decente. Las desigualdades estructurales, la pobreza, el cambio climático y la reducción de los espacios democráticos obstaculizan la estabilidad mundial, al tiempo que la desconfianza en las instituciones amenaza el multilateralismo.

Aunque los mercados de trabajo mundiales han demostrado su resiliencia y la actividad económica en todas las regiones se ha recuperado hasta alcanzar los niveles previos a la pandemia, siguen existiendo **retos** considerables. Muchos trabajadores se enfrentan a condiciones inseguras, salarios bajos y una protección social inadecuada, mientras las empresas luchan contra las limitaciones financieras y tecnológicas. Las tensiones geopolíticas comprometen aún más los derechos laborales y el diálogo social. Al mismo tiempo, surgen **oportunidades** gracias a la creciente concienciación sobre la justicia social, el mayor reconocimiento de los derechos laborales en los acuerdos comerciales y los avances tecnológicos en inteligencia artificial (IA) y automatización, que podrían mejorar la productividad y el bienestar si se gestionan de manera eficaz y responsable a través de instituciones y políticas sólidas.

La OIT debe desenvolverse en un contexto cada vez más incierto, haciendo hincapié en la colaboración urgente para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y reforzar las iniciativas mundiales en materia de desarrollo social. En ese sentido, y teniendo en cuenta los resultados de la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (noviembre de 2025), el Centro desempeñará un papel importante en la aceleración de la consecución de la justicia social mediante soluciones de formación transformadoras y servicios de desarrollo de capacidades conexas. El cometido del Centro será **fortalecer las capacidades de los mandantes tripartitos de la OIT** y, en términos más generales, de las personas e instituciones del mundo del trabajo con el fin de que puedan afrontar con éxito las transiciones necesarias para hacer realidad la justicia social.

El mandato específico del Centro en el ciclo de planificación 2026-2029

Guiado por la misión y la visión de alto nivel de la OIT, el mandato del Centro en el ciclo de presentación de memorias 2026-2029 es **promover la justicia social mediante el trabajo decente, impartiendo formación innovadora y prestando servicios de desarrollo de capacidades conexas, principalmente a los mandantes tripartitos de la OIT**, dentro del marco analítico del enfoque común de las Naciones Unidas para el desarrollo de capacidades y guiado por la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT. A través de una formación potenciada digitalmente y centrada en las personas, así como de servicios de desarrollo de capacidades conexas, el Centro empodera a los individuos y las organizaciones, al tiempo que fomenta la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Apoyándose en sus alianzas estratégicas y la cooperación internacional, el Centro ayuda a los mandantes principales de la OIT a avanzar con éxito hacia transiciones justas, garantizando que nadie se quede atrás en un mundo del trabajo en constante evolución.

En el ejercicio de este mandato, el Centro se esforzará por reforzar su papel como **proveedor mundial de servicios de formación y desarrollo de capacidades conexas en materia de justicia social a través del trabajo decente, principalmente**

para los mandantes tripartitos de la OIT, así como para los socios para el desarrollo, en estrecha colaboración y con el apoyo técnico de la OIT. El Centro prestará servicio a responsables políticos, empleadores, sindicatos y profesionales del desarrollo a través de una gama diversificada de soluciones de aprendizaje transformadoras y servicios de conocimiento.

En un entorno operativo volátil y asumiendo el cambio inevitable, el Centro **aprovechará la transformación digital, las alianzas estratégicas y las metodologías de aprendizaje innovadoras** para llegar a un público mundial cada vez más amplio con sus servicios de alto impacto. El centro ampliará dicho impacto reconociendo la necesidad de controlar rigurosamente los costes y, por lo tanto, planificando con un presupuesto de crecimiento cero de los costes fijos. El crecimiento se logrará fomentando una cultura institucional de emprendimiento social, catalizando enfoques multidisciplinarios y acciones concertadas en respuesta a los complejos retos del desarrollo, promoviendo las alianzas con otras organizaciones internacionales, universidades y actores del sector privado, y gracias a las inversiones en modelos de aprendizaje híbridos y mejorados por la tecnología, garantizando que sus servicios sigan siendo accesibles, escalables y adaptables a las necesidades cambiantes de los mandantes de la OIT en todo el mundo.

Estrategia de sostenibilidad

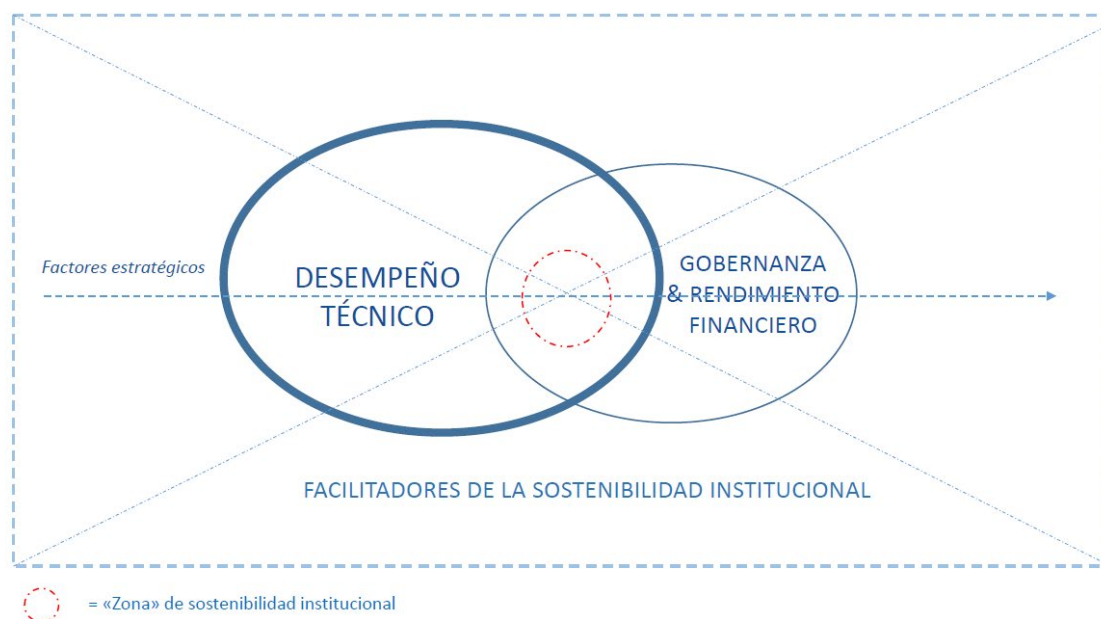
Consciente del complejo equilibrio entre su mandato social y su fuerte dependencia de los ingresos obtenidos, la estrategia de sostenibilidad del Centro distingue entre **el desempeño técnico, la gobernanza y el desempeño financiero, así como un entorno organizativo sólido para la sostenibilidad institucional**. El modelo también destaca varios **factores transversales vinculados a los objetivos fundamentales de la OIT**.

