

**INFORME
PROVISIONAL
DE EXECUCIÓN
2020**

TABLE OF CONTENTS

Prefacio	2
1. Acerca del Centro	3
2. Estrategia de sostenibilidad	4
3. Cartera de servicios	5
4. Áreas de especialización	7
5. Alcance	9
Formación	9
Asesoramiento técnico	13
Eventos de diálogo	16
Apoyo a la gestión del conocimiento	18
Campañas de promoción	19
6. Impacto	20
Individuales	20
Instituciones	25
Ecosistemas	26
7. Situación financiera	28
Ingresos	29
Gastos	31
Previsiones para 2020-2021	34
8. Gobernanza	35
9. Impulsores de políticas transversales	38
10. La Turin School of Development	40
ANEXO	42
Anexo 1: Indicadores del marco de gestión basado en resultados del Centro (resultados provisionales para 2020)	42
Anexo 2: Lista de acuerdos de financiación firmados por el Centro en 2020	45
Anexo 3: Previsiones para 2020-2021	48

PREFACIO

Este informe resume la labor realizada por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) en 2020. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas (ONU) con el mandato de promover el trabajo decente y la justicia social para todos; el Centro ofrece servicios de desarrollo de la capacidad individual e institucional para apoyar a los mandantes de la OIT en todo el mundo a fin de que el programa de trabajo decente de la OIT sea viable.

El informe es considerado *provisional* porque el 2020 es el primer año del ciclo de programación 2020-2021 del Centro y, por tanto, recoge los resultados a mitad de este bienio.

El 2020 ha sido un año extraordinario. En marzo de 2020, el brote de la pandemia de COVID-19 obligó al Centro a suspender todas sus actividades de formación presencial. El Centro respondió aplicando estrictas medidas de control de costes y reorientando sus actividades de formación presencial como actividades de aprendizaje en línea, aprovechando las inversiones anteriores en su campus electrónico (eCampus). El Centro también puso en marcha en rápida sucesión una serie de soluciones digitales de aprendizaje y colaboración para sus socios institucionales con el fin de apoyarles en su propio salto al espacio de aprendizaje digital.

Como resultado de esta velocidad de crecimiento, **el Centro no solo abordó los desafíos pandémicos de las actividades de formación anuales, sino que duplicó con creces el número de participantes alcanzados en 2019, pasando de 22.000 a 51.000 participantes.** El Centro también aumentó significativamente su perfil como proveedor de soluciones innovadoras de aprendizaje y colaboración digital entre los mandantes de la OIT en todo el mundo y en todo el sistema de las Naciones Unidas.

Los buenos resultados de 2020 motivan la **continuación de la transformación digital** del Centro y el aumento de su competitividad como proveedor de servicios de aprendizaje y colaboración digitales, al tiempo que se consolida la formación y el aprendizaje tradicionales en formación presencial para las actividades de desarrollo de capacidades a nivel superior/sistema y se centra más en los programas sobre el terreno.

Desde principios de 2021, el Centro ha emprendido una consulta exhaustiva sobre su nuevo modelo operativo en respuesta al cambio fundamental, impulsado por las tendencias a largo plazo y acelerado por la pandemia de COVID-19 de acuerdo con las orientaciones de la reunión del Consejo de octubre de 2020. En el momento de publicar este informe provisional, las consultas están avanzando y confío en que los resultados proporcionarán una base sólida para determinar el Plan Estratégico del Centro para 2022-2025 y las propuestas de Programa y Presupuesto para 2022-2023.

Yanguo Liu
Director
Marzo 2021

1. ACERCA DEL CENTRO

El Centro es la rama de desarrollo de capacidades de la OIT. La OIT es una agencia especializada del sistema de las Naciones Unidas cuyo mandato consiste en promover el trabajo decente y la justicia social para todos, mientras que el Centro ofrece servicios de desarrollo de la capacidad individual e institucional para apoyar a sus mandantes en todo el mundo a fin de que el Programa de Trabajo Decente sea viable.

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

Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro se centran en el ser humano y se basan en los derechos, incorporando los mensajes fundamentales de la OIT sobre el respeto universal de los derechos en el trabajo y la creencia en los principios del tripartismo y el diálogo social. El Centro desempeña un papel clave en la aplicación de la Declaración del Centenario de la OIT, publicada en 2019, y apoya a los mandantes de la OIT para facilitar las transiciones hacia el futuro del trabajo y promover un crecimiento rico en empleo en el marco de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. El Centro delinea su mandato para la prestación de servicios de desarrollo de capacidades individuales, institucionales y a nivel de sistema a partir de la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT publicada en 2019 y la Estrategia de Innovación de la OIT publicada en 2020. El Centro está a la vanguardia de la ampliación de los servicios de desarrollo de capacidades a los mandantes de la OIT en el contexto de los esfuerzos más amplios de toda la OIT para apoyar la recuperación socioeconómica de los Estados miembros del impacto de la pandemia del COVID-19.

El Centro está situado en Turín (Italia), en el campus del Centro de aprendizaje del sistema de las Naciones Unidas. Para más información sobre el Centro, visite www.itcilo.org.



