

CIF OIT
Centro Internacional de Formación

Formando Empleadores ACT EMP

COMITÉ DE FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADORES

INFORME SOBRE EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES 2025

COMITÉ DE FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADORES

INFORME SOBRE EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES

2025

CIF OIT
Centro Internacional de Formación

Formando Empleadores ACT EMP

CUADRO DE ACRÓNIMOS

A

- **ACT/EMP** o **ACT/EMP OIT:** Oficina de actividades para los empleadores
- **ACT/EMP CIF-OIT**, o **el Programa:** Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo

C

- **Centro, CIF-OIT** o **CIF:** Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
- **CEO:** Director Gerente
- **CER:** Conducta empresarial responsable
- **CFC:** Contribución a los Costos Fijos del CIF-OIT
- **CFE**, o **el Comité:** Comité de Formación para los Empleadores
- **CRM:** Programa de Gestión de la relación con el cliente

E

- **EOSH, E-OSH:** Fundamentos de la salud y seguridad en el trabajo

I

- **IGDS: (Intercontinental Group of Department Stores en inglés)** Sistema de Gestión de Documentos de Gobernanza Internal

O

- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **OE, OEs:** Organizaciones empresariales y de empleadores
- **OIE:** Organización Internacional de Empleadores
- **OIT:** Organización Internacional del Trabajo

N

- **NIT:** Normas internacionales del trabajo

P

- **Programa, ACT/EMP CIF-OIT** o **CIF-OIT ACT/:** Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
- **PMEs:** Pequeñas y medianas empresas

R

- RRHH**:** Recursos Humanos
- **RSE:** Responsabilidad social empresarial

T

- **TNA: (Training needs assessment en inglés)** Evaluación de necesidades de formación
- **TOR:** Términos de referencia
- **ToT: (Train the trainer en inglés)** Formación de formadores

U

- **UE:** Unión Europea

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Actividades para los Empleadores del CIFOIT logró un **sólido desempeño en 2025**, cumpliendo todos sus objetivos en materia de alcance, desarrollo de nuevas iniciativas y materiales de aprendizaje, satisfacción general y valoraciones de calidad, adquisición de conocimientos, impacto y, por último, aunque no por ello menos importante, resultados financieros.

Durante el año, el Programa afrontó con éxito un **prolongado período de incertidumbre**. Recurriendo a una metáfora del fútbol italiano, adoptó una **estrategia clásica de** catenaccio y contropiede (defensa cerrada y contraataque): disciplina y prudencia en la gestión del gasto, combinadas con audacia, agilidad y rapidez para contraatacar cuando surgían oportunidades. Como un equipo de fútbol decidido a disputar cada balón, el Programa exploró todas las oportunidades, conjugando la prudencia financiera con la ambición, la capacidad de respuesta y una firme determinación de lograr resultados.

Este informe presenta los principales logros del Programa en 2025, así como las perspectivas y proyecciones para 2026.

Panorama sobre el Programa

El Programa ofrece una cartera diversa e integrada de formación, servicios de asesoría, herramientas de transformación digital, formación de formadores (ToT, por sus siglas en inglés) destinadas a fortalecer las capacidades de formación de las propias OEs, y eventos de intercambio de conocimientos y creación de redes. Estas intervenciones se adaptan a las necesidades específicas de las Organizaciones Empresariales, particularmente en el Sur Global.

El Programa actúa en **tres niveles complementarios e interconectados**:

- **Individual**, mediante servicios de aprendizaje que fortalecen las competencias de los directivos y el personal de las OEs.
- **Organizacional**, mediante servicios de asesoría, herramientas digitales e iniciativas de formación de formadores que mejoran las capacidades y el desempeño institucionales de las OEs.
- **Sistémico**, mediante iniciativas de intercambio de conocimientos, creación de redes y diálogo que promueven la colaboración, el aprendizaje entre pares y el intercambio de experiencias.

El mandato del Programa es ofrecer **servicios de desarrollo de capacidades** destinados a **fortalecer a las OEs como organizaciones sólidas, representativas, independientes, bien gobernadas y sostenibles**, en



plena alineación con los objetivos de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) en Ginebra y con el Resultado 2.1 de la OIT.

Con más de 25 años de experiencia, el Programa se ha consolidado como un centro de excelencia para las OEs. Se ha convertido en un referente natural para aquellas que buscan formación especializada en gestión organizacional y en ámbitos de política relacionados con el mandato de la OIT.

A nivel individual

Servicios de Formación

En 2025, el Programa continuó impartiendo sus reconocidas iniciativas de formación sobre gestión de Organizaciones Empresariales, que representan **un nicho único de experiencia y excelencia**. Pocas instituciones académicas o de formación, si acaso alguna, ofrecen un nivel de especialización comparable en este ámbito.

Estas iniciativas incluyeron, entre otras, cursos especializados en desarrollo de membresía, incidencia estratégica, **sostenibilidad financiera** y desarrollo de servicios en las OEs. En particular, el nuevo curso sobre sostenibilidad financiera despertó un interés considerable, lo que dio lugar a la organización de varias ediciones a lo largo de 2025.

El Programa también continuó desempeñándose como socio técnico de confianza en iniciativas lideradas por la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y la Oficina de Actividades para los Empleadores. Entre otras iniciativas, siguió siendo un socio clave en la impartición del

componente en línea del **Instituto Latinoamericano para la Gerencia Organizacional (ILGO),** que celebró su 40º aniversario en 2025.

Además de su oferta formativa habitual, el Programa desarrolló e impartió nuevos paquetes de formación, en particular:

- **Gestión de Recursos Humanos para OEs**, orientado a fortalecer sus capacidades de gestión interna y sus prácticas en materia de recursos humanos.

- **Incidencia Estratégica y Cabildeo**, una nueva oferta formativa para mejorar la capacidad de las OEs de influir en las políticas públicas y representar eficazmente los intereses de sus miembros.

Iniciativas Bipartitas

En coherencia con su compromiso de practicar lo que promueve, y ante la reducción del espacio cívico y la creciente necesidad de fortalecer y reafirmar la legitimidad del bipartismo y el tripartismo, **el Programa puso en marcha una serie de iniciativas bipartitas** en estrecha colaboración con el Programa de Actividades para los Trabajadores.

En particular, la segunda edición de la Global Social Partners' Academy, titulada «Shaping AI at Work: Empowering Social Partners for a Fair Digital Future», recibió un amplio reconocimiento y constituyó un ejemplo importante de colaboración estructurada entre organizaciones empresariales y de trabajadores.

Otra iniciativa conjunta se centró en la **Transición Justa en el Caribe**, mientras que una tercera consistió en el desarrollo conjunto de Bargaining Voices, un innovador programa de aprendizaje a través de WhatsApp sobre negociación colectiva y habilidades de negociación, basado en un enfoque narrativo.

El Programa también **reforzó su colaboración con otros programas del CIFOIT**, contribuyendo al diseño conjunto de varias iniciativas tripartitas y tripartitas ampliadas, y garantizando una representación sustantiva de los empleadores durante su ejecución. Entre ellas figuraron el Foro de Invierno sobre Transiciones Demográficas, la formación sobre Prospectiva Estratégica en Tiempos de Disrupción, Skills for a Fair and Digital Transition in Africa y la Escuela de Verano sobre Diálogo Social.

A nivel organizacional

Servicios de Transformación Digital

En 2025, el Programa continuó apoyando a las OEs en su transformación digital, combinando el desarrollo y la implementación de soluciones digitales con iniciativas de desarrollo de capacidades destinadas a fortalecer su autonomía y eficacia institucional. Entre los principales logros se destacan:

- **Plataformas e-Campus (sistemas de gestión del aprendizaje)**: creación de 4 nuevas plataformas e-Campus para OEs y migración de las plataformas existentes desde los servidores del CIFOIT a los servidores de las propias organizaciones, reforzando su apropiación institucional y autonomía.

- **Sistemas de gestión de relaciones con los miembros (CRM)**: implementación de sistemas CRM en otras 3 OEs para mejorar la gestión de la membresía, la vinculación con los miembros y la prestación de servicios.

- **Chatbot basado en inteligencia artificial (IA)**: desarrollo de un chatbot de IA personalizado para las OEs, centrado en la seguridad y salud en el trabajo (SST), las normas internacionales del trabajo y las relaciones laborales.

- **ReguLens**: lanzamiento a gran escala de ReguLens, una innovadora herramienta basada en IA diseñada para fortalecer las capacidades de incidencia de las OEs. ReguLens ayuda a las organizaciones empresariales a analizar el impacto potencial de nuevas regulaciones y a formular recomendaciones prácticas basadas en evidencia para sus actividades de incidencia.

Gestión y Desarrollo Organizacional

El Programa continuó ofreciendo servicios de asesoría personalizados para fortalecer las capacidades institucionales, la gobernanza y el posicionamiento estratégico de las OEs. Las intervenciones se centraron en dos áreas principales:

- **Gestión institucional y desarrollo organizacional**: evaluaciones institucionales, facilitación de retiros de juntas directivas, planificación estratégica y elaboración de estrategias y planes de acción en materia de membresía.

