

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

# INFORME PROVISIONAL DE EJECUCIÓN PARA 2024



# CONTENIDOS

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PRÓLOGO</b>                                                                     | <b>2</b>  |
| <b>RESULTADOS DEL CENTRO EN UN VISTAZO</b>                                         | <b>4</b>  |
| <b>1. ACERCA DEL CENTRO</b>                                                        | <b>9</b>  |
| <b>2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD</b>                                             | <b>10</b> |
| <b>3. CARTERA DE SERVICIOS</b>                                                     | <b>12</b> |
| <b>4. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN</b>                                                 | <b>15</b> |
| <b>5. SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES</b>                      | <b>19</b> |
| Alcance                                                                            | 19        |
| Resultados                                                                         | 25        |
| <b>6. SERVICIOS DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL</b>                    | <b>30</b> |
| Alcance                                                                            | 30        |
| Resultados                                                                         | 33        |
| <b>7. CONJUNTO DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES SISTÉMICAS</b>            | <b>37</b> |
| Alcance                                                                            | 37        |
| Resultados                                                                         | 39        |
| <b>8. SITUACIÓN FINANCIERA</b>                                                     | <b>42</b> |
| Contribuciones netas                                                               | 42        |
| Gastos                                                                             | 44        |
| <b>9. ALIANZAS</b>                                                                 | <b>48</b> |
| Lanzamiento de las celebraciones del 60.º aniversario                              | 48        |
| La asociación con el Gobierno de Italia                                            | 50        |
| Otras asociaciones para el desarrollo                                              | 51        |
| Alianzas de aprendizaje                                                            | 53        |
| <b>10. GOBERNANZA</b>                                                              | <b>54</b> |
| Supervisión                                                                        | 54        |
| Gestión de riesgos                                                                 | 55        |
| Eficacia operativa                                                                 | 55        |
| Personal motivado y cualificado                                                    | 57        |
| Mejora del Campus                                                                  | 59        |
| Infraestructura digital inclusiva y segura                                         | 61        |
| <b>11. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES</b>                                         | <b>63</b> |
| Innovación y aprendizaje                                                           | 63        |
| Igualdad de género, inclusión y diversidad                                         | 65        |
| Diálogo social, tripartismo y normas internacionales del trabajo                   | 65        |
| <b>ANEXO: INDICADORES DEL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS DEL CENTRO</b> | <b>68</b> |

# PRÓLOGO

Este informe resume el trabajo realizado por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (“el Centro”) en 2024, a mitad del bienio cubierto por el Programa y Presupuesto 2024-2025 del Centro.

Coincidiendo con el 60.º aniversario del Centro, el año 2024 ha sido un período de crecimiento, apoyado en la continua transformación digital de sus procesos de negocio y en una mayor diversificación de su cartera de servicios. Durante el período sobre el que se informa, el Centro logró reconstruir paso a paso su base de actividades de formación presencial, mientras que el universo de participantes de estudiantes en línea siguió expandiéndose rápidamente. El Centro también siguió desplegando soluciones digitales de aprendizaje y colaboración para sus socios institucionales, lo que a su vez permitió a estos últimos ampliar considerablemente el alcance entre sus propios miembros. Además, el Centro consolidó su conjunto de servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema, destinados al intercambio de conocimientos y a la promoción de los mensajes políticos fundamentales de la OIT. En total, el Centro llegó directamente a unos 100 000 alumnos a través de sus actividades de aprendizaje.

La evaluación externa de 2024 de las actividades de aprendizaje del Centro, centrada en los servicios de desarrollo de capacidades para los representantes de los trabajadores, puso de manifiesto la gran relevancia de la formación para las necesidades de los participantes: el 98 por ciento afirmó que las competencias adquiridas eran aplicables y el 93 por ciento preveía beneficios institucionales. Más del 80 por ciento de todos los participantes demostraron un aumento de sus conocimientos como resultado directo de la formación y más de la mitad de los participantes compartieron un ejemplo concreto de cómo mejoró su desempeño después de aplicar los conocimientos recién adquiridos en su lugar de trabajo.

Y lo que es más importante, el Centro también pudo demostrar que sus actividades de desarrollo de la capacidad institucional y de desarrollo de la capacidad a nivel del sistema estaban generando un cambio positivo: el Centro pudo llegar a casi 60 000 alumnos a través de plataformas de aprendizaje desarrolladas y gestionadas en nombre de los mandantes de la OIT y de otros socios de desarrollo de la OIT.

El Centro también logró generar un superávit de 803 000 euros, lo que le permitió acumular reservas para futuras crisis, reinvertir en nuevos productos y apoyar financieramente la participación de más componentes en sus actividades. Respaldado por el mandato de la OIT de facilitar la consecución del producto A.5. del PyP de alto nivel de la OIT para el bienio 2024-2025, el Centro diseñó el Programa Innovation Sparks de la OIT y aumentó significativamente la visibilidad de la OIT en las redes de innovación de todo el sistema de las Naciones Unidas. A través del programa Innovation Sparks, los mandantes de la OIT tuvieron acceso a soluciones innovadoras de desarrollo de capacidades, como las plataformas impulsadas por IA. El Centro también puso en marcha la iniciativa CATALYST para facilitar las actividades intersectoriales y promover la integración de políticas en toda la organización.

Hacia finales de 2024, las turbulencias en el entorno operativo del Centro volvieron a aumentar debido a las fuerzas geopolíticas, económicas y tecnológicas. Habiendo aprendido importantes lecciones de la pandemia de COVID, el Centro está bien preparado para hacer frente a nuevos cambios inevitables, contando con el pleno apoyo del Consejo Directivo para navegar en este complejo proceso de transformación.

**Christophe Perrin**

Director

Julio de 2025

# RESULTADOS DEL CENTRO EN UN VISTAZO

La estrategia de sostenibilidad del Centro expresa el rendimiento a través de tres dimensiones interrelacionadas y que se refuerzan mutuamente, a saber, el desempeño técnico en la prestación de sus servicios de desarrollo de capacidades individuales, institucionales y a nivel de sistema, el desempeño financiero expresado en términos de ingresos y gastos, y el desempeño de la gobernanza en función del cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos para una organización internacional de la función pública.

## DESEMPEÑO TÉCNICO

### SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES

En consonancia con el enfoque común de las Naciones Unidas para el desarrollo de capacidades y la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT, el desarrollo de capacidades individuales se refiere a la transferencia de competencias funcionales y técnicas para reforzar el desempeño de cada alumno.

- **El número de inscripciones en las actividades de formación del Centro aumentó** de 85 842 en 2023 a 101 201 (+18 por ciento), gracias a la demanda de actividades de aprendizaje en línea, pero también respaldado por la recuperación de los cursos de formación presenciales.
- En la misma línea, la Turin School of Development, una colaboración conjunta entre el Centro y las universidades para facilitar a las personas del mundo laboral el acceso a titulaciones superiores sobre temas de justicia social, **amplió el número de estudiantes de maestría en el año académico 2024/25** de 154 a 186 alumnos, con un aumento del 20 por ciento.
- **El Centro llegó a estudiantes de todo el mundo.** Participantes de más de 170 países se inscribieron en las actividades de aprendizaje del Centro, la gran mayoría accediendo a los servicios a través de la plataforma de aprendizaje en línea [Ecampus](#) del CIF-OIT las 24 horas del día y de forma gratuita en formatos digitalmente inclusivos.
- **El Centro reforzó aún más su posición como centro de aprendizaje sobre temas relacionados con el trabajo decente para el personal de la OIT y otros funcionarios de las Naciones Unidas.** En 2024, el Centro registró 5 298 matriculaciones de personal de la OIT (+32 por ciento), y 2 886 alumnos de otros organismos de las Naciones Unidas (+27,6 por ciento).
- Los índices de satisfacción de los clientes, que se supervisan de forma rutinaria en todas las actividades de aprendizaje, muestran que **la satisfacción general de los participantes con los servicios de aprendizaje del Centro fue alta**, situándose en 4,57 en una escala del 1 al 5, en la que 5 denota la excelencia del servicio.

- Las pruebas de adquisición de conocimientos que se realizan al final de cada actividad muestran **que el 85 por ciento de todos los participantes demostraron haber aumentado sus conocimientos**.
- La evaluación externa anual de las actividades de aprendizaje del Centro mostró que el 97 por ciento **de los antiguos participantes afirmaron que pueden aplicar en su trabajo los conocimientos recién adquiridos** y el 53 por ciento de ellos aportaron ejemplos concretos.

## SERVICIOS DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Los servicios de desarrollo de la capacidad institucional tratan de reforzar las estrategias, los marcos de gobernanza, los sistemas y las herramientas que utilizan las organizaciones. Mientras que la capacidad individual se encarna en los individuos, la capacidad institucional se inscribe en el código operativo de la organización.

- El Centro ayudó a los mandantes a **elaborar material didáctico, cursos en línea y plataformas de aprendizaje en línea para las organizaciones locales asociadas**. El Centro también prestó apoyo **operativo y de mantenimiento para estas plataformas**.
- El Centro prestó servicios de asesoramiento estratégico, centrándose en los procesos de transformación digital, los servicios basados en datos para la toma de decisiones con base empírica y la innovación en el aprendizaje. El Centro también prestó una amplia gama **de servicios de apoyo a la innovación**, incluido el asesoramiento a los mandantes de la OIT sobre la puesta a **prueba y la ampliación de soluciones innovadoras** para promover la justicia social.
- Las evaluaciones internas de los servicios de desarrollo de la capacidad institucional del Centro indicaron altos índices de aplicación de los nuevos productos desarrollados y de asesoramiento estratégico. En 2023, el Centro registró **60 000 inscripciones en plataformas de aprendizaje mantenidas en nombre de sus intermediarios institucionales**. **A partir de 2025, el Centro encargará evaluaciones externas anuales de sus consultorías para arrojar más luz sobre el cambio positivo duradero de su trabajo.**

## SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL DE SISTEMA

Los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema tratan de reforzar la “capacidad de retención” del sistema social en el que interactúan individuos e instituciones. La capacidad a nivel de sistema se materializa en los valores, las percepciones y los conocimientos que poseen estos actores, que en conjunto conforman la visión del mundo del trabajo y las normas que lo rigen.

- El Centro facilitó un número considerable de **conferencias, actos de diálogo y otras actividades de intercambio de conocimientos**, como las consultas en línea moderadas en nombre de la Coalición Mundial por la Justicia Social. En 2024, estos **eventos registraron 5 045 participantes**, un 22 por ciento más que en 2023.
- El Centro diseñó y llevó a cabo una amplia gama de **actividades de comunicación y promoción** para incentivar el trabajo decente y la justicia social; uno de los principales objetivos de esta línea de trabajo fue el apoyo de marca a los proyectos de la OIT.

- Las evaluaciones internas de los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema del Centro implicaron en muchos casos **un cambio positivo duradero**; un ejemplo de ello es el Foro mundial sobre IA organizado por el Centro en septiembre de 2024. Uno de los proyectos piloto de IA co-creados durante el evento (producto) fue con el Departamento de Normas de la OIT sobre el uso de IA generativa para mejorar el sistema de supervisión regular. Se puso en marcha un estudio de viabilidad para esta herramienta de productividad impulsada por IA, que se entregará en 2025.

## DESEMPEÑO FINANCIERO

### INGRESOS

- El Centro obtuvo un superávit basado en las NICSP de 2,85 millones de euros, que incorpora los resultados financieros totales de todos los fondos del Centro, mientras que el superávit presupuestario de 803 000 euros incluye únicamente los resultados del Fondo General.
- Los ingresos procedentes de la formación y los servicios de asesoramiento ascendieron a 24,8 millones de euros en 2024, frente a los 26,88 millones de euros de 2023, lo que refleja un fuerte aumento de 2,0 millones de euros, cifra que corresponde a un 7,6 por ciento.
- La contribución neta de los **servicios de actividades de formación y no formación** ascendió a 16,62 millones de euros, lo que representa **un aumento global de 2,03 millones de euros (13,9 por ciento) en la contribución neta de los servicios de actividades de formación y no formación con respecto al presupuesto estimado para 2024**. Hay dos factores principales que contribuyen a esta variación significativa.
  - El primero es el crecimiento continuado del alcance en 2024. En 2024, el número de actividades de formación y no formación disminuyó un 10,0 por ciento. Sin embargo, en conjunto, las matriculaciones directas e indirectas pasaron de unas 99 000 matriculaciones en 2023 a más de 154 000 en 2024, para todos los tipos de modalidades de formación. Además, mientras que el número de actividades para los servicios de comunicación y promoción ha disminuido ligeramente en 2024, el número de participantes alcanzados creció en torno a un 20,6 por ciento de objetivo de alcance.
  - El segundo es la disminución de los gastos directos derivados de los servicios prestados. Mientras que en el presupuesto aprobado para 2024-2025 se aplicó una proporción del 50 por ciento, basado en los resultados pasados, en 2024, la proporción real de gastos directos se situó en torno al 41 por ciento, lo que supuso un ahorro y un mayor margen de contribución neta para cubrir los gastos fijos, la contingencia y las inversiones institucionales.
- Los ingresos multimedia disminuyeron de 991 000 euros en 2023 a 623 000 euros en 2024 y la contribución neta de los servicios multimedia ascendió a 433 000 euros, muy por debajo del presupuesto anual de 2024 en 374 000 euros, es decir, un 46,3 por ciento. Esto se debió principalmente a una disminución significativa de la demanda de servicios de publicación por parte de uno de nuestros principales clientes debido a cambios en sus políticas. Esto provocó una pérdida de ingresos de unos 150 000 euros en comparación con el año anterior, así como algunos grandes proyectos que se aplazaron hasta 2025, lo que afectó a la cartera en otros 150 000 euros aproximadamente.

- Otros ingresos, incluidos los ingresos por intereses, aumentaron en unos 140 000 euros con respecto a 2023. La contribución neta de fuentes diversas ascendió a 2,47 millones de euros, por encima del presupuesto anual en 1,07 millones (77,1 por ciento). Dos factores contribuyeron a este importante resultado: los ingresos por intereses obtenidos, de 1,1 millones de euros, debido al aumento de los tipos de interés y a los continuos esfuerzos del Centro por garantizar el máximo rendimiento de sus inversiones, y los ingresos procedentes del alquiler de las instalaciones y alojamientos del campus a terceros, así como de otras fuentes menores, fueron superiores a lo previsto inicialmente en el presupuesto 2024-2025.
- Las contribuciones voluntarias aumentaron en 731 000 euros en 2024 en comparación con 2023. La contribución ex-lege del Gobierno italiano, de 7,85 millones de euros, se mantuvo constante, aunque aumentó su contribución voluntaria para actividades de 1,6 millones de euros en 2023 a 2,0 millones de euros en 2024.

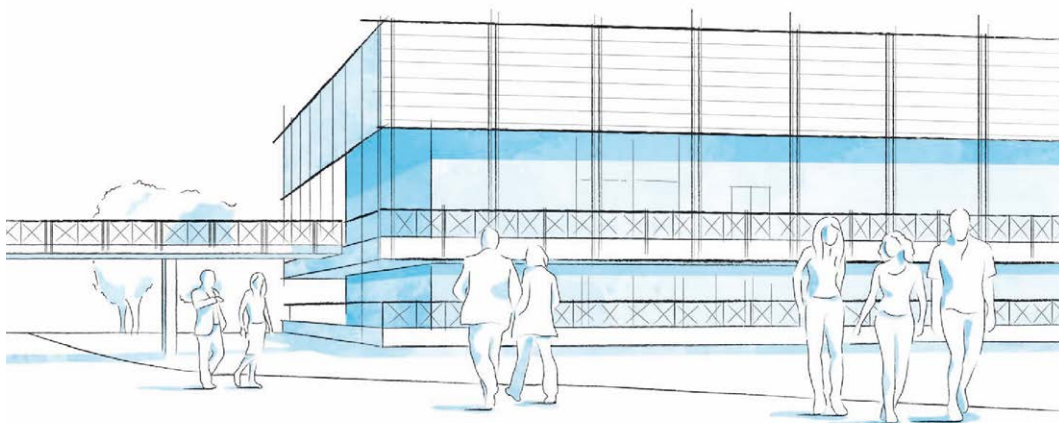
## GASTOS

- El gasto total en 2024 ascendió a 43,016 millones de euros, 82 000 euros o menos del 1,0 por ciento menos que el importe del gasto total en 2023, que fue de 43,098 euros. Esto se distribuyó entre un gasto fijo de 29,99 millones de euros y unas inversiones institucionales de 2,58 millones de euros. Los principales factores de costo fueron los costos relacionados con el personal, seguidos de los costos relacionados con el campus

## DESEMPEÑO DE GOBERNANZA

Durante el año en cuestión, el Centro siguió garantizando una gobernanza y supervisión de calidad, junto con una excelencia operativa encaminada a mejorar la eficacia y eficiencia de sus operaciones. Entre los principales hitos y logros, cabe destacar:

- El Centro diseñó y puso en marcha una campaña con motivo de su 60.º aniversario con el objetivo de celebrar sus logros, pero también de dar forma a la dirección futura, reflexionando sobre el papel del Centro como pionero del aprendizaje para la justicia social. Las celebraciones se iniciaron en la sesión del Consejo de Administración del 24 de octubre de 2024 y se clausurarán en otoño de 2025, marcando hitos clave en la historia del Centro.



- Se avanzó en la **eficiencia y eficacia operativas** mediante la realización de una revisión del proceso de inscripción y pago de los participantes, así como del servicio médico. Además, el Centro siguió digitalizando una serie de procesos empresariales relacionados con la automatización de la facturación, los procesos empresariales de recursos humanos, así como la digitalización de los flujos de trabajo de firma para los acuerdos de financiación. Los sistemas y herramientas digitales se reforzaron y mejoraron a través del Fondo para las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Se siguió mejorando **la calidad de la contratación, la formación y la retención del personal con talento**, entre otras cosas mediante la puesta en marcha del sistema de gestión del rendimiento y la atención continua a la diversidad y la inclusión del personal.
- **Se iniciaron las obras de renovación del campus.** Entre ellas se incluyen (i) la renovación del Pabellón Américas 2, que albergará la mayor parte de las oficinas del CIF-OIT, reduciendo así el espacio del Centro en el Campus, y (ii) la renovación del Pabellón Italy para albergar la sede de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. Paralelamente, el Centro emprendió obras prioritarias extraordinarias de mantenimiento, incluso en el marco del 60.º aniversario, a través del Fondo de Mejora del Campus.
- Se adjudicaron nuevos contratos para los servicios de alojamiento, lo que permitió mejorar las opiniones y la experiencia de los usuarios en el Campus.
- El Centro reforzó **la gobernanza digital, la seguridad y la accesibilidad**, al tiempo que siguió invirtiendo internamente en sistemas y herramientas digitales, entre otras cosas mediante la priorización de intervenciones clave en el marco del Fondo TIC.
- El Centro recibió **un dictamen de auditoría sin reservas de sus estados financieros anuales** por parte del auditor externo de la OIT (Comisión de Auditoría de la República de Filipinas).
- Se mantuvo la **calidad de la presupuestación, la gestión de la tesorería y la información financiera**, garantizando el cumplimiento de las normas contables y la disponibilidad de información financiera adecuada y completa para la toma de decisiones.

# 1. ACERCA DEL CENTRO

El Centro Internacional de Formación es el brazo de desarrollo de capacidades de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT es una agencia especializada del sistema de las Naciones Unidas (ONU) con el mandato de promover la justicia social a través del trabajo decente para todos, y el Centro ofrece servicios de desarrollo de capacidades individuales e institucionales para ayudar a sus mandantes en todo el mundo a hacer que la agenda de justicia social sea práctica.

Los principales grupos destinatarios de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro son los mandantes de la OIT: las organizaciones de trabajadores y empleadores y los gobiernos. El Centro también ofrece servicios de aprendizaje para el personal de la OIT, el personal de otros organismos de las Naciones Unidas y los socios de la OIT con el mandato de promover la justicia social, entre ellos los organismos gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro se centran en las personas y se basan en los derechos, promueven los principios y derechos fundamentales en el trabajo y fortalecen el tripartismo y el diálogo social. El Centro desempeña un papel clave en la ejecución de la Declaración del Centenario de la OIT de 2019 y apoya a los mandantes de la OIT para facilitar las transiciones hacia el futuro del trabajo y promover un crecimiento basado en el derecho al empleo, en línea con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El Centro deriva su mandato para la prestación de servicios de desarrollo de capacidades individuales, institucionales y a nivel de sistema de la Estrategia de Desarrollo de Capacidades de la OIT de 2019 y es uno de los centros de red del ecosistema de innovación definido por la Estrategia de Innovación de la OIT de 2023. El Centro está en primera línea cuando se trata de brindar apoyo técnico a los mandantes de la OIT bajo el paraguas de la Coalición Mundial para la Justicia Social, lanzada por el Director General en 2023.

El Centro Internacional de Formación de la OIT se encuentra en Turín (Italia), en el campus del centro de aprendizaje de todo el sistema de las Naciones Unidas. Para obtener más información general sobre el Centro, visite [www.itcilo.org](http://www.itcilo.org).

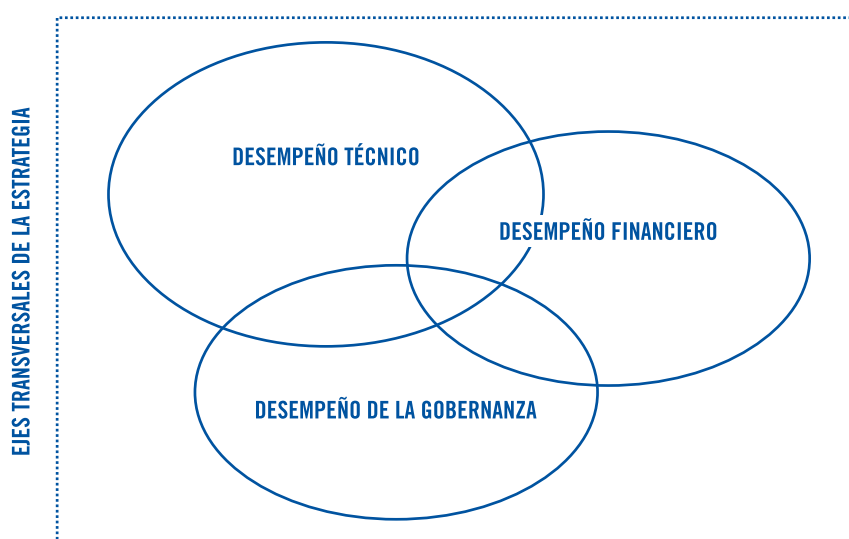
## 2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

El leitmotiv del Centro es ser una organización de formación sostenible. La sostenibilidad, en este caso, se define como la solidez de la organización a lo largo del tiempo, lograda mediante el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre los objetivos financieros y no financieros.

El sistema de gestión basada en los resultados que sustenta la estrategia de sostenibilidad del Centro se inspira en el enfoque del cuadro de mando integral, ajustado al contexto de una institución de administración pública internacional. La estrategia se organiza en torno a tres pilares o dimensiones de desempeño: técnico, financiero e institucional. El desempeño en cada dimensión se monitorea en relación con una serie de resultados, con los indicadores asociados. Además, el sistema de gestión basada en los resultados distingue tres ejes o motores políticos transversales: el aprendizaje y la innovación; la igualdad y la diversidad de género; y el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo.

Las tres dimensiones del desempeño organizacional sostenible son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Si bien el pilar del desarrollo es fundamental, ya que está relacionado con el mandato del Centro, las debilidades en cualquiera de los pilares afectarían al desempeño de los demás y, por lo tanto, socavarían la sostenibilidad general del Centro. Las tres dimensiones se muestran en la siguiente tabla. El desempeño del Centro en cada dimensión se describe en las siguientes secciones.

### *EL MARCO ESTRATÉGICO ILUSTRADO*

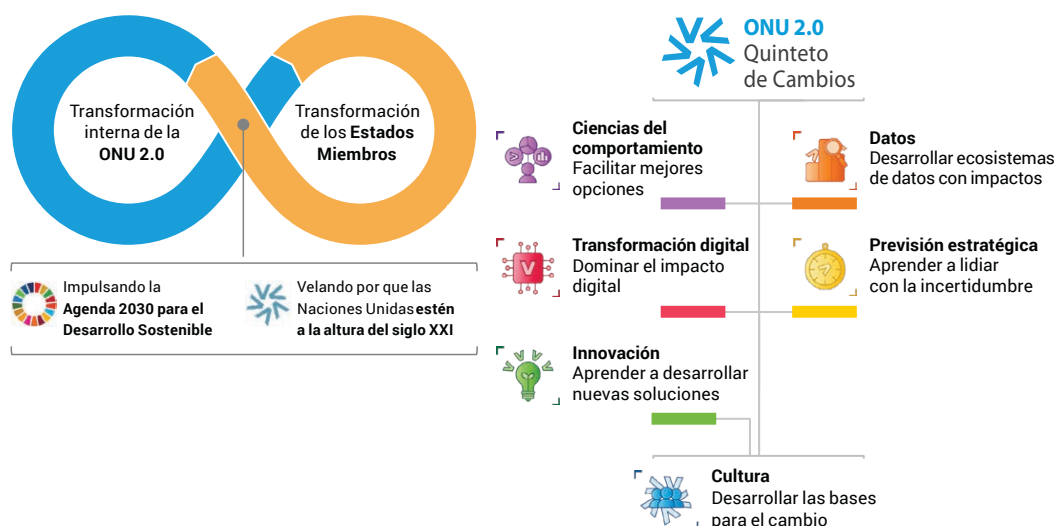


Fuente: Plan Estratégico del CIF-OIT para 2022-2025, pág.9A.

La fuerza impulsora de la estrategia de sostenibilidad del Centro es la transformación digital de sus servicios y procesos operativos. Gracias a la tecnología, el Centro pudo reaccionar de inmediato y pasar de la formación presencial al aprendizaje en línea y la aplicación de la realidad virtual cuando se produjo la pandemia de COVID, y desde 2023 ha seguido aprovechando la inteligencia artificial generativa para acelerar la divulgación y el impacto mediante el uso de grandes modelos lingüísticos.

Otro factor destinado a aumentar la resistencia del Centro en medio de un entorno operativo volátil es un fuerte énfasis en la innovación y las aplicaciones del aprendizaje. La idea, en pocas palabras, es anticiparse y aceptar el cambio inevitable con la ayuda de las competencias críticas encarnadas en el “Quinteto de Cambios” de las Naciones Unidas. De acuerdo con los principios rectores del Quinteto de Cambios, el Centro se centra en los **servicios de desarrollo de capacidades para los mandantes de la OIT basados en datos, innovadores y mejorados digitalmente, y que aprovechan la previsión estratégica y la ciencia del comportamiento para la toma de decisiones.**

### EL QUINTETO DE CAMBIOS DE LAS NACIONES UNIDAS



Fuente: ONU 2.0; Una cultura orientada al futuro y competencias de vanguardia para mejorar el impacto del sistema de las Naciones Unidas, informe de políticas núm. 11, publicado en septiembre de 2023.