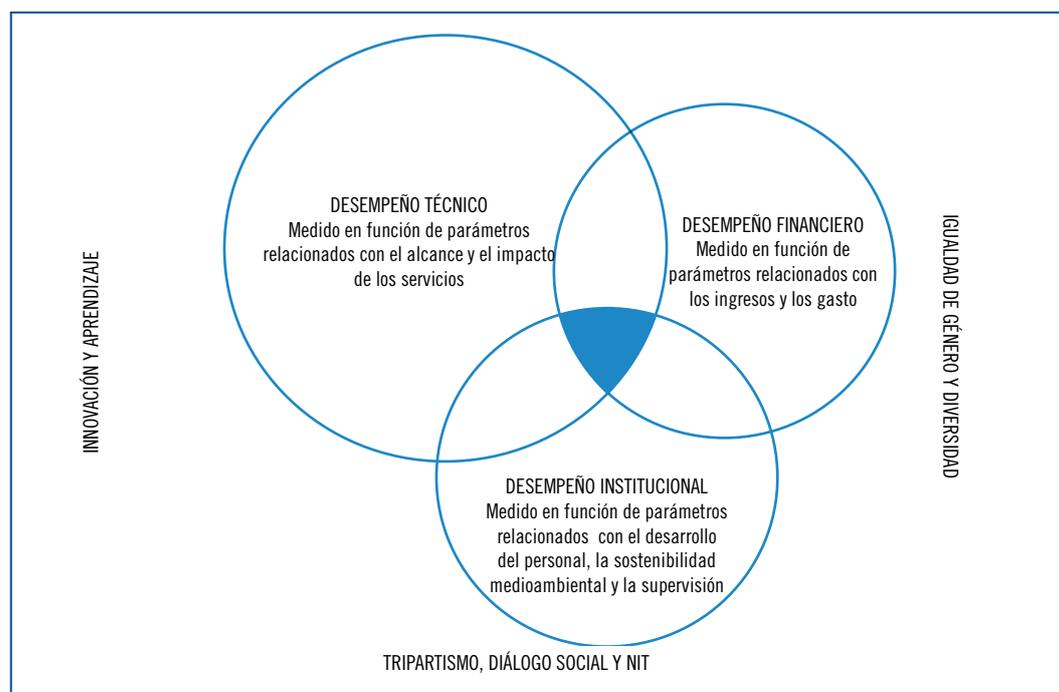
2. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

El *leitmotiv* del Centro es ser una organización de formación sostenible. En este caso, la sostenibilidad se define como la continuidad de la organización a lo largo del tiempo, como resultado de un equilibrio dinámico continuado entre los objetivos financieros y no financieros. Las dinámicas de la ecuación de sostenibilidad se expresan a través de la imagen de un vórtice en movimiento circular constante.

El sistema de gestión basada en los resultados que sustenta la estrategia de sostenibilidad del Centro se organiza alrededor de tres pilares o dimensiones de desempeño, en concreto dimensiones de tipo técnico, financiero e institucional. El desempeño de cada dimensión se supervisa mediante una serie de resultados que cuentan con indicadores propios. Además, el sistema de gestión basada en los resultados distingue tres ejes transversales de políticas, en concreto: aprendizaje e innovación; igualdad de género y diversidad; y tripartismo, diálogo social y normas internacionales del trabajo (NIT).

Las tres dimensiones del desempeño organizativo sostenible son interdependientes y se refuerzan mutuamente». Si bien el pilar del desarrollo es fundamental, ya que guarda relación con el mandato del Centro, cualquier deficiencia en cualquiera de los pilares repercutiría en el desempeño de los demás y, por lo tanto, socavaría la sostenibilidad general del Centro. Las tres dimensiones del desempeño organizativo sostenible se ilustran en el siguiente gráfico. El desempeño del Centro en cada dimensión se describe en las siguientes secciones.

EL MARCO ESTRATÉGICO ILUSTRADO



Fuente: 2018–21 Plan Estratégico del Centro 2018-2021, pág.12

3. CARTERA DE SERVICIOS

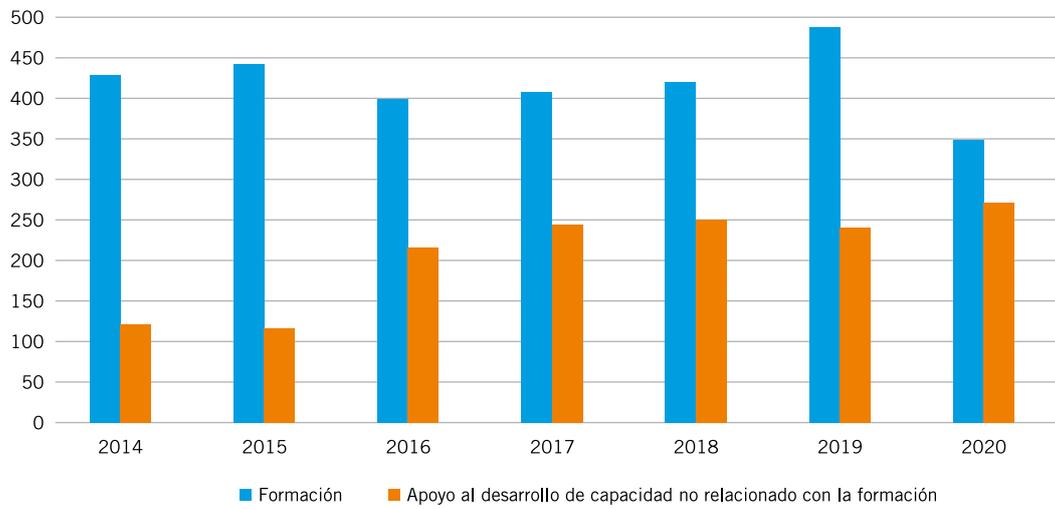
Los servicios de desarrollo de capacidades del Centro comprenden servicios para alumnos individuales y servicios para clientes institucionales. Los servicios para alumnos individuales se centran en la formación y el asesoramiento, mientras que los servicios para clientes institucionales comprenden una serie de intervenciones que incluyen el asesoramiento técnico, el apoyo al desarrollo de productos, la facilitación de eventos de diálogo, el apoyo a la gestión del conocimiento y el diseño de campañas de promoción.