- **Asesoría en materia de políticas**: apoyo técnico sobre cuestiones clave de política, incluida la fijación de salarios mínimos y los temas de sostenibilidad.

Iniciativas de Formación de Formadores para Fortalecer las Capacidades de Formación de las OEs

El Programa continuó invirtiendo en el fortalecimiento de la capacidad de las OEs para convertirse en proveedoras de formación por derecho

propio, dotándolas de paquetes y metodologías de formación listos para usar y fácilmente adaptables. Estos recursos están diseñados para su impartición tanto en línea como de forma presencial, lo que permite a las OEs ampliar sus servicios de formación para las empresas miembros y mejorar su propuesta de valor.

Los principales paquetes e iniciativas de formación incluyeron:

- **Fundamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo (EOSH, por sus siglas en inglés)**: un pilar de la oferta formativa del Programa, respaldado por 15 años de experiencia. Su enfoque modular, que comprende 29 módulos y más de 60 horas de aprendizaje, ofrece recursos de formación integrales y adaptables para fortalecer los conocimientos y las prácticas de SST en las empresas.

- **Conducta Empresarial Responsable (RBC, por sus siglas en inglés)**: paquete de formación para apoyar a las OEs en la promoción de prácticas empresariales responsables entre sus miembros.

- **Violencia y Acoso en el Trabajo**: paquete de formación desarrollado bajo el liderazgo de la sede de ACT/EMP para apoyar a los empleadores en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el lugar de trabajo.

- **MALKIA – Women Managers Rise Up**: paquete de formación destinado a fortalecer las competencias de liderazgo y gestión de las mujeres que ocupan puestos de mando intermedio.

- **Aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG)**: nuevo paquete de formación de formadores desarrollado en coordinación con la sede de ACT/EMP para proporcionar a las OEs las herramientas y metodologías necesarias para impartir formación sobre ESG a sus empresas miembros.

Como complemento a los paquetes de formación y los sistemas de gestión del aprendizaje, el Programa también proporcionó **acompañamiento y formación en diseño instruccional y metodologías de formación** a varias OEs, fortaleciendo su capacidad para desarrollar e impartir sus propios programas de aprendizaje, tanto presenciales como en línea.

A nivel sistémico

Grandes Eventos de Intercambio de Conocimientos y Creación de Redes

El Programa lanzó una nueva serie de seminarios web, «Business Is Not as Usual – Scientific Insights for EBMO Leaders», diseñada para cerrar la brecha entre la investigación académica y la práctica, conectando a destacados académicos que estudian la evolución de las OEs con profesionales y líderes empresariales. Se organizaron cinco episodios, con la participación de investigadores de renombre, que abordaron temas como la naturaleza cambiante de las organizaciones de empleadores, las tendencias en evolución de la negociación colectiva y la importancia de la gobernanza organizacional.

También se organizaron otros eventos de intercambio de conocimientos y creación de redes a gran escala para presentar nuevas herramientas y recursos desarrollados por el Programa, entre ellos una nueva **Guía sobre Incidencia Estratégica y Cabildeo** y un **Compendio sobre Estrategias de Membresía.**

Estas iniciativas buscan **promover una comprensión compartida de los desafíos y las oportunidades que enfrentan las OEs**, explorar las tendencias y los cambios emergentes en distintos contextos nacionales e institucionales, y alentar a sus directivos a reflexionar sobre enfoques innovadores para responder mejor a las necesidades y expectativas cambiantes de sus empresas miembros.

Calidad y Satisfacción de las OEs

En 2025, el Programa continuó prestando servicios de alta calidad y orientados a resultados, alcanzando una **puntuación media de satisfacción de los participantes de 4,64 sobre 5** en las evaluaciones realizadas al finalizar las actividades. Esto representa una mejora con respecto a 2024 y supera el desempeño global del Centro en todas las dimensiones clave de evaluación.

Aunque las pequeñas variaciones decimales pueden no ser estadísticamente significativas, las valoraciones sistemáticamente elevadas que obtiene el Programa merecen especial atención. Los participantes expresaron niveles particularmente altos de satisfacción con la **calidad y la experiencia de los expertos, en su mayoría miembros del Programa, así como con el apoyo administrativo y organizativo recibido**. Estos resultados reflejan el compromiso sostenido del Programa con la calidad, la atención al detalle y el apoyo personalizado, que contribuyen a un desempeño destacado en todas las dimensiones de evaluación.

En cuanto a las modalidades de impartición, el Programa parece estar alcanzando un equilibrio más estable. En 2025, el **69% de las iniciativas se impartió en línea**, mientras que

las modalidades híbrida y presencial representaron el **31%** restante.

Cabe destacar que la formación en línea con tutoría personalizada, piedra angular de la oferta de aprendizaje digital del Programa, ha demostrado una eficacia comparable a la de la formación presencial tradicional.

Al mismo tiempo, pese a las persistentes limitaciones financieras, el Programa ha realizado un esfuerzo deliberado por **revitalizar las oportunidades de aprendizaje presencial**, aumentando de 17 en 2024 a 28 en 2025 el número de actividades con un componente presencial. Esto responde a una demanda creciente de las Organizaciones Empresariales, que valoran cada vez más las oportunidades de interacción directa, aprendizaje entre pares, creación de redes e intercambio de experiencias.

No obstante, volver a la distribución de modalidades de impartición que predominaba antes de la pandemia de COVID-19 no resulta realista ni necesariamente deseable.

Alcance

En términos de alcance, el Programa logró **su mejor desempeño histórico**, con **1 440 participantes directos**, lo que supone un incremento adicional del **1,5%** con respecto a 2024, y **422 participantes indirectos**. Este resultado es especialmente destacable si se considera que en 2024 ya se había registrado un aumento extraordinario del 150% en comparación con 2023. Mantener y seguir ampliando la participación tras un crecimiento tan excepcional demuestra la capacidad del Programa para consolidar su alcance y sostener una fuerte demanda de sus servicios de desarrollo de capacidades.

Los participantes representaron a Organizaciones Empresariales de **151 países**, lo que pone de relieve el alcance verdaderamente global del Programa.

En cuanto a la distribución regional, la participación estuvo liderada por **América y el Caribe** (**34,5%**) **y África** (**33,5%**), seguidas de Europa y Asia Central (**18%**), Asia y el Pacífico (**11%**) y los Estados Árabes (**4%**). Esta distribución refleja los esfuerzos deliberados del Programa por lograr un alcance geográfico más diversificado y equilibrado, especialmente en comparación con 2024, cuando la participación estaba más concentrada en América Latina y el Caribe.

No obstante, **América Latina y el Caribe siguen siendo la región con mayor participación en las actividades de formación de ACT/EMP Turín**. Uno de los factores clave de esta participación sostenida es la apertura de las cúpulas empresariales nacionales de la región a extender las oportunidades de formación a sus asociaciones sectoriales y territoriales afiliadas. Este enfoque ha ampliado considerablemente el alcance del Programa más allá de las cúpulas nacionales, permitiéndole llegar a una gama más amplia de OEs en distintos niveles de representación empresarial. Sobre la base de esta experiencia positiva, **el Programa tiene la intención de solicitar la orientación del Consejo para replicar y ampliar progresivamente este modelo exitoso en otras regiones**, con el fin de hacer más accesibles sus oportunidades de desarrollo de capacidades a las organizaciones de empleadores sectoriales, territoriales y locales de todo el mundo.

La **participación femenina alcanzó un estimado del 55%**, superando tanto el objetivo del CIFOIT como el promedio institucional del Centro. Este resultado refleja el compromiso sostenido del Programa de promover el equilibrio de género y la igualdad de acceso a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo del liderazgo, así como **los importantes esfuerzos de las OEs de todo el mundo por fortalecer la representación de género en sus secretarías y equipos profesionales**. Es una señal alentadora de los avances hacia organizaciones de empleadores más equilibradas en términos de género e inclusivas.

Desempeño Financiero y Sostenibilidad

En 2025, el Programa generó ingresos totales de **1 220 000 €**, ligeramente por debajo del nivel registrado en 2023. Se trata de un logro destacable, especialmente ante la difícil situación financiera de la OIT, que afectó la disponibilidad de fondos hacia finales de año y provocó la cancelación o el aplazamiento inevitable de varias actividades previstas.

El Programa continuó dependiendo principalmente de los fondos internos y de la financiación de la OIT

Los fondos internos disponibles, en particular los fondos italianos y de becas, ascendieron a aproximadamente **510 000 €** en 2025, con una tasa de ejecución cercana al **100%**. Esto refleja una planificación cuidadosa, una gestión eficaz de los recursos y la capacidad del Programa para convertir la financiación disponible en actividades concretas de desarrollo de capacidades.

Un factor clave que sigue sustentando tanto el impacto del Programa como su sostenibilidad financiera es su **estrecha integración**

y coordinación con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT. ACT/EMP Turín forma parte integrante del Equipo Global de ACT/EMP, garantizando que las actividades de formación y desarrollo de capacidades respondan directamente a las necesidades y prioridades de los constituyentes y se diseñen e implementen en estrecha colaboración con los especialistas de ACT/EMP.