### 3. CARTERA DE SERVICIOS

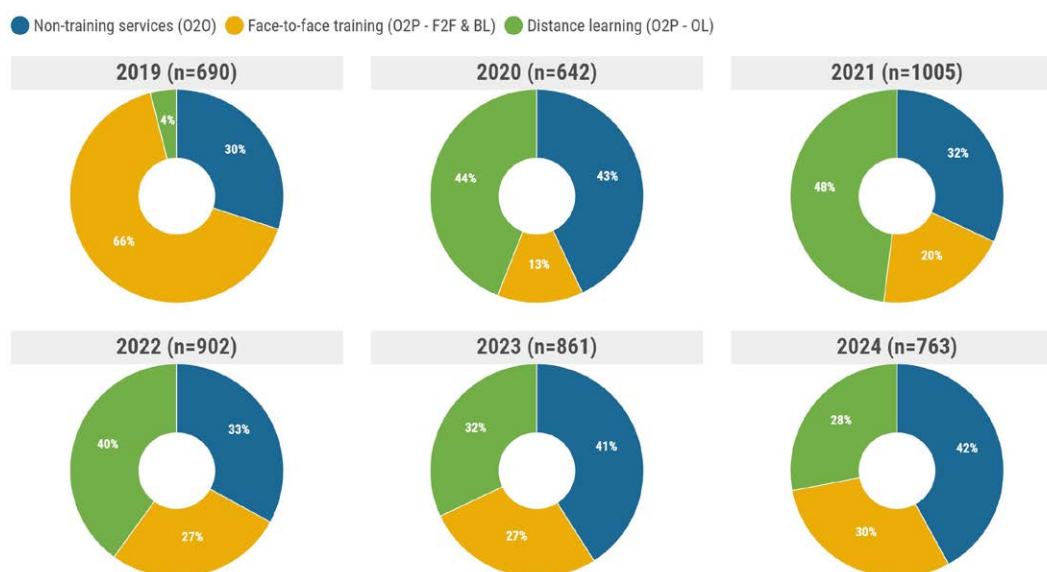
Los servicios del Centro se articulan en tres niveles: servicios para individuos, servicios para organizaciones y servicios dirigidos al entorno del sistema en el que interactúan individuos y organizaciones. Los servicios para alumnos individuales se centran en la formación y las actividades de aprendizaje relacionadas, como los estudios de maestría que ofrece la Turin School of Development. Los servicios para las organizaciones implican asesoramiento estratégico y desarrollo de productos, en el primer caso centrado en la estrategia de transformación digital y en el segundo en soluciones de aprendizaje digital. Los servicios que fomentan la capacidad a nivel de sistema consisten en campañas de comunicación y promoción y la facilitación de actos de intercambio de conocimientos.

#### CARTERA DE SERVICIOS ILUSTRADA

| FORMACIÓN                                 | SERVICIOS NO RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN |                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| CURSOS REGULARES<br>(incluidas maestrías) | DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA LA FORMACIÓN  | CONSULTORÍA              |
| CURSOS A MEDIDA                           | CONFERENCIAS Y RETIROS                     | COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN |

En el pasado, la mayor parte de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro relacionados con la formación grupal se prestaban presencialmente en el campus o sobre el terreno. A lo largo de los años, ha aumentado la proporción de actividades de aprendizaje a distancia y de servicios no relacionados con la formación para clientes institucionales. Esta **estrategia de diversificación** permitió al Centro mitigar el impacto de la pandemia de la COVID-19 al cambiar drásticamente el enfoque hacia la educación a distancia cuando toda la formación presencial tuvo que suspenderse temporalmente, y al hacer hincapié en los servicios de desarrollo de la capacidad institucional en las fases iniciales. Las lecciones aprendidas a lo largo del camino también han convertido al Centro en un socio al que acuden los mandantes de la OIT en busca de servicios de asesoramiento sobre estrategias de transformación digital. En 2024, la **proporción entre servicios de formación y no formación se situaba en 60:40**, dentro del corredor objetivo fijado en el Programa y Presupuesto (2:1).

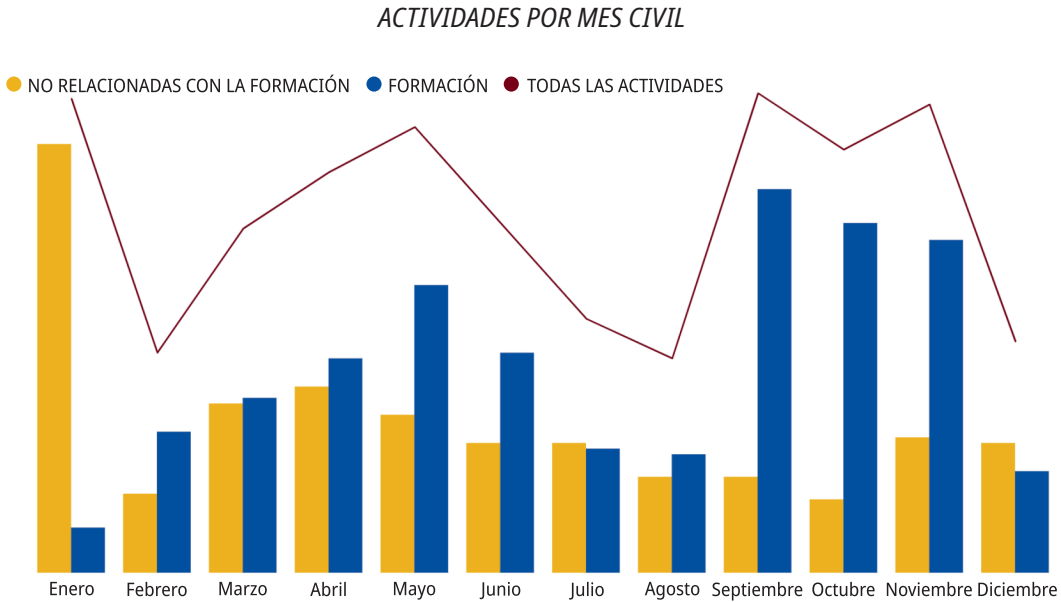
### DESGLOSE DE LAS ACTIVIDADES POR CATEGORÍA (2014-23)



Fuente: MAP; Las actividades de desarrollo de medios se registraron por primera vez en 2016 con la introducción del nuevo MAP.

La importancia de los servicios no relacionados con la formación destinados al desarrollo de la capacidad institucional y del sistema para el rendimiento sostenible del Centro también se hace evidente al cruzar el número de actividades del Centro durante el bienio con sus respectivas contribuciones a los costes fijos (CFC). En resumen, aunque las actividades de formación -y en particular los cursos abiertos anunciados en el calendario- siguieron representando en 2024 la mayor parte de las actividades, los ingresos netos y los participantes, la contribución de las actividades no relacionadas con la formación a los resultados sostenibles del Centro fue, no obstante, significativa. Como se ilustra a continuación, estas actividades no relacionadas con la formación contribuyeron de forma importante a los resultados y permitieron que el Centro siguiera siendo productivo durante todo el año natural, incluso fuera de temporada y en los meses de temporada baja, como enero, febrero, marzo y agosto. Así pues, la diversificación de la cartera también es clave para repartir tanto el riesgo financiero como la carga de trabajo entre las distintas categorías de activos en un entorno operativo volátil. El alcance, el impacto y el desempeño financiero de cada activo de la cartera se explican con más detalle en los capítulos siguientes.

PESO DE LOS ACTIVOS (2024)



Fuente: MAP.

## 4. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

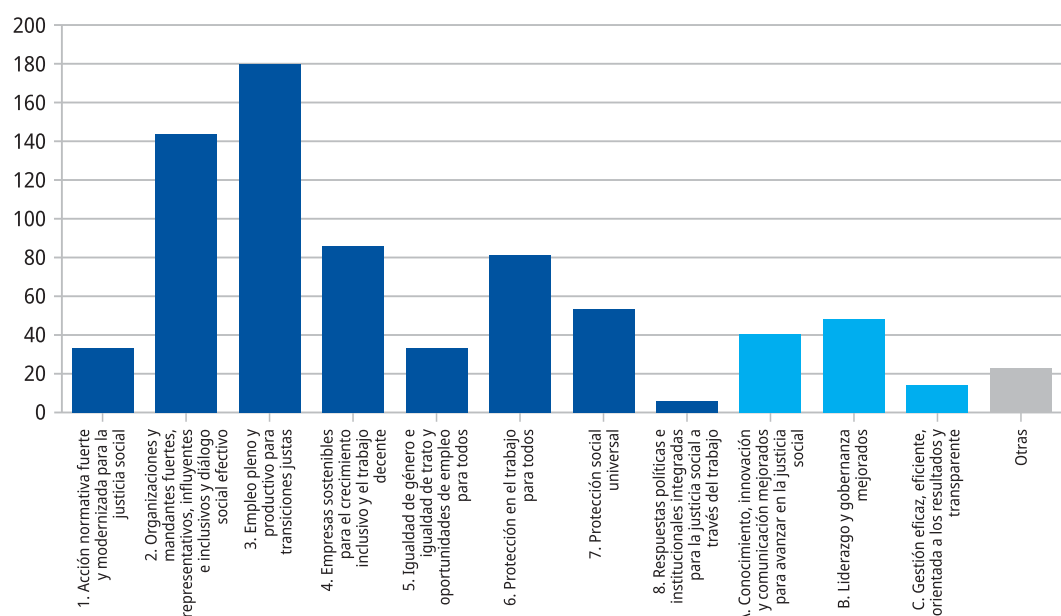
Las áreas de especialización del Centro se enmarcan en los marcos estratégicos de nivel superior de la OIT. En 2024, estos documentos rectores eran el Marco Estratégico de la OIT para 2022-2025 y el Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-2025. En el bienio de 2024-2025, el PyP de la OIT priorizó ocho resultados en materia de políticas interconectados y tres resultados catalizadores. Las áreas de especialización del Centro se clasificaron en consecuencia.



Fuente: Programa y presupuesto de la OIT 2024-2025, pág. 15.

En 2024, **nueve de cada diez actividades del Centro estaban directamente relacionadas con los resultados en materia de políticas de más alto nivel o con uno de los resultados catalizadores del PyP de la OIT, y en muchos casos la OIT informó al respecto.** Actividades diversas no vinculadas directamente con el PyP de la OIT relacionadas con actividades de innovación en el aprendizaje y misiones de apoyo al desarrollo de productos para otros organismos de las Naciones Unidas.

### ACTIVIDADES DEL CENTRO SEGÚN LA POLÍTICA DE LA OIT Y LOS RESULTADOS CATALIZADORES (2024)



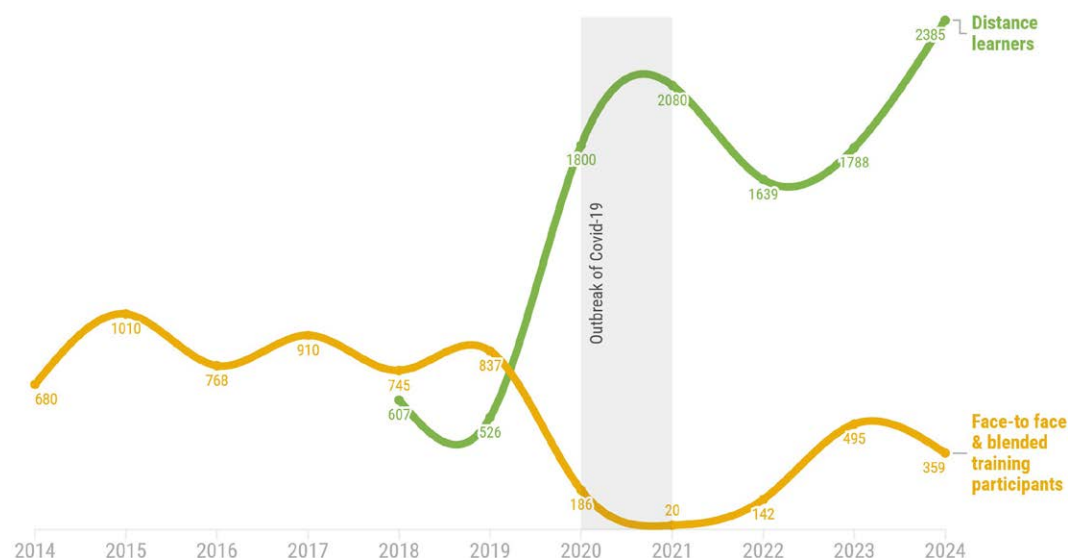
El **fuerte vínculo programático entre la OIT y el Centro** también se pone de manifiesto en el hecho de que casi el 60 por ciento de las actividades del Centro -entre ellas la mayoría de los cursos abiertos y todas las academias- se diseñaron y/o impartieron en asociación directa con la OIT.

La **alineación estratégica de la labor del Centro con el programa político de la OIT** también se refleja en el grado de participación del Centro en las actividades de desarrollo del personal de la OIT. El Centro dirige el programa de formación inicial para el nuevo personal de la OIT, el programa de formación para los directores de las oficinas exteriores de la OIT, el curso de formación para el liderazgo ejecutivo y la alta dirección de la OIT, la academia de desarrollo de asociaciones de la OIT, los cursos de seguimiento y evaluación de la OIT y los cursos de programación por país de Trabajo Decente de la OIT, con la máxima participación y aprobación de los expertos en la materia de la OIT. De este modo, en 2024, el Centro registró 5 298 inscripciones de personal de la OIT correspondientes a 2 744 alumnos únicos<sup>1</sup>, un 20 por ciento más que en 2023 (2 283).

Por otra parte, en 2024 el Centro también actuó **como centro de conocimientos de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre los mensajes políticos fundamentales de la OIT para el resto del personal de las Naciones Unidas**. En 2024, el Centro registró 2 886 inscripciones de personal vinculado a otras agencias de la ONU, un 27,6 por ciento más que en 2023 (2 261).

<sup>1</sup> Único para cada una de las modalidades de formación.

### PERSONAL DE LA OIT FORMADO POR EL CENTRO (2014-2024)



Fuente: MAP.

### Viaje de orientación de la OIT



Históricamente, el viaje de orientación de la OIT tiene por objeto facilitar la comprensión de la cultura y los valores de la OIT; aclarar los objetivos y las relaciones de trabajo de la OIT; y fomentar un sentimiento de pertenencia entre el nuevo personal. El programa se organiza en estrecha colaboración con el Departamento de Recursos Humanos, mientras que el CIF-OIT facilita plenamente su diseño e impartición. En un esfuerzo por ser más inclusivo, el viaje de orientación 2024 de la OIT tomó una forma diferente, ya que se abrió a casi todos los nuevos colegas elegibles que se unieron a la organización desde enero de 2023, independientemente de su fuente de financiación y ubicación. Este **nuevo enfoque situó la inclusión en el centro**, garantizando que todo el nuevo personal de la OIT iniciara su carrera con el mismo alto nivel de conocimiento de su organización.

El renovado viaje de orientación de la OIT consistió en una fase en línea de incorporación de dos semanas de duración cada dos años, que abarcaba los fundamentos de la organización, y luego cinco fases regionales en línea de una semana de duración, adaptadas a las prioridades y objetivos de cada región. En las dos fases de incorporación se trataron temas como la visión y la misión de la OIT, la gobernanza de la OIT y las normas internacionales del trabajo. Las cinco fases regionales se centraron en áreas como la visión, prioridades y estructura regionales; el trabajo con las oficinas: ACT/EMP y ACTRAV; e Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión.

Los seminarios web en línea incluyeron **debates interactivos con expertos clave de la OIT y actividades dinámicas en las salas de debate**, aprovechando soluciones de aprendizaje potenciadas por la tecnología, como pizarras virtuales y encuestas en directo. Para facilitar interacciones más espontáneas entre los participantes fuera de línea, el CIF-OIT también desarrolló una experiencia entre pares que llevaba a los participantes a través de una visita virtual a la sede de la OIT en Ginebra para mejorar las conexiones personales y profesionales a través de contenidos en vídeo de tamaño reducido para maximizar el compromiso y la interacción.

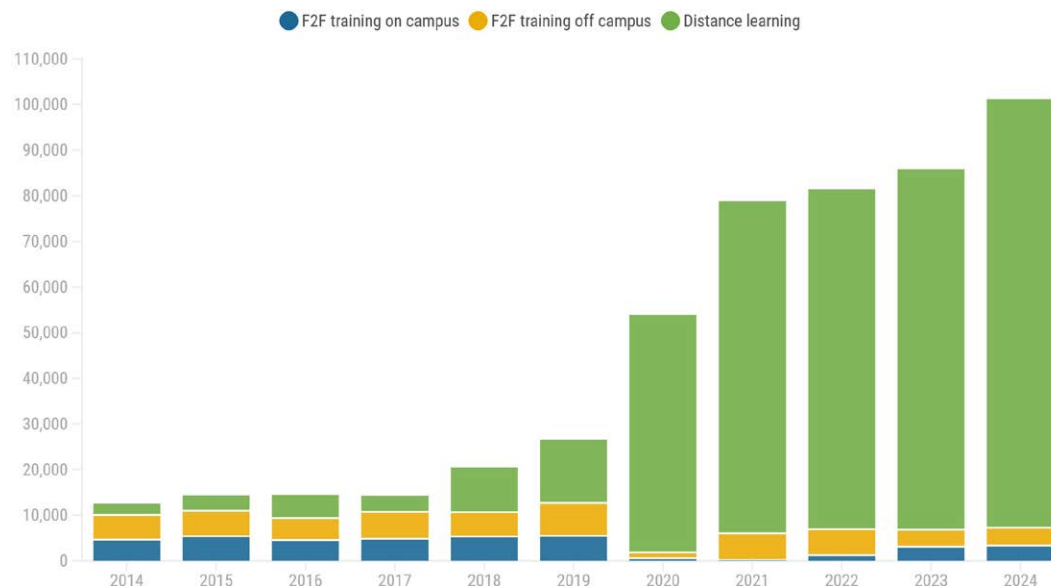
En el espacio de 2 años, el ILO Orientation Journey llegó a **un total de 298 nuevos funcionarios de la OIT a través de una serie de 46 seminarios web en línea**, lo que llevó a los participantes a calificar la calidad general del programa con un 4,10/5 aproximadamente. Algunos de los comentarios más destacados de los participantes: “La formación ha sido maravillosa y agradezco de verdad a todos los expertos y organizadores que han participado para que esto sea posible para nosotros” y, en concreto, sobre el componente regional: “Es bueno que se hayan propuesto sesiones temáticas interregionales para fomentar el aprendizaje y el intercambio de contextos entre regiones”.

## 5. SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES INDIVIDUALES

### ALCANCE

En 2024, **siguió aumentando el número de alumnos a los que el Centro llegó con sus servicios de desarrollo de capacidades individuales**. En comparación con 2023, el número total de inscritos aumentó más de un 18 por ciento, pasando de 85 842 a 101 201 inscritos en las actividades de formación del Centro. Este aumento se explica en gran medida por el continuo crecimiento del número de alumnos en línea, mientras que el número de alumnos presenciales, tanto en actividades en el campus como en actividades sobre el terreno, se estabilizó en línea con los objetivos de PyP en los niveles de 2023 (alrededor del 61 por ciento y el 55 por ciento, respectivamente, de las cifras registradas en 2019 antes de la pandemia). Así pues, las cifras confirman que, en consonancia con la “nueva normalidad” tras la pandemia, el Centro consiguió consolidar su base de formación presencial al tiempo que impulsaba la expansión de su universo de alumnos en línea gracias a un conjunto de nuevos servicios de aprendizaje en línea.

### INSCRIPCIONES EN ACTIVIDADES DE FORMACIÓN (2014-24)



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm.

### Protección contra el trabajo infantil en Arabia Saudí Formación de formadores para personal de primera línea en Riad del 8 al 12 de diciembre de 2024

En respuesta a las necesidades identificadas por el Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo Social de Arabia Saudí, y en el marco de su colaboración con la Organización Internacional del Trabajo, se diseñó un programa de formación a medida que se impartió en Riad del 8 al 12 de diciembre de 2024. Esta iniciativa pretendía reforzar las capacidades de los funcionarios de primera línea de diversas instituciones gubernamentales para comprender las causas profundas del trabajo infantil y aplicar estrategias eficaces para su prevención y erradicación.

Utilizando la metodología de formación interactiva y centrada en el alumno del CIF-OIT, el programa se impartió en árabe para garantizar la plena participación y el respeto de las sensibilidades culturales locales. Proporcionó información exhaustiva sobre la Política Nacional de Trabajo Infantil de Arabia Saudí, alineando los esfuerzos nacionales con las normas internacionales del trabajo y las iniciativas globales para erradicar el trabajo infantil. El trabajo práctico en grupo, los estudios de casos y las sesiones interactivas permitieron a los participantes aplicar sus conocimientos a situaciones del mundo real.

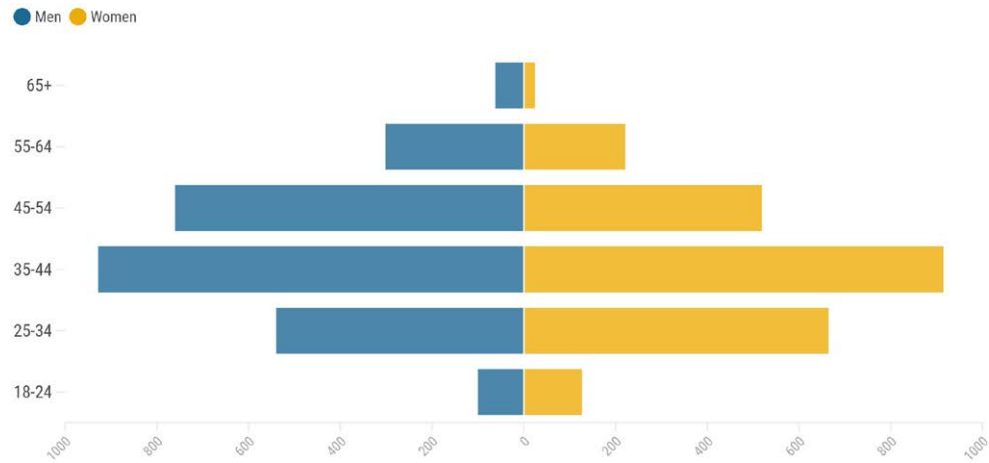
Esta actividad representa una contribución significativa a la Visión 2030 de Arabia Saudí y a su asociación con la OIT, fortaleciendo las capacidades institucionales de una manera sostenible y sensible al contexto. La evaluación de la formación indicó un impacto positivo, reconociendo la experiencia del CIF-OIT en el diseño de programas de formación participativos y adaptados a la realidad local. Sucesivamente se impartirá una fase de formación centrada en brindar a los participantes las competencias interpersonales necesarias para la transferencia eficaz de conocimientos y la defensa de la causa contra el trabajo infantil.



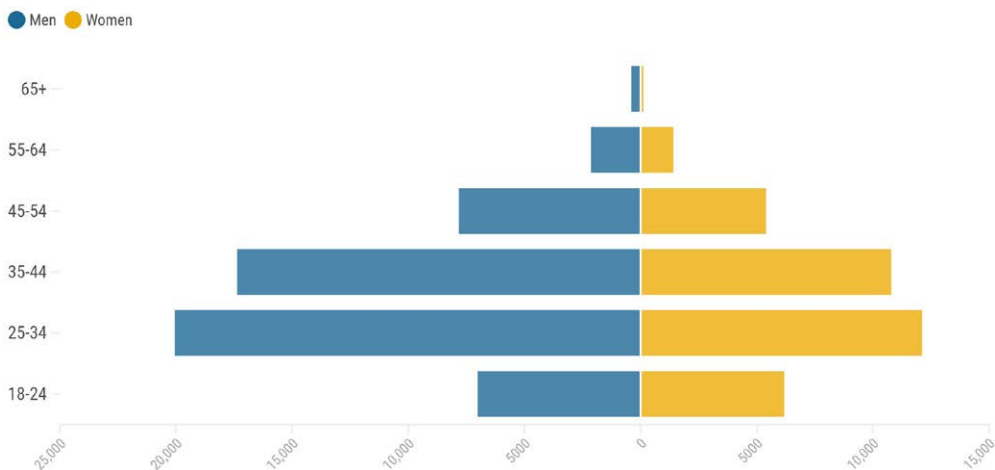
**El Centro se dirigió a alumnos de todo el mundo en una oferta digital integradora.** Todos los cursos a distancia autoguiados del Centro se hicieron accesibles gratuitamente, 24 horas al día, 7 días a la semana y en más de 40 idiomas. Todas las ofertas de eCampus del Centro fueron examinadas para su inclusión digital antes de su introducción en el mercado, y el sistema informático que sustenta el sistema de gestión del aprendizaje cuenta con la certificación ISO de seguridad digital y privacidad de datos. El 40 por ciento de todos los alumnos en línea y el 47 por ciento de todos los participantes en formación presencial eran mujeres. Los datos de los participantes también muestran que las actividades en línea tuvieron una gran aceptación entre los alumnos más jóvenes, tanto hombres como mujeres, mientras que las actividades de formación presenciales fueron más populares entre los profesionales en mitad de su carrera y con puestos de mayor responsabilidad. En 2024, el Centro siguió impulsando el equilibrio de género en las actividades de aprendizaje en línea a través de intervenciones específicas, como el proyecto “Las mujeres en la empresa digital”. El Centro también llevó a cabo varias campañas de divulgación en las redes sociales dirigidas explícitamente a las mujeres.

## UNIVERSO DE ALUMNOS POR SEXO Y COHORTE DE EDAD (2024)

## CURSOS DE FORMACIÓN PRESENCIALES

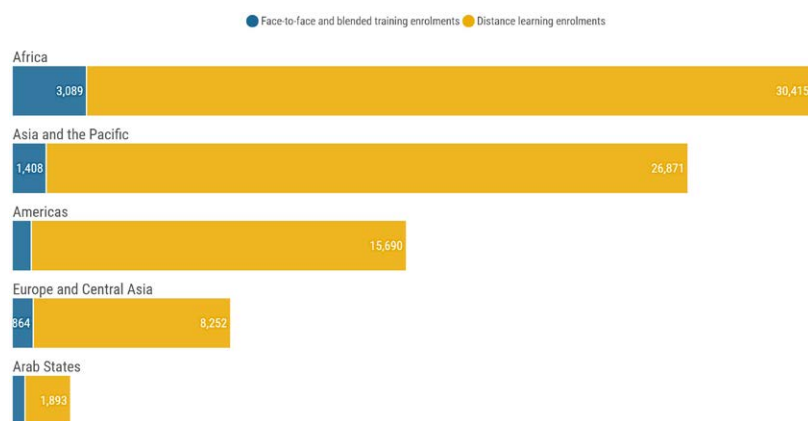


## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE EN LÍNEA



Fuente: eCampus y MAP.

## UNIVERSO DE ALUMNOS POR REGIÓN (2024)



Fuente: MAP, eCampus, Solicomm.

## La búsqueda de la protección social universal: Una red mundial de profesionales en formación

El Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) ofrece dos programas estructurados y plurianuales de Diploma en el ámbito de la protección social, destinados a desarrollar las competencias de profesionales de todo el mundo. Estos diplomas —el **Diploma para Analistas de Protección Social** y el **Diploma para Gestores de Protección Social**— ofrecen una vía de aprendizaje flexible y modular que permite a los participantes adaptar su trayectoria formativa a sus necesidades y contextos profesionales.

Los participantes pueden elegir entre una amplia gama de cursos de formación en línea, presenciales y semipresenciales dentro de cada itinerario. Para obtener el Diploma, los candidatos deben **obtener tres Certificados de logro** en la rama de analistas, o **cuatro Certificados de logro** en la rama de directivos o gestores, en un plazo máximo de **cinco años**. Una vez finalizado el curso, los participantes realizan un **proyecto final**, que les permite aplicar los conocimientos y competencias adquiridos a lo largo del programa a un problema real de protección social en un entorno de su elección.