○

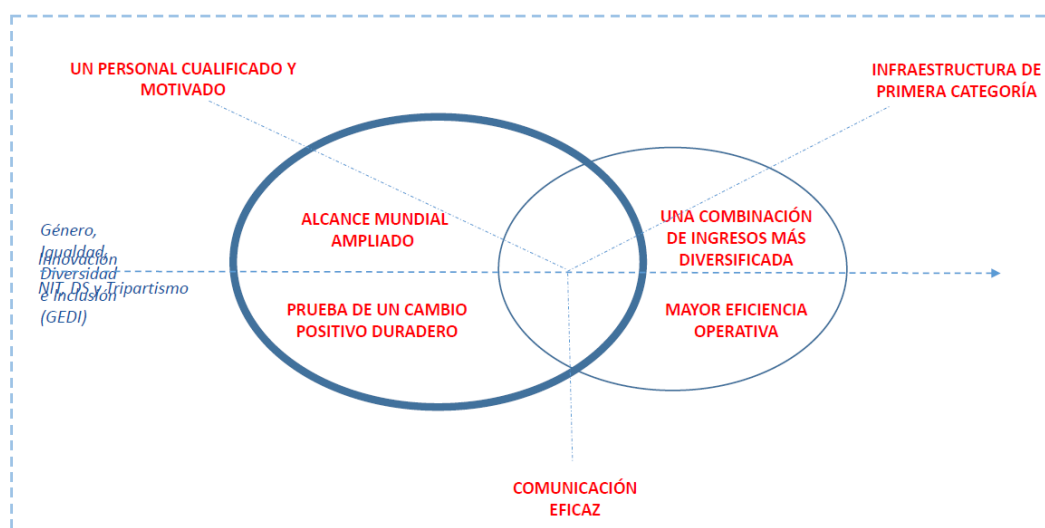
Más específicamente, y tal como se ilustra al dorso, el **desempeño técnico** del Centro se evalúa tanto en función del **alcance de sus servicios como de los efectos directos y el impacto de los mismos**. La **gobernanza y el desempeño financiero** del Centro se articulan en torno a un enfoque centrado en la mejora de la gobernanza y la supervisión, una base de recursos más diversificada y una mayor eficacia y eficiencia operativas. Al mismo tiempo, para favorecer **un entorno organizativo sólido para la sostenibilidad institucional**, el Centro adopta un modo de funcionamiento resiliente, ágil y reactivo, basado en un personal competente y motivado, una infraestructura de primera categoría y una comunicación estratégica y eficaz. Los **factores transversales** seguirán siendo: i) las Normas Internacionales del Trabajo, el diálogo social y el tripartismo; ii) la innovación, y iii) la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

Sobre la base de esta estrategia de sostenibilidad, el desempeño institucional del Centro exige un **equilibrio dinámico entre los objetivos financieros y no financieros, de conformidad con las normas de buena gobernanza de una organización internacional de la función pública**.

La estrategia de sostenibilidad del Centro ilustrada



Esferas de resultados



Para obtener más información sobre los efectos directos, productos e indicadores de desempeño de alto nivel que orientan la labor del Centro para el bienio 2026-2027, consulte las propuestas de programa y presupuesto del Centro.

Grupos objetivo

El principal grupo objetivo del Centro son los mandantes tripartitos de la OIT, representados en su Consejo a través de los gobiernos, las organizaciones empresariales y de empleadores (OEE) y las organizaciones de trabajadores. El Centro también colaborará con los socios para el desarrollo de la OIT, entre ellos otras agencias de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales.

En este marco, el Centro se dirige **tanto a participantes individuales como a organizaciones**, y, por tanto, distingue entre el desarrollo de capacidades individuales

y el desarrollo de capacidades institucionales. En este punto se reconoce explícitamente que el *desarrollo de capacidades individuales e institucionales son interdependientes*; la distinción solo tiene por objeto diferenciar mejor el canal de prestación de servicios. Con los mismos fines, en la cartera del Centro se distingue una tercera capa de servicios de desarrollo de capacidades a nivel sistémico, donde el término «sistema» denota el espacio público en el que interactúan las personas y las organizaciones. A diferencia del desarrollo de capacidades individuales e institucionales, enfocado a los actores individuales, los servicios de desarrollo de capacidades a nivel sistémico se centran en los conectores entre estos actores.