Esta colaboración resulta especialmente valiosa para garantizar la **continuidad y la sostenibilidad de los resultados**, ya que los especialistas de ACT/EMP en el terreno pueden dar continuidad y seguimiento a las intervenciones del CIFOIT a nivel nacional y regional. También contribuye de manera significativa a la viabilidad financiera del Programa. Los especialistas de ACT/EMP han destacado reiteradamente la fiabilidad, la competencia técnica y el profesionalismo del equipo de Turín, reconociendo el valor añadido de trabajar con colegas de confianza que combinan conocimientos especializados con una comprensión profunda de las organizaciones de empleadores y sus necesidades. Esta sólida relación institucional se tradujo en una **contribución financiera de ACT/EMP de aproximadamente 180 000 €** en 2025. La financiación adicional canalizada a través de proyectos de cooperación técnica de la OIT, recursos del Presupuesto Ordinario de Cooperación Técnica de las oficinas regionales y contribuciones de las oficinas de la OIT en los países ascendió a aproximadamente **400 000 €**.

El Programa también movilizó aproximadamente **125 000 € de fuentes externas**, entre ellas la Organización Internacional de Empleadores, Organizaciones Empresariales y participantes que financiaron su propia formación. **Seguir fortaleciendo y diversificando estas fuentes de financiación será cada vez más importante**, especialmente en un contexto en el que los recursos financieros disponibles a través de la OIT podrían verse más limitados.

Contribución a la Sostenibilidad Financiera del Centro

La Contribución del Programa a los Costos Fijos del Centro (CFC) alcanzó los 763 000 €, equivalentes al 105% de su objetivo anual.

Esto representa **la tercera contribución CFC más elevada en términos absolutos de la historia del Programa,** apenas 10 000 € por debajo del récord alcanzado en 2024, un año excepcional en términos financieros. Este resultado es especialmente destacable si se consideran las limitaciones de financiación que afectan a la OIT.

Más significativo aún, **la relación CFC-ingresos alcanzó el 62,8%**. Esta proporción excepcional refleja la capacidad del equipo para gestionar los recursos de manera eficiente, optimizar los costos de ejecución y generar una contribución sustancial a la sostenibilidad financiera general del Centro.

Las actividades de formación en línea y los servicios de asesoría continuaron siendo motores clave del desempeño financiero del Programa. Una proporción importante de estos servicios fue diseñada e impartida directamente por el equipo del Programa, con un recurso limitado a expertos externos. Esto fue posible gracias al fuerte compromiso y la dedicación del equipo, así como al elevado nivel de conocimientos especializados y experiencia práctica que ha desarrollado a lo largo de los años en el ámbito específico del fortalecimiento de capacidades de las OEs.

La capacidad del equipo para diseñar e impartir formación y servicios de asesoría sobre gestión de OEs y determinadas áreas de política de especial relevancia para los empleadores **constituye un importante activo estratégico y financiero**. Esta experiencia interna reduce la dependencia de consultores externos, mantiene bajo control los costos de ejecución y permite al Programa responder con flexibilidad y rapidez a las necesidades cambiantes de los constituyentes.

Más allá de las cifras financieras, estos resultados reflejan el firme compromiso **del Programa de contribuir al trabajo colectivo dentro del marco institucional más amplio del CIFOIT**. En un momento en que el Centro en su conjunto enfrentó presiones financieras, el Programa mantuvo un alto nivel de actividad y de respuesta a las necesidades de los constituyentes, además de realizar una contribución importante a la sostenibilidad financiera del Centro.

En conjunto, los resultados financieros de 2025 demuestran **la resiliencia, la eficiencia operativa y la capacidad del Programa para combinar el impacto institucional con la sostenibilidad financiera**, incluso en un contexto de financiación cada vez más difícil. De cara al futuro, preservar sus conocimientos especializados internos, mantener su sólida integración en el Equipo Global de ACT/EMP y diversificar progresivamente sus fuentes de financiación será esencial para sostener este desempeño.

Evaluación de Impacto del Aprendizaje Individual al Cambio Institucional

En el tercer trimestre de 2025, el Programa encargó **una evaluación externa de impacto**, cuyos resultados preliminares se presentaron ante el Comité de Formación para los Empleadores de 2025. El análisis consolidado **confirma la contribución sólida y duradera del Programa al desarrollo profesional individual y al fortalecimiento institucional de las Organizaciones Empresariales**.

Los resultados demuestran que **el aprendizaje se traduce en cambios concretos en las prácticas profesionales**. Casi tres cuartas partes de los participantes encuestados indicaron haber aplicado nuevos enfoques en su trabajo, especialmente en incidencia, comunicación con los miembros y planificación estratégica. Además, el 93% continúa utilizando los materiales de formación y el 76% mantiene contacto con formadores y colegas, lo que pone de relieve la contribución del Programa a la creación de redes profesionales duraderas y a la continuidad del aprendizaje más allá de las actividades de formación individuales.

A nivel institucional, el **85% de los participantes encuestados compartió los conocimientos adquiridos dentro de sus organizaciones**, mientras que el 49% informó de la introducción de nuevas iniciativas, servicios o reformas operativas directamente vinculadas a la formación.

En conjunto, la evaluación aporta **evidencia sólida de la capacidad del Programa para generar resultados de aprendizaje duraderos y cambios institucionales significativos**. Al mismo tiempo, las limitaciones financieras y de personal, las prioridades organizacionales en competencia y los distintos niveles de preparación institucional siguen representando desafíos importantes. Los resultados refuerzan la importancia de combinar una formación de alta calidad con asesoría personalizada, un seguimiento sostenido y una evaluación cuidadosa de las capacidades organizacionales.

Informe completo disponible aquí

El Equipo

El año 2025 estuvo marcado por varias transiciones de personal y períodos de escasez temporal. El equipo central del Programa estuvo compuesto por ocho personas: cuatro profesionales, entre ellos la persona responsable del Programa y tres Oficiales Superiores de Programa, y cuatro asistentes.

Para cubrir las brechas temporales de personal, se contrató personal de corta duración, prestando especial atención a la diversificación de los orígenes geográficos, los perfiles educativos y la experiencia profesional. También se iniciaron dos procesos de contratación: uno para reemplazar a un Asistente de Actividades que pasó a otro programa del CIFOIT y otro tras la transformación de un puesto de Asistente Principal en un cargo de Oficial Asociado de Programa.

El cambio de perfil del puesto de Asistente Principal al de **Oficial Asociado de Programa** respondió al modelo empresarial en evolución del Centro y a la creciente importancia del aprendizaje en línea, los servicios de asesoría especializados y las soluciones basadas en el conocimiento dentro de la cartera del Programa.

En 2026, el Programa entró en **una fase de mayor estabilidad y consolidación**, caracterizada por una **rotación limitada** del personal. Desde febrero de 2026, el equipo ha funcionado con una configuración más estable, compuesta por cinco profesionales, un Asistente Principal de Programa y dos Asistentes de Actividades, complementada por la contratación de un asistente adicional de corta duración durante el verano y otros períodos de mayor actividad.

Cómo nos está yendo en 2026

Hasta el momento, 2026 ha resultado **particularmente desafiante para los organismos de las Naciones Unidas**, incluida la OIT, en un contexto marcado por una profunda crisis del multilateralismo, la disminución de la asistencia oficial para el desarrollo, las crecientes tensiones geopolíticas y la reestructuración en curso del sistema de las Naciones Unidas.

El ritmo de las actividades durante **el primer semestre del año fue relativamente lento**, en gran medida debido a la prudencia financiera ejercida en toda la OIT ante la incertidumbre del contexto de financiación. Durante este período, el Programa se centró en desarrollar nuevos materiales y productos de formación, **explorar oportunidades para diversificar sus fuentes de financiación** e identificar nuevas áreas de intervención. Estos esfuerzos **dieron resultados dispares**, reflejando las dificultades de movilizar recursos en un entorno de financiación cada vez más complejo y competitivo.

Sin embargo, el comienzo más lento ha exigido **un esfuerzo extraordinario durante el segundo semestre** para planificar, organizar y ejecutar un volumen considerable de actividades, en estrecha coordinación con el Equipo Global de ACT/EMP y en respuesta a las

prioridades y solicitudes de los constituyentes empleadores. Esta aceleración ha supuesto una carga considerable para el personal del Programa, exigiendo una flexibilidad, un compromiso y una capacidad operativa excepcionales.

Pese a estos desafíos, las perspectivas del Programa de Actividades para los Empleadores siguen siendo positivas. ACT/EMP Turín está recuperando rápidamente el retraso inicial y trabaja para alcanzar sus objetivos de 2026 en materia de alcance, calidad, impacto y desempeño financiero.

Recurriendo a una metáfora del ciclismo, 2026 ha sido una etapa particularmente exigente. Tras un inicio relativamente llano pero lento, complicado por algunos problemas mecánicos, el Programa ha entrado en un difícil tramo de subida durante el segundo semestre. Aun así, en lugar de perder impulso, el equipo ha acelerado, recuperando progresivamente el terreno perdido y reduciendo la distancia que lo separa de sus objetivos anuales. Aunque todavía no se ha cruzado la línea de meta, la determinación y la resiliencia demostradas por el equipo ofrecen motivos sólidos para confiar en un cierre de año exitoso.