LA CARTERA DE SERVICIOS DEL CENTRO ILUSTRADA

	Objetivo inmediato	Medios de acción	Resultado esperado
Desarrollo de la capacidad individual	Reforzar la capacidad de prestación de las personas	Formación Coaching	Aumento de las competencias funcionales y técnicas, lo que se traduce en una mejora del desempeño individual
Desarrollo de la capacidad institucional	Reforzar la capacidad de ejecución de una organización	Servicios de asesoramiento Apoyo al desarrollo de productos	Mejora de la capacidad institucional para operar de forma sostenible
Desarrollo de la capacidad del sistema	Reforzar la capacidad de retención del ecosistema en el que interactúan las organizaciones y las personas	Eventos de diálogo Servicios de gestión de los conocimientos Campañas de promoción	Un entorno más propicio para la interacción

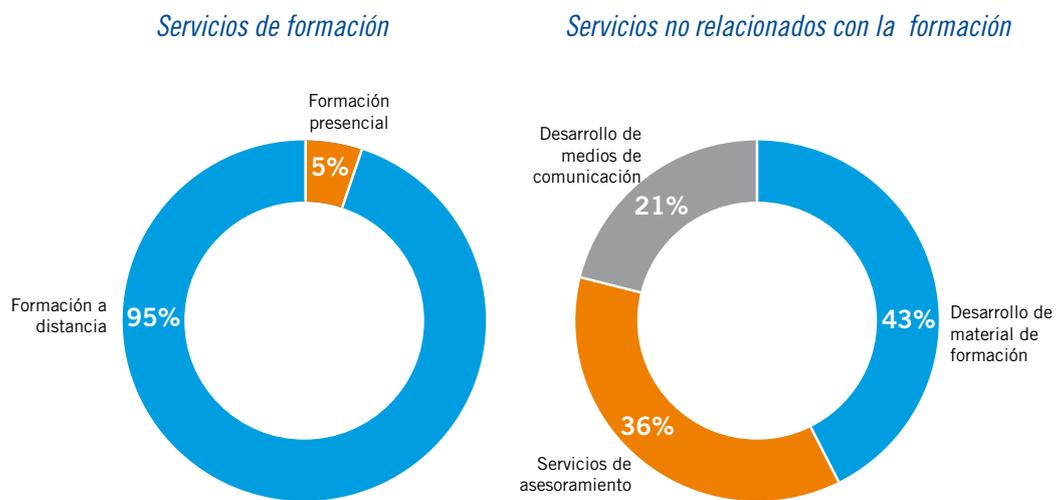
En el pasado, la mayor parte de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro solía estar relacionado con la formación en grupo impartida presencialmente en el campus o sobre el terreno, pero tanto la proporción de actividades de aprendizaje a distancia entre todas las actividades de formación como la proporción de servicios no relacionados con la formación para clientes institucionales ha aumentado en los últimos años. En el año 2020, bajo el impacto del COVID-19, el enfoque de los servicios para los alumnos individuales cambió bruscamente hacia el aprendizaje a distancia y el peso de los servicios de desarrollo de la capacidad no formativa en la cartera ha aumentado aún más, en este último caso impulsado por la fuerte demanda de soluciones de aprendizaje y colaboración digitales entre los clientes institucionales. Para más información, consulte los capítulos sobre Alcance e Impacto.

DESGLOSE DE ACTIVIDADES POR CATEGORÍA (2014-2020)



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

DESGLOSE DE ACTIVIDADES POR SUBCATEGORÍA (2020)