Estructura de la cartera

En línea con la distinción analítica entre el desarrollo de capacidades a nivel individual, institucional y sistémico, la cartera del Centro distinguirá entre los **servicios de formación y desarrollo de capacidades conexas dirigidos a personas y los servicios dirigidos a organizaciones y a nivel sistémico**. Como se ilustra en la matriz de cartera siguiente, los servicios individuales incluyen principalmente formación, pero también coaching, asesoramiento y aprendizaje entre iguales, impartidos en línea, presencialmente (en el campus de Turín y en otros países) y mediante realidad virtual. A su vez, los servicios a nivel institucional y sistémico comprenden el asesoramiento estratégico y el apoyo al desarrollo de productos de aprendizaje, así como actividades de intercambio de conocimientos y actividades de comunicación y promoción. Preferiblemente, estos servicios se combinarán en todos los niveles del sistema como programas integrados con itinerarios de aprendizaje de varios pasos, en lugar de como actividades independientes. De esta manera, la mejora del desempeño individual contribuirá al fortalecimiento del desempeño institucional y viceversa, apoyado por un entorno más propicio y con vínculos más sólidos entre los distintos actores.

Estructura de la cartera

	Objetivo inmediato	Medios de acción principales	Resultado previsto	Característica única
Desarrollo de capacidades individuales	Reforzar la capacidad de ejecución de las personas	Formación con apoyo de un tutor (en línea, presencial y mediante realidad virtual) Autoaprendizaje con o sin apoyo de IA Coaching, asesoramiento Aprendizaje entre iguales Programas de maestría	Aumento de las competencias funcionales y técnicas, lo que se traduce en una mejora del desempeño individual	Portabilidad (las competencias se mueven con las personas)
Desarrollo de capacidades institucionales	Fortalecer la capacidad de ejecución de las organizaciones	Asesoramiento estratégico Ayuda para el desarrollo de productos de aprendizaje (incluidas las soluciones de plataforma)	Mejora de la capacidad institucional para funcionar de forma sostenible	Integrado en las organizaciones a través de planes, sistemas, procesos y herramientas

Desarrollo de capacidades sistémicas	Fortalecer la estructura del sistema social en el que interactúan las personas y las organizaciones	Facilitación de eventos y conferencias de diálogo Campañas de comunicación y promoción	Un entorno más propicio para la promoción de la justicia social mediante el trabajo decente	Centrado en las «reglas del juego», incluyendo aspectos intangibles como los valores y las percepciones
---	---	---	---	---

Análisis detallado de cada activo de la cartera

Los servicios de desarrollo de capacidades individuales suelen consistir en cursos de formación continua para grupos de entre 20 y 50 personas, con una duración de entre 1 y 30 horas para obtener un certificado de participación, de al menos 60 horas para obtener un certificado de aprovechamiento y de al menos 300 horas para obtener un diploma. Los cursos a distancia masivos y abiertos (MOOC) y las academias presenciales se desvían de esta norma, ya que pueden llegar a cientos de personas.

Una excepción importante la constituyen los programas de máster de la Escuela de Desarrollo de Turín (TSD), una colaboración conjunta entre el Centro y las universidades. Los programas de máster tienen una duración de un año y se imparten en tres etapas, combinando el aprendizaje a distancia, la formación presencial y la elaboración de una tesis de máster. La universidad expide el título de máster, mientras que el Centro otorga un diploma adicional. Durante el ciclo estratégico 2022-2025, el Centro ha colaborado con dos universidades italianas, ha ofrecido cada año siete programas de máster y ha llegado a entre 150 y 250 estudiantes.

Los servicios de desarrollo de capacidades destinados al desarrollo de capacidades institucionales suelen destinarse a una sola organización y, a menudo, consisten en una serie de actividades conjuntas, como reuniones de diagnóstico, encuestas, talleres de planificación, cocreación de documentos estratégicos y, en el caso del desarrollo de productos de aprendizaje, ayuda a la creación de chatbots, plataformas de aprendizaje o módulos de aprendizaje mediante el uso de herramientas informáticas. A su vez, el desarrollo de capacidades a nivel sistémico suele comprender actividades de intercambio de conocimientos presenciales, híbridas o totalmente en línea, como encuentros de diálogo, retiros y conferencias para grupos de entre 20 y 1000 participantes con una

Durante el ciclo de planificación 2022-2025, aproximadamente dos de cada tres actividades del Centro estuvieron relacionadas con la formación y el apoyo al desarrollo de capacidades conexas a nivel individual. La proporción de este activo en la composición de la cartera ha demostrado ser sostenible, lo que ha permitido al Centro ampliar su alcance y, al mismo tiempo, recuperar sus costes. En el ciclo de planificación 2026-2029, **el Centro tratará de mantener la proporción actual entre los servicios de capacidades individuales, institucionales y sistémicas.**

Prioridades temáticas

Para acelerar el cambio positivo hacia la justicia social a través del trabajo decente, y en plena consonancia con el Plan Estratégico de la OIT para 2026-2029, la labor del Centro se centrará en **cuatro prioridades temáticas interrelacionadas e interdependientes:**