Desarrollo de Nuevos Productos y Soluciones Innovadoras en 2026

En 2026, el Programa continuó invirtiendo en **innovación, transformación digital y diversificación de su oferta formativa**, desarrollando nuevos productos y soluciones para responder a las necesidades cambiantes de las Organizaciones Empresariales.

Herramientas Digitales y Soluciones Basadas en IA

Una de las principales iniciativas ha sido el desarrollo de **ReguLens 2.0**, una versión considerablemente mejorada de la herramienta basada en IA que apoya a las OEs en sus funciones de incidencia y cabildeo. Al combinar modelos de lenguaje pequeños y grandes e incorporar una gama más amplia de funcionalidades, la herramienta ha requerido esfuerzos considerables de diseño, desarrollo técnico y pruebas. En paralelo, el Programa ha estado explorando un enfoque **renovado para las soluciones CRM**, adaptado a las necesidades y los recursos de las OEs, y ha desarrollado una **segunda versión del chatbot basado en IA.**

Nuevos Cursos y Soluciones de Aprendizaje

El Programa también ha ampliado su oferta formativa en varias áreas estratégicas, entre ellas las **cláusulas laborales en los acuerdos comerciales, la debida diligencia en derechos humanos**, (en colaboración con la sede de ACT/EMP), **la función laboral en las cámaras de comercio** y la **migración laboral.**

Otras iniciativas incluyen un **nuevo conjunto de productos de formación en portugués** centrados en la anticipación de las necesidades de competencias y el diálogo social.

Investigación y Productos de Conocimiento

El Programa ha invertido en **investigación sobre la gobernanza democrática de las OEs en América Latina**, examinando las prácticas de representación, participación y gobernanza institucional. También ha estado desarrollando una serie de **clases magistrales en vídeo para los miembros de las juntas directivas de las OEs**, con recursos de aprendizaje accesibles y prácticos sobre gobernanza y liderazgo estratégico.

En conjunto, estas iniciativas demuestran el compromiso del Programa de **combinar formación, investigación e innovación tecnológica** para ofrecer soluciones prácticas, accesibles y escalables a las OEs de todo el mundo.

Anticipar el Futuro del Aprendizaje

El Programa ha iniciado una reflexión interna sobre **cómo los representantes de los empleadores y otras personas participantes podrían desear aprender en el futuro**, y sobre las implicaciones que la evolución de las preferencias y las tecnologías de aprendizaje podría tener para su modelo de desarrollo de capacidades.

La rápida evolución y la creciente accesibilidad de la inteligencia artificial podrían transformar profundamente la manera en que las personas adquieren conocimientos y desarrollan competencias. En particular, **el aprendizaje conversacional basado en IA, sustentado en un enfoque socrático de preguntas, respuestas y reflexión guiada**, podría ofrecer cada vez más experiencias de aprendizaje altamente personalizadas y bajo demanda, poniendo en cuestión los modelos tradicionales de aprendizaje a distancia.

Esta evolución podría plantear **un desafío considerable para el modelo empresarial del Programa y, en términos más amplios, del Centro**, que depende en gran medida de las actividades de aprendizaje a distancia. A medida que las herramientas de IA se vuelvan más sofisticadas, las personas participantes podrían cuestionar cada vez más el valor añadido de los cursos estructurados en línea cuando pueden acceder directamente a explicaciones adaptadas a sus necesidades, orientación y apoyo interactivo al aprendizaje mediante plataformas basadas en IA.

El aprendizaje con apoyo de tutores podría resultar más resiliente, pero probablemente requerirá **una personalización profunda, retroalimentación individualizada y una interacción directa con las personas participantes**, cercana al acompañamiento individual, para seguir ofreciendo una propuesta de valor diferenciada. Esto podría tener, a su vez, implicaciones importantes para los costos de impartición, la capacidad del personal y la sostenibilidad financiera.

Al mismo tiempo, **el aprendizaje presencial podría conservar una fuerte ventaja comparativa**. Más allá de la adquisición de conocimientos, los participantes siguen otorgando un valor considerable a las interacciones personales, el aprendizaje entre pares, la creación de redes profesionales y el establecimiento de relaciones y vínculos de confianza. Estas dimensiones, especialmente relevantes para los representantes de los empleadores y otros constituyentes de la OIT, siguen siendo difíciles de reproducir plenamente en entornos digitales.

Por lo tanto, la cuestión clave no es simplemente cómo integrar la IA en las actividades de formación existentes, sino **cómo repensar la propuesta de valor y los enfoques de desarrollo de capacidades del Programa en un entorno de aprendizaje cada vez más influido por la IA**.

Aunque estos cambios podrían no alterar de manera sustancial las operaciones del Programa en el futuro inmediato, **su impacto podría ser significativo en los próximos años**. Por ello, el Programa debería adoptar un enfoque proactivo, experimentando con nuevos formatos de aprendizaje y explorando cómo la IA puede complementar sus servicios actuales, en lugar de limitarse a sustituirlos. **Podrían ser necesarias nuevas deliberaciones estratégicas y la orientación de los miembros del Consejo del CIFOIT**, ya que estos cambios probablemente afectarán tanto a ACT/EMP Turín como al modelo general de desarrollo de capacidades del Centro.

En última instancia, el desafío será **anticipar cómo están cambiando las expectativas y los comportamientos de las personas participantes, redefinir el valor singular que puede ofrecer el CIFOIT y adaptar sus modelos de prestación de servicios y de negocio antes de que la evolución tecnológica haga inevitables estos cambios**.

UN VISTAZO A NUESTRO 2025



LOGROS PRINCIPALES EN 2025



89 Actividades

Actividades de formación:	44	Elaboración de material de formación:	6
Servicios de asesoría:	16	Actividades indirectas:	16
		Actividades realizadas conjuntamente bajo la dirección de otros programas	4

OEE de 151 países

148 nacionalidades

1862 participantes

- **1 005** participantes en actividades de aprendizaje a distancia (58% de mujeres)
- **435** participantes en actividades de aprendizaje presencialees y sobre el terreno (49% de mujeres)
- **422** participante en actividades indirectas (55% de mujeres)

4,64 de satisfacción

En una escala ascendente del 1 al 5

1 Público

Personal de OEE y miembros del Consejo, miembros de empresas

IMPACTO GLOBAL EN 2025



AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

630 (34%) ↓

519 participantes en actividades de formación directa

111 participantes en actividades de formación indirecta

ÁFRICA

625 (34%) ↑

415 participantes en actividades de formación directa

210 participantes en actividades de formación indirecta

ASIA

207 (11%) ↑

183 participantes en actividades de formación directa

24 participantes en actividades de formación indirecta

EUROPA

328 (18%) ↑

251 participantes en actividades de formación directa

77 participantes en actividades de formación indirecta

ESTADOS ÁRABES

72 (4%) ↑

participantes en actividades de formación directa



AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- Sostenibilidad financiera de las OEs
- Formación en EOSH e implementación local
- Malkia e implementación local
- ILGO y Mini-ILGO: gestión de OEs
- ESG y sostenibilidad
- Inteligencia artificial: foro regional
- Desarrollo de un chatbot basado en IA
- Transición justa
- Planificación de la membresía
- Evaluación institucional



ÁFRICA

- Estrategias de desarrollo de membresía
- Formación de formadores en EOSH e implementación local
- Malkia: implementación local
- Liderazgo en ESG e implementación local
- Implementación de CRM
- Acompañamiento en el uso de plataformas de aprendizaje en línea
- Prevención de la violencia y el acoso en el trabajo



ASIA

- Formación de formadores en diseño instruccional (e-design)
- Incidencia estratégica
- Salarios mínimos y salarios vitales
- Implementación local de Malkia
- Desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea
- Facilitación de actividades de integración de equipos profesionales



EUROPA

- Implementación de CRM y apoyo para su actualización
- Evaluación institucional y planificación estratégica
- Liderazgo en ESG y sostenibilidad
- Formación de formadores en EOSH e implementación local
- Transición a la economía formal
- Incidencia estratégica y desarrollo de membresía
- Incorporación estratégica de personal