Desde el lanzamiento del primer Diploma en 2020, la iniciativa no ha dejado de crecer, reflejando la demanda mundial de desarrollo profesional de alta calidad en materia de protección social. Hasta 2024, **51 profesionales de 39 países** de diversas regiones han obtenido con éxito uno o ambos diplomas. Esto demuestra el amplio alcance geográfico del programa y su papel en el refuerzo de la capacidad institucional de toda una serie de partes interesadas gubernamentales e interlocutores sociales.

A finales de abril de 2024, el programa marcó importantes hitos de participación, con al menos un curso elegible completado por 1 151 participantes en la vía de **Analistas** y 2 002 participantes en la vía de **Directivos**. Estos resultados ponen de relieve la creciente repercusión de los itinerarios del Diploma en el refuerzo de las competencias de los profesionales de la protección social y el apoyo a sistemas más integradores.

Desde el punto de vista estratégico, el marco del Diploma ancla el programa en una sólida estructura de credenciales que mejora la planificación, fomenta las asociaciones institucionales a largo plazo y clarifica los itinerarios de aprendizaje. Al integrar la formación en una cualificación reconocida, también aumenta el valor para los alumnos y se ajusta a los objetivos nacionales y mundiales de desarrollo de capacidades.

### MAPA DE ANTIGUOS ALUMNOS DE LOS DIPLOMAS DE PROTECCIÓN SOCIAL DESDE 2020



Como en años anteriores, la gestión del ciclo de los proyectos, los temas de seguridad y salud en el trabajo, las normas internacionales del trabajo y las prácticas empresariales sostenibles figuraron entre los temas más populares para las actividades de autoaprendizaje. Las nuevas clases magistrales sobre IA suscitaron un gran interés. Otro tema de gran interés fue el de las prácticas de contratación sostenibles acordes con las mejores prácticas internacionales en materia de normas medioambientales, sociales y de gobernanza, respaldadas por proyectos de cooperación técnica ejecutados por el Centro con el apoyo financiero de instituciones financieras internacionales como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Banco Asiático de Desarrollo.

## LOS CURSOS AUTOGUIADOS DE APRENDIZAJE A DISTANCIA MÁS POPULARES POR NÚMERO DE INSCRIPCIONES (2024)

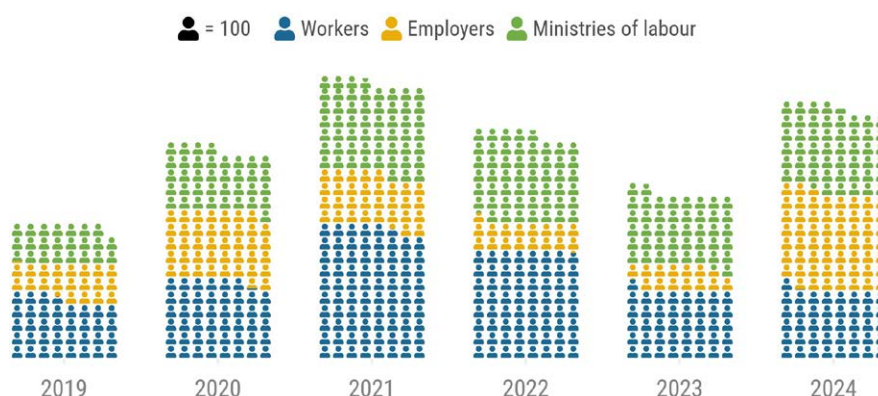


Clave: El tamaño de la burbuja indica el número de inscripciones. Por ejemplo, 4 935 personas se inscribieron en el módulo de formación en gestión de la seguridad contra incendios (el curso más popular del eCampus), 2 862 en negocios y trabajo decente, 5 182 en gestión del ciclo de proyectos y 7 734 en el módulo de aprendizaje de NIT.

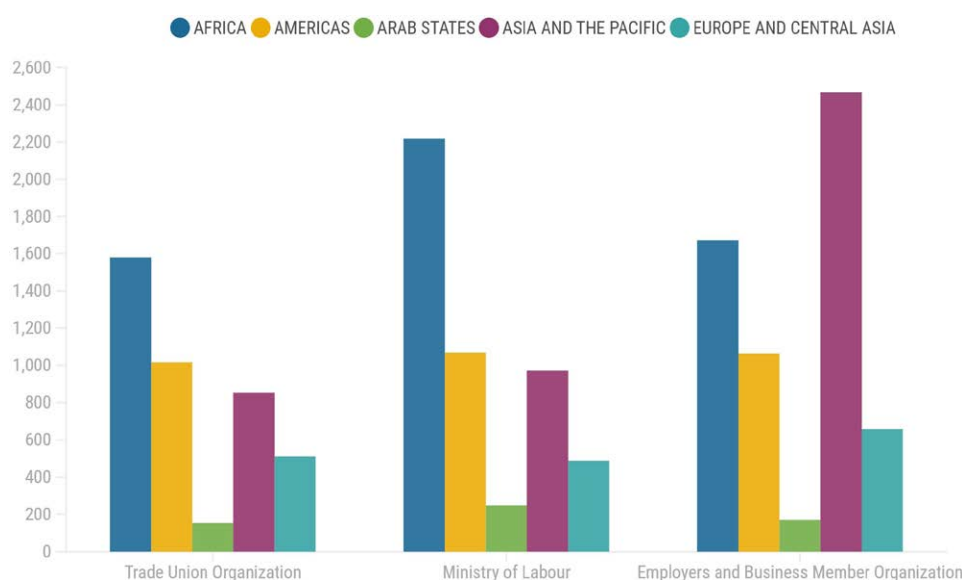
### Divulgación entre los principales mandantes de la OIT

Los mandantes de la OIT son los representantes de los Gobiernos vinculados a los Ministerios de Trabajo y a los órganos representativos de los trabajadores y de los empleadores acreditados ante la Organización Internacional de Empleadores (OIE) o la Confederación Sindical Internacional (CSI). La inscripción en las actividades del Centro para los mandantes principales se realiza por invitación y está sujeta a examen. Los representantes de los principales mandantes disfrutaban de un acceso privilegiado a los servicios de aprendizaje del Centro, recibiendo becas que cubren las tasas del curso, los viajes, el alojamiento y la manutención. Estas becas se sufragaban con cargo al fondo de becas del Centro o a otras fuentes de subvención, como el presupuesto ordinario para cooperación técnica. Las restricciones del proceso de selección y los costes de transacción de servicios asociados dificultaban la ampliación de la divulgación, incluso en el caso de las actividades de aprendizaje en línea, en las que no se aplican los gastos vinculados a viajes, manutención y alojamiento. Como resultado directo, si bien el número total de inscripciones por componentes básicos casi se ha duplicado desde 2019, el crecimiento ha sido desigual: en pocas palabras, el Programa de Actividades para los Empleadores continuó aprovechando las soluciones digitales para un mejor alcance, mientras que el Programa de Actividades para los Trabajadores retrocedió con respecto a las cifras de 2019, ya que volvió a hacer hincapié en la formación presencial. En un entorno presupuestario austero, la situación podría exigir un impulso más deliberado de las soluciones de aprendizaje digital, también para contrarrestar el impacto discriminatorio del aumento de los costes de viaje para los participantes de fuera de la región europea.

### ALCANCE DE LA FORMACIÓN ENTRE LOS PRINCIPALES MANDANTES DE LA OIT (2019-24)



### PARTICIPANTES DE LOS PRINCIPALES MANDANTES DE LA OIT POR REGIÓN (2024)

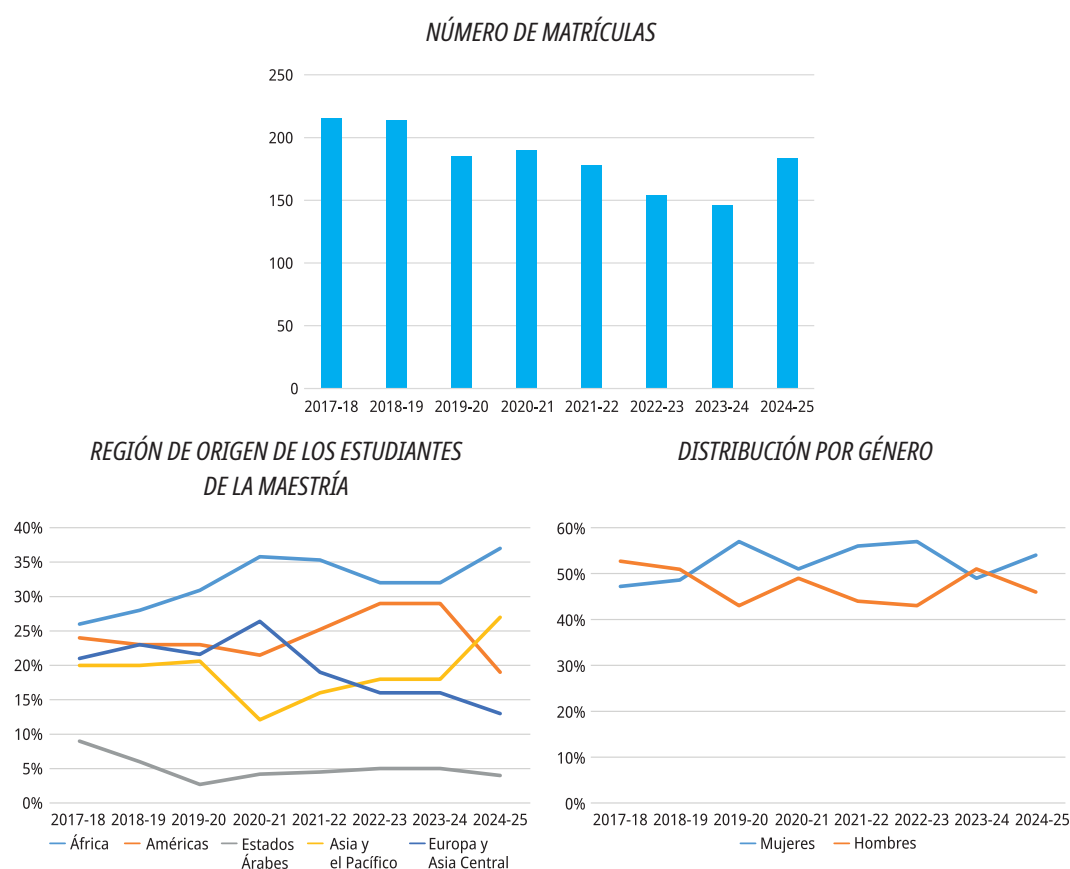


Fuente: MAP, eCampus; las inscripciones indirectas de empleadores en plataformas externas no se incluyen debido a la falta de datos regionales.

**La Turin School of Development (TSD)**, una empresa conjunta entre el Centro y las universidades para proporcionar a las personas del mundo laboral acceso a titulaciones superiores sobre temas de justicia social, también **amplió su universo de estudiantes de maestría en el curso académico 2024/25 de 154 a 186 alumnos** (un 17 por ciento más). La Escuela se basa en la experiencia del Centro, la OIT y los organismos relacionados con las Naciones Unidas, las universidades locales como la Universidad de Turín y el Politécnico de Turín, y una amplia red de expertos internacionales para ofrecer cursos para estudiantes de posgrado que tienen una base teórica y una orientación práctica. Este enfoque garantiza que los participantes no solo quedan expuestos a las últimas ideas e investigaciones en sus campos de especialidad, sino que también estarán dotados de las competencias prácticas y los conocimientos necesarios para aplicar dichos conocimientos en situaciones reales. En la edición académica 2024/25, la TSD ofreció ocho programas de maestría.

A finales de 2023, la TSD sufrió una transición en la gestión, provocada por la jubilación del anterior Director de la TSD. La transición brindó la oportunidad de revisar las operaciones de la Escuela y prepararlas para el crecimiento en el bienio de 2024-25. La secretaría de la TSD se transfirió en enero de 2024 a la Oficina del Director de Formación, se recortaron los costes de gobernanza y los ahorros se canalizaron hacia las becas, y se perfeccionó la combinación de marketing redoblando el énfasis en los canales de promoción digital. El Centro también encargó una evaluación externa de los programas de maestría para comprender mejor cómo seguir desarrollando la oferta de servicios. Las medidas se tradujeron en un fuerte aumento de las matriculaciones en un 20 por ciento en la edición académica 2024-2025, con una mayor representación de mujeres (54 por ciento) y una mayor representación de estudiantes del Sur Global.

### ESTADÍSTICAS DE LA TSD (2017-2024)



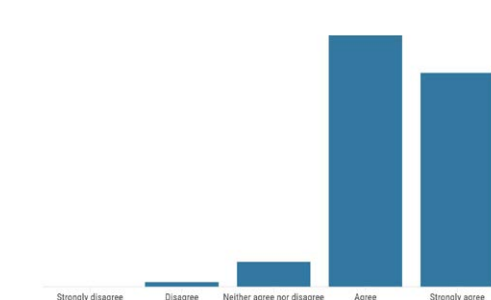
## RESULTADOS

Los servicios de aprendizaje del Centro han supuesto una auténtica diferencia para los alumnos. Los índices de satisfacción de los clientes, que se controlan sistemáticamente en todas las actividades de aprendizaje, muestran que **la satisfacción general de los participantes con los servicios de aprendizaje del Centro fue alta** en 2024 (4,57), situándose en 4,56 para el aprendizaje en línea y 4,57 para la formación presencial en una escala de 1 a 5 en la que 5 denota excelencia en el servicio. Las pruebas de adquisición de conocimientos que se realizan al final de cada actividad muestran **que el 85 por ciento de todos los participantes demostraron haber aumentado sus conocimientos**.

Además, la **evaluación externa anual de las actividades de aprendizaje del Centro** que abarca la cartera del Programa de Actividades para los Trabajadores mostró que en 2024 más **de 9 de cada 10 antiguos participantes pueden aplicar los conocimientos recién adquiridos en su entorno laboral** y el 53 por ciento de ellos aportaron ejemplos concretos de aplicación de los conocimientos.

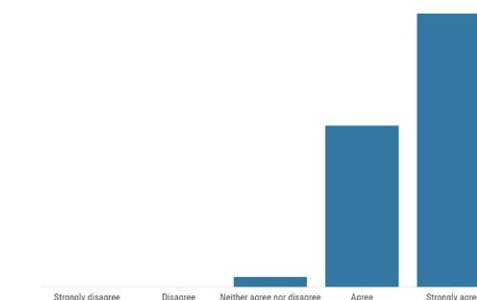
### EFICACIA EN CIFRAS (EVALUACIÓN 2024)

The course provided many examples that translated theory into practice



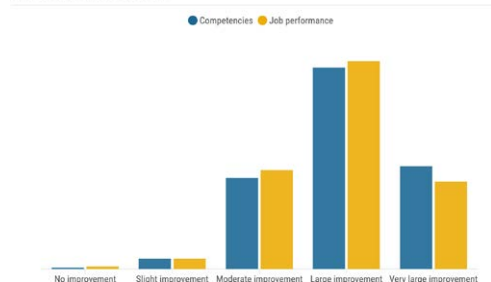
Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

The course contributed to my motivation for further development of my competences in the field



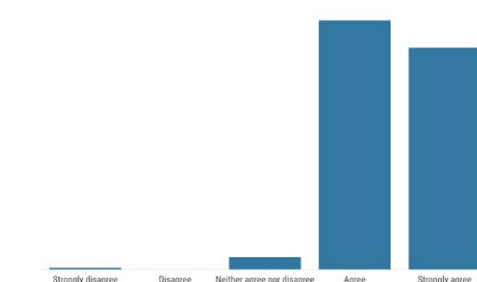
Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

To what extent did your competencies and on-the-job performance improve as a result of your participation in the training activity?



Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

I can apply the knowledge created in this course to my work setting or other non-course related activities



Source: ITCILO 2024 External evaluation participants survey - 317 respondents answered this question

### Cambio positivo comunicado por un participante del Sindicato de Trabajadores del Vidrio, en Kenia

#### Antecedentes

*Apeles Olwalo* es un profesional que trabaja con el Sindicato de Trabajadores del Vidrio, con sede en Nairobi (Kenia). Asistió a las actividades de formación “Academia Global de Trabajadores sobre la salud y seguridad en el trabajo como derecho fundamental: implicaciones para las políticas y estrategias sindicales” (Curso a distancia totalmente en línea y flexible). El curso al que asistió se centraba en la mejora de los conocimientos y competencias necesarios para una gestión eficaz de los riesgos y la prevención de accidentes en el lugar de trabajo. Una de las claves de esta formación fue la capacidad de revisar los informes de accidentes para determinar las causas y la probabilidad de lesiones personales. Esta habilidad en la evaluación de la gestión de riesgos ha sido crucial para su papel en el sindicato.

#### Resultados obtenidos

Apeles ha aplicado con éxito los conocimientos y competencias que adquirió en la formación de varias formas concretas dentro de su contexto profesional.

- Una de sus contribuciones más significativas ha sido la revisión y mejora de los convenios colectivos. Gracias a su mayor conocimiento de la salud y la seguridad en el trabajo, ha podido abogar por la inclusión de cláusulas que aborden las necesidades de los trabajadores jóvenes y las mujeres en el lugar de trabajo. Esta inclusión garantiza que estos grupos estén adecuadamente representados y que sus problemas se aborden durante las negociaciones. Por ejemplo, Apeles ha participado activamente en las negociaciones de los convenios colectivos, garantizando que los jóvenes participen en los procesos de evaluación en el lugar de trabajo.

- Un ejemplo concreto de su impacto es su trabajo con la sociedad limitada Saifee en Kenia. Apeles formó parte de un equipo que negoció con éxito un convenio colectivo a nivel de empresa que, a pesar de cierta resistencia inicial, se firmó a principios de 2024. Este convenio incluía disposiciones para que los trabajadores jóvenes formaran parte de las evaluaciones de salud y seguridad en el trabajo, lo que supuso un importante logro en sus esfuerzos de defensa.
- Además, Apeles elaboró una matriz de notificación para agilizar el proceso de notificación de accidentes entre los trabajadores jóvenes del sector del vidrio. Esta matriz ayuda a hacer un seguimiento de los incidentes y garantiza que el sindicato pueda tomar las medidas oportunas. También ha participado en la formación de jóvenes trabajadores sobre cómo utilizar eficazmente esta matriz, asegurándose de que entienden los procedimientos de denuncia y pueden comunicar los problemas con prontitud.
- El sindicato dispone ahora de mejores datos sobre lesiones en el lugar de trabajo, lo que proporciona una hoja de ruta para nuevas mejoras. Este planteamiento basado en los datos les permite identificar áreas de mejora y hacer un seguimiento de los avances a lo largo del tiempo.
- Por último, Apeles elaboró un manual de salud y seguridad en el trabajo, que se distribuirá entre los trabajadores sindicados.

#### Factores potenciadores:

- Un factor clave de mejora es la inclusión de los jóvenes trabajadores y sus problemas en los convenios colectivos, lo que ha sido decisivo para garantizar que se escuchen sus voces y se atiendan sus necesidades.
- La disposición de las empresas a colaborar con el sindicato en cuestiones de salud y seguridad en el trabajo también ha desempeñado un papel importante.

#### Factores obstaculizadores:

- Uno de los principales obstáculos es la falta de interés de algunos trabajadores jóvenes de formar parte del equipo negociador, probablemente debido a las exigencias y complejidades que entrañan las negociaciones del convenio colectivo.
- Además, aunque se han revisado y mejorado las políticas, su aplicación sigue siendo un reto. Garantizar que las políticas revisadas se pongan efectivamente en práctica requiere un esfuerzo y una colaboración continuos entre el sindicato y las empresas.

Extraído de la evaluación externa 2024 de las actividades de formación del Centro, pág. 65. <https://www.itcilo.org/external-evaluation-2024-report-brief>.

Por su parte, se constató que, en muchos casos, los programas de maestría de la TSD habían acelerado **las carreras de los graduados y, en última instancia, habían mejorado su capacidad para promover el trabajo decente para todos**. En 2024, el Centro encargó un estudio de seguimiento para evaluar la eficacia de los programas de máster de TSD y, más concretamente, para

- Evaluar la situación laboral y la progresión profesional de los antiguos alumnos.
- Evaluar la satisfacción de los antiguos alumnos con el contenido del programa, su impartición y la experiencia en general.
- Identificar las habilidades y competencias clave adquiridas a través de los programas.
- Recoger opiniones para mejorar continuamente los programas.

El estudio utilizó un enfoque de método mixto, que incluyó encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas con ex alumnos y estudiantes actuales. La recopilación de datos se centró en los resultados del empleo, la aplicación de las competencias, los niveles de satisfacción y las opiniones específicas sobre el plan de estudios y la impartición del programa.

El estudio arrojó las siguientes conclusiones clave:

- **Empleo y promoción profesional de ex alumnos:** La mayoría de los ex alumnos de TSD han conseguido con éxito un empleo en sus respectivos campos, y muchos han informado de importantes avances profesionales. Los programas de maestría han sido fundamentales para mejorar sus habilidades y competencias profesionales.
- **Niveles de satisfacción:** Los ex alumnos expresaron un alto nivel de satisfacción con los programas de maestría. Valoraron el plan de estudios integral, la calidad de la instrucción y las aplicaciones prácticas de sus estudios. Sin embargo, se sugirieron mejoras en áreas como la gestión de la carga de trabajo y la inclusión de una mayor variedad de estudios de casos.
- **Habilidades y competencias:** Los ex alumnos destacaron la adquisición de competencias críticas, incluido el pensamiento analítico, el análisis de políticas y la gestión de proyectos. Estas competencias se han aplicado directamente a sus funciones actuales, lo que ha contribuido a su crecimiento y eficacia profesionales.
- **Plan de estudios e impartición:** Los comentarios indican la necesidad de una mejor información preliminar sobre la carga de trabajo y las expectativas, un mayor control de la asistencia para garantizar la cohesión del grupo y un llamamiento a diversificar los contextos de las sesiones lectivas y los estudios de casos para incluir regiones fuera de la UE y los Estados Unidos. También se sugiere alargar la fase presencial de los programas.
- **Comunicación y creación de redes:** Las oportunidades para la comunicación formal e informal entre los participantes de los programas de maestría se han identificado como beneficiosas. Los ex alumnos apreciaron las oportunidades de establecer contactos durante sus estudios y recomendaron ampliar estas interacciones.
- **Métodos de enseñanza innovadores:** Se recomienda explorar métodos de evaluación de la enseñanza y el conocimiento más allá del enfoque tradicional, incluida la introducción de la inteligencia artificial cuando sea relevante. Esto mejoraría la experiencia de aprendizaje y prepararía mejor a los estudiantes para las cambiantes demandas de sus profesiones.

Los resultados de la evaluación se incorporaron al diseño de la edición académica 2024/25, haciendo mayor hincapié en la comunicación previa con los estudiantes, distribuyendo mejor la carga de trabajo, haciendo mayor hincapié en la diversidad en el profesorado de aprendizaje y acelerando el proceso de calificación de la tesis de maestría y de expedición del título final.

### **Cambio positivo notificado por un graduado de la Maestría en Relaciones Laborales y de Empleo**

Aslim Singh, originario de Guyana, participó en la Maestría en Relaciones Laborales y de Empleo durante la edición 2022/23.

Aslim trabaja en una organización de trabajadores en Guyana, donde su formación en el Programa de Maestría ha sido muy beneficiosa. El programa se centra en la representación de los trabajadores, el fomento de la negociación colectiva y la promoción de la libertad sindical, lo que ha influido directamente en sus responsabilidades diarias. Además, el énfasis del programa en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y sus esfuerzos por hacer avanzar las relaciones laborales y el diálogo social en todo el mundo ha proporcionado a Aslim una perspectiva más amplia de cómo las relaciones laborales se integran en las cuestiones laborales mundiales.

Los conocimientos más valiosos que Aslim obtuvo del programa giran en torno al concepto de diálogo social, en el que se centró su tesis. Antes de la Maestría, reconocía su potencial, pero no acababa de comprender su profundidad ni sus aplicaciones prácticas. El programa mejoró sus conocimientos, en particular sobre la aplicación del diálogo social en el contexto de los retos de Guyana.

El programa preparó a Aslim para los retos contemporáneos del mundo laboral, como el trabajo en plataformas y las nuevas formas de empleo. Aunque estos problemas aún no son tan frecuentes en Guyana, el programa le proporcionó la previsión necesaria para anticiparse y planificar su aparición. Esta preparación incluye el desarrollo de respuestas políticas públicas adecuadas y evitar los escollos observados en otros países, garantizando un trato equitativo para todos los trabajadores.

Aunque el programa era completo, había aspectos que podían mejorarse. Aslim señaló que el componente económico del curso de relaciones laborales suponía un reto para algunos colegas sin formación en economía. Aunque lo consiguió gracias a su formación en economía, los elementos jurídicos le resultaron más difíciles, ya que nunca antes había seguido un curso de derecho. Sugirió que proporcionar materiales preparatorios resumidos podría ayudar a los estudiantes a comprender mejor estos conceptos antes de que empiecen las clases.

Aslim ha aplicado con éxito las teorías y conceptos del programa en su práctica profesional. Un ejemplo son sus recientes discusiones con colegas de la OIT sobre el salario mínimo. Utilizando el Convenio sobre el salario mínimo de la OIT, abordaron los retos que plantea el salario mínimo en Guyana, demostrando la aplicación práctica de las normas internacionales del trabajo aprendidas durante el programa.

Extraído del Estudio de seguimiento de 2024 para evaluar la eficacia de los programas marco del CIF-OIT, pág. 75.

## 6. SERVICIOS DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### ALCANCE

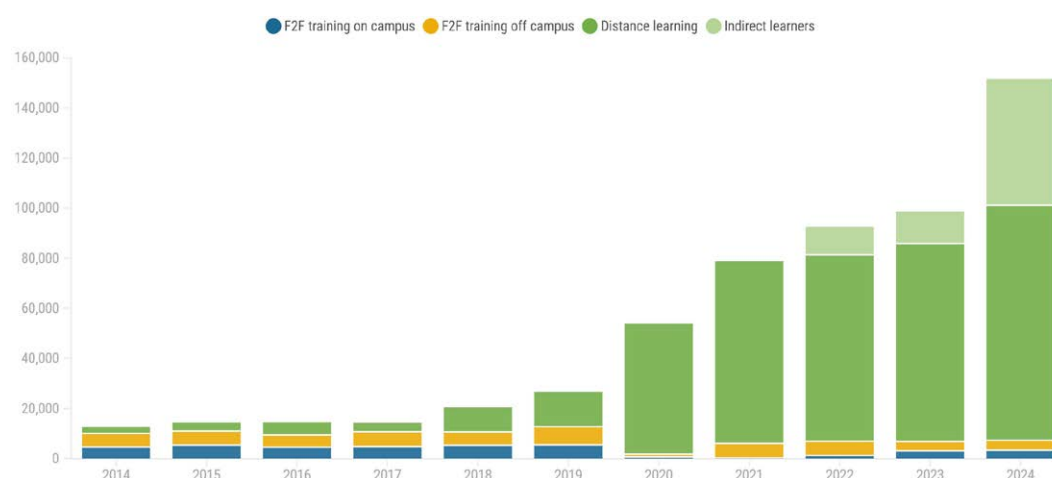
Los servicios del Centro para reforzar la capacidad institucional de sus socios siguieron ampliándose gracias a la fuerte demanda de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración. Estos servicios de desarrollo de la capacidad institucional se centraron en **(1) el apoyo al desarrollo de productos** y **(2) la consultoría estratégica**. En 2024, el Centro realizó 78 consultorías estratégicas y 97 misiones relacionadas con el desarrollo de productos de aprendizaje (175 actividades), lo que supone un descenso del 11 por ciento con respecto a 2023 (196 actividades) en términos de número de actividades y del 9,6 por ciento en términos de contribución global a los costes fijos.