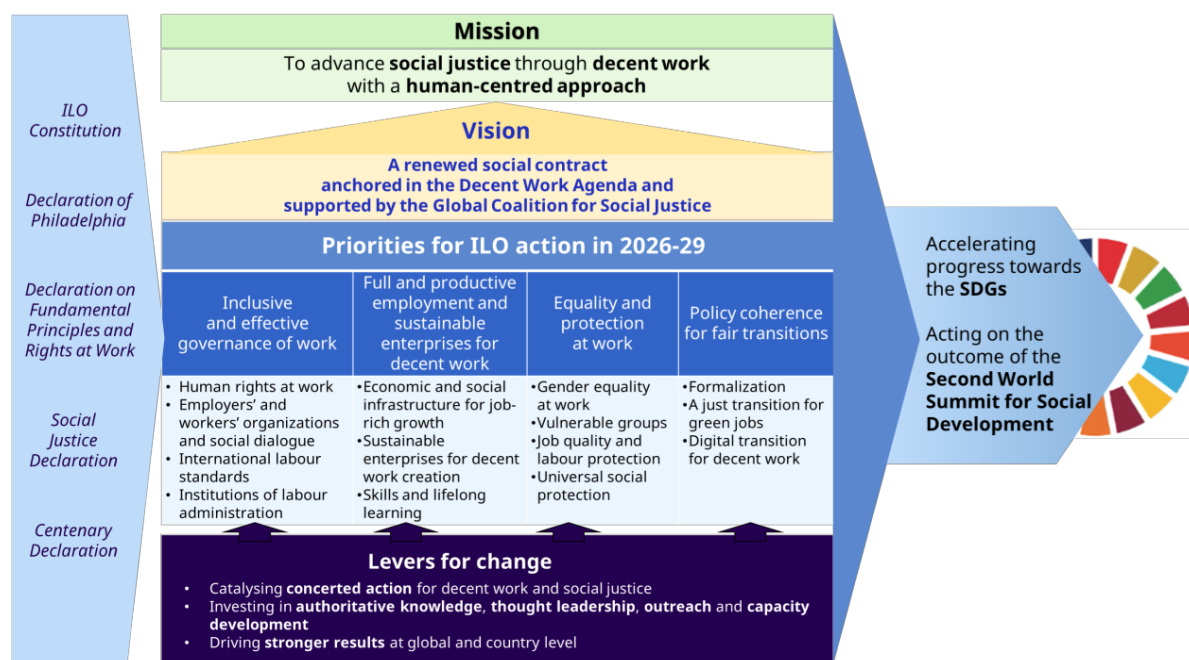
1. Gobernanza del trabajo inclusiva y eficaz
2. Empleo pleno y productivo y empresas sostenibles
3. Igualdad y protección en el trabajo
4. Coherencia de políticas para transiciones justas, con especial atención a las transiciones digitales justas

Un llamamiento a favor de transiciones digitales justas

«Garantizar que los avances tecnológicos sigan centrándose en las personas y contribuyan a un progreso justo e inclusivo en el mundo del trabajo. La aparición de plataformas digitales de trabajo y sistemas avanzados de inteligencia artificial generativa, junto con la aceleración de la digitalización, la robótica y la automatización, han creado nuevos negocios y puestos de trabajo, pero también están afectando a la calidad del empleo y pueden dejar atrás a parte de la población activa. La acción de la OIT se centrará en brindar apoyo a los países en la implementación de estrategias que promuevan oportunidades de empleo decente en la economía digital, protejan los derechos y la privacidad de los trabajadores, amplíen el acceso al mercado de trabajo y a los servicios públicos, inviertan en la competencia y el aprendizaje a lo largo de toda la vida, y garanticen la calidad del empleo en un contexto de diversidad de modalidades de trabajo y de relaciones laborales en constante evolución entre trabajadores y empleadores. La acción específica se centrará en apoyar la colaboración internacional y público-privada

La estrategia del Centro también tendrá en cuenta la **Agenda 2.0 de las Naciones Unidas**, incorporando la tecnología digital, el análisis de datos, las capacidades de previsión, la ciencia del comportamiento y la innovación en sus servicios de aprendizaje y asesoramiento, así como en sus procesos empresariales internos. Estas competencias fundamentales han permitido al CIF-OIT mantenerse a la vanguardia de la innovación en materia de políticas, el desarrollo de competencias y la facilitación del diálogo social en el pasado reciente, y seguirán acompañando al Centro en el futuro.

El rumbo marcado por el Plan Estratégico 2026-2029 de la OIT



Fuente: Plan estratégico de la OIT para 2026-2029

Para el bienio 2026-2027, el programa de trabajo del Centro se describe con más detalle en las propuestas del Programa y Presupuesto 2026-2027, que a su vez se basan en el programa y Presupuesto 2026-2027 de la OIT, de nivel superior. Cabe señalar que este programa de trabajo podría seguir evolucionando en función de los efectos directos de varios procesos y acontecimientos en todo el sistema de las Naciones Unidas, en particular la Iniciativa UN80 y la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (noviembre de 2025), así como de los resultados finales del proceso de examen de la OIT actualmente en curso. Para el bienio 2028-2029, el programa de trabajo está por determinar.

Implicaciones más amplias de un entorno multilateral en evolución para el Centro

El espacio estratégico de un proveedor de formación y desarrollo de capacidades conexas de las Naciones Unidas, como el CIF-OIT, también viene configurado por los cambios sistémicos en la cooperación para el desarrollo mundial y la gobernanza multilateral. La erosión de la confianza en las instituciones multilaterales tradicionales, la fragmentación de las prioridades de los donantes y las tensiones geopolíticas han amplificado los llamamientos a la reforma dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Esto ha dado lugar a la **Agenda 2.0** de las Naciones Unidas, que insiste en la transformación digital y en unos modelos de ejecución más ágiles y coordinados. Las principales implicaciones para los proveedores de servicios de formación y desarrollo de capacidades conexas incluyen la necesidad de ajustarse al «Pacto por el futuro», adoptado en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Futuro de 2024, que prevé un contrato social renovado centrado en la equidad, los derechos humanos y la sostenibilidad. Por lo tanto, los proveedores deben replantearse sus ofertas de desarrollo de capacidades para servir como facilitadores de la transformación sistémica, apoyando transiciones justas, gobernanza inclusiva y resiliencia institucional en medio de la incertidumbre.