ESTADOS ÁRABES

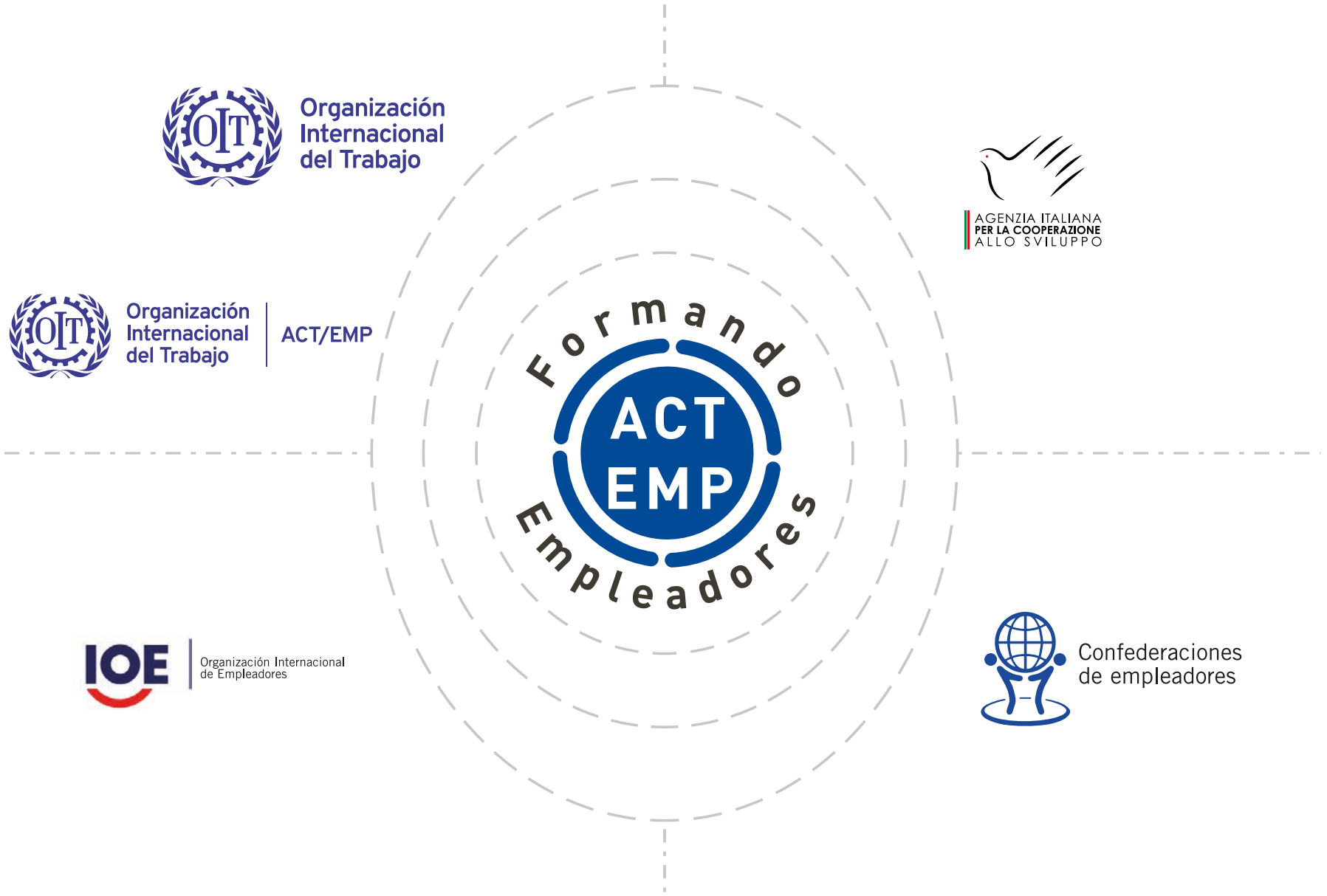
- Servicios en materia de políticas laborales y de empleo para las cámaras de comercio
- CRM para la Cámara de Industria de Jordania
- Técnicas de incidencia e influencia
- Fortalecimiento de la industria de la confección y de su fuerza laboral en Siria



INTERREGIONAL

- Desarrollo de membresía y buenas prácticas
- Sostenibilidad financiera de las OEs
- EOSH
- MALKIA
- Gestión estratégica de recursos humanos para OEs
- Cabildeo estratégico e incidencia con apoyo de IA
- Normas internacionales del trabajo y sistema de control
- Academia Global de Interlocutores Sociales
- Global Policy Tracker
- Desarrollo de materiales de formación sobre debida diligencia en derechos humanos
- Convenios colectivos: Bargaining Voices
- Serie de seminarios web Business Is Not as Usual

NUESTROS SOCIOS Y DONANTES EN 2025



NUESTROS SERVICIOS



El Programa ofrece una cartera diversa e integrada de formación, servicios de asesoría, herramientas de transformación digital, iniciativas de formación de formadores (ToT, por sus siglas en inglés) destinadas a fortalecer las capacidades de formación de las propias Organizaciones Empresariales (OEs), y eventos de intercambio de conocimientos y creación de redes. Estas intervenciones se adaptan a las necesidades específicas de las OEs, particularmente en el Sur Global.

El Programa actúa en tres niveles complementarios e interconectados:

- **Individual**, mediante servicios de aprendizaje que fortalecen las competencias de los directivos y el personal de las OEs.

- **Organizacional**, mediante servicios de asesoría, herramientas digitales e iniciativas de formación de formadores que mejoran las capacidades y el desempeño institucionales de las OEs.

- **Sistémico**, mediante iniciativas de intercambio de conocimientos, creación de redes y diálogo que promueven la colaboración, el aprendizaje entre pares y el intercambio de experiencias.

SELECCIÓN DE CURSOS



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Diseño e Impartición de Programas de Formación Impactantes

Combinado. Inglés, Francés



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Fundamentos del Liderazgo ESG: Empoderando a las OE

Combinado. Inglés, Francés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

La buena gobernanza en las organizaciones empresariales

Combinado. Inglés, Francés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Transición Justa Hacia una Economía Sostenible

Combinado. Inglés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Macroeconomía y Microeconomía para no economistas

Combinado. Inglés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

MALKIA

En línea. Inglés, Español, Portugués, Árabe



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Master Training in Management of Employers' and Business Member Organizations

Combinado. Inglés, Francés



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Elaboración de Políticas de Salarios Mínimos

Combinado. Inglés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Políticas para el Aumento de la Productividad

Combinado. Inglés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Promover una Conducta Empresarial Responsable (RBC)

Inglés, Francés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Cabildeo y comunicación estratégicas para Organizaciones Empresariales

Combinado. Inglés, Francés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Desarrollo estratégico de servicios en las OE

Combinado. Inglés, Francés, Español



PROMOCIÓN DEL EMPLEO

Estrategias para el desarrollo de membresía

Combinado. Inglés, Francés, Español



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Fortalecimiento de la Sostenibilidad Financiera de las Organizaciones Empresariales

En línea. Inglés, Español



SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Programa de Formación sobre lo Esencial en Seguridad e Salud en el Trabajo (EOSH)

Combinado.
Inglés, Ukrainian, Francés, Español, Ruso



ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Open House for the Launch of the New Training Package on Essentials in Occupational Safety and Health (EOSH)

8–19 JUNIO 2020
En línea. Inglés

Formando ACT EMP Empleadores

SERVICIOS DE ASESORAMIENTO



EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Ofrecemos una evaluación institucional para las Organizaciones Empresariales, analizando su estructura, gobernanza, eficacia e impacto.

Esta evaluación permite **identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora** para fortalecer la eficacia y la influencia de la organización.



DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE AFILIACIÓN

Ofrecemos **sesiones de coaching** para el/la directora/a Ejecutivo/a o el Equipo de Afiliación, combinadas con apoyo para realizar un análisis de las necesidades de afiliación mediante encuestas en línea y grupos de discusión.

Además, ayudamos a elaborar **una estrategia de afiliación**.



COACHING EN DISEÑO INSTRUCCIONAL

Servicio de coaching personalizado diseñado para ayudar a las OE a **maximizar el potencial de sus plataformas de formación** en línea basadas en Moodle.

El coaching apoya a las OE en la **creación, diseño e impartición de cursos en línea de alta calidad**, asegurando que sus servicios de formación digital sean atractivos, efectivos y alineados con las necesidades de los miembros.



ASESORAMIENTO EN POLITICAS

Ofrecemos servicios de asesoramiento a las OE, ayudándoles a analizar los **cambios normativos**, evaluar su **impacto** en las empresas y desarrollar **estrategias** de **incidencia** eficaces.

Nuestra experiencia permite a las OE desenvolverse en entornos políticos complejos, **fortalecer su influencia** y contribuir a la creación de **normativas favorables al sector empresarial**.



GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM) PARA OE

La nueva base de datos CRM del CIF-OIT es una **herramienta de profesionalización** que proporcionará una **mayor eficiencia en la gestión de los miembros**; es personalizable y fácil de usar.

En los últimos cinco años, ha ayudado a más de 60 OE nacionales y 25 sectoriales a **gestionar los datos** de los miembros y **mejorar los esfuerzos de comunicación**.



AI CHATBOT:OPTMIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ASESORAMIENTO

El AI Chatbot es un **asistente digital** avanzado diseñado para ayudar a las OE a **proporcionar respuestas** rápidas, precisas y fiables a preguntas relacionadas con la **legislación laboral**, la **normativa** empresarial y las **políticas**.

El chatbot garantiza la **respuestas precisas y consistentes**, además de reducir la carga de trabajo del personal de la OE



PLATAFORMAS DE APRENDIZAJE EN LÍNEA

Sistema de Gestión del Aprendizaje (SGA) escalable y personalizable, diseñado para ayudar a las OE a mejorar sus capacidades de formación.