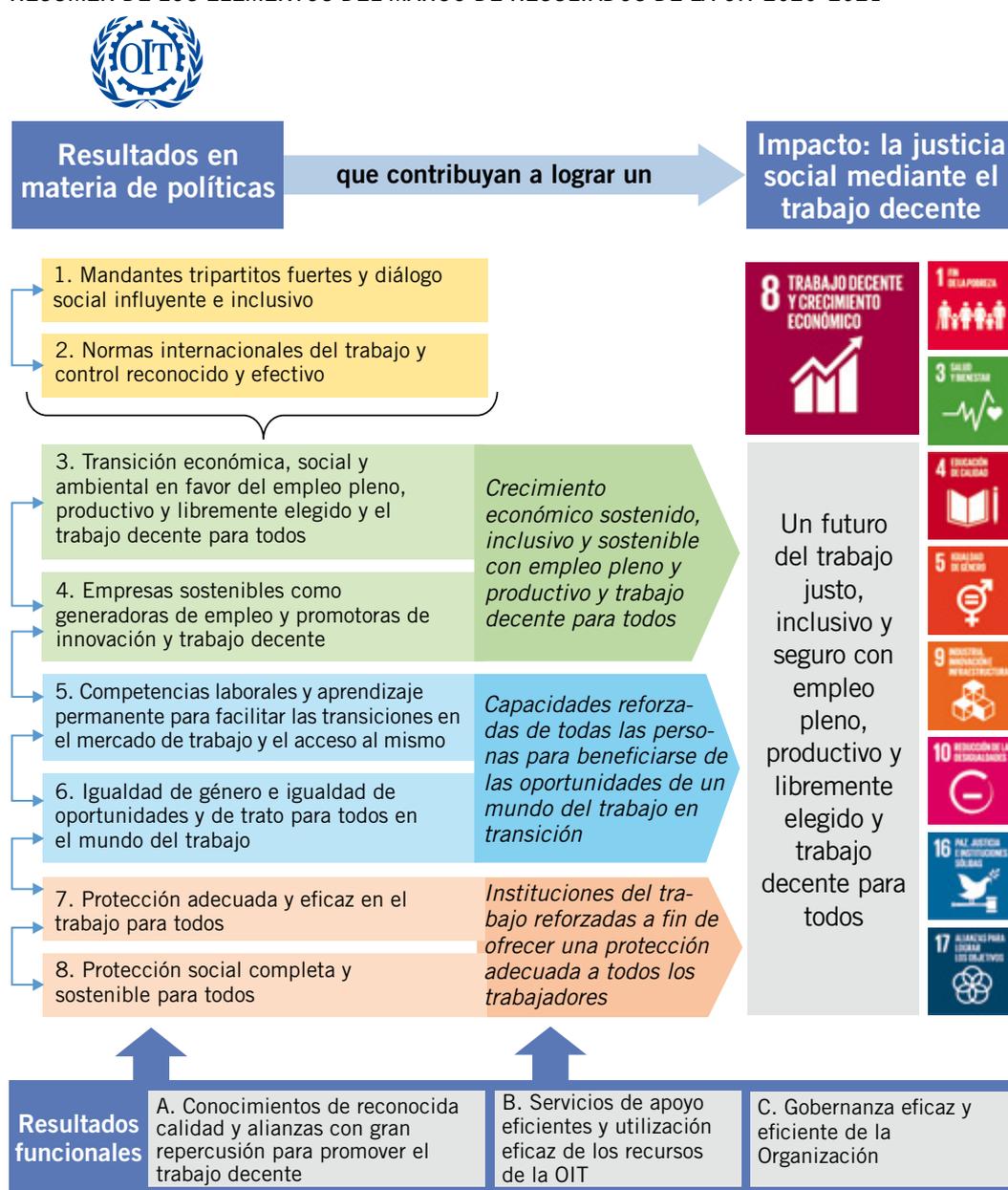


Fuente: MAP

4. ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

Las áreas de especialización del Centro se enmarcan en su Plan Estratégico 2018-21 y en el Programa y Presupuesto (PyP) 2020-2021, accesibles a través de www.itcilo.org. Estos dos documentos estratégicos, a su vez, se alinean con el Marco Estratégico 2018-2021 y el PyP 2020-2021 de la OIT, de más alto nivel, y, sobre todo, en cascada desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030. El PyP de la OIT para 2020-2021 prioriza ocho resultados políticos interconectados y tres resultados propicios. Las áreas de especialización del Centro se clasifican de acuerdo con este marco de gestión basado en resultados.

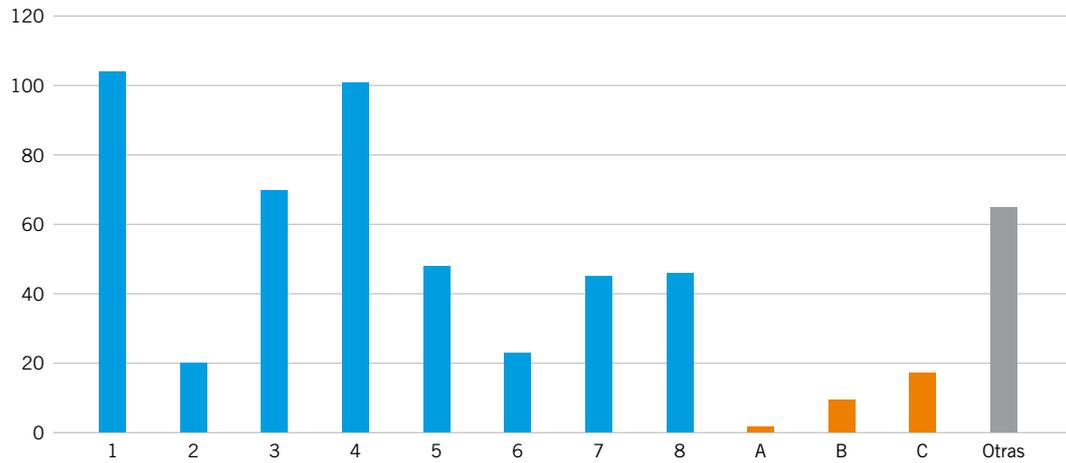
RESUMEN DE LOS ELEMENTOS DEL MARCO DE RESULTADOS DE LA OIT 2020-2021



Fuente: adaptado del PyP 2020-2021

En 2020, nueve de cada diez actividades del marco estratégico del Centro estaban directamente vinculadas a los resultados políticos o a los resultados de formación de la OIT. Una de cada diez actividades estaba relacionada con asignaciones para otros organismos de las Naciones Unidas y otros socios de desarrollo, incluidos los mandantes de la OIT en Italia.