Al mismo tiempo, el entorno fiscal para la cooperación multilateral se está endureciendo. La austeridad de los donantes y el aumento de la competencia por la financiación exigen modelos operativos que combinen la pertinencia normativa con una capacidad de respuesta más orientada a la demanda. Los proveedores deben demostrar una buena relación calidad-precio y un impacto medible. Esto reposiciona la formación y los servicios relacionados con el desarrollo de capacidades no solo como apoyo técnico, sino como palancas estratégicas para generar confianza en el multilateralismo y potenciar las soluciones para la justicia social a través del trabajo decente.

En el contexto de un entorno multilateral cambiante, el impulso global hacia la transformación ha cobrado un nuevo aliento gracias a la **Iniciativa UN80**, lanzada por el Secretario General. En este contexto, el Director General de la OIT también ha lanzado un proceso de **Examen de la OIT**, teniendo en cuenta una amplia gama de medidas para aumentar la eficacia y la eficiencia de la Organización en el actual entorno cambiante. En la fecha de finalización del presente Plan estratégico, ambos procesos seguían en curso. El Centro seguirá haciendo un seguimiento cuidadoso de los mismos y evaluando sus posibles repercusiones en sus actividades, en particular el Examen de la OIT, que podría, entre otras cosas, dar lugar al posible traslado de parte del personal con sede en Ginebra a las instalaciones del Campus de Turín.

Tras los resultados de la Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (FfD4), celebrada en Sevilla (España) del 30 de junio al 3 de julio de 2025, el Centro siguió de cerca los preparativos de la **Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (WSSD2)**, que se celebrará en Doha (Qatar) del 4 al 6 de noviembre de 2025. Este evento reunirá a jefes de Estado y de Gobierno con el fin de revitalizar el contrato social mundial y acelerar el avance en los tres temas centrales de la Cumbre de Copenhague de 1995 (erradicación de la pobreza; promoción del empleo pleno y productivo y del trabajo decente para todos; integración social). La OIT participó activamente y con determinación en todo el proceso preparatorio de la CMDS2, aportando contribuciones periódicas, entre ellas las afirmaciones tripartitas aprobadas por el Consejo de Administración de la OIT y la Conferencia internacional del trabajo.

El texto definitivo de la Declaración política de Doha se acordó por consenso a principios de septiembre de 2025 y se adoptó formalmente durante la propia Cumbre. La Declaración se basa estratégicamente en la Declaración de Copenhague y su Programa de Acción, al tiempo que aborda las brechas persistentes y los nuevos desafíos que han surgido desde 1995. El texto contiene referencias directas a la OIT, su labor normativa, sus iniciativas y sus alianzas, en

Modelo operativo

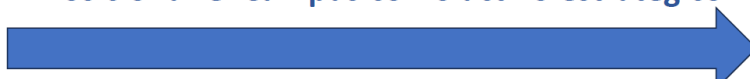
La capacidad del Centro para mantener y sostener el crecimiento en el entorno operativo actual depende de la solidez y la adaptabilidad de sus operaciones, aprovechando las oportunidades emergentes, al tiempo que se garantiza la fuerte contención de los costes y se aumenta la eficacia operativa.

Un componente importante de la sostenibilidad a largo plazo del Centro durante el período 2026-2029 será su capacidad para mejorar la posición del Campus como activo estratégico, aprovechando las oportunidades emergentes derivadas del contexto multilateral. Con la finalización de los proyectos de renovación en curso en 2027, el Centro optimizará el uso del espacio de oficinas, dejando espacio disponible para nuevos inquilinos. En este contexto, la posibilidad de trasladar parte del personal de la OIT a Turín podría representar una oportunidad estratégica para crear sinergias útiles con las actividades del Centro, reforzar la presencia y la huella de la OIT en el Campus, aumentar la ocupación, así como fortalecer el posicionamiento del Campus como centro global de las Naciones Unidas y mejorar su viabilidad financiera.

El CIF-OIT como gerente del Campus de las Naciones Unidas en Turín

Historia	Función actual y activos	Oportunidad de reubicación
❑ «Acuerdo de Roma» de 1964: Italia y la OIT, junto con el Ayuntamiento de Turín, conceden al Centro derechos permanentes para utilizar, ocupar y desarrollar el Campus. ❑ Otros acuerdos posteriores (1974, 1978, 1983, 1993) confirman la responsabilidad del CIF-OIT en la gestión, financiación y gobernanza del complejo. ❑ Desde finales de los años 1990 y principios de los 2000, el UNICRI y la UNSSC han sido coinquilinos en el Campus.	❑ Gestión del campus y punto único de contacto con las autoridades italianas. ❑ Mantiene y renueva las instalaciones patrimoniales y gestiona los servicios del campus ❑ Espacio ocupado por el campus: 10 hectáreas de zonas verdes, 20 pabellones históricos, 31 aulas, 210 habitaciones, 2 restaurantes...	❑ Reforzar el perfil del Campus como uno de los principales centros mundiales de las Naciones Unidas. ❑ El aumento de la ocupación reduce los costes fijos entre más inquilinos. ❑ Aprovechar al máximo el exceso de capacidad de oficinas en el campus una vez que se hayan completado los proyectos de renovación en curso. ❑ Aumentar la viabilidad financiera de los proveedores de servicios del campus.

Posicionar el Campus como activo estratégico



Combinación financiera

En el ciclo de planificación 2022-25, el Centro logró mantener su sostenibilidad financiera gracias a una **combinación de contribuciones voluntarias e ingresos propios**. La mayor parte de las contribuciones voluntarias procedieron del Gobierno de Italia y de la OIT, complementadas con donaciones más modestas sin asignación específica de los Gobiernos de Portugal y Japón. La principal fuente de ingresos vino de los servicios de aprendizaje, con fuentes de ingresos adicionales procedentes de soluciones de conocimiento.