Permite crear programas de formación en línea estructurados, interactivos y accesibles y entrar en el espacio de la formación en línea para sus miembros y partes interesadas.



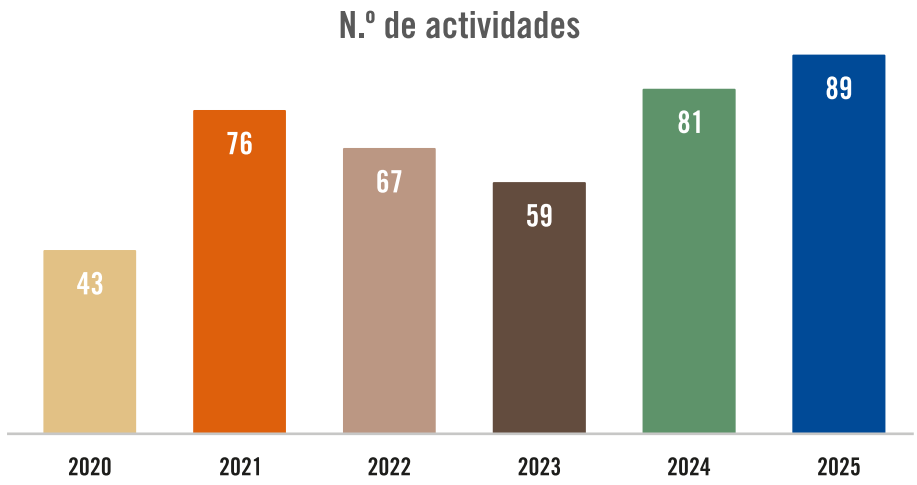
REGULENS

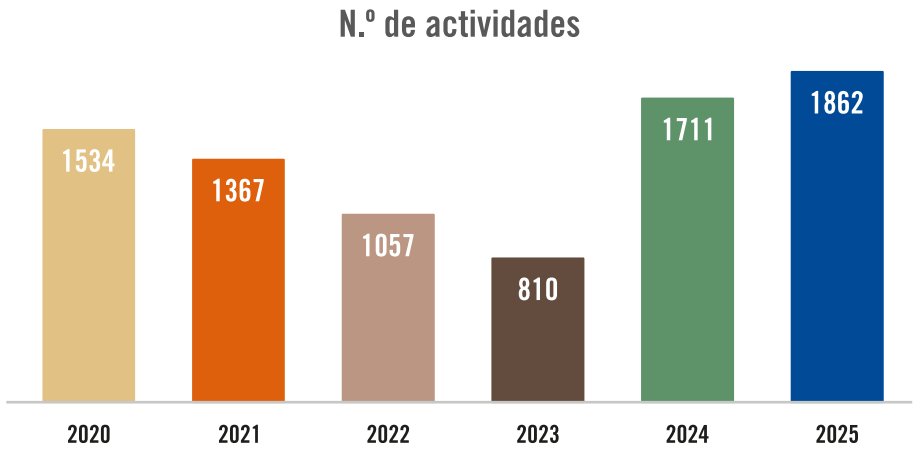
Herramienta basada en **inteligencia artificial** diseñada para apoyar a las OE en el **análisis del impacto de nuevas normativas** y en la obtención de **recomendaciones prácticas** para sus actividades de incidencia.

Evalúa cambios regulatorios y de política pública considerando el país, el sector y el tamaño de las empresas afectadas.

DATOS Y CIFRAS 2025



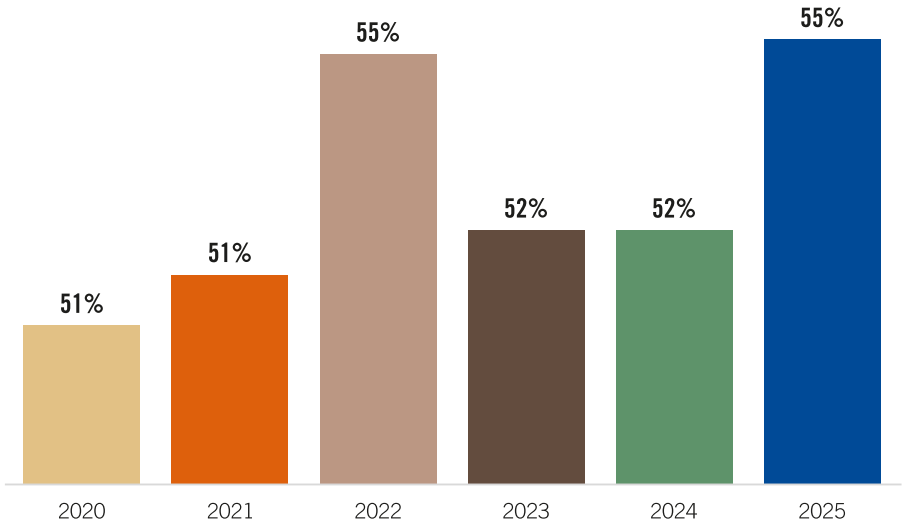

N.º de actividades
43
76
67
59
81
89
2020
2021
2022
2023
2024
2025


N.º de actividades
1534
1367
1057
810
1711
1862
2020
2021
2022
2023
2024
2025

PARTICIPACIÓN POR GÉNERO

Objetivo de participación de mujeres del CIF-OIT: **45%**

Participación a ACT/EMP en 2025: **55%**

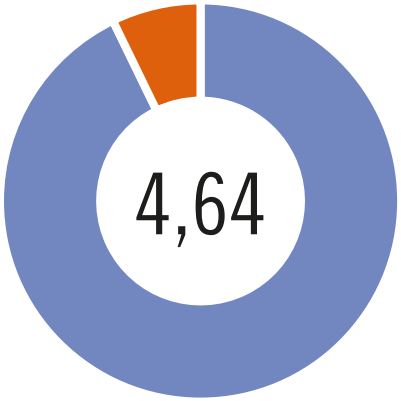


En 2025, las mujeres representaron el 55% de la participación en las actividades de ACT/EMP, superando la meta del Centro del 45%.

Este resultado refleja tanto el compromiso sostenido del Programa con la promoción del equilibrio de género y la igualdad de acceso a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo del liderazgo, como los importantes esfuerzos realizados por las organizaciones empresariales y de empleadores (OE) de todo el mundo para fortalecer la representación de género en sus secretarías y equipos profesionales.

Constituye una señal alentadora de los avances hacia organizaciones de empleadores más inclusivas y con mayor equilibrio de género.

RESULTADO DE LA SATISFACIÓN DE CLIENTES EN 2025*

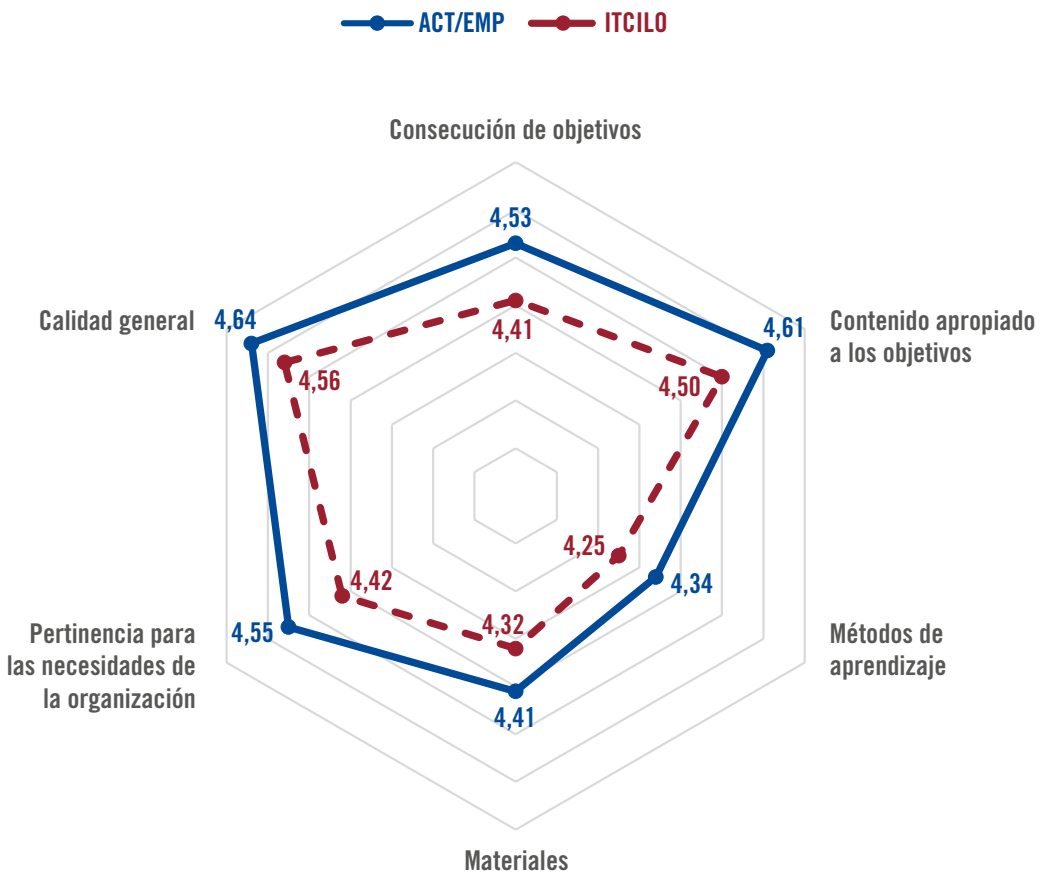


¿Qué explica estos números?