ACTIVIDADES DEL CENTRO POR RESULTADO POLÍTICO DE LA OIT (2020)



- 1. Mandantes tripartitos fuertes y diálogo social influyente e inclusivo
- 2. Normas internacionales del trabajo y supervisión autorizada y eficaz
- 3. Transiciones económicas, sociales y medioambientales para un empleo pleno, productivo y libremente elegido y un trabajo decente para todos
- 4. Empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de la innovación y el trabajo decente
- 5. Competencias y aprendizaje permanente para facilitar el acceso y la transición en el mercado laboral
- 6. Igualdad de género e igualdad de oportunidades y de trato para todos en el mundo del trabajo
- 7. Protección adecuada y efectiva en el trabajo para todos
- 8. Protección social integral y sostenible para todos
- A. Conocimiento autorizado y asociaciones de alto impacto para promover el trabajo decente
- B. Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización

Fuente: MAP

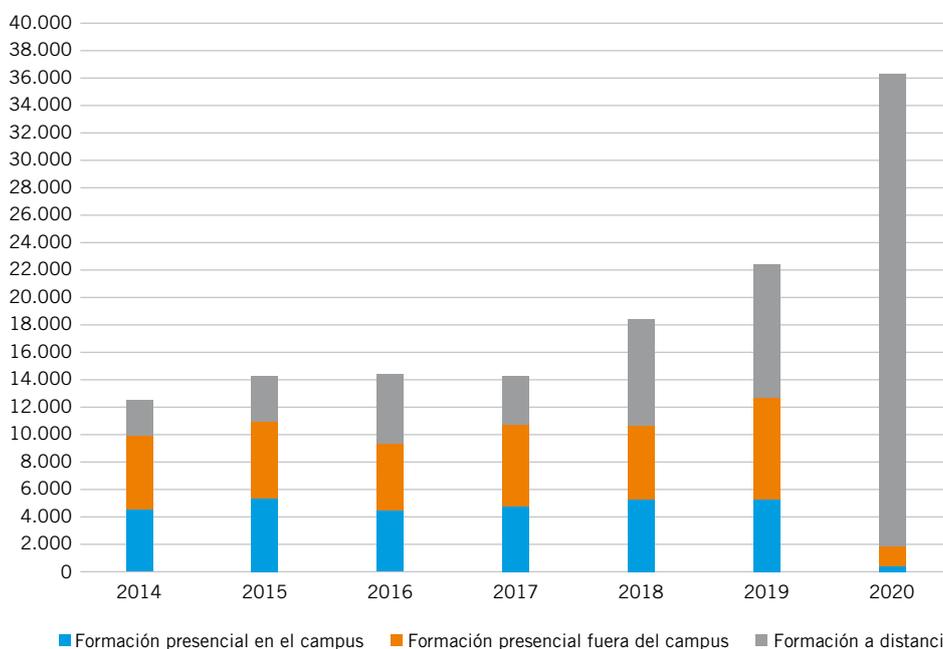
5. ALCANCE

En el año 2020 se produjo una importante expansión tanto del número de alumnos individuales como del número de beneficiarios institucionales a los que llegó el Centro.

Formación

El **número de inscritos en las actividades de formación del Centro ha aumentado**, impulsado por el crecimiento exponencial del número de alumnos a distancia, que ha pasado de 9.800 a 52.000, compensando el fuerte descenso del número de participantes presenciales, que ha pasado de 10.700 a 1.800. El cambio de enfoque de la formación presencial a la formación a distancia se debió en parte al impacto de la pandemia de COVID-19, ya que obligó a reorientar las actividades de formación presencial hacia la formación a distancia. Otro factor importante que explica el rápido crecimiento de los alumnos activos a distancia fue el despliegue de nuevos servicios de aprendizaje en línea desarrollados antes de la pandemia COVID-19, como parte de la estrategia de transformación digital a largo plazo del Centro. **La pandemia de COVID-19 aceleró efectivamente la transformación digital del Centro**, que estaba en marcha desde hacía varios años.