En 2024, las actividades de **apoyo al desarrollo de productos** del Centro se centraron principalmente en la **elaboración de material didáctico, cursos en línea y plataformas de aprendizaje para organizaciones locales asociadas**. En muchos casos, estos servicios de asesoramiento se organizaron como paquetes de servicios bajo contrato con la OIT y se prestaron en estrecha colaboración con expertos de las oficinas exteriores y los departamentos de políticas de la OIT. Por lo general, las asignaciones recaían en organizaciones asociadas locales que pertenecían a la circunscripción de la OIT, incluidos los institutos de formación sindical, las EBMO, los institutos de formación de inspectores del trabajo y los centros de formación en administración del trabajo y relaciones laborales.

Previo solicitud, el Centro también prestó **apoyo operativo y de mantenimiento a estas plataformas**. Estos servicios de seguimiento comprendían, entre otros, el alojamiento de las plataformas en cuestión en el servidor del Centro, la conservación del contenido de aprendizaje, la prestación de servicios de análisis del aprendizaje, el soporte técnico para los usuarios y el apoyo a la certificación digital. Desde 2024, la divulgación a través de estos servicios se registra y se informa como beneficiarios indirectos de la formación.

En 2024, el Centro registró casi 60 000 matriculaciones **en plataformas de aprendizaje desarrolladas y mantenidas en nombre de sus intermediarios institucionales**, lo que supone un aumento de más del 350 por ciento con respecto a 2023, año en el que se registraron 12 818 matriculaciones. El fuerte crecimiento se debió principalmente a la matriculación de alumnos en las plataformas e-OSH (e-SST) preparadas por el Centro en nombre de las EBMO, y a la matriculación de mujeres empresarias en la plataforma global de aprendizaje en línea preparada por el Centro como parte del proyecto Women in Digital Business financiado por la Fundación Microsoft. Desde 2022, y a petición en primer lugar del Grupo de Empleadores, el Centro informa sobre estos participantes como *beneficiarios indirectos* alcanzados a través de intermediarios institucionales, como indicador clave de rendimiento de su capacidad para potenciar el alcance a través de socios locales con la ayuda de la tecnología digital.

### *BENEFICIARIOS INDIRECTOS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO AL DESARROLLO DE PRODUCTOS DEL CENTRO (2022-2024)*



Fuente: Gestión de actividades y participantes (MAP), eCampus, Solicomm y plataformas externas de aprendizaje electrónico manejadas por el Centro.

El Centro prestó servicios de asesoramiento a una amplia gama de organizaciones, entre ellas institutos de formación de trabajadores, EBMO, centros de formación gubernamental, centros de EFTP y otras entidades. Estos servicios de asesoramiento se centraron **tanto en el diseño de la estrategia organizacional como en los aspectos operativos de la implementación de la estrategia**, y el enfoque temático se centró en los procesos de transformación digital, los servicios basados en datos para la toma de decisiones basada en la evidencia y la innovación del aprendizaje.

Por ejemplo, el Centro llevó a cabo un servicio de asesoramiento para el desarrollo de un plan de afiliación para la Association Des Industries d'Haïti, co creó un plan de mejora de la capacidad digital para el Equipo de Apoyo al Trabajo Decente para Europa Oriental y Asia Central, apoyó a la Oficina Regional para Asia y el Pacífico en la aplicación del método Outcome Harvesting para captar mejor los datos cualitativos sobre los efectos a más largo plazo de las intervenciones de la OIT en el marco de los Programas de Trabajo Decente por País y realizó una evaluación de la capacidad institucional de la Academia del Departamento de Bienestar Social y Desarrollo de Filipinas. El Centro también asesoró al Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales de Italia sobre una estrategia para el desarrollo de una Escuela Nacional de Políticas Activas del Mercado de Trabajo.

### Una colaboración estratégica para mejorar las políticas activas del mercado laboral mediante el desarrollo de la capacidad institucional: CIF-OIT y Sviluppo Lavoro Italia

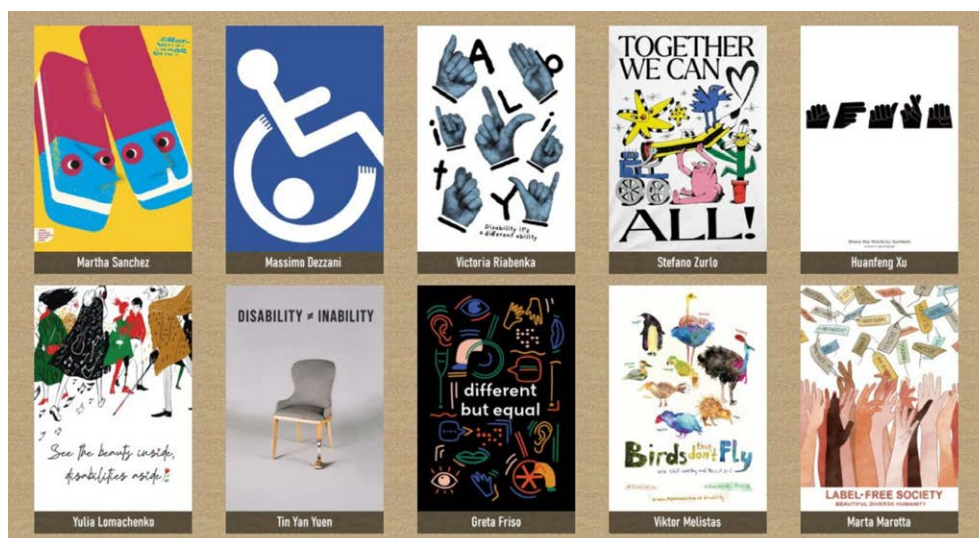
En 2024, el CIF-OIT y Sviluppo Lavoro Italia concluyeron la fase de movilización de una ambiciosa iniciativa de desarrollo de capacidades destinada a reforzar el sistema italiano de mercado laboral activo. El proyecto se deriva del acuerdo de alto nivel firmado entre el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales y el CIF-OIT durante las celebraciones del 60.º aniversario del Centro en octubre de 2024. Construida a través de un enfoque de co-construcción y participación, la colaboración, que marca una inversión estratégica en desarrollo institucional, se planificó durante un taller de pensamiento de diseño celebrado en noviembre de 2024, en el que participaron actores clave del CIF-OIT, Sviluppo Lavoro Italia y el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales. Este esfuerzo conjunto condujo a la creación conjunta de una intervención global dirigida al desarrollo de capacidades a nivel individual, organizativo y de sistema.

El proyecto apoyará el lanzamiento institucional y la puesta en marcha de la Scuola Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, en la que el CIF-OIT actuará como socio estratégico en ámbitos que van desde el diseño organizativo hasta la formación de formadores sobre innovación en la impartición de formación y sobre competencias interpersonales en los Servicios Públicos de Empleo. Enmarcada en una colaboración a largo plazo, la iniciativa encarna el enfoque de triple hélice del CIF-OIT, que promueve un cambio sostenible y sistémico en el ecosistema del mercado laboral italiano, en el que participan los programas ODPS, EPAP y LIP con sus respectivos conocimientos técnicos, con el apoyo de coordinación de la iniciativa CATALYST.



El Centro también prestó una amplia gama de **servicios de apoyo a la innovación**, incluido el asesoramiento sobre formas de **poner a prueba y ampliar soluciones innovadoras** que impulsen la escala y el impacto de las políticas e instituciones que promueven la justicia social a través del trabajo decente. Un ejemplo destacado de servicio de asesoramiento sobre soluciones innovadoras para promover la inclusión de las personas con discapacidad en el mundo laboral fue el *Concurso de Carteles Héroe*, organizado por el CIF-OIT en septiembre de 2024 en la sede de la ONU, con motivo de la Cumbre del Futuro. La exposición volvió a exhibirse durante la reunión del Consejo de Administración de la OIT en noviembre de 2024.

## Una imagen vale más que mil palabras



La narración visual puede poner de relieve los principios de la justicia social y aportar nuevas perspectivas a relatos conocidos. Aprovechando el poder de las imágenes, el Centro utiliza el arte para amplificar la conversación en torno a la justicia social. Desde que unieron sus fuerzas hace cuatro años, el Centro y Posterheroes han creado una plataforma mundial dedicada a concienciar y promover el cambio en los problemas sociales más acuciantes de la actualidad.

[Posterheroes](#), un concurso internacional que cada año fusiona el arte visual con el comentario social, invitando a diseñadores, ilustradores y creativos -tanto profesionales como estudiantes- a reflexionar sobre cuestiones sociales y medioambientales. Cada año, los participantes elaboran carteles impactantes (70x100 cm) que comunican su visión y sus ideas. Los 40 mejores diseños se exhiben en exposiciones y se integran en publicaciones, talleres y eventos de formación sobre el terreno, para ir más allá de las exposiciones tradicionales y llegar a públicos diversos. El Centro desempeña un papel clave en la elaboración de los informes temáticos que definen el concurso cada año, garantizando que se mantenga a la vanguardia de las iniciativas mundiales de justicia social.

La 12.ª edición de Posterheroes, titulada “Beautifully Diverse - redefining disability”, marcó un hito importante para la iniciativa. Ha trascendido sus raíces creativas para llegar directamente a los líderes y responsables políticos internacionales. En septiembre, la exposición viajó a la sede de las Naciones Unidas en Nueva York con motivo de la **Cumbre del Futuro**, y en octubre llegó a la sede de la Organización Internacional del Trabajo en Ginebra. Allí cautivó al **Consejo de Administración de la OIT** durante su 352.ª sesión, subrayando la creciente influencia del arte como catalizador del cambio social.

El programa “Beautifully Diverse” animaba a artistas y público a reimaginar el concepto de normalidad, celebrando la diversidad como piedra angular de la resistencia y el progreso. Centrada en la discapacidad, la exposición puso de relieve el valor inherente, la dignidad y las contribuciones únicas de cada individuo. Sirvió de llamamiento a la acción para construir **comunidades y lugares de trabajo integradores** que respeten y formen a las personas con discapacidad. Esta visión está en consonancia con la [Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de las Personas con Discapacidad](#) y con la misión de la OIT de promover la justicia social.

Acceda a la noticia completa y a todos los carteles aquí: <https://www.itcilo.org/stories/picture-speaks-thousand-words>.

## RESULTADOS

La cadena de resultados en la que se basan los servicios de desarrollo de capacidades a nivel institucional del Centro parte de la base de que se producen tangibles como una plataforma de aprendizaje en línea, un manual de formación o un plan de acción (insumo) que posteriormente son utilizados por el cliente (producto) con resultados provisionales emergentes (resultado

provisional) y que finalmente contribuyen a las operaciones sostenibles de la organización (resultado final). El cambio duradero a largo plazo (impacto) sería una contribución de la organización a la justicia social, dentro del contexto local y en relación con los objetivos fijados.

Antes de 2020, el enfoque de garantía de calidad del Centro para el desarrollo de la capacidad institucional se centraba en la prueba de los insumos, los productos y, a veces, los resultados de una misión determinada; a su vez, las evaluaciones de seguimiento de los resultados eran la excepción, ya que el número de servicios prestados era bajo, los acuerdos de confidencialidad a menudo complicaban la recopilación de datos y los clientes no estaban dispuestos a contribuir a las evaluaciones programadas un año *después de* la conclusión del contrato. Las evaluaciones de impacto se consideraron fuera de alcance, debido a la escasa confianza de atribución entre las aportaciones del Centro y el cambio positivo duradero en la sociedad.

Cuando el peso y la importancia del desarrollo de la capacidad institucional en la cartera de servicios del Centro aumentaron durante la pandemia de COVID, los miembros del Consejo pidieron al Centro que abordara este enfoque centrado en los resultados del sistema de garantía de calidad. En 2021, el Centro encargó una revisión externa de sus procesos de garantía de calidad relacionados, desarrolló una caja de herramientas de garantía de calidad para uso de los Programas Técnicos y, a partir de 2022, llevó a cabo evaluaciones internas de tareas seleccionadas. A partir de 2025, se realizarán evaluaciones externas anuales de muestras de estos trabajos de consultoría con presupuesto centralizado.

Un **ejemplo notable de los resultados y la repercusión de los servicios de apoyo al desarrollo de productos del Centro** es el suministro de soluciones **informáticas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM)** a organizaciones de empleadores y empresas miembros (EBMO). Prestado a través del Programa de Actividades para los Empleadores desde 2013, este servicio aborda un objetivo prioritario del ACTEMP: apoyar el crecimiento de la afiliación a las EBMO.

El PyP de la OIT 2024-2025 (Producto 2.1), ordena el fortalecimiento de la capacidad institucional de las EBMO para que sean fuertes, independientes y representativas. Apoyar a las EBMO en el desarrollo de estrategias eficaces de afiliación es clave para este objetivo. Como tal, el servicio CRM del Centro permite evaluar un cambio positivo duradero mediante indicadores de resultados objetivamente verificables.

Desde su creación en 2013, el Centro ha prestado apoyo a 55 EBMO de los cinco continentes con instalaciones de CRM (producto). De ellos, 35 seguían utilizando activamente el CRM en 2024 (resultado provisional), un dato confirmado a través de la gestión continua de la plataforma por parte del Centro, que se ofrece a cambio de una tarifa de servicio. La demanda de instalaciones de CRM sigue siendo fuerte, impulsada en gran medida por el boca a boca entre las EBMO, lo que da fe del valor percibido del servicio. Y lo que es más importante, el cambio a plataformas basadas en la nube favoreció aún más el crecimiento al reducir los costes anuales de alojamiento en aproximadamente un 60 por ciento. Solo en 2024 se instalaron cinco nuevos sistemas CRM. Algunas EBMO avanzadas han personalizado aún más el CRM del CIF-OIT.

Un ejemplo destacado es la **Federación de Empresarios de Ceilán (EFC)**. Basándose en el CRM del CIF-OIT, se desarrolló un sistema personalizado que permite a su dirección atribuir valor monetario a sus servicios y comprender mejor su impacto en las organizaciones miembros. En 2024, entre los principales usuarios del CRM se encontraban organizaciones de empleadores de Uganda, Camboya, Belice, Líbano, Tanzania, Kenia y Congo Brazzaville, donde varios miembros del personal accedían diariamente al CRM. La implantación de CRM suele ir acompañada de formación sobre políticas de afiliación y servicios de asesoramiento estratégico. Este enfoque integrado ha resultado transformador para muchas organizaciones.

### Cambio positivo duradero según las EMBO

Aunque establecer una relación causal directa entre el uso de la CRM y el aumento del número de miembros es complejo -debido a factores como las condiciones económicas y la oferta de servicios más amplia-, organizaciones como la Cámara de Comercio de Belice y los organismos patronales de Uganda, Camboya y Tanzania han mostrado un progreso constante. La mejora de la gestión de los datos de los afiliados a través del CRM ha contribuido a esta tendencia.

Una encuesta instantánea realizada para este informe de aplicación reveló varias ventajas recurrentes entre los usuarios:

- **Perfiles y segmentación de los afiliados:** Mayor capacidad para adaptar los servicios, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar el compromiso.
- **Mejora de la retención:** Identificación precoz de los afiliados potencialmente inactivos y aplicación de estrategias proactivas de retención.
- **Canales de contacto ampliados:** Reducción de la dependencia excesiva de un único punto de contacto dentro de las empresas miembros.
- **Supervisión financiera:** Mayor control de las cuotas de los miembros y de los resultados financieros.
- **Comunicación interna:** Racionalización del intercambio de información entre los miembros de la secretaría de las EBMO.
- **Presentación de informes:** Informes más precisos y procesables para la alta dirección y los miembros del consejo de administración.

Un ejemplo de ello son los Empleadores de Uganda (FUE). Desde 2021, la Federación de Empleadores de Uganda (FUE) utiliza la base de datos CRM. Con el apoyo del CIF-OIT, la FUE introdujo indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la afiliación para supervisar no sólo la captación y retención de socios, sino también la utilización de los servicios, la satisfacción de los socios y el valor añadido general de sus ofertas.

Los esfuerzos de retención han tenido mucho éxito, con el objetivo de mantener a casi el 100 por ciento de los miembros existentes. Las iniciativas de reincorporación se centran en recuperar entre el 10 por ciento y el 15 por ciento de los afiliados que han dejado de afiliarse. En 2024, la tasa de reclutamiento alcanzó el 10 por ciento de los afiliados de pago, un resultado alentador. Además, el 30 por ciento de los afiliados utilizaron activamente los servicios de la FUE. En todos estos indicadores, la FUE ha mejorado considerablemente sus resultados en comparación con el período anterior a la implantación del CRM, durante el cual la organización se enfrentó a graves problemas financieros y dificultades para mantener su base de afiliados. Un elemento fundamental de esta transformación ha sido la aplicación de la estrategia de afiliación, que incluye un nuevo sistema de gestión de cuentas integrado en el CRM. La mayor atención prestada a la participación de los afiliados, facilitada por una toma de decisiones basada en datos y una mejor gestión de los mismos, también ha desempeñado un papel crucial en este éxito.

Además, los conocimientos derivados del CRM impulsaron un cambio estratégico en la estructura de comisiones de la FUE, introduciendo un modelo de doble afiliación, que ha contribuido en gran medida a la mejora de los resultados financieros:

- **Afiliación de gama alta:** Dirigirse a empresas y directores generales influyentes.
- **Amplia base de afiliados:** Ofrece una opción de afiliación “light” con precios asequibles, acceso a servicios en línea, un chatbot 24/7, plantillas de documentos de Recursos Humanos y recursos de formación virtual.

Para capitalizar aún más las capacidades del CRM, la FUE planea contratar a un experto en TI a tiempo completo en 2025 para maximizar el potencial del CRM y apoyar los esfuerzos de transformación digital de la organización.

Un ejemplo de los resultados y el impacto de los servicios de asesoramiento estratégico del Centro es la consultoría para el Equipo de Apoyo al Trabajo Decente (DWST) para Europa Oriental y Asia Central, que consistió en la creación conjunta de un plan de mejora de la capacidad digital de la oficina.

### Un plan de mejora de la capacidad digital del DWST para Europa del Este y Asia Central

Tanto las oficinas de la OIT como sus mandantes se enfrentan al rápido progreso tecnológico y necesitan encontrar formas de acelerar la adopción de soluciones digitales en su trabajo diario. Los planes de mejora de la capacidad digital pueden servir como hojas de ruta para dirigir una serie de actividades de desarrollo del personal que hagan que la oficina en cuestión esté “preparada” para aprovechar la tecnología digital con el fin de acelerar el alcance y el impacto de sus servicios.

La elaboración de un plan de mejora de la capacidad digital para una oficina suele conllevar un acto inicial con el equipo para imaginar conjuntamente un futuro mejor para el equipo, seguido de una evaluación de necesidades en línea y que conduce a la co-creación (y posterior aplicación) del plan.

En el caso del Equipo de Apoyo al Trabajo Decente para Europa Oriental y Asia Central, que lideró la campaña de mejora de la capacidad digital en la región europea, el punto de contacto inicial fue un ejercicio de previsión de futuro de un día y medio de duración realizado como parte de un retiro del equipo en noviembre de 2023, al que siguió una evaluación de necesidades en línea en enero de 2024 y la consecuente creación conjunta del plan en una plataforma de colaboración en línea HOWSPACE.

El plan se firmó en junio de 2024 y su ejecución se puso en marcha en octubre de 2024 con una actividad de desarrollo del personal sobre herramientas de productividad de IA y aplicaciones de visualización de datos en Budapest. Las actividades continuaron en el primer trimestre de 2025 con la selección y formación de un explorador de innovaciones, una actividad de formación de personal en Kazajstán en marzo de 2025 y la elaboración de varios proyectos de innovación para introducir herramientas de productividad de IA para trabajadores del conocimiento. Desde entonces se ha aprobado uno de estos proyectos de innovación. El liderazgo innovador del Equipo de Apoyo al Trabajo Decente ha sido reconocido explícitamente por el Director Regional para Europa y Asia Central y ha suscitado la demanda de las oficinas exteriores de otras regiones para que emulen las buenas prácticas. A mediados de 2025, estaba pendiente una evaluación preliminar de la capacidad institucional reforzada del Equipo de Apoyo al Trabajo Decente como consecuencia del tratamiento (resultado).



**DIGITAL  
CAPACITY DEVELOPMENT PLAN  
FOR THE ILO DECENT WORK  
SUPPORT TEAM FOR EASTERN  
EUROPE AND CENTRAL ASIA**

June 2024

## 7. CONJUNTO DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES SISTÉMICAS

### ALCANCE

El Centro también siguió forjando su reputación como **proveedor de soluciones de desarrollo de la capacidad a nivel del sistema, centrándose en las campañas de comunicación y promoción y en los servicios de facilitación de eventos**. En 2024, el Centro organizó 68 eventos, entre retiros, conferencias, foros políticos, actos de diálogo y otras reuniones de intercambio de conocimientos, un 7 por ciento menos que en 2023 (73 eventos) en cuanto al número de actividades. El Centro llevó a cabo 50 actividades de medios, comunicación y promoción durante el período del informe, una actividad menos que en 2023.

El Centro tiene un largo historial de **(1) facilitación de reuniones en modalidad presencial**, incluida la moderación de conferencias, retiros y actos de diálogo. Tras el estallido de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, el Centro cambió su enfoque hacia los eventos en línea, inicialmente aprovechando sus capacidades de organización de webinarios y, más tarde, **introduciendo un conjunto de aplicaciones de conferencias virtuales e híbridas** en asociación con proveedores de servicios especializados. Estos servicios virtuales de facilitación de eventos reflejaron el rápido crecimiento de la demanda de la OIT, otros organismos de las Naciones Unidas e intermediarios institucionales vinculados a los mandantes de la OIT sobre el terreno.

La demanda de los servicios del Centro para la organización de eventos presenciales en el campus o sobre el terreno volvió a aumentar tras el final de la pandemia, mientras que la demanda de eventos en línea siguió siendo elevada. Las reuniones en realidad virtual han logrado crear un nicho y vuelven a experimentar un interés creciente frente a los recortes presupuestarios de las misiones.

**En conjunto, en 2024 estos eventos atrajeron a 5 045 participantes**, un 15 por ciento más que en 2023 (4 370 personas).

## La Feria de Competencias de 2024 sobre el aprendizaje de calidad

En febrero de 2024, el Centro Internacional de Formación de la OIT (CIF-OIT) dirigió un grupo de 11 socios -incluida la OIT, los interlocutores sociales internacionales (OIE y CSI) y varios organismos de las Naciones Unidas y de cooperación al desarrollo- en la organización de la Feria de Competencias sobre Aprendizaje de Calidad, mostrando su capacidad sin parangón para organizar eventos tripartitos a gran escala profundamente arraigados en el mandato de la OIT. El evento, que reunió a más de 230 participantes en el campus y a más de 650 participantes en línea de todo el mundo, se convirtió en un vibrante escenario de diálogo entre gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores. La Feria hizo hincapié en el papel fundamental del aprendizaje en la promoción de un desarrollo de la mano de obra inclusivo y basado en los derechos, firmemente anclado en las Normas Internacionales del Trabajo (NIT).

Uno de los aspectos más destacados fue el dinámico espacio de exposición híbrido, en el que 29 importantes socios institucionales -entre agencias de la ONU, ministerios nacionales, interlocutores sociales y proveedores de formación- mostraron innovaciones políticas, programas de vanguardia y prácticas inspiradoras de todo el mundo, simultáneamente a participantes presenciales y en línea. Entretejiendo debates de alto nivel, talleres técnicos y exhibiciones en directo, la Feria de Competencias demostró cómo el CIF-OIT aprovecha su excelencia operativa, su capacidad de creación de alianzas y su poder de convocatoria para fomentar ecosistemas de competencias transformadores y preparados para el futuro.



En 2024, el énfasis del **(2) trabajo del equipo de comunicación del Centro** se puso en las actividades de **desarrollo de medios de comunicación**, como el desarrollo de sitios web y la creación de marcas de productos para entidades de la OIT y otros organismos de las Naciones Unidas, y el diseño y la realización de la **campaña de comunicación** vinculada al 60.º aniversario del Centro. Una campaña mundial de comunicación y promoción prevista para 2024 por encargo del Fondo Visión Cero de la OIT tuvo que reprogramarse para 2025 a petición del cliente.

## Apoyo de la marca al proyecto MOZTRABALHA de la OIT

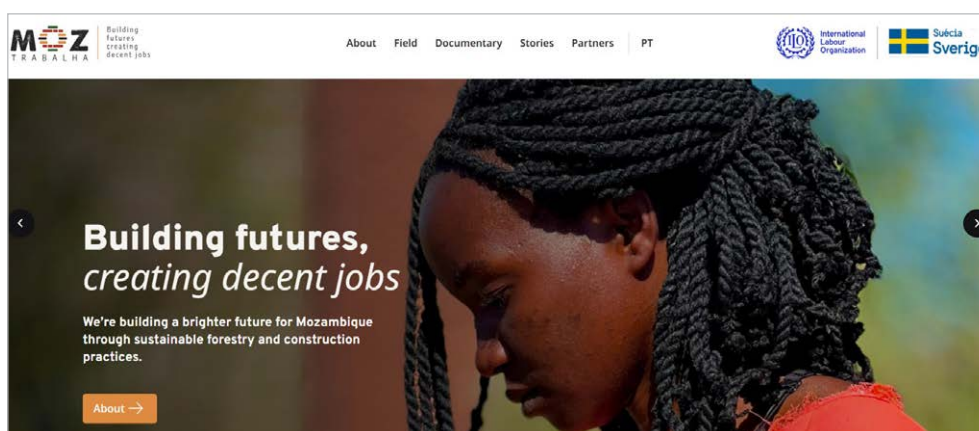
En 2024, el equipo de Comunicación y Promoción del Centro creó un **ecosistema de comunicación** dinámico y multilingüe **para ampliar el alcance y el impacto de MozTrabalha**. Desde una identidad visual audaz hasta eslóganes convincentes y mensajes específicos, elaboramos una estrategia integral que abarcaba la web, las redes sociales, la impresión y los eventos sobre el terreno.

Se diseñó y lanzó un sitio web totalmente adaptable y optimizado para móviles **en inglés y portugués** que se convirtió en un eje central de información, recursos e historias centradas en el ser humano. Nuestra producción creativa abarcó **desde folletos hasta paradas de autobús con nuestra marca**, garantizando la visibilidad tanto en espacios digitales como físicos.

A través de **una poderosa narración audiovisual** el equipo trató de dar vida a **narraciones centradas en el ser humano**, mostrando el impacto transformador de MozTrabalha en todas las comunidades. El equipo de comunicación dirigió todo el ciclo editorial -desde la coordinación sobre el terreno y las entrevistas hasta el guión, la filmación, el montaje y el subtítulo multilingüe-, produciendo una creciente biblioteca de cortometrajes que amplifican las voces de los **trabajadores, empleadores y agentes de cambio** mozambiqueños. Estas historias, publicadas en el sitio web de MozTrabalha y compartidas en las redes sociales, ofrecen una visión auténtica del impacto del proyecto, al tiempo que refuerzan el mensaje de la OIT sobre el trabajo decente y el desarrollo sostenible.