- Programa basado en las necesidades y orientado por la demanda. La evaluación de las necesidades de formación se realiza cada dos años.
- Formación pertinente, basada en la evaluación de las necesidades de formación y en plena coordinación con el equipo mundial de ACT/EMP y los directores ejecutivos de las organizaciones empresariales y de empleadores (OE).
- La prestación completa de las actividades de formación en línea no ha afectado a la calidad y repercusión de nuestro programa de formación.
- Métodos de formación, personal y formadores muy valorados.
- No es solo una cuestión de becas. Los participantes reconocen el gran valor, calidad y relevancia de las formaciones de nuestro programa, ya que el tiempo que invierten con nosotros se traduce en mejores resultados de sus EBMO.

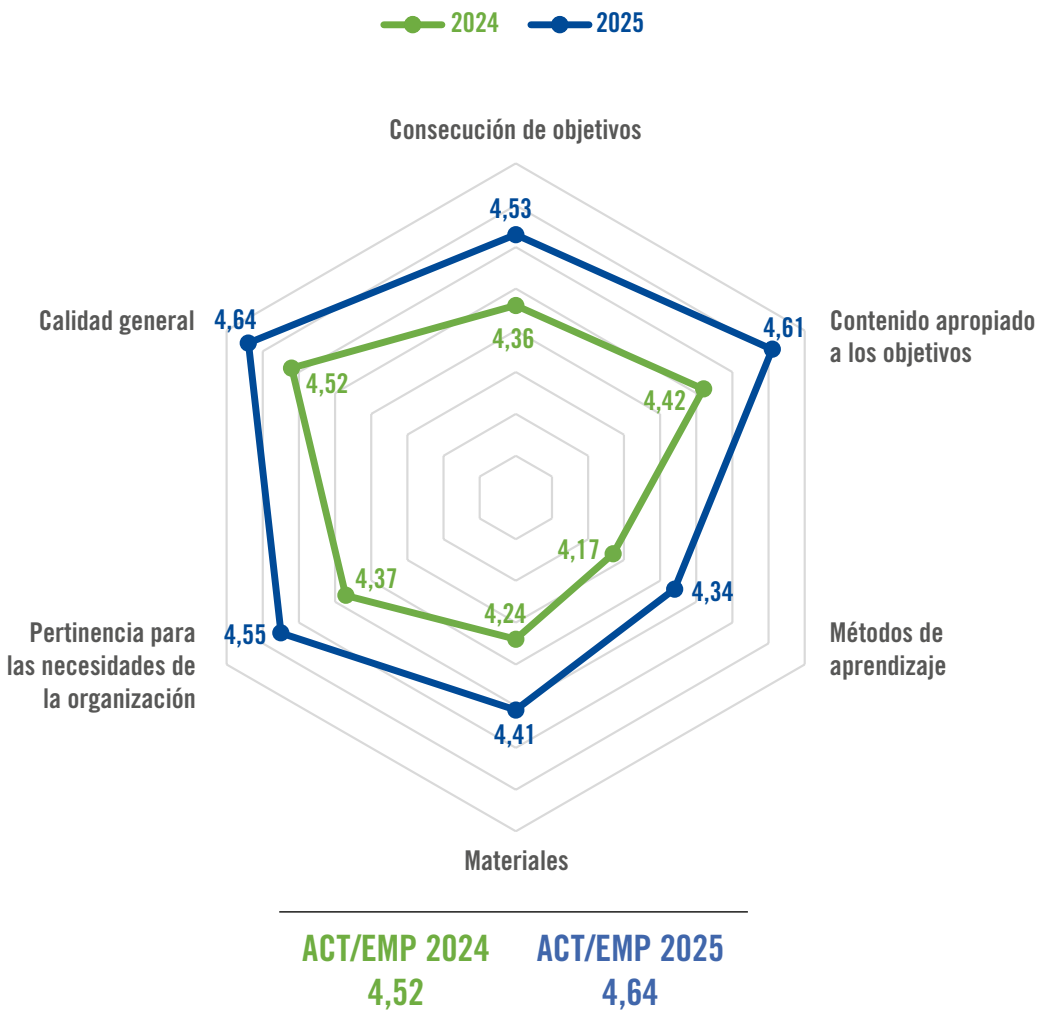
*CIF-OIT 2025: 4,56 en una escala ascendente del 1 al 5.