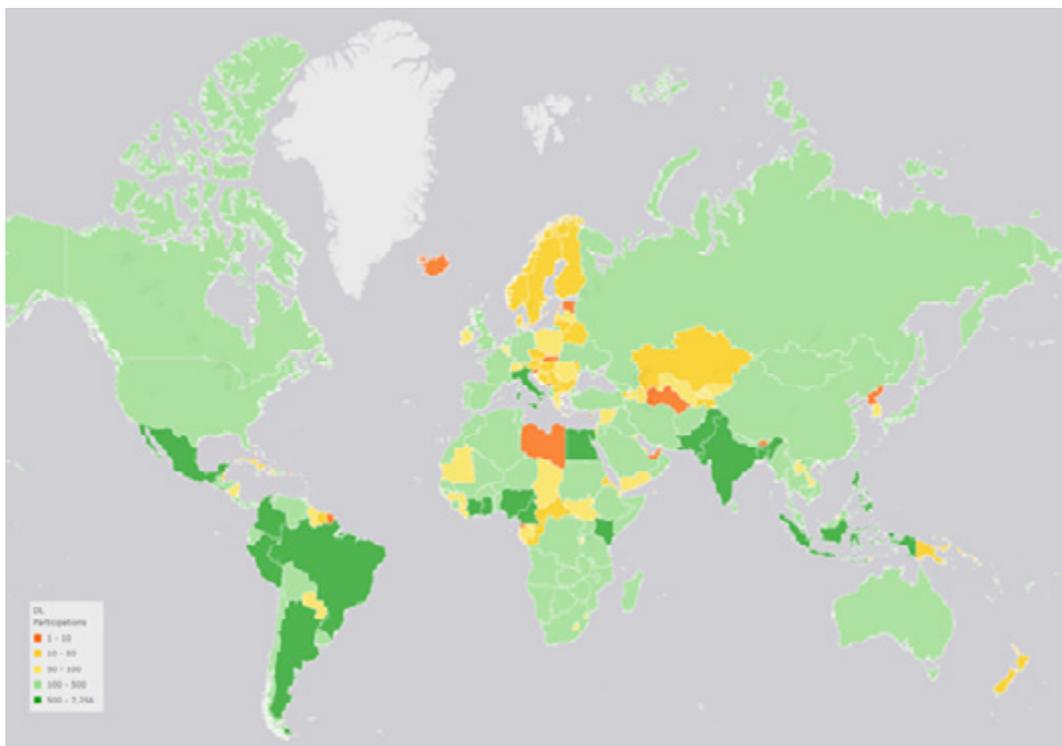
NÚMERO DE PARTICIPANTES POR TIPO DE FORMACIÓN (2014-2020)



Fuente: MAP y eCampus. Para 2014-2017, los participantes en la formación semipresencial están incluidos en la formación presencial dentro y fuera del campus. Para 2018-2020 se incluye el número de participantes a distancia. Formación a distancia: recuento de participantes activos a distancia.

El universo de participantes se ha diversificado. Gracias a sus actividades en línea, el Centro ha conseguido llegar mejor a los participantes de países de renta media como Argentina, Brasil, Egipto, India, México, Nigeria y Filipinas. A escala regional, más del 50 por ciento de los alumnos en línea procedían de las regiones de Asia y África, lo que es similar a la situación de la formación presencial antes de COVID-19. En contraste con el universo de participantes presenciales, los alumnos en línea de América Latina constituyeron el tercer grupo regional más grande, aprovechando las soluciones de aprendizaje digital para salvar la distancia física del Centro. El número de empleados de la OIT inscritos en las actividades de aprendizaje en línea del Centro se triplicó de hecho hasta superar las 1.800 personas. A ellos se sumaron más de 4.000 funcionarios de otras organizaciones internacionales que se inscribieron en los cursos en línea.

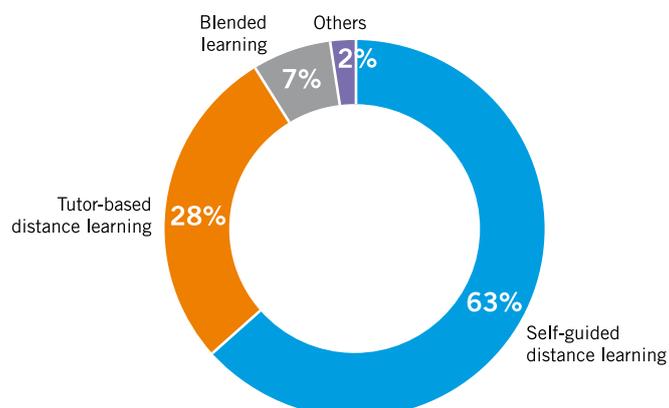
NACIONALIDAD DE LOS PARTICIPANTES A DISTANCIA INSCRIPTOS EN EL E-CAMPUS DEL CENTRO (ENERO DE 2020-FEBRERO DE 2021)



Fuente: IBI

La inclusión digital es una prioridad: el 60 por ciento de todos los participantes en línea en 2020 eran hombres, lo que implica un cierto desequilibrio de género. Además, los participantes de los Estados árabes estaban infrarrepresentados en el universo de los participantes en línea, lo que evidencia algunas disparidades regionales. En particular, estas divisiones no se explican por la falta de capacidad para pagar los servicios de formación en línea, ya que la mayoría de los cursos en línea ofrecidos por el Centro son actividades de aprendizaje a distancia autoguiadas y gratuitas. La «brecha digital» podría explicarse mejor por la escasa conexión a Internet, la falta de acceso equitativo a la tecnología digital, la falta de oferta formativa en las lenguas locales o las limitaciones de alfabetización digital específicas de cada sexo o edad. Habrá que seguir analizando los datos y las conclusiones podrían exigir una actuación específica en 2021 para promover la inclusión digital.