En las redes sociales, se distribuyó un **paquete de contenidos a medida para los canales de la OIT en África**, impulsando la participación en torno a los logros a escala nacional y los temas clave de los proyectos. A través de **la narración audiovisual**, las voces mozambiqueñas se situaron en primer plano, mientras que **la marca de la nueva oficina de la OIT en Mozambique** garantiza una presencia pública fuerte y cohesionada.

Con el apoyo del Centro en materia de comunicación, MozTrabalha se ha convertido en una vibrante plataforma que **eleva las perspectivas locales y refuerza la visibilidad de Mozambique** en los escenarios nacional y mundial.



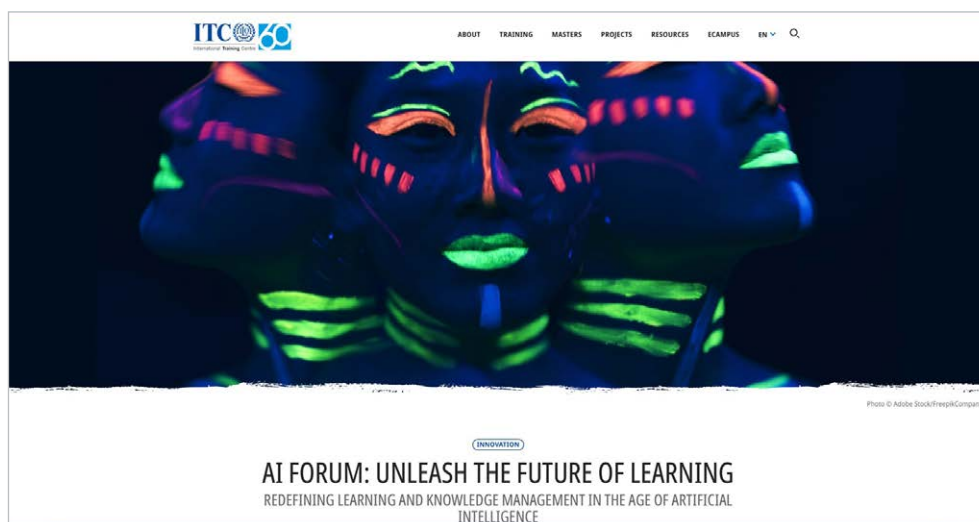
## RESULTADOS

La cadena de resultados en la que se basan los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema del Centro parte de la base de que se realiza una campaña, un evento de diálogo u otro evento de intercambio de conocimientos (insumo) que implica activamente a una masa crítica de personas (producto) que, tras el evento, emprenden una acción de seguimiento concreta indicativa de un cambio de comportamiento/mejora del rendimiento (resultado provisional) que contribuye a un cambio deseado en los valores y percepciones a nivel de sistema (resultados finales). En última instancia, el cambio duradero a largo plazo (impacto) sería un sistema social más acorde con los principios de una sociedad justa (impacto).

Los servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema son evaluados ad hoc por el Centro. Desde 2023, y sujeto a la aprobación del cliente, el Centro realiza **al menos una evaluación anual de sus campañas de comunicación y promoción**. En 2023, la evaluación abarcó la Campaña del Café realizada por encargo del Fondo Visión Cero de la OIT (descrita con más detalle en el informe de ejecución de 2023, resumen digital accesible aquí: <https://www.itcilo.org/coffee-people-campaign>). En 2022, la evaluación abarcó la campaña de comunicación encargada por la Alianza 8.7 de la OIT en vísperas de una Conferencia mundial de la OIT sobre trabajo infantil en Sudáfrica (para más información, pulse aquí: <https://www.itcilo.org/stories/how-we-organized-global-hybrid-event-around-ending-child-labour>). En 2024 no se llevó a cabo ninguna evaluación, ya que no se había realizado ninguna campaña de comunicación externa. Para más información sobre la metodología de evaluación de campañas de comunicación y promoción elaborada por el Centro con el apoyo de consultores de medios de comunicación, haga clic aquí: <https://www.itcilo.org/qa-comm-and-adv>.

Además, el Centro **evalúa internamente los productos de sus servicios de facilitación de eventos** y los comparte con sus clientes en un informe de salida. El Centro también ofrece a sus clientes **la opción de encargar evaluaciones externas de seguimiento** de los resultados intermedios. Previa aprobación del cliente, los resultados de la evaluación se publican en el sitio web del Centro (haga clic aquí para ver un ejemplo de evaluación de un evento organizado en 2021 por encargo del departamento de Empresa de la OIT (<https://www.itcilo.org/stories/ilo-hosts-first-ever-virtual-exhibition-sustainable-enterprises>)). En particular, los clientes suelen insistir en cláusulas de confidencialidad, como en el caso del diálogo de 2024 entre representantes del Gobierno italiano y miembros de la comunidad empresarial siria, facilitado por el Centro con financiación del PNUD. En otros casos, los clientes se abstuvieron de realizar evaluaciones de seguimiento por motivos de costes o porque el alcance del acto no justificaba una evaluación exhaustiva; en esta última categoría se incluyen varios retiros de equipos de la OIT organizados por el Centro a lo largo del año.

## De los insumos a los resultados provisionales (y de ahí a los resultados finales): El caso del Foro AI



Un ejemplo de evento facilitado por el Centro en 2024 es el Foro Mundial de la IA, una actividad de intercambio de conocimientos basada en el pago de tasas y desarrollada con financiación inicial del Fondo de Innovación del Centro. El Foro, de tres días de duración, se celebró del 11 al 13 de septiembre de 2024 en el campus del Centro y atrajo a 89 participantes de pago.

El AI Forum Online permitió a los participantes participar en mesas redondas y sesiones magistrales dirigidas por destacados expertos en IA, así como asistir a la feria en línea en la que se presentaron aplicaciones, productos e investigación en IA. A continuación, los participantes formaron pequeños grupos para profundizar en los temas de IA. El trabajo en grupo abarcó los siguientes temas:

- Mejora del diseño pedagógico y el desarrollo de contenidos educativos
- Agilización de los procesos administrativos, análisis de datos y toma de decisiones
- Aprendizaje y formación personalizados
- Aplicación ética de la IA y prácticas responsables
- Formación, educación y desarrollo de la mano de obra
- Compromiso de las partes interesadas y política

El principal producto del Foro fueron los proyectos de acción para su seguimiento a nivel de grupo (*prueba del compromiso activo de los participantes*). Los casos en los que estos planes de acción se aplicaron después del acontecimiento se consideraron prueba de la aceptación (*acción concreta que conduce a un cambio de comportamiento/mejora del rendimiento*). Por ejemplo, el grupo de trabajo sobre procesos administrativos racionalizados, análisis de datos y toma de decisiones decidió encargar un estudio de viabilidad para aplicar la IA generativa a la base de datos NORMLEX de la OIT. El estudio de viabilidad se realizó en el cuarto trimestre de 2024. Por tanto, en diciembre de 2024 seguía pendiente la decisión de encargar o no el desarrollo del chatbot. La evaluación del resultado correspondiente del Foro, (*en este caso: capacidad reforzada del personal de la OIT, los mandantes de la OIT y los socios de desarrollo de la OIT para acceder a los conocimientos sobre las normas del trabajo y el mecanismo de supervisión que las sustenta*) tendrá lugar en 2025. El impacto a largo plazo así desencadenado por el Foro, (*aprovechar la tecnología para la justicia social*), quedaría pendiente de una evaluación de seguimiento en 2026.

# 8. SITUACIÓN FINANCIERA

Los resultados financieros del Centro en 2024 muestran un buen rendimiento, con un superávit presupuestario total de 803 000 euros con el nuevo modelo de negocio. Las contribuciones netas procedían de diversas fuentes: actividades de formación y no relacionadas con la formación, incluidas las actividades de aprendizaje a distancia y las actividades presenciales en el campus y sobre el terreno; servicios multimedia; fuentes diversas; y contribuciones voluntarias.

**A continuación se presentan los resultados y la situación financiera según las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), así como los resultados presupuestarios para 2024.**

| (en miles de euros)             | 2024          | 2023          | 2022          | 2021          |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos                        | 45 868        | 46 099        | 49 738        | 44 604        |
| Gastos                          | 43 016        | 43 098        | 41 047        | 37 463        |
| <b>Excedente neto NICSP</b>     | <b>2 852</b>  | <b>3 001</b>  | <b>8 691</b>  | <b>7 141</b>  |
| Activos                         | 65 791        | 60 567        | 46 653        | 49 989        |
| Pasivos                         | 26 835        | 24 481        | 13 342        | 25 442        |
| <b>Activos netos</b>            | <b>38 956</b> | <b>36 086</b> | <b>33 311</b> | <b>24 547</b> |
| <b>Superávit presupuestario</b> | <b>803</b>    | <b>1 323</b>  | <b>3 833</b>  | <b>3 325</b>  |

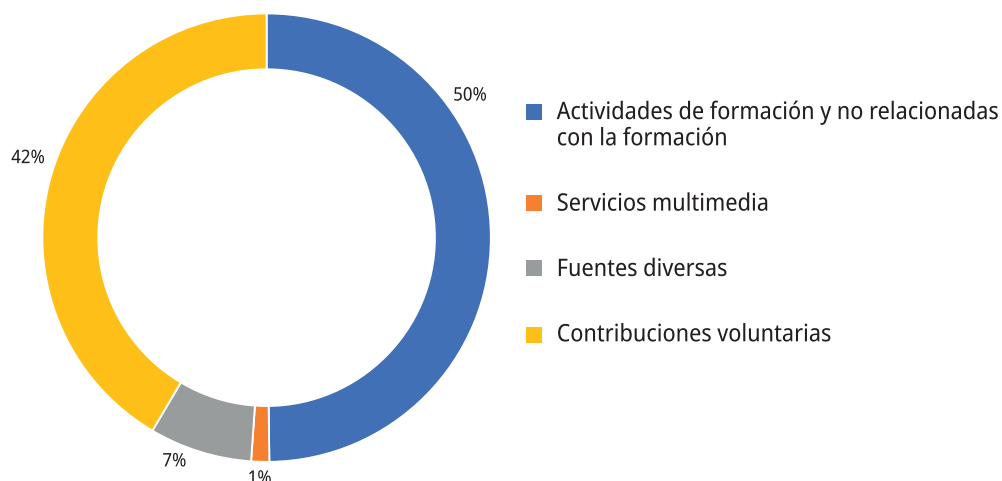
Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2024

## CONTRIBUCIONES NETAS

Como consecuencia de la nueva forma de presentación adoptada en el Programa y Presupuesto 2022-2023, los resultados se refieren a las contribuciones netas obtenidas de cada área específica de ingresos: actividades de formación y no formación, servicios multimedia y fuentes diversas. Esta contribución neta total se suma a continuación a las contribuciones voluntarias del Centro con el fin de presentar la contribución neta total disponible para cubrir los gastos fijos, los imprevistos así como las inversiones institucionales.

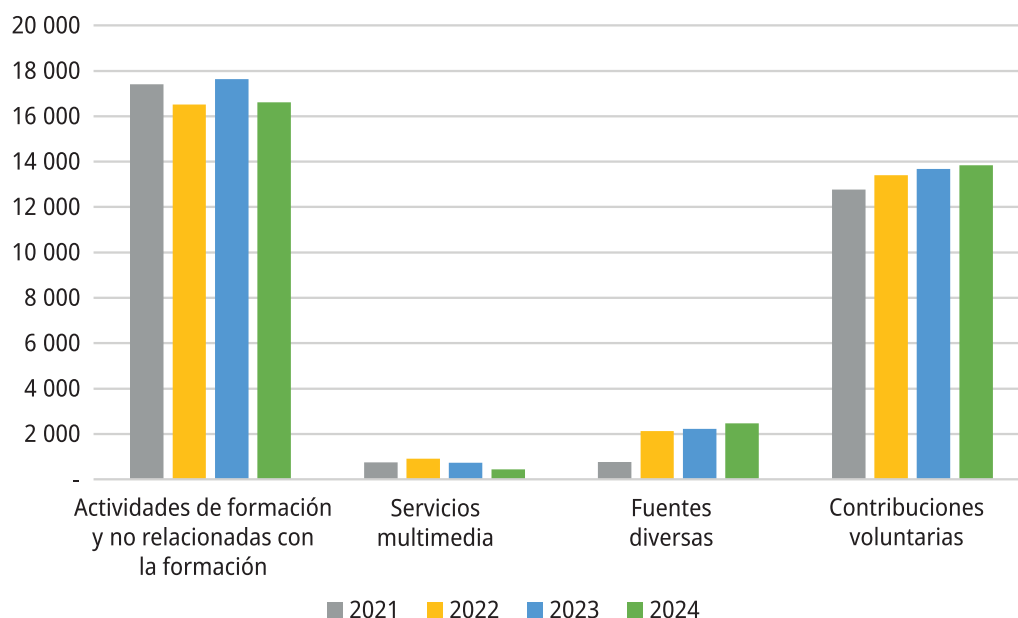
En 2024, la contribución neta ascendió a 33,4 millones de euros y se distribuyó de la siguiente manera:

#### CONTRIBUCIÓN NETA POR FUENTE 2024



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2024.

#### CONTRIBUCIONES NETAS POR FUENTE 2024 – COMPARACIÓN DE CUATRO AÑOS (EN MILES DE EUROS)



En 2024, la contribución neta generada por cada una de las cuatro áreas representó un ligero descenso de 894 000 euros, es decir, un -2,6 por ciento, con respecto a 2023.

Las áreas con una contribución neta menor en comparación con 2023 fueron los servicios de formación y no formación y los servicios multimedia. Si bien el número de actividades de formación y no de formación disminuyó en 2024, la divulgación siguió creciendo y alcanzó más de 100 000 inscripciones directas, lo que sitúa al Centro en buen camino para alcanzar su

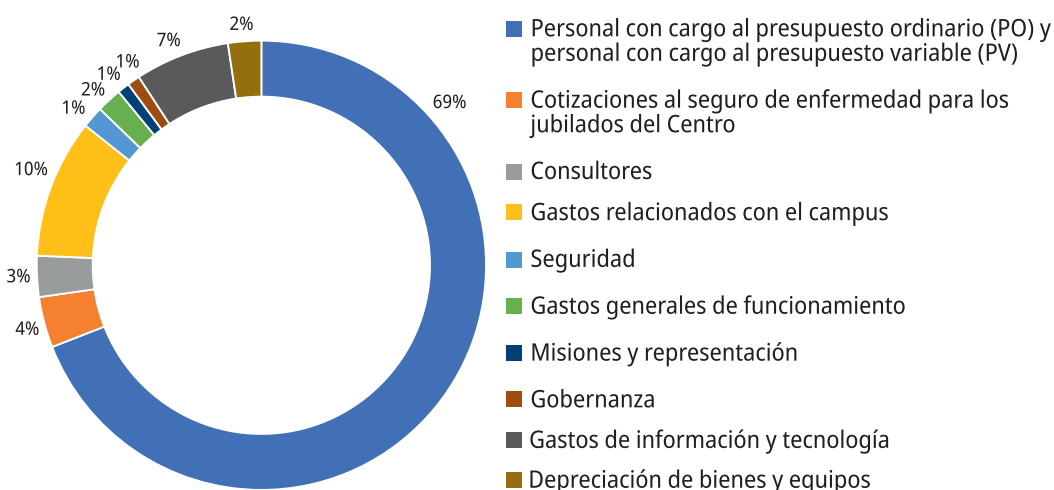
objetivo de divulgación para 2024-2025. La reducción de la contribución neta de los servicios multimedia se debió principalmente a una disminución significativa de la demanda de servicios de publicación por parte de un gran cliente debido a cambios en sus políticas.

Las contribuciones netas procedentes de fuentes diversas y las contribuciones voluntarias aumentaron ligeramente en comparación con 2023. Los tipos de cambio favorables en 2024 dieron lugar a ingresos ligeramente superiores al convertir la contribución de la OIT en dólares estadounidenses.

## GASTOS

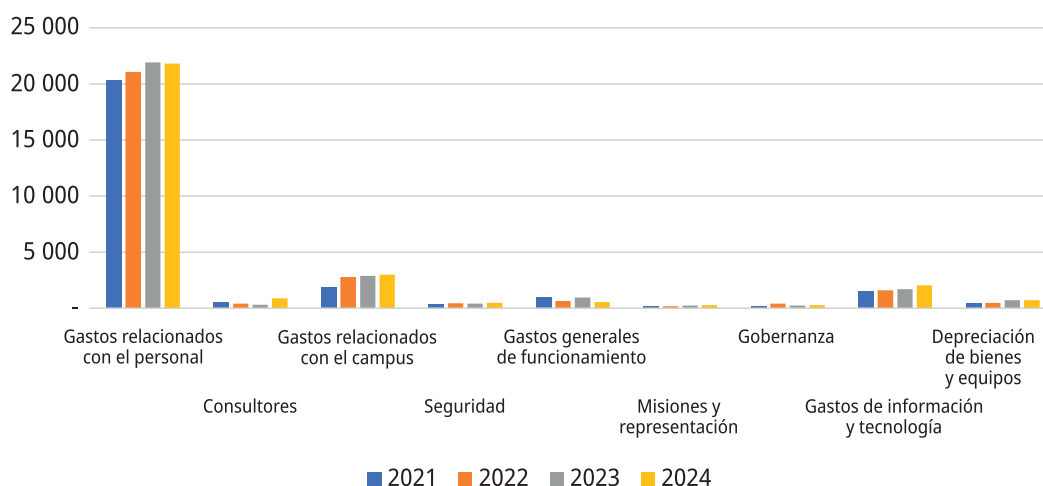
El gasto total en 2024 ascendió a 32,6 millones de euros. Esto se distribuyó entre un gasto fijo de 30 millones de euros y unas inversiones institucionales de 2,6 millones de euros.

El siguiente gráfico muestra los gastos fijos por fuente:



Fuente: Estados financieros 2024 del CIF-OIT.

### GASTOS FIJOS POR FUENTE (2024) – COMPARACIÓN DE CUATRO AÑOS (EN MILES DE EUROS)



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT.

## GASTOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL

Los gastos de personal en 2024 (unos 21,8 millones de euros) fueron similares a los de 2023 (unos 21,9 millones de euros). Los gastos totales para el personal del presupuesto ordinario y la contribución al seguro de enfermedad después de la terminación del servicio para los jubilados aumentaron ligeramente, mientras que los gastos relacionados con el personal del presupuesto variable disminuyeron ligeramente en comparación con 2023. En 2024, el Centro siguió contratando personal para cubrir todos los puestos vacantes. Como parte de la continua reestructuración del Centro para apoyar el nuevo modelo empresarial, el Centro negoció una vez más varias indemnizaciones por despido acordadas con el personal interesado durante el año y se pagó un total de 267 000 euros a través del Fondo de Prestaciones por Fin de Servicios. Los gastos relacionados con el personal incluyen los gastos del seguro médico posterior al servicio para los jubilados del Centro, que ascienden a un total de 1,097 millones de euros, por los que el Centro también recibe una contribución equivalente de la OIT.

## GASTOS RELACIONADOS CON EL CAMPUS

En 2024, los gastos relacionados con el campus (unos 3 millones de euros) fueron similares a los de 2023 (unos 2,9 millones de euros). En 2024, los gastos relacionados con el campus superaron el presupuesto en un 21,7 por ciento. La razón principal está relacionada con el mantenimiento adicional realizado en los pabellones del campus, donde el Centro llevó a cabo nuevas reparaciones y mejoras. Entre ellas, cabe citar el mantenimiento extraordinario de la cocina, las reparaciones del pabellón de Asia 14 debido a los daños causados por la caída de un árbol, de los que sólo una pequeña parte se recuperó del proveedor de seguros de la Ciudad, la revisión y retirada de árboles del campus debido a sus condiciones peligrosas, así como diversas intervenciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo en el campus. Mientras que el consumo de energía se mantuvo estable, incluso con un número cada vez mayor de participantes en el campus, el aumento de los costes unitarios en toda la zona euro, impulsado por factores económicos mundiales, siguió provocando un incremento del gasto anual del Centro.

## INVERSIONES INSTITUCIONALES

Según consta en el Programa y Presupuesto 2024-2025, el Centro asignó fondos a cuatro fondos: el Fondo de Mejora del Campus, el Fondo de Tecnologías de la Información y la Comunicación, el Fondo de Innovación y el Fondo de Becas. En el ejercicio económico de 2023, el Consejo aprobó la financiación preliminar para cada fondo al nivel de un bienio completo. En 2024, la mitad de la financiación bienal aprobada se añadió a cada fondo. En 2024, el Director, actuando de conformidad con el párrafo 7.1 (b) del Reglamento Financiero, decidió y aprobó la financiación adicional para cada Fondo hasta el nivel de todo el bienio.

Al final de 2024, los fondos tenían los siguientes saldos disponibles para su uso:

| (en miles de euros)                                         | 04 - Fondo de Mejora del Campus | 03 - Fondo de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) | 06 - Fondo de Innovación | 07 - Fondo de Becas |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Saldo a principios de 2024                                  | 1.802                           | 577                                                                 | 974                      | 2.288               |
| Transferencia de propiedad y equipo entre fondos            | -122                            | -108                                                                |                          |                     |
| Financiamiento aprobado 2024-2025                           | 500                             | 300                                                                 | 400                      | 1.200               |
| Financiamiento aprobado 2024                                | 250                             | 150                                                                 | 200                      | 600                 |
| Financiamiento adicional para 2024 aprobado por el Director | 380                             | 500                                                                 | 300                      | 200                 |
| Utilización neta en 2024                                    | 304                             | 574                                                                 | 193                      | -72                 |
| <b>Saldo a finales de 2024</b>                              | <b>1.984</b>                    | <b>1.043</b>                                                        | <b>1.167</b>             | <b>2.216</b>        |

Fuente: Estados financieros 2024 del CIF-OIT.

Fondo de Mejora del Campus: creado para cubrir las necesidades de inversión de capital en el campus y las renovaciones no cubiertas por el presupuesto ordinario para mantenimiento o las contribuciones complementarias del país anfitrión; Los desembolsos de 2024 cubrieron los costes relacionados con la consecución de los objetivos del Programa y Presupuesto, la continuidad de las actividades y las cuestiones de SST, así como el cumplimiento de las normas del “campus de categoría mundial”.

Se ha dado prioridad a las siguientes intervenciones, que se llevarán a cabo en 2024:

- Sustitución del enfriador principal del Pabellón África 8 (fin de su vida útil) y modificación simultánea del sistema de calefacción para hacerlo compatible con bombas de calor eléctricas. Este proyecto se completó en 2024.
- Sustitución del sistema de microfonía inalámbrica del Centro de Congresos - Pabellón Piemonte, por obsolescencia. Este proyecto se completó en 2024
- Un pequeño lote de obras complementarias dentro del proyecto de renovación del Pabellón África 10. Este proyecto se completó en 2024 e incluyó mejoras en las persianas de protección solar del edificio, así como modificaciones estructurales para separar el paso peatonal del edificio.
- Una serie de obras menores de renovación, divididas en proyectos independientes para optimizar la eficacia de la ejecución, destinadas a restaurar diversas zonas degradadas y obsoletas del Campus. Estas obras se aceleraron en preparación de las celebraciones del 60.º aniversario del Centro, garantizando que el Campus se presentara en su mejor momento durante el evento. Estas obras finalizaron en 2024 e incluyeron el mantenimiento extraordinario de múltiples fachadas de pabellones, la restauración de estructuras de acero exteriores y falsos techos, así como la reparación de pasarelas y bordillos.

El saldo disponible a finales de 2024 se situó en 2,0 millones de euros.

El Fondo de Tecnología de la Información y las Comunicaciones se utilizó durante el bienio para financiar inversiones periódicas en infraestructura de TIC y renovación de software que no formaban parte de los gastos operativos normales. Los desembolsos de 2024 abarcaron, entre otras cosas:

- Sustitución de los conmutadores de red y el router de Internet para mejorar el rendimiento, reforzar la seguridad y disponer de una infraestructura preparada para crecer.
- Actualización del sistema de gestión de edificios para optimizar su funcionamiento, mejorando el confort y la eficiencia energética.
- La aplicación de un cierto número de mejoras de accesibilidad digital para hacer más accesibles los servicios y contenidos digitales del Centro.
- El desarrollo de nuevas funciones en los nuevos sistemas de gestión del rendimiento y la implantación de una nueva pasarela de pago electrónico que será la base de la futura solución de comercio electrónico.

El saldo disponible a finales de 2024 se situó en 1,1 millones de euros.

Fondo de Innovación: se creó para promover la innovación en el aprendizaje y los instrumentos de intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas actividades de formación conforme a las políticas emergentes de la OIT y para invertir en otras acciones innovadoras consideradas como beneficiosas para el Centro; Estos proyectos contribuyeron a un mayor alcance, a un mejor desempeño financiero en términos de contribución neta y a un aumento general de la satisfacción de los clientes y la adquisición y aplicación de conocimientos. El saldo disponible a finales de 2024 se situó en 1,2 millones de euros.

El Fondo de Becas se creó para proporcionar financiación parcial para la participación de los mandantes en las actividades del Centro y mejorar su carácter tripartito. Este mandato se amplió aún más para incluir el apoyo financiero para el desarrollo de productos de formación para su uso por los mandantes de la OIT, a fin de que puedan llegar a sus propios miembros. El Programa y Presupuesto 2024-2025 para inversiones institucionales en el Fondo incluía 2,4 millones de euros para inversiones institucionales. En 2024 se asignaron 1,2 millones de euros, es decir, el 50 por ciento de esa cantidad, y el Director aprobó una cantidad adicional de 1,4 millones de euros en 2024. Durante 2024, se retiraron 872 000 euros para conceder becas a los integrantes de ACTEMP, ACTRAV e ILSGEN. El saldo disponible a finales de 2024 se situó en 2,2 millones de euros.

## 9. ALIANZAS

El año 2024 marcó el inicio de las celebraciones del 60.º aniversario del Centro, lo que representa una importante oportunidad para reforzar las asociaciones estratégicas del Centro, aumentando la visibilidad del Centro, su mandato, sus principales logros y su visión de futuro. También fue un año crucial para consolidar y ampliar la red de socios para el desarrollo del Centro, al tiempo que se reforzaba la capacidad de resistencia mediante alianzas de aprendizaje.

En este contexto, tres objetivos guiaron la labor de desarrollo de asociaciones del Centro:

1. Lanzamiento de **las celebraciones del 60.º aniversario**, como oportunidad para reforzar el posicionamiento del Centro y **profundizar en la asociación con el Gobierno anfitrión italiano** y las principales partes interesadas;
2. **Consolidación y ampliación de las relaciones con otros socios de desarrollo del Centro**;
3. **Aumento de la resiliencia mediante alianzas de aprendizaje con otras organizaciones** del ecosistema de aprendizaje mundial y local.