En el ciclo de planificación 2026-2029, **el Centro procurará mantener esta combinación diversificada de financiación**, conservando al menos **su base actual de contribuciones voluntarias** pese a las medidas de austeridad presupuestaria de los principales socios para el desarrollo, **al tiempo que promueve sus servicios de pago entre nuevos grupos de clientes**, incluidos los estudiantes individuales y las instituciones. El Centro intensificará además sus esfuerzos en materia de desarrollo de nuevos productos para proporcionar a los mandantes tripartitos de la OIT servicios

innovadores de formación y desarrollo de capacidades conexas. Para obtener más información, remítase al siguiente apartado sobre los factores que impulsan el crecimiento sostenible y el aumento del impacto en un entorno con escasez de recursos.

Pilares fundamentales del crecimiento sostenible y el aumento del impacto

1. Aprovechar las capacidades internas mediante alianzas de aprendizaje

- El Centro seguirá invirtiendo en su personal interno, complementando estas iniciativas con una red dinámica de expertos externos y socios institucionales (en particular a través de su actual Programa de becarios), con miras a mejorar su acervo de competencias especializadas.
- El Centro aprovechará su red de antiguos alumnos para ampliar su comunidad de aprendizaje, promover enfoques de aprendizaje continuo y, al mismo tiempo, proporcionará una plataforma para el contacto continuo con expertos técnicos y profesionales del sector.
- Las alianzas con universidades, centros de estudios y organizaciones internacionales líderes ampliarán la capacidad del Centro para desarrollar y ofrecer conjuntamente servicios de formación y asesoramiento en materia de políticas.

2. Aprovechar la transformación digital para ofrecer soluciones de aprendizaje inclusivas y escalables, al tiempo que se ofrece actividades de referencia de formación y aprendizaje presenciales en el campus de Turín y en otros países.

- Con la formación presencial y el aprendizaje en el campus de Turín, así como en otros países, como componente importante de sus actividades, el Centro ampliará significativamente el alcance de su aprendizaje a distancia a través de plataformas de aprendizaje digital inclusivas, multilingües y basadas en la inteligencia artificial, que ofrecen cursos a ritmo propio, aulas virtuales interactivas y coaching personal impulsado por la inteligencia artificial.
- El microaprendizaje y los cursos modulares permitirán a los profesionales y responsables políticos acceder al conocimiento en formatos inclusivos y fáciles de asimilar, lo que aumentará su implicación y aplicación en entornos reales.
- La selección de contenidos basada en la inteligencia artificial tiene por objeto garantizar la adaptación continua de los materiales pedagógicos a las tendencias mundiales, de modo que los recursos del Centro sean siempre pertinentes y estén actualizados.
- La implantación de las credenciales basadas en la cadena de bloques seguirá proporcionando a los alumnos certificaciones seguras, transferibles y reconocidas a nivel mundial.
- A través del apoyo al desarrollo de productos de formación a medida, el Centro trabajará con sus socios para diseñar materiales de formación, herramientas y metodologías inclusivos y personalizados para diversos públicos destinatarios.

3. Formación innovadora y enfoques relacionados con el desarrollo de capacidades

- El Centro pasará de un modelo predominantemente dirigido por formadores a un modelo mixto de aprendizaje dirigido por formadores, entre iguales y autodirigido, en el que los alumnos crearán conocimientos de forma conjunta a través de diálogos facilitados, grupos de aprendizaje activo y comunidades de práctica.
- El Centro estrechará su colaboración con las instituciones nacionales y regionales, con el fin de ofrecer experiencias de aprendizaje adaptadas a los contextos nacionales y regionales.
- El Centro desarrollará su campus virtual para ampliar las soluciones de aprendizaje y colaboración inmersivas que sean digitalmente inclusivas y, de este modo, facilitar el acceso equitativo a los estudiantes de regiones remotas y poco representadas.

4. Reforzar el impacto mediante la agrupación de servicios de desarrollo de capacidades

- El Centro tratará de generar sinergias agrupando sus servicios en todos los niveles del sistema y en todas las áreas de especialización a lo largo de procesos de desarrollo de capacidades en varios pasos.
- Teniendo esto en cuenta, el Centro ampliará su cartera de servicios destinados al desarrollo de capacidades tanto a nivel institucional como sistémico, con un enfoque explícito en las transformaciones digitales inclusivas para los mandantes tripartitos de la OIT, así como para los socios para el desarrollo. El Centro también hará mayor hincapié en facilitar eventos tripartitos+ y de múltiples partes interesadas para la puesta en común de conocimientos.

5. Fuentes de ingresos más diversificadas, tanto de ganancias como de contribuciones voluntarias

- El Centro seguirá desarrollando sus capacidades de marketing digital para personalizar mejor sus mensajes promocionales dirigidos a distintos segmentos de participantes individuales y clientes institucionales.
- El Centro profundizará su alianza estratégica con el Gobierno italiano mediante una gestión sistemática de las relaciones.
- El Centro reforzará sus relaciones institucionales con otros socios para el desarrollo, tanto del sector público como del privado, mediante la narración visual del impacto de sus servicios.

6. Un modelo operativo resiliente, ágil y receptivo

- El Centro se centrará en formar un personal dinámico e inclusivo, ágil, con visión de futuro y bien preparado para impulsar resultados de aprendizaje generadores de impacto.
 - ✓ Se pondrá un gran interés en el bienestar mental, físico y emocional del personal, respaldado por un entorno laboral respetuoso y empoderador.
 - ✓ Atraer y retener el talento será fundamental, con especial atención a la creación de una plantilla diversa.