INSCRIPCIONES POR TIPO DE ENSEÑANZA A DISTANCIA (2020)



Fuente: MAP y eCampus

Los mandantes de la OIT fueron los principales beneficiarios de la ofensiva de aprendizaje digital del Centro. Un ejemplo es el Programa de Actividades para los Empleadores, que llegó a más de 4.000 representantes de los empleadores con sus servicios de formación, el *doble* del número originalmente previsto para el bienio 2020-2021. A finales de 2020, el Centro había superado sus objetivos bienales de difusión entre los participantes trabajadores y los funcionarios del Ministerio de Trabajo, lo que indica que la tecnología digital puede ser una vía para llegar a un mayor número de beneficiarios de los mandantes de la OIT de manera rentable.

Academia en formato electrónico sobre normas internacionales del trabajo (NIT)

En 2020, la Academia anual insignia del Centro sobre Normas Internacionales del Trabajo se predispuso en línea y se impartió como una actividad regional adaptada para África. Ofreció una selección de tres cursos altamente especializados sobre NIT dirigidos a diferentes grupos objetivo, proporcionando así conocimientos y herramientas a una amplia gama de profesionales interesados en promover y aplicar las NIT. La academia en formato electrónico y de cinco semanas de duración, se impartió en inglés, francés y portugués. Logró alcanzar a 157 participantes (65 mujeres y 92 hombres) de 40 países africanos. Se benefició de las contribuciones de más de 30 expertos, entre ellos: miembros de dos de los principales órganos de control de la OIT, a saber, la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y el Comité de Libertad Sindical de la OIT; académicos; periodistas; y expertos regionales/internacionales, incluidos los cuatro especialistas en normas internacionales del trabajo y derecho del trabajo que cubren la región.



NIT para los mandantes

- 92 solicitantes de cursos
- 81 participantes
- 5 seminarios web en directo
- 10 módulos autoguiados
- 2 tareas individuales



NIT para jueces, abogados, juristas, educadores

- 48 solicitantes de cursos
- 41 participantes
- 5 seminarios web en directo
- 6 módulos autoguiados
- 3 ejercicios de trabajo en grupo



NIT para profesionales de los medios de comunicación

- 50 solicitantes de cursos
- 35 participantes
- 7 seminarios web en directo
- 3 módulos autoguiados
- 3 tareas individuales

Se celebraron cuatro clases magistrales, que ofrecieron a los participantes de diversos ámbitos profesionales la oportunidad de explorar los temas contemporáneos de las NIT y del mundo del trabajo presentados en el contexto del COVID-19.

La Academia combinó sesiones de Zoom en directo con módulos de aprendizaje a distancia autoguiados, ejercicios de grupo y foros de debate. Todas las presentaciones a través de Zoom se grabaron y estuvieron disponibles en el eCampus, lo que permitió su visualización asíncrona. En el eCampus se crearon bibliotecas electrónicas que recopilaban recursos relevantes y enlaces útiles para que los participantes pudieran adquirir más conocimientos y comprensión.



El Centro **crea los contenidos de aprendizaje conjuntamente** con las organizaciones locales asociadas, combinando así la experiencia mundial con un profundo conocimiento del contexto local. En 2020, una de cada cinco actividades de aprendizaje se llevó a cabo en asociación con instituciones de formación locales y regionales, aprovechando los menores costes de transacción del aprendizaje en línea, lo que permite la participación a distancia de personas de recursos de diferentes proveedores de servicios de aprendizaje.

Creación conjunta de contenidos de aprendizaje con universidades y escuelas de posgrado de América Latina

En 2017, se preguntó al personal de las organizaciones de empleadores y empresas miembros de todo el mundo en una encuesta de evaluación de las necesidades de formación sobre qué temas sugerirían que nuestro Programa desarrollara nuevas actividades de formación. «Estrategias de afiliación», «Mejora de la promoción», «Cabildeo» y «Productividad» fueron elegidos cada uno por más del 60 por ciento del personal. En aquellos campos en los que el Programa de Actividades para los Empleadores tenía una experiencia limitada, se decidió ofrecer formación de nivel universitario, ya que los encuestados estaban dispuestos a participar en cursos más exigentes y de mayor calidad. Los especialistas en empleadores de las oficinas exteriores de la OIT ayudaron al Programa de Actividades para los Empleadores a identificar posibles instituciones académicas y a explorar con ellas la posibilidad de una asociación.

En el período de 2017 a 2020, esta asociación de aprendizaje entre el Programa de Actividades para los Empleadores y las instituciones académicas de América Latina dio lugar a siete actividades de formación en total. Con la Universidad del Pacífico del Perú se impartieron dos cursos de «Macroeconomía para negociadores sociales» y tres de «Productividad en el trabajo». Con el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) de Costa Rica, co-certificamos el «Diplomado Regional en Gestión de EBMO». Además, una asociación con la Arthur Lok Jack Global Business School de la Universidad de las Indias Occidentales en Trinidad y Tobago permitió impartir con éxito nuestra formación en «Macroeconomía». Al final de estos cursos, los participantes elogiaron la alta calidad de la formación y valoraron el hecho de ser impartidos por profesores universitarios experimentados, expertos en diferentes campos y, sobre todo, grandes profesionales del aprendizaje. El Programa de Actividades para los Empleadores aumentó su reputación entre sus integrantes como proveedor de formación de calidad para el personal del EBMO.