### LANZAMIENTO DE LAS CELEBRACIONES DEL 60.º ANIVERSARIO

Para conmemorar su 60.º aniversario, el Centro diseñó y lanzó una campaña de aniversario con el objetivo de celebrar los logros, pero también para dar forma a la dirección futura, reflexionando sobre el papel del Centro en el avance de las iniciativas de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la Agenda de Desarrollo Social. Las celebraciones se iniciaron en la 88.ª reunión del Consejo, el 24 de octubre de 2024, y concluirán en otoño de 2025 con el objetivo de:

- Dar visibilidad a los logros del Centro en colaboración con la OIT, el Gobierno de Italia, la ciudad de Turín y la región del Piamonte, así como con el amplio abanico de partes interesadas y socios del Centro.
- Proporcionar una plataforma para dar forma a la futura dirección sobre el papel del aprendizaje y el desarrollo de capacidades para acelerar el progreso y la acción colectiva en la Coalición Mundial por la Justicia Social y el Trabajo Decente y en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- Mostrar y profundizar las asociaciones estratégicas, los compromisos y las acciones concretas para amplificar la escala y el impacto de las iniciativas de aprendizaje y desarrollo de capacidades.

Las celebraciones reunieron a un amplio abanico de partes interesadas, entre ellas: la OIT, los mandantes tripartitos de la OIT y los miembros del Consejo del CIF-OIT, el Gobierno de Italia, así como la ciudad de Turín y la región del Piamonte y otras partes interesadas, organismos asociados y partes interesadas - organismos del sistema de las Naciones Unidas, instituciones financieras internacionales, gobiernos asociados e instituciones de enseñanza, instituciones académicas, fundaciones, así como alumnos y antiguos alumnos del CIF-OIT, personal del CIF-OIT y el público en general.

Se diseñó una campaña especial de comunicación titulada “Aprendizaje pionero para la justicia social” para promover y mostrar el trabajo del Centro, celebrando cómo el CIF-OIT ha sido un laboratorio para explorar las fronteras del aprendizaje para el mundo laboral, y dando visibilidad a los logros de los antiguos alumnos del Centro y cómo éstos están contribuyendo a cambios de paradigma para la justicia social.

#### LANZAMIENTO DE LAS CELEBRACIONES DEL 60.º ANIVERSARIO DEL CIF-OIT



La campaña de celebración del 60.º aniversario se puso en marcha en la 88.ª reunión del Consejo, celebrada el 24 de octubre de 2024. La inauguración de la celebración marcó el hito fundacional del Centro, que tuvo lugar el 24 de octubre de 1964, cuando el Director General de la OIT, David Morse, firmó el “Acuerdo de Roma” con el Gobierno italiano. El Centro inició sus actividades en octubre de 1965.

Las celebraciones se inauguraron con la presencia de distinguidos invitados, entre ellos el Ministro de Trabajo de Italia, S. E. Marina Calderone y el Director General de la OIT, Gilbert F. Hougbo.

Con este motivo se inauguró una exposición fotográfica especial titulada “Aprendizaje pionero para la justicia social”, que recoge la trayectoria transformadora del CIF-OIT a lo largo de las décadas y muestra a las personas y los acontecimientos que dieron forma a su misión e impacto.

Reflexionando sobre el papel fundador del Centro, el Director General de la OIT, Gilbert F. Hougbo, señaló: “El Centro de Turín es fundamental para nuestra dedicación a preparar a trabajadores, empleadores, gobiernos, así como a otros actores, para estos retos a través de programas de formación innovadores”.

La Ministra Calderone destaca el papel de Turín en el fomento del diálogo y la innovación, afirmando: “La presencia de este Centro en Italia, especialmente aquí en Turín, tiene un gran valor estratégico para nuestro país. La tradición de cooperación internacional e innovación de Turín la convierte en el escenario ideal para esta institución. Estamos comprometidos a promover prácticas laborales justas e invertir en este Centro”.

## LA ASOCIACIÓN CON EL GOBIERNO DE ITALIA

Junto con la OIT, el Gobierno de Italia ha sido históricamente el socio estratégico más destacado del Centro, al que ha prestado un firme apoyo en todas las fases de su evolución. A través de contribuciones ex-lege y voluntarias -incluida una importante financiación para el mantenimiento y desarrollo del Campus- Italia ha contribuido a garantizar la continuidad de la prestación de servicios del CIF-OIT y la sostenibilidad financiera de la institución, incluso durante los períodos de crisis más difíciles.

El lanzamiento de las celebraciones del 60.º aniversario proporcionó un contexto excelente para renovar y reforzar estos antiguos lazos. El Centro promovió una amplia consulta con las partes interesadas italianas, incluidos el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional, el Ministerio de Trabajo e Inclusión Social, la Región de Piamonte, el Ayuntamiento de Turín, los mandantes tripartitos y el mundo académico. También se reforzó el diálogo con la oficina de la OIT en Roma para garantizar mayores sinergias entre las actividades del Centro y las de la OIT en Italia. En este contexto, el Centro acogió una reunión de la Presidencia laboral italiana del G7 en el Campus de Turín y promovió un compromiso estratégico tanto con el Ministerio de Trabajo como con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional (MAECI).

Prueba de este compromiso estratégico es la elaboración y aprobación del Programa Conjunto del Centro con el MAECI para 2025: **“Desarrollar capacidades para promover el trabajo decente para todos y la justicia social”**. Esta iniciativa pretende fomentar nuevas sinergias en torno a prioridades compartidas de cooperación al desarrollo y orientar el uso estratégico de las contribuciones voluntarias de Italia. El **Programa Conjunto CIF-OIT-MAECI 2025** marca un nuevo hito en la asociación entre el Centro Internacional de Formación de la OIT y el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional de Italia. Se trata de una iniciativa estratégica firmemente anclada en la **Coalición Mundial por la Justicia Social de la OIT** y alineada con el **Programa y Presupuesto del Centro para 2024-2025**. El Programa se articula en torno a seis pilares básicos, cada uno de ellos dedicado a promover un desarrollo inclusivo, resiliente y basado en los derechos, y a fomentar el trabajo decente para todos. Estos seis pilares temáticos-**empleo productivo y libremente elegido, transiciones justas, protección social y resiliencia, igualdad y no discriminación, derechos laborales y dignidad, e instituciones sólidas de diálogo social**- reflejan el mandato universal de la OIT y constituyen la base del modelo de desarrollo de capacidades del Programa. Se complementan con **tres ejes transversales-migración laboral, innovación y asociaciones tecnológicas para el desarrollo**- que garantizan que las intervenciones respondan a los complejos cambios tecnológicos, demográficos y medioambientales que afectan al mundo del trabajo.

Aunque se basa en el marco normativo y político de la OIT, el Programa establece claras **sinergias con las prioridades de la Cooperación Italiana al Desarrollo**, tal y como se establecen en el documento trienal de programación y planificación política de Italia para 2024-2026, el **Piano Mattei**, y las prioridades de política laboral de la **Presidencia italiana del G7**.

Entre ellas se incluyen la promoción del empleo juvenil y femenino, el fomento de la formación profesional y la enseñanza superior, el apoyo a las transiciones climática, digital y demográfica, la gestión de las vías legales de migración y el desarrollo de las capacidades institucionales

en contextos frágiles. La **atención especial a África** sitúa al Programa en el centro de las prioridades convergentes de Italia y la OIT. Más del 60 por ciento de los recursos se destinan a los países africanos, donde el Programa apoyará los sistemas de educación y formación profesional, promoverá el desarrollo de las PYME, reforzará los sistemas de asistencia y protección y posibilitará transiciones justas en la agricultura y las energías renovables. De este modo, el Programa también activa un ecosistema italiano más amplio -con la participación de universidades, centros de investigación, empresas multinacionales, la sociedad civil y las autoridades locales- como socios de conocimiento e innovación en el co-diseño y la puesta en práctica de soluciones impactantes. Esta colaboración se pondrá de relieve en un evento emblemático de alto nivel, **“Skills for Fair Digital Transitions in Africa”**, que se celebrará en otoño de 2025. El evento mostrará las mejores prácticas en materia de desarrollo de capacidades, aprendizaje digital e innovación, al tiempo que realzará la contribución de Italia a la cooperación al desarrollo mundial.

## OTRAS ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO

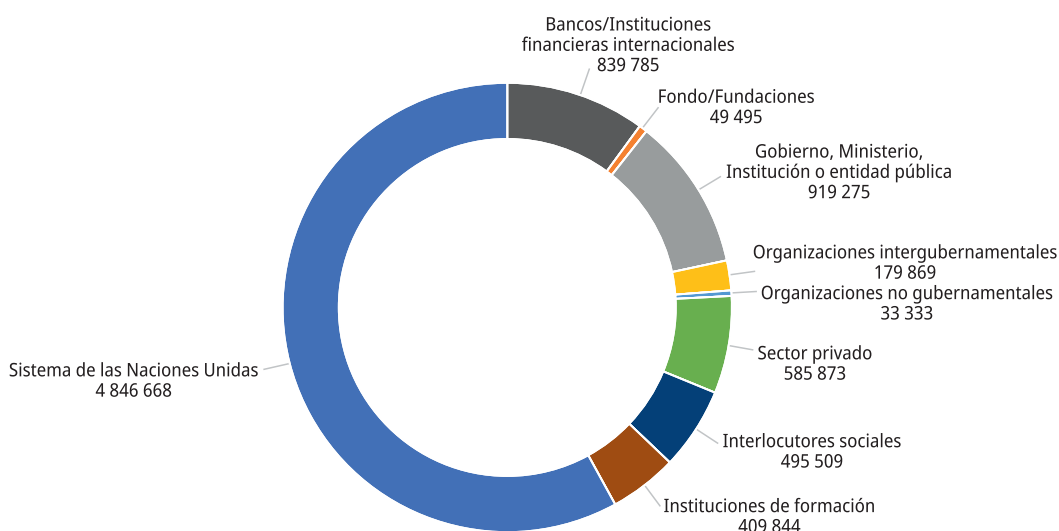
En 2024, el Centro siguió avanzando en sus esfuerzos por diversificar sus fuentes de ingresos, en consonancia con la estrategia de desarrollo de asociaciones específicas por segmentos esbozada en el Resultado 3 del Programa y Presupuesto 2024-2025. Al tiempo que mantenía estrechos lazos con sus socios de desarrollo tradicionales -sobre todo con los gobiernos de Italia, Portugal, Irlanda y Japón-, el Centro también se embarcó en actividades de divulgación dirigidas a nuevos socios no tradicionales. Se hizo especial hincapié en fomentar la colaboración con bancos de desarrollo e instituciones financieras, empezando por los países del Consejo de Cooperación del Golfo. En colaboración con la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes, el Centro llevó a cabo misiones exploratorias para mostrar su oferta de servicios a las partes interesadas institucionales, incluidos numerosos bancos y fondos regionales de desarrollo. Estos esfuerzos aprovecharon la probada experiencia del Centro en el trabajo con entidades como el FIDA y el Banco Asiático de Desarrollo en materia de gobernanza dentro de iniciativas financiadas por bancos. Se han identificado varias pistas prometedoras que se están negociando actualmente.

Paralelamente, el Centro puso en marcha nuevas estrategias de compromiso dirigidas a otros segmentos de socios, como el sector privado, las fundaciones empresariales y las instituciones de enseñanza superior y formación. Estas iniciativas tienen por objeto ampliar la red de socios académicos y de conocimiento del Centro para apoyar sus actividades de formación y las de la Turin School of Development.

En 2024, el Centro alcanzó un hito importante al aumentar el volumen total de recursos movilizados a más de 8,36 millones de euros, lo que supone un incremento del 15 por ciento respecto a 2023. Este crecimiento también ha ido acompañado de un notable aumento de los compromisos de asociación: En 2024 se firmaron 158 acuerdos de financiación, frente a los 124 del año anterior, lo que supone un aumento de más del 27 por ciento. Esta ampliación refleja la creciente reputación y relevancia del Centro entre los agentes del desarrollo mundial. El contribuyente más destacado fue el sistema de las Naciones Unidas, que representó más del 58 por ciento de la financiación total, debido también a los nuevos proyectos importantes concedidos por el FIDA.

Esto reafirma el posicionamiento estratégico del Centro como socio clave para la ejecución en el marco de la ONU. Las entidades gubernamentales y las instituciones financieras internacionales también desempeñaron un papel fundamental, mientras que las contribuciones del sector privado se duplicaron con creces, lo que indica el éxito de los esfuerzos por llegar a nuevos segmentos de donantes. Las instituciones de formación y los interlocutores sociales mostraron una mayor implicación, lo que indica un fortalecimiento de los vínculos con los agentes del conocimiento y las organizaciones laborales.

### FINANCIACIÓN POR CATEGORÍA DE DONANTES (EUR)



Fuente: Unidad PDMS en TDIR; para un desglose de todos los acuerdos de financiación, consulte la página del Consejo en el sitio web del Centro: <https://www.itcilo.org/about/board>.

Un cambio estratégico importante en 2024 fue la elevación del Apoyo a la Gestión de Proyectos al área de actividad más financiada. Esto se debió a las importantes adjudicaciones de proyectos realizadas por el FIDA para una Fase II de BUILDPROC y para un nuevo proyecto (SUSTAIN) en el ámbito de los procedimientos de evaluación social, medioambiental y climática. La financiación de esta línea de servicio casi se duplicó con respecto al año anterior, lo que subraya la creciente reputación del CIF-OIT en la ejecución de proyectos institucionales a largo plazo. Las tendencias positivas demuestran los grandes avances del Centro en la consecución de una base de recursos más diversificada y resistente. Mediante la profundización de las asociaciones existentes y la captación con éxito de nuevos donantes -especialmente con instituciones financieras y en los sectores privado e institucional-, el CIF-OIT ha reforzado su posición estratégica.

## ALIANZAS DE APRENDIZAJE

En 2024, el Centro exploró nuevas vías para fomentar las sinergias con los organismos de las Naciones Unidas (ONU) centrados en el desarrollo de capacidades, con el objetivo de acelerar el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU aprovechando el conocimiento y el aprendizaje como motores del progreso social y económico y del trabajo decente para todos.

El Centro estrechó lazos con socios de la ONU de ideas afines para mejorar la colaboración entre seis entidades de investigación y formación de las Naciones Unidas: el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT), el Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia (UNICRI), el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), el Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC) y la Universidad de las Naciones Unidas (UNU).

El objetivo es crear redes de conocimiento y asociaciones que promuevan la complementariedad y las iniciativas conjuntas, haciendo avanzar el mandato de la OIT de justicia social y trabajo decente dentro del ecosistema más amplio de investigación y aprendizaje de las Naciones Unidas. A su vez, el Centro se beneficia de nuevas áreas de investigación aún no cubiertas por su programa, fomentando un intercambio que se refuerza mutuamente. Reconociendo el creciente impacto de la innovación y la tecnología en el aprendizaje y el futuro del trabajo, el Centro ha asumido un papel activo en las redes de aprendizaje e innovación, tanto dentro como fuera del sistema de las Naciones Unidas. Desempeña un papel fundamental en la Red de Innovación de las Naciones Unidas (UNIN), una comunidad de colaboración que promueve la innovación en consonancia con el Quinteto de Cambios de las Naciones Unidas, y mantiene una fuerte presencia en la red Learn4Dev, que conecta a 36 organizaciones bilaterales, multilaterales e internacionales.

Para seguir afirmando su posición de líder mundial en aprendizaje e innovación, el Centro ha ampliado sus asociaciones con universidades, centros de enseñanza superior e instituciones regionales de formación. Estas colaboraciones permiten el intercambio mutuo de conocimientos, iniciativas conjuntas y el desarrollo de nuevos servicios. La Turin School of Development (TSD), con sus programas de maestría reconocidos internacionalmente, sirve de centro de colaboración académica con universidades italianas e internacionales. La TSD también acoge iniciativas como la Universidad Sur-Sur para Futuros Líderes y mantiene asociaciones con universidades del Sur Global. El Centro también ha establecido acuerdos de cooperación con centros de formación regionales y nacionales para reforzar la divulgación entre los Estados miembros de la OIT.

## 10. GOBERNANZA

Esta sección informa sobre los principales resultados relacionados con la gobernanza y el modelo operativo del Centro bajo la dirección general de los Servicios Corporativos, que incluyen los Servicios Financieros (FINSERV), los Servicios de Recursos Humanos (HRS), los Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ICTS) y los Servicios Internos y de Instalaciones (FIS). Entre las principales prioridades para 2024 figuran:

- **Garantizar la eficiencia mediante la** racionalización y la automatización de los procesos para respaldar todas las operaciones en los distintos programas/unidades, optimizar los flujos de trabajo, implementar nuevas tecnologías y estandarizar los procedimientos; Uno de los principales objetivos en 2024 fue la revisión de los procesos empresariales relacionados con la inscripción de los participantes y la automatización de los pagos para los participantes que pagan por cuenta propia.
- **Inicio de las obras de renovación del campus** para optimizar el espacio de oficinas del CIF-OIT y construir un nuevo edificio para la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC). Paralelamente, el Centro puso en marcha el Fondo de Mejora del Campus y emprendió obras de mantenimiento, también en el marco del 60.º aniversario.
- **Dar prioridad a la calidad de la contratación, la formación y la retención del talento**, lo que supuso la puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión del rendimiento, una atención continua a la diversidad y la inclusión del personal, la reorganización del Servicio Médico y un diálogo reforzado con el Sindicato del Personal que condujo a la celebración de un convenio colectivo.
- **Reforzar la gobernanza digital, la seguridad y la accesibilidad** continuando la inversión interna en sistemas y herramientas digitales, y dando prioridad a los proyectos del Centro que se financiarán a través del Fondo TIC.
- **Mejora de la presupuestación, la gestión de la tesorería y la elaboración de informes financieros** para garantizar el cumplimiento de las normas contables y la disponibilidad de información financiera adecuada y completa para la toma de decisiones.

### SUPERVISIÓN

En 2024, el Centro recibió del Auditor Externo de la OIT(*Comisión de Auditoría de la República de Filipinas*) **un dictamen de auditoría sin reservas sobre sus estados financieros anuales** . La Oficina del Auditor Interno (IAO) de la OIT llevó a cabo una revisión del entorno de control interno del Centro para evaluar la eficacia de sus controles internos y sus procesos de gestión de riesgos, que incluyó una revisión de la función de adquisición y del proceso de inscripción de los participantes(*véase el recuadro que figura a continuación bajo Servicios corporativos*).

El Centro también se somete a una auditoría externa anual para evaluar la eficacia y madurez de su Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) en el contexto de la certificación ISO 27001. Los auditores externos de ISO examinaron cómo las políticas, controles y procesos documentados se alineaban con la ejecución en el mundo real, la gestión de riesgos y la mejora

continúa de las prácticas, basándose en pruebas demostradas, por ejemplo, documentos versionados, registros de riesgos y acciones correctivas, de que el SGSI no sólo está diseñado correctamente, sino que también se vive y mantiene activamente.

## GESTIÓN DE RIESGOS

El **Comité de Gestión de Riesgos**, que asiste al Director en la identificación y gestión de riesgos, revisa periódicamente los riesgos emergentes y evalúa su impacto, informando de las medidas recomendadas para mitigarlos. Los registros de riesgos de los programas y unidades, así como el registro de riesgos corporativos, se comparten con los auditores externos e internos. El Director elevaría cualquier riesgo significativo al Consejo Directivo para su discusión y posterior acción.

## EFICACIA OPERATIVA

Durante la pandemia de COVID, el Centro pudo realizar con éxito la transición al aprendizaje en línea, lo que estimuló un crecimiento sustancial del número de participantes. Este cambio fue posible gracias a la reasignación de varios puestos de personal de los Servicios Internos a los Departamentos de Formación y a la eficaz contribución del ICTS en el desarrollo y mantenimiento de las plataformas e-Campus y las herramientas de aprendizaje en línea. Como resultado, el Centro pudo priorizar importantes inversiones en 2024-2025 para el desarrollo de un modelo organizativo *adaptado al futuro*, centrado en la racionalización, digitalización y automatización de los procesos empresariales.

Una de las principales prioridades en 2024 fue la revisión de los procesos de inscripción y pago. La revisión del proceso de matriculación definió una serie de logros rápidos para su aplicación en 2025, y sentó las bases para una revisión completa del proceso actual que se iniciará en 2025 con la puesta en marcha de un proyecto de transformación digital en el que participarán los Servicios Corporativos y los Programas de Formación.

### Revisión del proceso de matriculación

Aunque el modelo empresarial del CIF-OIT experimentó un cambio importante tras los años de la pandemia en 2020-2022, el proceso de matriculación no se había adaptado para reflejar el crecimiento del alcance y las modalidades y productos de aprendizaje cada vez más diversificados.

En 2024 se llevó a cabo la **Revisión del Proceso de Inscripción de Participantes**, con la participación de FIS, FINSERV, ICTS y los Departamentos de Formación, y en colaboración con IAO en la OIT, que sirvió para poner de relieve los principales puntos débiles en los procesos de inscripción y registro de participantes.

La revisión puso de relieve los principales puntos conflictivos y definió medidas inmediatas y a largo plazo para aumentar la eficiencia, automatizar los flujos de trabajo, reducir la presión sobre el personal y racionalizar los procesos empresariales. Tras el informe, la alta dirección respaldó la recomendación de adoptar un nuevo modelo operativo para (i) alinearse con las mejores prácticas del sector, (ii) impulsar la automatización e (iii) introducir la digitalización de extremo a extremo del proceso de matriculación.

La recomendación subraya la necesidad de aplicar un cambio estratégico según las dimensiones principales que se exponen a continuación:

| DESDE<br>La personalización individual<br>para lograr la satisfacción<br>del cliente                                                                                                                                                                                                                                   | A<br>Experiencias de usuario y soluciones que<br>maximizan el valor para todos los usuarios<br>(participantes, clientes, personal)                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Plena personalización</li> <li>❑ Alto nivel de transacciones- Mucho trabajo de Recursos Humanos, tareas repetitivas, creación de bajo valor</li> <li>❑ Datos disponibles, pero de uso limitado para la toma de decisiones</li> <li>❑ Procesos no bien documentados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Máxima personalización (por curso, tipología de cliente)</li> <li>❑ Automatización de tareas repetitivas con un esfuerzo centrado en la creación de valor</li> <li>❑ Sistemas y toma de decisiones basados en datos</li> <li>❑ Procedimientos operativos estándar y acuerdos de nivel de servicio</li> </ul> |

En consonancia con los principios del Quinteto de Cambios, la revisión puso de relieve la necesidad de adoptar un enfoque de transformación digital, incluida la definición de métricas de rendimiento clave que se alineen con los objetivos estratégicos y permitan mejoras de la eficiencia operativa y el rendimiento que creen valor organizativo. En 2025 se creará un equipo de trabajo para poner en marcha y supervisar el rediseño del modelo operativo de inscripción de participantes.

El Centro completó la revisión del proceso para la automatización de los pagos y la facturación a los participantes que pagan por cuenta propia. Además de la mayor eficacia que supone automatizar este proceso, que antes era manual, las comunicaciones automatizadas correspondientes se revisaron cuidadosamente para garantizar la inclusión de toda la información de facturación necesaria en función del tipo de cursos, lo que redujo aún más el número de mensajes de seguimiento de los participantes pidiendo aclaraciones.

El sistema de pago electrónico del Centro se reforzó mediante herramientas de sistema integradas para automatizar el proceso de cobro de tasas a los participantes que pagan por cuenta propia a través de un enlace de pago seguro sin intervención de asistentes. Esto allanará el camino para el despliegue de un sistema completo de comercio electrónico que integrará a la perfección eCampus, MAP y Oracle para los cursos del CIF-OIT preparados para el comercio electrónico, con el objetivo de que los posibles participantes sean totalmente autónomos en su compra.

Otro proyecto de digitalización completado en 2024 fue la adopción de la firma electrónica para los acuerdos de financiación, los acuerdos marco y los memorandos de entendimiento. Se publicó una circular por la que se establece la política de firma electrónica, que en el futuro podrá ampliarse a otras categorías de documentos.

Actualmente está en marcha un segundo conjunto de proyectos, que incluye la revisión y digitalización de los flujos de trabajo relacionados con los viajes y los procesos de administración de contratos de Recursos Humanos, entre otros. El Centro también avanzó en la finalización del manual de contratación. Varias unidades están colaborando con las TIC para completar estos proyectos con vistas a simplificar los flujos de trabajo y lograr una mayor eficiencia. Para más información, consulte la sección TIC.

Por último, el Asesor Médico de la OIT llevó a cabo una revisión del Servicio Médico para reforzar el cumplimiento de las normas de la ONU y la OIT y mejorar la prestación de servicios tanto para el personal como para los participantes en el Campus. La revisión se acompañó de una evaluación de los riesgos para la salud y la seguridad y de un plan de acción, con la participación del asesor médico de la OIT, Recursos Humanos, FIS y el Sindicato del Personal. Las recomendaciones del informe y las prioridades del plan de acción se desarrollarán y pondrán en marcha en 2025.

## PERSONAL MOTIVADO Y CUALIFICADO

Durante el período examinado, el Centro siguió centrándose en áreas estratégicas clave de la gestión de los recursos humanos, en consonancia con la Estrategia de Recursos Humanos 2022-2025, para satisfacer las necesidades cambiantes del Centro, al tiempo que aspiraba a alinear sus prioridades y prácticas con las normas de la OIT para mejorar el marco general de los recursos humanos.

Un logro significativo en este período fue la plena aplicación del nuevo Sistema de Gestión del Rendimiento (SGR), que comenzó en enero de 2024. El despliegue del nuevo sistema avanza satisfactoriamente, con un índice de conformidad constantemente elevado en todas las fases del proceso: inicio del ciclo (BOC), revisión intermedia (MTR) y final del ciclo (EOC). Los esfuerzos se centraron en ofrecer orientación y apoyo al personal y los directivos para que se familiarizaran con el nuevo sistema y conocieran sus funciones y herramientas. Para ello, se organizaron sesiones informativas y cursos de formación sobre cómo gestionar las conversaciones sobre rendimiento. Se celebraron reuniones de calibración entre los directivos y Recursos Humanos para aclarar cómo se interpretan y aplican los criterios de rendimiento, ayudar a alinear las calificaciones de rendimiento entre los distintos equipos y garantizar unas normas de evaluación justas y coherentes en todo el Centro.

A partir de una serie de consultas y comentarios recibidos de los usuarios, se introdujeron ajustes y mejoras en el sistema, y se seguirá trabajando en los formularios de comentarios ascendentes y de múltiples evaluadores. Recursos Humanos está explorando formas de simplificar aún más la plataforma PMS y hacerla más fácil de usar, manteniendo al mismo tiempo los objetivos y principios establecidos en el Estatuto de los funcionarios.

Uno de los principales puntos fuertes del Centro es su agilidad, adaptabilidad y resistencia. El Centro ha seguido avanzando en la racionalización del proceso de contratación y selección, que ahora es sistemáticamente eficiente, ágil y rápido, lo que le permite contratar, movilizar y desplegar el talento adecuado en el momento oportuno. La utilización de una lista permanente de candidatos cualificados, previamente examinados y evaluados, para los nombramientos de corta duración, así como un formato de informe de entrevista normalizado y estructurado, han contribuido a reducir el trabajo y el tiempo necesarios para las contrataciones, sin comprometer, y a menudo mejorando, la calidad y las normas de contratación. La diversidad geográfica y el equilibrio de género en la categoría de personal profesional han mejorado durante el período examinado, en consonancia con los esfuerzos en curso del Centro por fomentar un lugar de trabajo más inclusivo y dinámico que sea representativo de su alcance y operaciones mundiales.