ACT/EMP vs ITCILO 2025

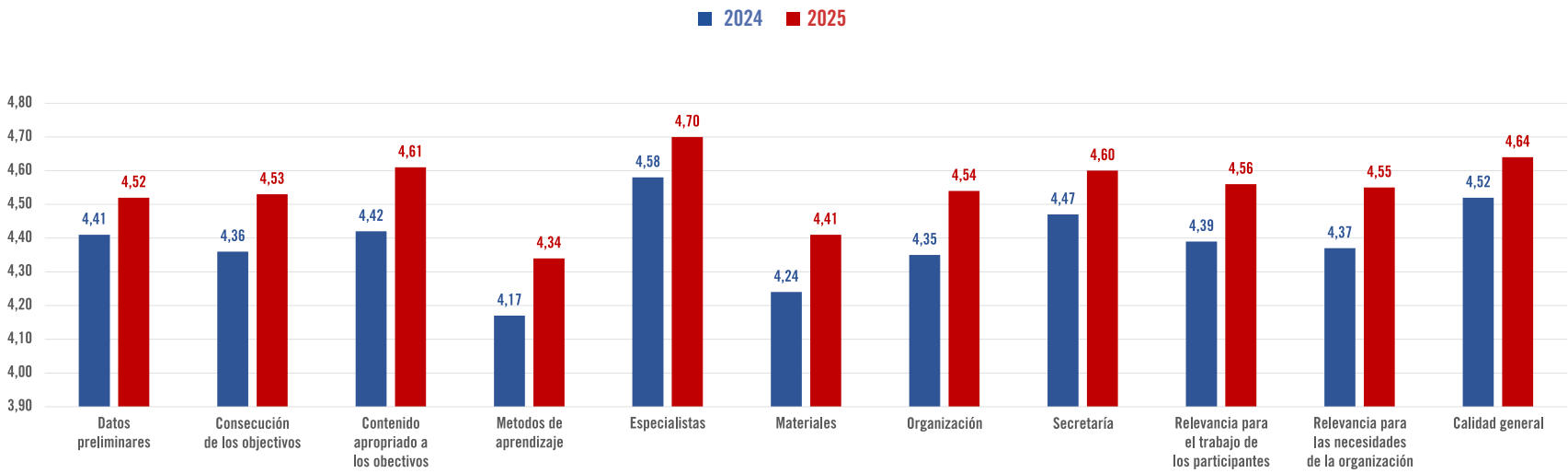


ACT/EMP 2025	ITCILO 2025
4,64	4,56

ACT/EMP: 2024 vs 2025



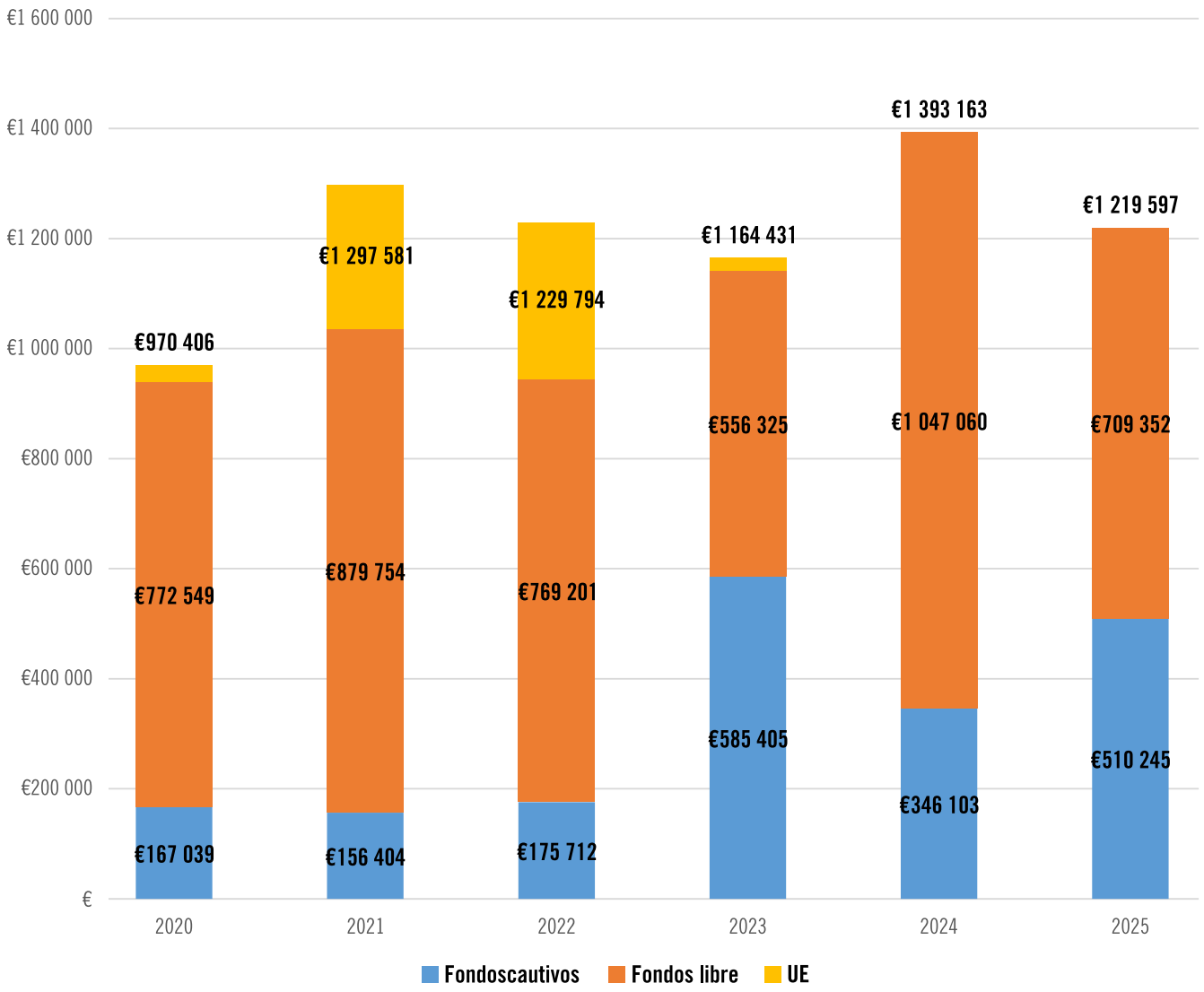
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE ACT/EMP 2024 vs 2025



En 2025, el Programa siguió prestando servicios de alta calidad orientados a resultados, alcanzando una **puntuación media de satisfacción de los participantes de 4,64 sobre 5** en las evaluaciones al término de las actividades. Este resultado representa una mejora respecto a 2024 y supera el desempeño global del Centro en todas las dimensiones clave de evaluación.

Aunque pequeñas variaciones de unas décimas no sean necesariamente estadísticamente significativas, las valoraciones sistemáticamente elevadas obtenidas por el Programa merecen especial atención. Los participantes expresaron niveles de satisfacción particularmente altos con la **calidad y los conocimientos especializados de los expertos y formadores —en su mayoría personal interno—, así como con el apoyo administrativo y organizativo recibido**. Estos resultados reflejan el compromiso sostenido del Programa con la calidad, la atención al detalle y el apoyo personalizado, que contribuyen a un desempeño sobresaliente en todas las dimensiones de evaluación.

FONDOS



En 2025, el Programa movilizó una financiación total de **1 219 597 €**, de la cual los fondos no cautivos representaron la mayor proporción.

Las fuentes de financiación incluyeron:

▶ FONDOS CAUTIVOS (41,8%)

Un total de **510 245 €**, compuesto por:

- Asignación anual del Gobierno italiano: 150 000 € (12,3%).
- Fondos para becas procedentes de la asignación anual y de los fondos remanentes del año anterior: 315 245 € (25,8%).
- Fondos adicionales para becas destinados a actividades bipartitas: 45 000 € (3,7%).

▶ FONDOS NO CAUTIVOS (58,2%)

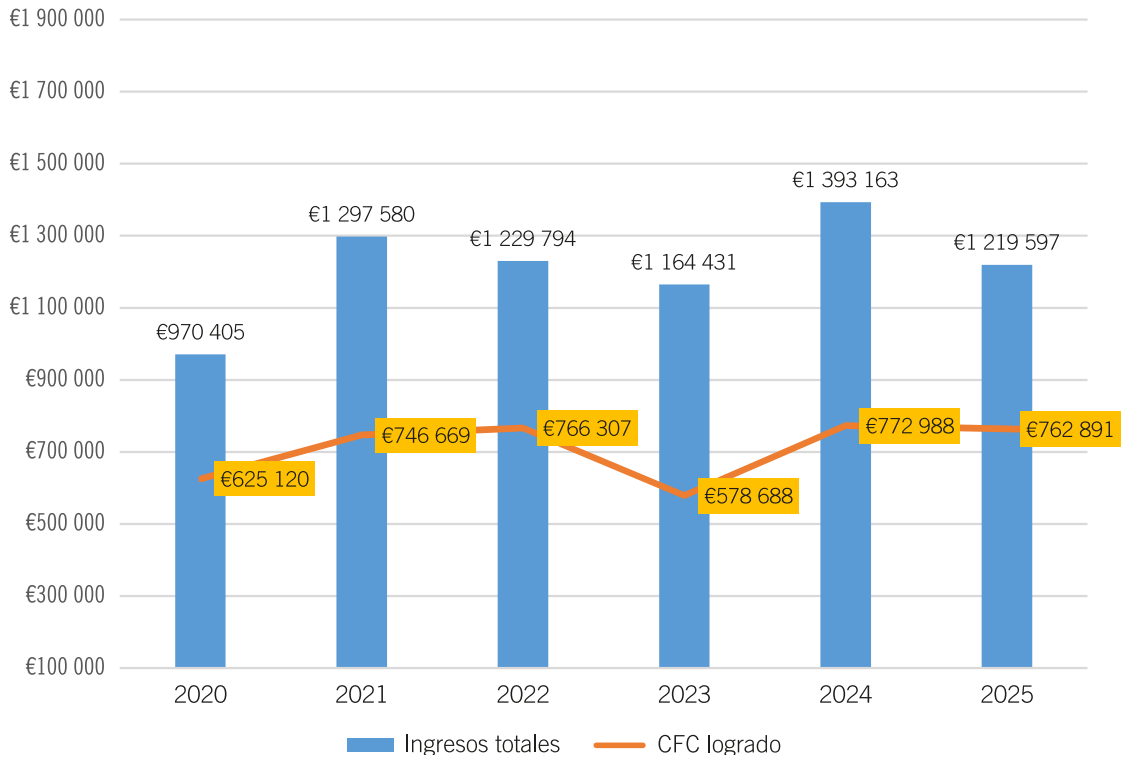
Un total de **709 352 €** destinado a cursos de formación y servicios de asesoramiento, compuesto por:

- Fondos de la OIT, incluidos los de cooperación técnica con cargo al presupuesto ordinario (CTPO) y proyectos: 582 850 € (47,8%).
- Otros patrocinadores y socios, incluida la Organización Internacional de Empleadores (OIE): 126 502 € (10,4%).

En 2025 no se registró financiación procedente de la Comisión Europea.

INGRESOS FRENTE A CFC

ACT/EMP	Ingresos totales	CGF objetivo	CGF alcanzada	CGF alcanzada frente a objetivo	CGF/ Ingresos
2020	€970 405	€600 000	€625 120	104,19%	64,42%
2021	€1 297 580	€660 000	€746 669	113,13%	57,54%
2022	€1 229 794	€690 000	€766 307	111,06%	62,31%
2023	€1 164 431	€700 000	€578 688	82,67%	49,70%
2024	€1 393 163	€700 000	€772 988	110,43%	55,48%
2025	**€1 219 597**	**€725 000**	**€762 891**	**105,23%**	**62,55%**



En 2025, la contribución del Programa a los costos fijos del Centro (CFC) alcanzó los 762 891 €, lo que representa el 105,23% de la meta anual de 725 000 €. Con unos ingresos totales de 1 219 597 €, la relación entre la CFC y los ingresos aumentó al 62,55%, frente al 55,48% en 2024. Pese a la disminución de los ingresos totales, el Programa mantuvo una contribución sustancial a los costos fijos del Centro, al tiempo que mejoró la calidad de los servicios prestados a los mandantes empleadores de la OIT.

NUESTRO EQUIPO



EQUIPO EN 2026

Paolo Salvai
Director del Programa



Rachida Zingara
Asistente superior de programa





Sandro Pettineo
Oficial de Programa Senior

Irene Panizzolo
Secretaria de Programa





Jeanne Schmitt
Oficial de Programa Senior

Yulia Meshikh
Jr. Secretaria de Programa





Jorge Cesar Ramirez Mata
Oficial de Programa Senior



Monte Jorge Hey Martins Eduardo
Oficial Asociado de Programa



Amina Boumerdassi
Jr. Secretaria de Programa
Contrato de corta duración

Maria Garces
Pasante





Programa de Actividades para los Empleadores
E-mail: r.zingara@itcilo.org
Teléfono: +39 011 693 6513
https://www.itcilo.org/es/teams/actividades-para-los-empleadores

Diseño e impresión por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín – Italia
Fotos de portada y separadores: generadas por IA