- ✓ Se mejorará la formación y el desarrollo del personal, vinculándolos mejor con los déficits de competencias identificados, y se ofrecerán oportunidades de mejora de las competencias necesarias para hacer frente a los retos cambiantes del Centro. También se pondrán en marcha iniciativas para ampliar las oportunidades de movilidad con la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas.
- El Centro aumentará la eficacia y eficiencia de sus procesos operativos como base para seguir creciendo y generando impacto. Se dará prioridad a las áreas en las que se han identificado riesgos (por ejemplo, recursos humanos/nóminas) y a aquellas que pueden aportar un mayor valor a los usuarios internos y externos (por ejemplo, la inscripción y el registro de participantes). Se adoptarán la simplificación, las soluciones tecnológicas integradas y la automatización siempre que sea posible, mejorando el análisis de datos para apoyar el aprendizaje corporativo y la toma de decisiones. La implicación del personal será fundamental para desarrollar y aplicar la visión de la transformación digital.
- El Campus de Turín seguirá modernizándose y el Centro se planteará activamente la posible llegada de nuevos inquilinos al Campus. Se llevarán a cabo importantes proyectos de renovación para optimizar el uso del espacio de oficinas, aumentando el número de pabellones renovados que cumplen con las normas de salud y seguridad en el trabajo y reduciendo los gastos de funcionamiento del Centro. En función de las decisiones que se adopten al respecto, el Centro colaborará estrechamente con la OIT y con el Gobierno de Italia para apoyar y ejecutar con éxito cualquier posible plan de reubicación de la OIT en Turín. Se incorporarán infraestructuras ecológicas y tecnologías inteligentes en todos los proyectos para incrementar la sostenibilidad medioambiental y reducir aún más los costes de las instalaciones comunes de las agencias de la ONU.
- El Centro seguirá desarrollando un ecosistema de datos y tecnología digital seguro, inclusivo y protegido, reconociendo los datos como un activo estratégico para acelerar el progreso hacia sus objetivos institucionales. También reforzará en mayor medida su marco de gobernanza digital, en particular en lo que respecta a los datos y la inteligencia artificial.
- Se mejorará la comunicación estratégica para potenciar la eficacia institucional, dar visibilidad a la oferta formativa del Centro, ampliar la aceptación de los servicios y las iniciativas de innovación, y reforzar al mismo tiempo el posicionamiento estratégico y el compromiso institucional.

7. Fortalecimiento de la gobernanza, la gestión de riesgos y la supervisión

- La buena gobernanza, la supervisión, la transparencia y la rendición de cuentas seguirán siendo fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo del Centro y su modelo de prestación de servicios. Esto también incluye la inversión continua en una asistencia oportuna, eficaz y eficiente, así como el suministro de información de calidad al Consejo del CIF-OIT.
- Se trabajará para mejorar la gestión de riesgos, la planificación corporativa y la gestión basada en resultados, mejorando la rendición de cuentas y asegurando la adecuada asignación de recursos y el seguimiento de los resultados.
- El Centro consolidará su cultura ética mediante políticas más firmes, acompañadas de medidas para prevenir, denunciar y responder a todas las formas de conducta indebida. Esto se llevará a cabo logrando la implicación del

personal y poniendo en marcha iniciativas adecuadas de formación y sensibilización.

- Se seguirán mejorando los mecanismos de auditoría y cumplimiento, con el apoyo de pruebas y análisis de datos, integrando indicadores clave de desempeño en los sistemas digitales y utilizando paneles de control para efectuar un seguimiento periódico.
- Para obtener más información sobre las líneas de trabajo relacionadas con los pilares fundamentales del crecimiento sostenible, consulte las propuestas del Programa y Presupuesto del Centro para 2026-27. Para obtener más información sobre los indicadores clave de desempeño que permiten supervisar y evaluar el funcionamiento del Centro a lo largo de su trayectoria de crecimiento, véase más abajo y el marco de resultados que figura en los apéndices del Programa y Presupuesto.

Calificar la contribución del Centro a la búsqueda de la justicia social

En el ciclo de planificación 2022-25, el Centro perfeccionó considerablemente la teoría del cambio que apuntala su labor, formulando cadenas de resultados específicas para cada canal de servicio a fin de hacer un seguimiento de los cambios positivos a lo largo del tiempo. El Centro también añadió el concepto de «resultados inmediatos», para captar mejor los resultados *emergentes* con un alto grado de confianza respecto a la atribución de los insumos. El Centro incluyó el impacto en el ámbito de su labor de evaluación con el fin de ofrecer una idea más clara de la contribución positiva y duradera a largo plazo que se ha hecho a la justicia social.

De cara al ciclo de planificación 2026-2029, el Centro consolidará estos logros mediante las siguientes medidas adicionales:

- Insistir en las evaluaciones de impacto por canal de servicio.** Esta medida requerirá la asignación de recursos humanos y financieros para coordinar las evaluaciones de impacto a lo largo de los bienios, así como una colaboración más estrecha con la Oficina de evaluación de la OIT para ilustrar las contribuciones al impacto de la OIT a un nivel superior.
- Perfeccionar el concepto de beneficiarios que sustenta la medición del alcance,** para captar e informar mejor sobre los beneficiarios indirectos en cada canal de servicio; y
- Alinear las actividades de presentación de informes internos con las rutinas del Plan de trabajo basado en resultados de la OIT.**

Cadena de resultados maestra que regirá el trabajo del Centro durante el ciclo de planificación 2026-2029

	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS INMEDIATOS	RESULTADOS	IMPACTO
Definición	Actividades desarrolladas y recursos utilizados para generar resultados	Resultados inmediatos o entregables	Cambio emergente directamente atribuible a los productos	Cambio duradero atribuible con cierta confianza a los resultados inmediatos	Cambio positivo duradero a largo plazo en la consecución de la justicia social
Preguntas de orientación	¿Qué se hizo/qué actividad se llevó a cabo?	¿A quiénes se llegó con la actividad? ¿La actividad se desarrolló de manera	¿Quedaron satisfechos los beneficiarios? ¿Cuál fue el resultado al	¿Fue eficaz la actividad, es decir, mejoró el desempeño/comportamiento de los beneficiarios de la manera esperada?	¿De qué maneras la actividad tuvo un impacto positivo en la justicia social en el contexto dado?