Una correcta y detallada descripción del puesto es el primer paso de un proceso de contratación eficaz y la base de una prestación bien enfocada. La revisión y actualización periódicas de las descripciones de los puestos de trabajo es esencial para garantizar su pertinencia y exactitud en consonancia con las necesidades emergentes y cambiantes de la empresa y los cambios en los procesos. En estrecha consulta con el Sindicato del Personal y los directivos, se está llevando a cabo una revisión exhaustiva para actualizar, racionalizar y volver a perfilar las descripciones de los puestos de trabajo, tanto de la categoría profesional como de la de servicios generales, con vistas a reflejar con exactitud las responsabilidades actuales de las funciones, las expectativas futuras y las competencias y cualificaciones requeridas. Se ha consultado a los jefes responsables para recabar sus comentarios, aportaciones y opiniones, que serán valiosas para ultimar las revisiones, garantizando la coherencia con los objetivos, la visión y las expectativas de rendimiento del Centro.

Prosiguieron los esfuerzos para impulsar el programa de desarrollo de talentos del Centro, redoblando la atención prestada a las soluciones digitales y en línea de aprendizaje y colaboración. Fiel a su mandato como el brazo de formación de la OIT, el Centro mantiene su compromiso de dar prioridad a las inversiones en sus recursos humanos, fomentando el aprendizaje continuo y la innovación, con el fin de promover una cultura organizacional con visión de futuro sustentada por una fuerza de trabajo *apta para el propósito* con competencias y conocimientos de vanguardia, equipada para impulsar el cambio y prosperar en un panorama digital en evolución. En 2024 se publicó una circular interna para garantizar un uso eficaz, justo y equitativo de los fondos de desarrollo del personal. Las solicitudes de formación individuales y de equipo se presentan y aprueban a través de una plataforma automatizada que ha mejorado la eficiencia y la rendición de cuentas, ha reforzado la supervisión y el seguimiento, y ha permitido la gestión integrada de datos y estadísticas sobre formación. Las licencias de aprendizaje de LinkedIn han demostrado su eficacia a la hora de abordar las nuevas necesidades de aprendizaje en sintonía con las tendencias del mercado y de ofrecer un desarrollo específico sobre temas especializados. En colaboración con el Learning Innovation Programme (LIP), HRS organizó nuevos cursos sobre tecnologías de la información y nuevas metodologías de aprendizaje.

El Centro pondrá en marcha varias iniciativas para reforzar un entorno de trabajo que siga permitiendo prosperar a todos los que trabajan para y con el Centro, al tiempo que ofrece más y mejores resultados a quienes atendemos. Se están planificando un Día de la Ética y una Campaña de Respeto del CIF-OIT para seguir promoviendo una cultura de responsabilidad compartida basada en el respeto y la conducta ética, que reconozca y recompense el compromiso y la excelencia, impulsando un rendimiento eficaz y eficiente en todo el Centro.

El rendimiento del Centro depende en gran medida de la calidad, las aptitudes y las competencias de su personal, pero también del uso eficaz y creativo de herramientas y enfoques que incluyen procesos y sistemas digitalizados y automatizados actualizados para apoyar la obtención de resultados óptimos. El Centro se ha embarcado en un proceso de transformación digital para mejorar su nivel de servicio al tiempo que controla los costes y reduce la huella medioambiental. Con un entorno externo en rápida evolución, combinado con una creciente necesidad de eficiencia y eficacia, es crucial modernizar y optimizar los procesos de recursos humanos, vinculando personas, procesos y rendimiento.

Se ha creado un cuadro de mandos para supervisar el cumplimiento de la PMS y se actualizan los organigramas digitales de cada programa y unidad para reflejar en tiempo real la dotación de personal y la capacidad de recursos. La funcionalidad mejorada de los informes apoya la toma de decisiones basada en datos y pruebas, y aumenta la eficiencia y la supervisión de la administración de recursos humanos. Se seguirán mejorando las herramientas analíticas y los cuadros de mando de recursos humanos existentes, incluida la digitalización de los APN, para apoyar la planificación estratégica de la plantilla, la gestión del talento, la elaboración de informes y la gestión de las ausencias.

## MEJORA DEL CAMPUS

En 2024, el Centro reorganizó los servicios clave y los mecanismos de retroalimentación para ofrecer una experiencia de campus de primera clase a alumnos, invitados, personal y socios. Se adjudicaron nuevos contratos de servicios de alojamiento y gestión hotelera. Gracias a las nuevas asociaciones y acuerdos contractuales, así como a la instauración de un sistema integral de seguimiento del rendimiento de 360 grados -mejorado con herramientas de IA-, los niveles de satisfacción de los huéspedes mejoraron constantemente a lo largo del año, alcanzando el objetivo de calidad en cuanto a las opiniones de los usuarios. Simultáneamente, se mantuvo el pleno cumplimiento de todas las normas y reglamentos aplicables para garantizar un nivel de alojamiento hotelero equivalente a un nivel comercial de tres estrellas.

El Centro puso en marcha la ejecución de los proyectos de renovación de los pabellones Américas 2 e Italia, de acuerdo con el calendario y el presupuesto previstos en el respectivo *Memorando de Entendimiento firmado entre el Gobierno de la República Italiana y la Organización Internacional del Trabajo en 2023*. Los hitos clave logrados en 2024 fueron el éxito de las licitaciones para el diseño de los pabellones Américas 2 e Italia. Estos resultados permitieron al Centro contratar a socios altamente cualificados y, al mismo tiempo, generar un ahorro de costes en comparación con las estimaciones presupuestarias iniciales. Esto también permitió iniciar a tiempo el proceso formal de autorización administrativa con la ciudad de Turín.

Paralelamente, se crearon dos equipos consultivos de renovación -compuestos por personal del CIF-OIT y de la UNSSC, respectivamente- con el objetivo de garantizar la mayor concordancia posible entre las especificaciones técnicas de los proyectos y su eficacia a la hora de apoyar los modelos de prestación de servicios de ambas Organizaciones.

## Proyecto de renovación del campus

El Proyecto de Renovación del Campus pretende optimizar el uso de las instalaciones del campus, garantizando unas condiciones de SST sólidas y unos espacios de trabajo modernos para todo el personal. Las renovaciones permitirán mejorar la eficiencia de los costes de funcionamiento del campus y reforzar la sostenibilidad de los modelos de prestación de servicios del CIF-OIT, cumpliendo al mismo tiempo las normas más exigentes en materia de inclusión y sostenibilidad medioambiental.



Los proyectos se basan en una inversión de aproximadamente 11,4 millones de euros del Gobierno de Italia, lo que confirma la voluntad del país anfitrión de seguir invirtiendo a largo plazo en el Campus de las Naciones Unidas en su conjunto, con el CIF-OIT como gestor del Campus.

La actual fase de renovación se basa en el proyecto piloto emprendido para la renovación de los pabellones África 10 y 11, que finalizó en 2020, e incluyó la creación del Laboratorio de Innovación. Entre los proyectos de renovación en curso del Campus de Turín gestionados por el CIF-OIT figuran los siguientes:

- Renovación del Pabellón Américas 2, que acogerá las oficinas del CIF-OIT, reuniendo a los equipos ubicados actualmente en los pabellones Italia, Asia 15, Oceanía 17 y 18 (8 millones de euros).
- Renovación del Pabellón Italia, que acogerá la sede de la UNSSC, actualmente ubicada en el Pabellón Oceanía 19 (3,4 millones de euros).

El comité de SST debatió periódicamente las actividades rutinarias de SST y las puso en práctica para mantener el pleno cumplimiento de las normas aplicables. Las intervenciones más relevantes se financiaron a través del Fondo de Mejora del Campus.

En 2024, no se ha informado de ningún problema importante de seguridad interna. El Centro mantuvo un contacto estrecho y constante con el Equipo de Gestión de la Seguridad de la ONU y aplicó las recomendaciones formuladas, coordinándose con los otros dos organismos presentes en el campus. Se emprendieron acciones prioritarias para garantizar que el campus sigue cumpliendo plenamente todas las normas de seguridad y protección. Entre ellas, establecer una capacidad de respuesta armada, garantizar que todo el personal de seguridad esté formado en Primeros Auxilios Básicos, desarrollar y mantener un Plan de Respuesta ante Víctimas Masivas y garantizar la disponibilidad de botiquines de primeros auxilios, junto con un Desfibrilador Externo Automático (DEA) situado en una zona central y accesible.

El Centro llevó a cabo su plan de acción anual relativo a las iniciativas de ecosostenibilidad. Los informes del inventario de gases de efecto invernadero (GEI), incluido el inventario de residuos, han sido elaborados y presentados al PNUMA/Iniciativa “Greening the Blue”. Las emisiones inevitables se neutralizaron mediante la adquisición de compensaciones de carbono. El proceso anual para mantener el estatus de Bandera Verde del Centro otorgado por la Fundación para la Educación Ambiental se completó con éxito.

El FIS contribuyó al diseño y la realización de diversos eventos e iniciativas relacionados con el 60° aniversario del Centro. Esto representó una oportunidad para desarrollar colaboraciones más estrechas con distintos socios públicos y privados de la comunidad. Aproximadamente 1 000 estudiantes -desde la escuela primaria hasta el nivel universitario- tuvieron la oportunidad de visitar el campus y profundizar en su comprensión del mandato del Centro y de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Además, más de 5 000 ciudadanos accedieron al campus y lo visitaron durante uno de los eventos emblemáticos de la Semana del Arte de Turín, celebrada en octubre de 2024.

## INFRAESTRUCTURA DIGITAL INCLUSIVA Y SEGURA

Entre las prioridades clave para 2024 figuran las tecnologías de la información y la comunicación digitalmente accesibles, la mejora de la ciberseguridad, la protección de datos, la gobernanza y la privacidad.

El Centro siguió avanzando y ampliando la evaluación de la accesibilidad digital y la mejora de sus principales plataformas. Los resultados de una encuesta organizada para los participantes en eCampus en 2024 demostraron que el número de problemas de accesibilidad era la mitad del registrado en 2022. Como miembro del Grupo de Trabajo de la Red Digital y Tecnológica de las Naciones Unidas dedicado a la accesibilidad digital, el Centro contribuyó al desarrollo de una matriz de madurez de accesibilidad digital para toda la ONU y de un marco básico de información, que ahora se está utilizando para seguir mejorando nuestra madurez en materia de accesibilidad digital.

En materia de ciberseguridad, se confirmó la certificación ISO 27001 tras una auditoría externa y se elaboró y publicó un nuevo curso de sensibilización sobre seguridad informática. Se han llevado a cabo varias iniciativas que han dado como resultado una protección avanzada frente a las amenazas y una mayor capacidad de seguridad. Se ha implantado y activado un nuevo Centro de Datos en el Pabellón África 10, lo que permitirá dismantelar el actual en 2025, antes de que comience la renovación.

La TIC contribuyó significativamente a la racionalización de varios procesos empresariales, como la autoinscripción de participantes en cursos a medida, la implantación de una aplicación para gestionar la logística de los participantes que acuden al Campus, el envío automático de facturas a los participantes que pagan por cuenta propia y la automatización del informe de análisis del aprendizaje.

La TIC también contribuyó a la capacidad de prestación del Centro en los ámbitos de los servicios de desarrollo de capacidades individuales e institucionales. Esto incluye mejoras en el sistema utilizado para la evaluación de las actividades de formación y el desarrollo de nuevas funcionalidades impulsadas por la IA (*véase más abajo la sección sobre “Aprovechamiento de la inteligencia artificial para el impacto social” en el motor de la estrategia transversal de Innovación y Aprendizaje*). Además de las plataformas de eLearning para clientes institucionales, por primera vez se ha desarrollado un chatbot para mandantes en el contexto de un proyecto del fondo de innovación, y se integró una plataforma de microaprendizaje con el sistema de certificados digitales del Centro para liberar insignias digitales basadas en la finalización de píldoras de aprendizaje puestas a disposición en WhatsApp.

# 11. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

Para el bienio 2024-2025, el Centro definió una serie de políticas denominadas ejes transversales para dar un mejor efecto al propósito de su trabajo, la promoción de la justicia social a través del trabajo decente.

Se distinguieron tres ejes de políticas:

- **Innovación y aprendizaje:** Fomentar una cultura organizacional que abarque el aprendizaje y la innovación entre el personal y los participantes.
- **Igualdad de género, inclusión y diversidad** Promover la igualdad de género y la diversidad entre el personal y los participantes, e incorporar los mensajes sobre igualdad de género y diversidad en los productos de aprendizaje del Centro.
- **Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo** Integrar los mensajes sobre el diálogo social, el tripartismo y las normas internacionales del trabajo en todos los servicios de aprendizaje del Centro, y tomar medidas para promover la participación de la circunscripción tripartita de la OIT en todas las actividades de aprendizaje.

Para los ejes de políticas transversales relacionados con la innovación y el aprendizaje, y con la igualdad de género, la inclusión y la diversidad, el Centro formuló **planes de acción**, destinó **financiación inicial para financiar** acciones de apoyo y creó **comités o consejos consultivos** para supervisar los resultados. **El desempeño se rastreó utilizando una serie de indicadores** que figuran en el anexo de este documento. El tercer eje de la política se integró en toda la cartera de servicios, pero se hizo un seguimiento mediante métricas específicas en el marco de la gestión basada en los resultados.

## INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

**Para fomentar la innovación y el aprendizaje**, una parte importante de las actividades de apoyo del Centro en 2024 se centró en el **Fondo de Innovación**. A principios de 2024, el Centro identificó en un proceso de selección competitiva 14 proyectos internos de innovación que recibirán financiación inicial del Fondo de Innovación. El principal objetivo de estos proyectos era aprovechar la tecnología para lograr un impacto social y, más concretamente, potenciar el alcance y los resultados de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro mediante el uso de la IA. El Centro puso a prueba el uso de chatbots, software de interpretación en directo de IA, el uso de aplicaciones de IA para el análisis del impacto del empleo en contextos de poscrisis y el uso de IA para superar los prejuicios en la contratación de recursos humanos. Consulte el reverso para obtener más información sobre la oferta de IA en rápida expansión del Centro. Otros proyectos de innovación se centraron en el despliegue de técnicas de prospectiva, el uso de la Realidad Ampliada con fines de simulación en la formación sobre SST y el despliegue de software de microaprendizaje para su uso en teléfonos móviles.

## Aprovechar la inteligencia artificial para el impacto social: una preocupación transversal

El Centro está a la vanguardia de la integración de la Inteligencia Artificial (IA) en las iniciativas de formación, gestión del conocimiento y desarrollo. A continuación se ofrece una visión general de los servicios de desarrollo de capacidades individuales e institucionales relacionados con la IA.

### Desarrollo de capacidades individuales

El Centro ofrece una serie de programas de formación, clases magistrales y cursos especializados para mejorar la capacidad de los profesionales de navegar por el cambiante panorama de la IA:

- Mitigación del sesgo de la IA en el lugar de trabajo y prácticas de recursos humanos: <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligences-workplace-revolution-combatting-discrimination-promoting-diversity>
- Foro AI: Libere el futuro del aprendizaje: <https://www.itcilo.org/events/ai-forum-unleash-future-learning>
- Clases magistrales autoguiadas gratuitas en línea sobre IA: <https://www.itcilo.org/training/masterclass/artificial-intelligence>
- AI Lab - Gestión e intercambio de conocimientos: <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligence-lab>
- IA y cooperación para el desarrollo A <https://www.itcilo.org/courses/artificial-intelligence-development>
- El empleo en tiempos de digitalización e IA: <https://www.itcilo.org/courses/employment-times-digitalization-and-artificial-intelligence>
- Análisis de datos y gestión de conocimientos para el desarrollo: <https://www.itcilo.org/courses/data-analytics-and-knowledge-management-development>
- Maestría en Tecnología y Políticas Públicas: Conseguir impacto social: <https://www.itcilo.org/courses/master-technology-and-public-policy>
- IA para el impacto social y las políticas públicas (Módulo independiente): <https://www.itcilo.org/courses/ai-social-impact-and-public-policy>

Además, el Centro ha desarrollado funciones mejoradas con IA para aumentar la experiencia de los alumnos en su eCampus, entre ellas: un complemento de carpeta de IA que permite a los alumnos hacer preguntas y recibir respuestas, basándose en un conjunto de documentación del curso. A finales de 2024, el Centro también se había embarcado en el desarrollo de un chatbot de evaluación de IA que permite publicar un informe del curso y evaluar su impacto basándose en una lista de objetivos de aprendizaje, y un Chatbox HelpDesk de IA que apoya la experiencia de aprendizaje respondiendo a las preguntas de los usuarios principiantes.

### Servicios de desarrollo de la capacidad institucional

El Centro ayuda a sus organizaciones asociadas a aprovechar la IA para sus propios servicios de aprendizaje:

- Chatbots de IA para la gestión del conocimiento
  - AnswerMate es un chatbot para la gobernanza interna, construido y entrenado para proporcionar a los miembros del personal información sobre documentos de gobernanza interna. Enlace del proyecto: <https://www.itcilo.org/stories/itcilos-answermate-transforms-internal-governance-ai>
  - NAVIGATE es un chatbot impulsado por IA diseñado para mejorar los servicios de asistencia de la Confederación de Empleadores de Filipinas, permitiendo a sus miembros recuperar rápidamente información sobre normas laborales, seguridad y salud en el trabajo y relaciones laborales.
- IA para interpretación en directo:
  - El Centro ha puesto a prueba el uso de una herramienta de interpretación asistida por inteligencia artificial que puede resultar especialmente útil en entornos en línea o en idiomas no disponibles mediante interpretación humana. <https://www.wordly.ai/>
- Plugins de IA: Las organizaciones asociadas también pueden utilizar las funciones del campus electrónico de IA que el Centro utiliza para mejorar la experiencia de los alumnos en su campus electrónico.

Para más información sobre los principios rectores para aprovechar la IA para el Bien, consulte el manifiesto del Centro sobre IA: <https://www.itcilo.org/resources/our-manifesto-embrace-ai-learning-and-development>.

## IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

**Para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión**, el Centro ha creado un Consejo Asesor sobre Igualdad de Género, Diversidad e Inclusión presidido por el Director. En 2024, el Consejo Asesor sobre Género y Diversidad (GDAC), apoyado por una red cada vez mayor de más de 34 Puntos Focales sobre Género y Diversidad (GDGP), siguió desempeñando un papel clave en la promoción de un lugar de trabajo más inclusivo, equitativo y respetuoso en el Centro.

El GDAC se ha centrado principalmente en la formación y la sensibilización. En mayo se celebró en todo el Centro una sesión de actualización sobre cómo aplicar los marcadores de género en las actividades de formación y técnicas, en la que se compartió material de orientación actualizado. También se elaboraron directrices sobre lenguaje inclusivo. El Centro organizó tres eventos para fomentar el compromiso del personal y sensibilizarlo sobre las prioridades en materia de igualdad de género, diversidad e inclusión: Día Internacional de la Mujer (centrado en la Economía de los Cuidados), Día de la Inclusión y Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer. El GDAC también avanzó en los trabajos sobre accesibilidad y adaptaciones. Los esfuerzos del Centro fueron reconocidos por primera vez en el marco de la Estrategia de Inclusión de la Discapacidad de la OIT. Se realizó un breve vídeo explicativo para orientar sobre cómo hacer accesibles todas las actividades del Centro y se creó una lista de embajadores de bienvenida para apoyar la accesibilidad en el campus. La accesibilidad digital se controla a través de encuestas eCampus e indicadores de rendimiento y se ajusta al marco y los indicadores de toda la ONU.

Se inició un análisis de la contratación que tiene en cuenta las cuestiones de género y se planificó la puesta en marcha de un programa de tutoría para las mujeres que trabajan en el Centro. Se reanudaron los servicios orientados a las familias, como el campamento de verano, y se elaboró una encuesta para evaluar mejor las necesidades del personal.

Se iniciaron los esfuerzos para abordar el acoso en el lugar de trabajo y los comportamientos inaceptables. A finales de 2024, el Centro estaba revisando sus marcos políticos para alinearlos con un enfoque de tolerancia cero, al tiempo que se ha puesto en marcha una encuesta a todo el personal para recoger experiencias, percepciones y sugerencias que sirvan de base a las medidas preventivas y de respuesta. Estas acciones se complementaron con iniciativas de formación específicas, como sesiones sobre igualdad de las personas discapacitadas y una experiencia de teatro fórum centrada en la prevención del acoso y el abuso de autoridad.

## DIÁLOGO SOCIAL, TRIPARTISMO Y NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO

**Para promover el diálogo social, el tripartismo y las normas internacionales del trabajo**, el Centro siguió ampliando su conjunto de módulos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiado sobre los convenios fundamentales de la OIT, el diálogo social y el tripartismo. Para ver un ejemplo de clase magistral introducida en 2024, visite <https://www.itcilo.org/training/masterclass/labour-statistics-standards-data>. Estos módulos se incorporan como oferta de mejora del aprendizaje a las plataformas de aprendizaje en línea de los cursos del

calendario del Centro. El Centro también puso en marcha una plataforma de formación continua en línea para abogados, jueces y profesionales del derecho (desarrollada originalmente para los electores de Italia) en todo el mundo y en varios idiomas.

Además, el Centro puso en marcha la iniciativa CATALYST, auspiciada por la Oficina del Director de Formación, para aunar las competencias internas en torno a actividades emblemáticas interdepartamentales vinculadas a la promoción de la justicia social y que hacen hincapié en preocupaciones políticas transversales de la OIT como las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo. A lo largo de 2024, la iniciativa CATALYST reunió a expertos de toda la casa en torno a unas cuantas actividades emblemáticas, como una Feria Mundial de Competencias, un Foro de los Colores de la Economía y una Academia de Diálogo Social mundial.

CATALYST también se encargó de gestionar las actividades de la Secretaría de la OIT de la Coalición Mundial por la Justicia Social, de actuar como interfaz con los Programas de Acción de la OIT sobre Transiciones Justas, Informalidad, Respuesta a las Crisis y Postcrisis y Cadenas Mundiales de Suministro, y de facilitar la participación de los representantes de los trabajadores y los empleadores en los cursos organizados por los Programas Técnicos distintos del Programa de Actividades para los Empleadores y el Programa de Actividades para los Trabajadores.

Los rastreadores de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo utilizados por el Centro para supervisar estas actividades mostraron que estas medidas tuvieron algún efecto. Por ejemplo, el 25 por ciento de todas las actividades del Centro -la mayor parte de las cuales son cursos de calendario para los que el Centro tiene una gran influencia sobre el programa de estudios- fueron registradas por los Programas Técnicos en la base de datos como si hubieran incluido al menos una sesión sobre las NIT, una afirmación validada por la inmensa mayoría de los participantes en las encuestas de final de actividad.

A través de su Fondo de Becas, el Centro proporcionó asistencia financiera a 2024 representantes de la circunscripción principal para que pudieran asistir a actividades de aprendizaje en el campus y sobre el terreno, centrándose en las actividades que abarcaban los mensajes políticos básicos de la OIT sobre las normas, el diálogo social y el tripartismo, y también sobre la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. La gran mayoría de estos participantes procedían de países de ingresos medios bajos y menos desarrollados. El Centro también realizó una asignación adicional de 100 000 euros al Fondo de Becas para financiar la celebración de la Academia Global de Interlocutores Sociales en el cuarto trimestre de 2024.

## Academia Mundial de Interlocutores Sociales

La Declaración del Centenario de la OIT sobre el Futuro del Trabajo identificó cuatro fuerzas principales que están remodelando el mundo del trabajo: la globalización, los cambios demográficos, las transformaciones medioambientales y los avances tecnológicos. Estas fuerzas siguen configurando los mercados de trabajo y las relaciones laborales en todo el mundo. En respuesta, el Informe sobre el Diálogo Social 2022 de la OIT hizo hincapié en la importancia de defender principios democráticos como la libertad de asociación y la negociación colectiva. Con este telón de fondo, se creó la Academia Mundial de los Interlocutores Sociales para reforzar la capacidad de las Organizaciones Empresariales y de Empleadores y de las organizaciones de trabajadores y promover soluciones colaborativas a los nuevos retos laborales. La Academia apoya a los participantes mediante un enfoque de formación global que integra teoría y práctica.

La primera edición de la Academia, lanzada en 2024, sirvió de plataforma para explorar la estructura, los procesos y los marcos jurídicos en torno a los convenios colectivos. También abordó temas contemporáneos como la negociación ecológica, la gestión algorítmica, el teletrabajo y la recualificación. El programa tenía un formato mixto, que comenzaba con un aprendizaje a distancia adaptado a los itinerarios individuales, seguido de una fase residencial de inmersión en Turín. Esta metodología fomentó el aprendizaje internacional entre iguales, las simulaciones prácticas y un profundo compromiso con el profesorado experto del CIF-OIT, la OIT y las organizaciones asociadas, garantizando una experiencia educativa holística e impactante.

Más de 100 representantes de interlocutores sociales participaron en la fase en línea, y 40 fueron invitados a Turín para complementar su aprendizaje durante el segmento residencial. La metodología innovadora de la Academia y su atención a los apremiantes retos del lugar de trabajo han establecido una nueva norma para las iniciativas de capacitación en este campo.

La Academia Mundial de los Interlocutores Sociales se ha establecido firmemente como una iniciativa emblemática, que pone en práctica los valores fundamentales de la OIT y estimula el diálogo estratégico entre los líderes de los interlocutores sociales sobre las transformaciones clave en el mundo del trabajo y las relaciones laborales. De cara al futuro, la edición de 2025 se apoyará en esta base explorando los temas del próximo Informe sobre el Diálogo Social de la OIT, “Diálogo social en la cumbre para el desarrollo económico y el progreso social”. Se prestará especial atención al tema fronterizo de la inteligencia artificial (IA) y su impacto transformador en los sistemas de relaciones laborales. La Academia abordará el modo en que los interlocutores sociales pueden anticipar y gestionar estos cambios, garantizando que un enfoque centrado en el ser humano siga siendo el núcleo de la transición.



# ANEXO: INDICADORES DEL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS DEL CENTRO

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                      | DESEMPEÑO TÉCNICO                                                |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Base de referencia<br>(2022-2023)                                                                                                                                                                    | Objetivo 2024-2025<br>(Cifra acumulada para el bienio 2024-2025) | Resultados<br>2024                                                                                                                                                                                |
| <b>Resultado 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>El Centro ha seguido ampliando el alcance de sus servicios</b>                                                                                                                                    |                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Indicador de resultado 1.A:</b><br>Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>directos</b> de la formación<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) | 26 por ciento<br><br>-----<br>Número de matrículas:<br>24 411                                                                                                                                        | 25 por ciento                                                    | Se informará al respecto al final del bienio<br><br>-----<br>Número de matrículas:<br>50 702                                                                                                      |
| <b>Indicador de resultado 1.B:</b><br>Porcentaje de crecimiento del alcance de la formación en relación al bienio anterior entre los beneficiarios <b>indirectos</b> de la formación<br><br><i>Fuente:</i> Datos de plataformas externas                                                                             | 306 por ciento<br><br>-----<br>Número de matrículas:<br>24 411                                                                                                                                       | 50 por ciento                                                    | 108 por ciento<br><br>-----<br>Número de matrículas:<br>50 702                                                                                                                                    |
| Productos relacionados con el resultado 1                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 1.1:</b> Número de matrículas en las actividades de formación ofrecidas por el Centro                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 1.1a:</b><br>Número de matrículas en <b>actividades de formación presencial</b> , desglosado por género y por mandantes tripartitos.<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                                                    | 10 278 matrículas con un 39 por ciento de mujeres<br>Entre ellos:<br>274 participantes de los empleadores<br>868 participantes de los trabajadores<br>1 167 participantes de Ministerios del trabajo | 15 000 matrículas                                                | 4 928 matrículas con un 47 por ciento de mujeres<br>Entre ellos:<br>233 participantes de los empleadores<br>248 participantes de los trabajadores<br>841 participantes de Ministerios del trabajo |
| <b>Indicador de producto 1.1b:</b><br>Número de matrículas en <b>actividades de formación combinadas</b> , desglosado por género y por mandantes tripartitos.<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                                                    | 3 467 matrículas con un 47 por ciento de mujeres<br>Entre ellos:<br>236 participantes de los empleadores<br>464 participantes de los trabajadores<br>189 participantes de Ministerios del trabajo    | 3 500 matrículas                                                 | 2 356 matrículas con un 48 por ciento de mujeres<br>Entre ellos:<br>212 participantes de los empleadores<br>715 participantes de los trabajadores<br>125 participantes de Ministerios del trabajo |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DESEMPEÑO TÉCNICO                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Indicador de producto 1.1c:<br/>Número de matriculaciones en <b>actividades de educación a distancia</b>, desglosado por género y componentes tripartitos</p> <p>-----<br/><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus)</p>   | <p>153 499 matrículas con un 39 por ciento de mujeres<br/>Entre ellos:<br/>2 553 participantes de los empleadores<br/>8 212 participantes de los trabajadores<br/>7 563 participantes de Ministerios del trabajo</p> | 320 000 matrículas                                                                                                                                       | <p>93 917 matrículas con un 40 por ciento de mujeres<br/>Entre ellos:<br/>5 293 participantes de los empleadores<br/>3 151 participantes de los trabajadores<br/>4 028 participantes de Ministerios del trabajo</p> <p>-----<br/><i>Notas:</i><br/>- La distribución por sexo y organización no está disponible para 1.991 inscripciones en clases magistrales sobre Udemy.<br/>- La afiliación organizativa es autodeclarada por los participantes en los casos de inscripciones en cursos autoguiados y Comunidades de Práctica (En 2024, 4.809 empleadores, 2.418 trabajadores y 3.364 MdL).</p> |
| <p>Indicador de producto 1.1d:<br/>Número de matrículas del <b>personal de la OIT</b> en la formación</p> <p>-----<br/><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus)</p>                                                          | <p>275 matrículas en la formación presencial<br/>362 matrículas en la formación combinada<br/>6 709 matrículas en educación a distancia</p>                                                                          | <p>500 matrículas en formación presencial<br/>350 matrículas en formación combinada<br/>3 500 matrículas en educación a distancia</p>                    | <p>5 298 matrículas<br/>256 matrículas en formación presencial<br/>127 matrículas en formación combinada<br/>4 915 matrículas en educación a distancia</p> <p>-----<br/><i>Notas:</i><br/>- La distribución por sexo y organización no está disponible para 1.991 inscripciones en clases magistrales sobre Udemy.<br/>- La afiliación organizativa es autodeclarada por los participantes en los casos de inscripciones en cursos autoguiados y Comunidades de Práctica (En 2024, 4.094 OIT).</p>                                                                                                  |
| <p>Indicador de producto 1.1e:<br/>Distribución general <b>por género</b> y afiliación a la <b>circunscripción</b> principal de la OIT en materia de formación</p> <p>-----<br/><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus)</p> | <p>39 por ciento de mujeres<br/>el 24 por ciento está afiliado a la circunscripción principal de la OIT (de los cuales el 33 por ciento son mujeres)</p>                                                             | <p>45 por ciento de mujeres<br/>el 30 por ciento está afiliado a la circunscripción principal de la OIT (de los cuales el 50 por ciento son mujeres)</p> | <p>40 por ciento de mujeres<br/>el 15 por ciento está afiliado a la circunscripción principal de la OIT (de los cuales el 42 por ciento son mujeres)</p> <p>-----<br/><i>Notas:</i><br/>- La distribución por sexo y organización no está disponible para 1.991 inscripciones en clases magistrales sobre Udemy.<br/>- La afiliación organizativa es autodeclarada por los participantes en los casos de inscripciones en cursos autoguiados y Comunidades de Práctica (En 2024, 4.809 empleadores, 2.418 trabajadores y 3.364 MdL).</p>                                                            |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESEMPEÑO TÉCNICO                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador de producto 1.2:</b><br>Número de matrículas en actividades dirigidas por intermediarios institucionales a través de <b>plataformas en línea seleccionadas y organizadas</b> por el Centro<br><br><i>Fuente:</i> Datos de plataformas externas                                                           | 24 008 matrículas                                                                                                                                                                                                                                     | 23 000 matrículas                                                                                                                                | Matrículas de formación indirecta de alumnos formados por formadores certificados por el Centro en plataformas desarrolladas por el Centro:<br>50 702 matrículas<br>Divulgación (inscripciones) a través de servicios de desarrollo de plataformas que no implican la participación del CIF-OIT en la impartición de formación:<br>8 795 matrículas                  |
| <b>Indicador de producto 1.3:</b><br>Número de matrículas en los programas de <b>Maestría</b> de la Turin School of Development (TSD)<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                                                                             | 479 alumnos                                                                                                                                                                                                                                           | 400 alumnos                                                                                                                                      | 350 matrículas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Indicador de producto 1.4a:</b><br>Porcentaje de actividades de formación diseñadas o realizadas en <b>asociación</b> con la OIT u otras organizaciones con el mandato de facilitar los servicios de desarrollo de capacidades<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP) | 63 por ciento en asociación con la OIT<br>22 por ciento en asociación con otras organizaciones                                                                                                                                                        | 66 por ciento en asociación con la OIT<br>25 por ciento en asociación con otras organizaciones                                                   | 60 por ciento en asociación con la OIT<br>20 por ciento en asociación con otras organizaciones                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Indicador de producto 1.4b:</b><br>Porcentaje de <b>servicios no relacionados con la formación</b> en la cartera de desarrollo de capacidades del Centro<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                                                       | 37 por ciento de los cuales:<br>38 por ciento de desarrollo de productos<br>17 por ciento de gestión de eventos<br>19 por ciento de consultorías<br>6 por ciento comunicación y promoción<br>5 por ciento de gestión de los conocimientos y los datos | 33 por ciento de los cuales el 30 por ciento son encargados por organizaciones que pertenecen a la circunscripción electoral principal de la OIT | 42 por ciento de los cuales el 41 por ciento son encargados por organizaciones que pertenecen a la circunscripción principal de la OIT<br>30 por ciento de desarrollo de productos<br>21 por ciento de gestión de eventos<br>24 por ciento de consultorías<br>16 por ciento medios, comunicación y promoción<br>4 por ciento de gestión de los conocimientos y datos |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | DESEMPEÑO TÉCNICO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador de producto 1.5:</b><br>Número de <b>organizaciones</b> a las que se han dirigido servicios de desarrollo de la capacidad <b>no relacionados</b> con la formación para intermediarios institucionales<br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                                                 | Se llegó a 56 organizaciones con servicios de soporte mejorados digitalmente (servicios de asesoramiento y desarrollo de productos)<br>Se llegó a 15 organizaciones con servicios de desarrollo de capacidades a nivel del sistema (servicios de comunicación y promoción y gestión de eventos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Se llegó a 20 organizaciones con servicios de soporte mejorados digitalmente (servicios de asesoramiento y desarrollo de productos)<br>Se llegó a 5 organizaciones con servicios de desarrollo de capacidades a nivel del sistema (servicios de comunicación y promoción y gestión de eventos) | Se llegó a 44 organizaciones con servicios de soporte mejorados digitalmente (servicios de asesoramiento y desarrollo de productos)<br>Se llegó a 19 organizaciones con servicios de desarrollo de capacidades a nivel del sistema (servicios de comunicación y promoción y gestión de eventos)                                                                          |
| <b>Resultado 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>El Centro ha seguido mejorando la calidad de sus servicios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Indicador de resultado 2.A:</b><br>Índices de <b>satisfacción</b> con el servicio<br><br><i>Fuente:</i> Plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) para formación, cuestionarios Survey Monkey para servicios no relacionados con la formación<br>En una escala del 1 al 5, donde 1 denota una fuerte insatisfacción y 5 denota una alta satisfacción             | Formación (general): 4,54<br>Formación presencial: 4,57<br>Formación en línea basada en tutores: 4,52<br>Formación autoguiada en línea: 4,6<br>Gestión de eventos: 4,2<br>Servicios de asesoramiento: 5<br>Campañas de comunicación: 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Formación (en general): 4,5<br>Gestión de eventos: 4,5<br>Servicios de asesoramiento: 4,5<br>Campañas de comunicación: 4,5                                                                                                                                                                     | Formación (general): 4,57<br>Formación presencial: 4,57<br>Formación en línea basada en tutores: 4,51<br>Formación autoguiada en línea: 4,59<br>Gestión de eventos: 4,4<br>Servicios de asesoramiento: Se informará al respecto al final del bienio<br>Campañas de comunicación: Se informará al respecto al final del bienio                                            |
| <b>Indicador de resultado 2.B:</b><br><b>Pruebas de servicio</b><br><br><i>Fuente:</i> Resultados de las pruebas de adquisición de conocimientos en la plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) para la formación. Cuestionarios para eventos a través del sistema "Survey monkey" Documentación de consultorías. Informes finales de las campañas de comunicación | Formación (general): 84 por ciento<br>Formación presencial y mixta: 81 por ciento<br>Formación en línea basada en tutores: 84 por ciento<br>Formación autoguiada en línea: 85 por ciento<br>Gestión de eventos: 54 por ciento<br>Servicios de asesoramiento: N/D<br>Campañas de comunicación: Se recibieron 13 propuestas de 8 organizaciones mundiales que se comprometieron a tomar medidas tangibles en el contexto de la <a href="#">campaña Coffeepeople</a> (2023). 285 se comprometen a tomar medidas para acabar con el trabajo infantil en el contexto de la <a href="#">campaña para acabar con el trabajo infantil</a> (2021-2022) | Formación (general): 85 por ciento<br>Eventos: 50 por ciento<br>Servicios de asesoramiento: El 90 por ciento de las tareas concluyen con un plan firmado por el cliente<br>Campañas de comunicación: por determinar                                                                            | Formación (general): 85 por ciento<br>Formación presencial y mixta: 85 por ciento<br>Formación en línea basada en tutores: 85 por ciento<br>Formación autoguiada en línea: 85 por ciento<br>Eventos: 65 por ciento<br>Servicios de asesoramiento: Se informará al respecto al final del bienio<br>Campañas de comunicación: Se informará al respecto al final del bienio |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DESEMPEÑO TÉCNICO                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador de resultado 2.C:</b><br><b>Prueba de mejora del desempeño</b><br><br><i>Fuente:</i> Informes de evaluación externa                                                                                                                                                             | Tasa de aplicación de los conocimientos de la formación: 62,5 por ciento<br>Gestión de eventos: N/D<br>Servicios de asesoramiento: N/D<br>Campañas de comunicación: N/D | Tasa de aplicación de los conocimientos de la formación: 75 por ciento<br>Gestión de eventos: 75 por ciento<br>Servicios de asesoramiento: 50 por ciento<br>Campañas de comunicación: 50 por ciento | Tasa de aplicación de los conocimientos de la formación: 53 por ciento<br>Gestión de eventos: Se informará al respecto al final del bienio<br>Servicios de asesoramiento: Se informará al respecto al final del bienio<br>Campañas de comunicación: Se informará al respecto al final del bienio |
| Productos relacionados con el resultado 2                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Indicador de producto 2.1:</b><br>Número de categorías de servicios de desarrollo de capacidades que se someten a una evaluación externa anual<br><br><i>Fuente:</i> Informes de evaluación externa                                                                                       | 2                                                                                                                                                                       | 4                                                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Indicador de producto 2.2:</b><br>Puntuación del <b>sistema de LA</b> del Centro en la vía de sofisticación de LA<br><br><i>Fuente:</i> Matriz de sofisticación de LA                                                                                                                     | Nivel 2,5                                                                                                                                                               | Nivel 3,5                                                                                                                                                                                           | Se informará al respecto al final del bienio                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Indicador de producto 2.3:</b><br>El Centro tiene una mejor <b>comprensión de su competitividad dentro del sistema de las Naciones Unidas</b> como proveedor de servicios para el desarrollo de capacidades<br><br><i>Fuente:</i> Informe del ejercicio de evaluación comparativa de 2025 | N/D                                                                                                                                                                     | por determinar                                                                                                                                                                                      | Se informará al respecto al final del bienio                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Indicador de producto 2.4:</b><br>Número de ex alumnos de actividades tutorizadas que se unen a la <b>red de ex alumnos</b><br><br><i>Fuente:</i> <a href="#">Datos de la plataforma de la red de exalumnos</a>                                                                           | N/D                                                                                                                                                                     | 1 000                                                                                                                                                                                               | 1 400 miembros                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DESEMPEÑO FINANCIERO                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Resultado 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>El Centro ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos</b>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Indicador de resultado 3.A:</b><br>Proporción de la <b>contribución neta total</b> de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir los gastos fijos, los imprevistos y las inversiones institucionales.<br><br><i>Fuente:</i> ORACLE                          | 59,7 por ciento                                                                                                                                                         | 57 por ciento                                                                                                                                                                                       | 58,51 por ciento                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESEMPEÑO FINANCIERO                               |                     |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productos relacionados con el resultado 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                    |                     |                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 3.1:</b><br>Crecimiento del número de <b>acuerdos de financiación</b> por año<br><br><i>Fuente:</i> Datos de PMSU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 24,5 por ciento                                    | 15 por ciento       | 27 por ciento                                                                                     |
| <b>Indicador de producto 3.2:</b><br>Retorno de los <b>gastos de promoción</b> (proporción de ingresos brutos de actividades de desarrollo de capacidades en relación a la inversión bruta en marketing para promocionarlas).<br><br><i>Fuente:</i> Cursos abiertos promovidos con instrumentos específicos a través del servicio de marketing digital de la Oficina del Director de Formación, promoción de los servicios de desarrollo de capacidades a los socios institucionales a través de planes de divulgación específicos para cada segmento | 5:1                                                | 5:1                 | 5:1                                                                                               |
| <b>Indicador de producto 3.3:</b><br>Número de <b>proyectos adjudicados al Centro</b> con un presupuesto superior a 500 000 euros<br><br><i>Fuente:</i> Registros PMSU/ODPS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4                                                  | 8                   | 2                                                                                                 |
| <b>Resultado 4:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | El Centro ha mejorado su eficiencia operativa      |                     |                                                                                                   |
| Productos relacionados con el resultado 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                    |                     |                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 4.1:</b><br>Número de <b>procesos</b> empresariales revisados<br><br><i>Fuente:</i> FINSERV/TIC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 9                                                  | 6                   | 6                                                                                                 |
| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DESEMPEÑO DE GOBERNANZA                            |                     |                                                                                                   |
| <b>Resultado 5:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | El personal del Centro está motivado y cualificado |                     |                                                                                                   |
| <b>Indicador de resultado 5.A:</b><br>Porcentaje del personal que describe al Centro como el <b>empleador preferido</b> tanto en todo el sistema de las Naciones Unidas como en el mercado laboral local<br><br><i>Fuente:</i> Encuesta de percepción del personal de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                | N/D                                                | 80 por ciento       | Se realizó una encuesta al personal sobre la sensibilización respecto al acoso y al acoso sexual. |
| Productos relacionados con el resultado 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                    |                     |                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 5.1:</b><br>Implantación de un <b>nuevo sistema de gestión del desempeño</b><br><br><i>Fuente:</i> Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | N/D                                                | Segundo semestre/25 | Completada                                                                                        |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                     | DESEMPEÑO DE GOBERNANZA                                                    |                                                                            |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador de producto 5.2:</b><br>Aumento del número de funcionarios de la categoría profesional procedentes de países <b>subrepresentados o no representados</b><br>-----<br><i>Fuente:</i> Recursos Humanos                              | N/D                                                                        | Al menos tres contrataciones                                               | Siete contrataciones                                                                                                                                                               |
| <b>Indicador de producto 5.3:</b><br>Tasa de cumplimiento de la <b>evaluación</b> del desempeño<br>-----<br><i>Fuente:</i> Recursos Humanos                                                                                                   | N/D                                                                        | 70 por ciento segundo semestre/25                                          | 80 por ciento                                                                                                                                                                      |
| <b>Indicador de producto 5.4:</b><br>Todas las <b>políticas de Recursos Humanos</b> (actas, notas informativas, circulares) se revisaron o consolidaron para mantenerse, modificarse o suprimirse<br>-----<br><i>Fuente:</i> Recursos Humanos | N/D                                                                        | 80 por ciento segundo semestre/25                                          | 70 por ciento                                                                                                                                                                      |
| <b>Resultado 6:</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>El campus se ha modernizado aún más</b>                                 |                                                                            |                                                                                                                                                                                    |
| <b>Indicador de resultado 6.A:</b><br>Alineación con las normas internacionales aplicables en términos de <b>calidad de las instalaciones y servicios de alojamiento y formación</b><br>-----<br><i>Fuente:</i> Auditoría externa             | N/D                                                                        | Estándares de calidad evaluados, equivalentes a un local comercial de 3*   | La evaluación de las normas de calidad tendrá lugar en 2025                                                                                                                        |
| Productos relacionados con el resultado 6                                                                                                                                                                                                     |                                                                            |                                                                            |                                                                                                                                                                                    |
| <b>Indicador de producto 6.1:</b><br>La <b>remodelación del Pabellón Americas2</b> ha avanzado<br>-----<br><i>Fuente:</i> Actas de la reunión del Comité Directivo                                                                            | Acuerdo de financiación con el país anfitrión                              | Diseño completo                                                            | Diseño preliminar finalizado                                                                                                                                                       |
| <b>Indicador de producto 6.2:</b><br>Se han reforzado las capacidades internas para la <b>gestión de eventos</b><br>-----<br><i>Fuente:</i> Archivos personales del servicio de Recursos Humanos                                              | Número de empleados con experiencia en gestión de eventos                  | Dos empleados con experiencia en gestión de eventos                        | Selección del personal que participará completa                                                                                                                                    |
| <b>Indicador de producto 6.3:</b><br>Se han mejorado y estandarizado los <b>servicios e instalaciones</b> del campus<br>-----<br><i>Fuente:</i> ReviewPro                                                                                     | Puntuación media de 4,1 sobre 5 basada en los comentarios de los huéspedes | Puntuación media de 4,3 sobre 5 basada en los comentarios de los huéspedes | Puntuación media de 4,2 sobre 5 basada en los comentarios de los huéspedes                                                                                                         |
| <b>Resultado 7:</b>                                                                                                                                                                                                                           | <b>La tecnología digital que implanta el Centro es inclusiva y segura</b>  |                                                                            |                                                                                                                                                                                    |
| <b>Indicador de resultado 7.A:</b><br>El Centro está <b>certificado</b> de acuerdo con la norma ISO/IEC 27001:2022<br>-----<br><i>Fuente:</i> Auditoría externa                                                                               | Certificado de conformidad con la versión ISO 27001 2013                   | Certificado de conformidad con la versión ISO 27001 2022                   | El auditor externo para la versión de 2022 tendrá lugar en junio de 2025.<br>Se ha confirmado el cumplimiento de la norma ISO27001 2013 tras la auditoría externa de junio de 2024 |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                        | DESEMPEÑO DE GOBERNANZA                                                                             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productos relacionados con el resultado 7                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
| Indicador de producto 7.1: Tecnologías de la información y la comunicación accesibles digitalmente                                                                                                                                                               |                                                                                                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
| Indicador de producto 7.1.1:<br>Porcentaje de personal que asiste a un curso de formación en accesibilidad digital<br><br>Fuente: Portal de desarrollo del personal                                                                                              | 20 por ciento                                                                                       | 60 por ciento                                                                                         | 23 por ciento                                                                                                                                                                     |
| Indicador de producto 7.1.2:<br>Se realiza una <b>evaluación de la accesibilidad</b> externa y la corrección de problemas críticos de accesibilidad de los principales sitios web y plataformas de TIC utilizados por el Centro<br><br>Fuente: Auditoría externa | Dos plataformas principales (sitio web público del Centro y eCampus)                                | Tres plataformas principales (contratación en línea, inscripción en línea, intranet)                  | Evaluación externa de la accesibilidad realizada en las tres plataformas<br>Solucionados todos los problemas críticos de accesibilidad en la plataforma de contratación           |
| Indicador de producto 7.1.3:<br>Contenido de aprendizaje electrónico autónomo digitalmente <b>inclusivo</b> y compatible con dispositivos móviles<br><br>Fuente: Auditoría externa                                                                               | N/D                                                                                                 | Se revisó el contenido de 3 cursos autoguiados                                                        | Auditoría externa realizada en tres cursos autoguiados<br>Correcciones y mejoras en curso                                                                                         |
| Indicador de producto 7.2: Ciberseguridad, protección de datos, gobernanza y privacidad mejoradas                                                                                                                                                                |                                                                                                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
| Indicador de producto 7.2.1:<br>Porcentaje de personal que sigue la nueva formación de concienciación sobre <b>seguridad informática</b><br><br>Fuente: Portal de desarrollo del personal                                                                        | N/D                                                                                                 | 90 por ciento                                                                                         | Nueva formación sobre seguridad de TI lanzada en mayo de 2024.<br>9 por ciento de índice de finalización                                                                          |
| Indicador de producto 7.2.2:<br>El Centro ha revisado y modernizado la política de <b>retención de datos</b><br><br>Fuente: Sistema de gestión de seguridad de la información (ISMS)                                                                             | N/D                                                                                                 | El 70 por ciento de los servicios principales de TIC cuentan con un mecanismo de eliminación de datos | Descubrimiento de datos personales y análisis de procesos empresariales<br>Definición de los requisitos de conservación de datos<br>Política de conservación de datos en proyecto |
| Resultado 8:                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                     | El Centro opera con el nivel de buena gobernanza más elevado.                                         |                                                                                                                                                                                   |
| Indicador de resultado 8.A:<br>Cumplimiento de las normas de <b>gobernanza</b> financiera, digital y de comunicación del sistema de las Naciones Unidas<br><br>Fuente: Informes de ejecución                                                                     | Todas las recomendaciones prioritarias de auditoría abordadas en el período sobre el que se informa | Todas las recomendaciones prioritarias de auditoría abordadas en el período sobre el que se informa   | 88,5 por ciento                                                                                                                                                                   |
| Productos relacionados con el resultado 8                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   |
| Indicador de producto 8.1:<br><b>Auditorías financieras anuales sin reservas</b><br><br>Fuente: Informe de auditoría externa                                                                                                                                     | Auditoría sin reservas en 2022                                                                      | Auditorías sin reservas en 2024 y 2025                                                                | Auditoría sin reservas en 2024                                                                                                                                                    |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DESEMPEÑO DE GOBERNANZA                                                                                                                                                                                                                        |                                          |                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador de producto 8.2:</b><br>Se pusieron en práctica las recomendaciones de la <b>auditoría digital interna</b> de 2023<br>-----<br><i>Fuente:</i> Informe de auditoría interna                                                                                                                                             | N/D                                                                                                                                                                                                                                            | 100 por ciento                           | 58 por ciento                                                                                                                   |
| <b>Indicador de producto 8.3:</b><br><b>Planes de acción para 2024-2025</b> destinados a las dimensiones de promoción, relaciones públicas y comunicación interna del sistema de comunicación del Centro<br>-----<br><i>Fuente:</i> DIR para relaciones públicas y comunicación interna. TDIR/LIP para la dimensión de promoción    | N/D                                                                                                                                                                                                                                            | Un plan de acción por dimensión          | Elaboración del Plan de Acción 2024/25 para las celebraciones del 60.º aniversario con la participación de las tres dimensiones |
| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES                                                                                                                                                                                                                |                                          |                                                                                                                                 |
| <b>Resultado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>El Centro está en consonancia con los documentos de orientación de la OIT para promover la innovación, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y el diálogo social.</b> |                                          |                                                                                                                                 |
| Indicador de resultado:<br>El Consejo de Administración de la OIT reconoce la <b>alineación del Centro con la estrategia de la OIT</b><br>-----<br><i>Fuente:</i> Notas del Consejo de Administración que cubren el segmento institucional                                                                                          | Reconocido                                                                                                                                                                                                                                     | Reconocido anualmente                    | Reconocido por el Consejo de Administración en noviembre de 2024 durante la sesión del segmento institucional sobre el CIF-OIT  |
| Productos vinculados a los ejes estratégicos transversales                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |                                                                                                                                 |
| <b>Eje 1:</b> El Centro ha sido reconocido como un pilar del Mecanismo de Conocimiento e Innovación de la OIT.                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |                                                                                                                                 |
| <b>Indicador de producto A:</b><br>Porcentaje de proyectos financiados a través del <b>Fondo de Innovación</b> que dan lugar a nuevos productos para el desarrollo de capacidades<br>-----<br><i>Fuente:</i> Registros del fondo de innovación                                                                                      | N/D                                                                                                                                                                                                                                            | 50 por ciento                            | 70 por ciento                                                                                                                   |
| <b>Eje 2:</b> En todas las actividades se promueven los mensajes de la OIT sobre las NIT, el diálogo social y el tripartismo                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |                                                                                                                                 |
| <b>Indicador de producto B1:</b><br>Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre las <b>NIT, el tripartismo y el diálogo social</b><br>-----<br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                                              | NIT: 28 por ciento<br>DST: 19 por ciento                                                                                                                                                                                                       | NIT: 40 por ciento<br>DST: 30 por ciento | NIT: 25 por ciento<br>DST: 18 por ciento                                                                                        |
| <b>Indicador de producto B2:</b><br>Porcentaje de participantes que han declarado que las <b>NIT, el tripartismo y el diálogo social</b> se han mencionado de forma explícita durante la formación<br>-----<br><i>Fuente:</i> Cuestionarios de satisfacción de los participantes en la plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) | NIT: 91 por ciento<br>DST: 87 por ciento                                                                                                                                                                                                       | NIT: 90 por ciento<br>DST: 75 por ciento | NIT: 85 por ciento<br>DST: 81 por ciento                                                                                        |

| DIMENSIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                      | EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES                                                                                                                                                                                                                                                     |                                |                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Eje 3: Entorno de aprendizaje equitativo e inclusivo para todos                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                |                                |
| <b>Indicador de producto C.1:</b><br>Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre <b>igualdad de género y diversidad</b><br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)                         | 20 por ciento                                                                                                                                                                                                                                                                       | 40 por ciento                  | 18 por ciento                  |
| <b>Indicador de producto C.2:</b><br>Cumplimiento del objetivo de alcance para las mujeres/hombres participantes establecido en el <b>Plan de Acción para la Igualdad de Género de la OIT para 2022-25</b><br><br><i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP) | Porcentaje de mujeres entre los participantes del personal de la OIT en las actividades de formación del CIF-OIT: 53 por ciento<br>Porcentaje de hombres entre el personal de la OIT que participa en las actividades de formación específicas de género del CIF-OIT: 16 por ciento | 54 por ciento<br>25 por ciento | 54 por ciento<br>28 por ciento |

# INFO

PARA MAYOR INFORMACIÓN,  
POR FAVOR PÓNGASE EN CONTACTO CON EL

**Centro Internacional de Formación de la OIT**

Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turín - Italia

[communications@itcilo.org](mailto:communications@itcilo.org)  
[www.itcilo.org/es](http://www.itcilo.org/es)

Imagen de portada: Freepik/starline