		eficiente (es decir, se hicieron las cosas correctamente)?	final de la actividad?		
Indicadores clave de desempeño de los servicios de desarrollo de capacidades individuales					
Actividades de aprendizaje	Número de actividades (desglosadas en sus componentes, cuando proceda)	Número de participantes (desglosados por género, afiliación, subregión y otros criterios)	Niveles de satisfacción de los participantes Tasas de adquisición de conocimientos	Tasas de aplicación de los nuevos conocimientos Pruebas de la mejora del desempeño individual	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT*
Indicadores clave de desempeño para los servicios de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas					
Asesoramiento estratégico		Número de clientes institucionales	Índices de satisfacción de los clientes Una estrategia/plan de acción respaldado por el cliente	Prueba de la ejecución del plan Prueba de la mejora del desempeño institucional	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT*
Apoyo al desarrollo de productos		Número de clientes institucionales (en su caso, también el número de beneficiarios indirectos a los que se llega a través de los clientes)			
Facilitación de eventos	Número de actividades	Número de participantes	Nivel de satisfacción de los participantes Número de nuevas conexiones de red Consenso emergente sobre el tema del debate	Pruebas de un cambio de comportamiento duradero	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT*
Campañas de comunicación y promoción		Número de personas que respondieron a la campaña	Número de personas comprometidas tras la campaña	Pruebas de un cambio de comportamiento duradero	

Contribución de la OIT al progreso hacia la justicia social y el trabajo decente de aquí a 2029 *

Todas las personas disfrutan de condiciones dignas y derechos en el trabajo, tienen voz y están representadas en los procesos de toma de decisiones que afectan a su vida laboral a través de instituciones sólidas de **gobernanza del trabajo**, basadas en normas internacionales del trabajo pertinentes y actualizadas, y en un diálogo social y un tripartismo influyentes.

Todas las personas tienen acceso al **empleo productivo y el trabajo decente**, así como a las capacidades que ambos requieren y se benefician de marcos de políticas integrados e integrales que permitan a las empresas crecer y prosperar, y generar empleos decentes.

Algunas metas a las que se aspira para 2029

- Registrar al menos 110 **ratificaciones** nuevas cada bienio, de las cuales 40 han de corresponder a convenios fundamentales y de gobernanza (criterio de referencia de 2022-2023: 97 y 30, respectivamente).
- Invertir la tendencia mundial actual del **trabajo infantil** y volver a la senda del progreso para reducir la proporción de niños en situación de trabajo infantil a menos del 8 por ciento (indicador 8.7.1 de los ODS, criterio de referencia de 2020: el 9,6 por ciento).
- Reducir la tasa de **trabajadores pobres** a menos del 5 por ciento (indicador 1.1.1 de los ODS, criterio de referencia de 2023: el 6,9 por ciento).
- Mantener los niveles actuales de **desempleo** y reducir la brecha entre mujeres y hombres (indicador 8.5.2 de los ODS, criterio de referencia de 2024: el 4,9 por ciento; el 5,2 por ciento para las mujeres y el 4,2 por ciento para los hombres).
- Reducir la proporción de **jóvenes que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación**, con especial atención a las mujeres (indicador 8.6.1 de los ODS, criterio de base de 2023: el 21,8 por ciento; el 29,8 por ciento para las mujeres y el 14,2 por ciento para los hombres).
- Aumentar la proporción de la población cubierta por al menos una prestación de **protección social** a más del 60 por ciento, tanto para las mujeres como para los hombres (indicador 1.3.1 de los ODS, criterio de referencia de 2023: el 52,5 por ciento; el 50,1 por ciento para las mujeres y el 54,6 por ciento para los hombres).
- Reducir la proporción de **empleo informal** con respecto al empleo total, tanto para las mujeres como para los hombres, a menos del 50 por ciento (indicador 8.3.1 de los ODS, criterio de referencia de 2024: el 57,8 por ciento; el 55,2 por ciento para las mujeres y el 59,6 por ciento para los hombres).

Nadie se ha quedado atrás; todas las personas disfrutan de una distribución equitativa de los frutos del progreso, de entornos de trabajo seguros y saludables, y de igualdad de trato y no discriminación, y se benefician de una **protección laboral** adecuada y de la extensión de la **protección social** a todos.

Todos los trabajadores y empleadores avanzan y prosperan en las complejas **transiciones** hacia la formalidad y las economías verdes y digitales, y se benefician de que la búsqueda de la justicia social forme parte integral de la formulación de políticas a todos los niveles, lo que redundará en una mayor **coherencia de las políticas** que permite obtener mejores resultados en materia de trabajo decente.

Fuente: Plan estratégico de la OIT para 2026-2029, pág. 14.

Conclusión

Como resultado de la estrategia expuesta en el presente documento, **de aquí a 2030 el Centro habrá consolidado su función de proveedor mundial de servicios innovadores de formación y desarrollo de capacidades conexas en materia de justicia social mediante el trabajo decente, en estrecha colaboración con la OIT y valiéndose de sus conocimientos técnicos y su apoyo**. Reforzará su papel como **líder intelectual sobre el futuro del aprendizaje**, influyendo en las estrategias de desarrollo de capacidades de todo el sistema de las Naciones Unidas más allá de la formación tradicional. A través de su compromiso con el trabajo decente, el desarrollo sostenible y el crecimiento económico inclusivo, el Centro seguirá dando forma al futuro del trabajo, **apoyando a los mandantes tripartitos de la OIT** y garantizando que nadie se quede atrás en la búsqueda de la justicia social.