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

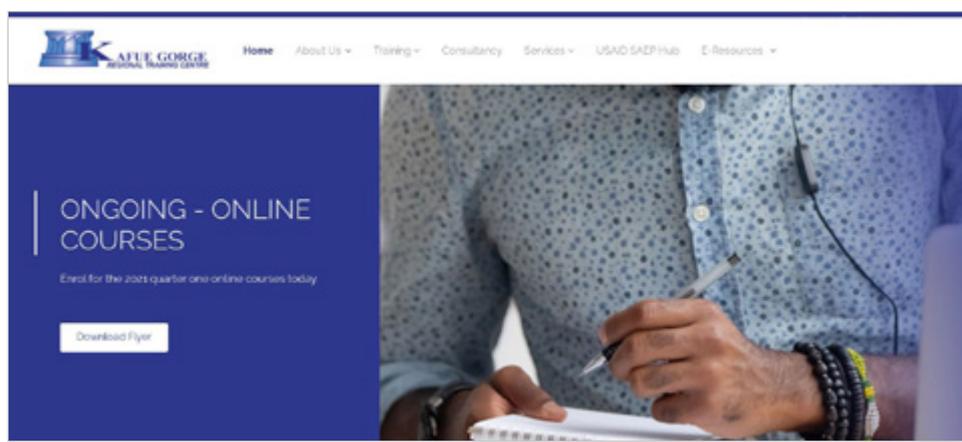


Asesoramiento técnico

La cartera de servicios de desarrollo de capacidades institucionales del Centro se ha ampliado junto con **una fuerte demanda de soluciones de aprendizaje y colaboración digitales**. En 2020, el Centro asesoró a cuatro instituciones de formación nacionales y regionales sobre estrategias de desarrollo de capacidades.

Servicios de asesoramiento en materia de gestión para el Centro Regional de Formación de Kafue Gorge (KGRTC) en Zambia

A principios de 2020, la Oficina de País de la OIT para Zambia encargó al Centro una evaluación de la capacidad institucional del KGRTC. La evaluación incluyó la comparación de la organización con un marco de estrategia de sostenibilidad inspirado en el enfoque del cuadro de mando integral y el análisis del rendimiento en las dimensiones de desarrollo, técnica, financiera y de gobernanza. Los resultados condujeron a una serie de intervenciones de desarrollo de la capacidad institucional para ayudar a la KGRTC a mejorar su presencia en Internet y lanzar cursos de formación en línea. Desde entonces, la colaboración ha conducido al diseño de un proyecto de desarrollo de la capacidad institucional facilitado por la OIT y aprobado a finales de 2020. El objetivo del proyecto es consolidar la posición del KGRTC como centro regional de excelencia en formación profesional y educación técnica, especializado en energía hidráulica. El KGRTC ampliará su oferta de formación en el ámbito de las energías renovables en Zambia y la subregión, al tiempo que ampliará su base de clientes (sector privado) y las modalidades de impartición de su oferta de cursos. El Centro, en estrecha colaboración con la OIT, centrará su colaboración con el KGRTC en la certificación de los programas de formación, en las intervenciones de desarrollo del personal y de los formadores y en una mayor migración digital de los sistemas de gestión, así como en el apoyo al KGRTC para seguir aprovechando la innovación en la formación y el desarrollo de capacidades en materia de energías renovables. Para más información sobre el KGRTC, visite: <https://www.kgrtc.org.zm/>.



El Centro recibió en numerosas ocasiones el encargo de ayudar a las organizaciones locales asociadas en el **desarrollo de cursos en línea y en el diseño y la prestación de apoyo operativo a las plataformas de aprendizaje en línea**. A menudo, estos servicios de asesoramiento se reunieron en paquetes de servicios bajo contrato de la OIT y se prestaron en **estrecha colaboración con expertos de las oficinas exteriores de la OIT y de los departamentos de políticas de la OIT**. En la gran mayoría de los casos, las asignaciones se dirigieron a **organizaciones locales asociadas pertenecientes a la circunscripción de la OIT**, incluyendo institutos de formación sindical, EBMO, inspectores de trabajo e institutos de formación en seguridad y salud en el trabajo, y centros de formación en administración laboral y relaciones industriales.

Un campus virtual para la formación en línea y la colaboración digital en Myanmar

En 2020, el CIF-OIT desarrolló un Campus virtual para la Oficina de la OIT en Myanmar. El objetivo de esta iniciativa es promover un enfoque coherente de la formación en relaciones laborales y fomentar la capacidad de resistencia de los mandantes de la OIT en Myanmar ante las consecuencias sociales y económicas de la crisis del COVID-19.

El CIF-OIT ha creado un campus virtual para la formación en línea y la colaboración digital. La plataforma eCampus es accesible tanto en inglés como en birmano, y permite a los mandantes de la OIT inscribirse en cursos de formación, equipándolos mejor para la promoción del Programa de Trabajo Decente. Los participantes pueden acceder a una serie de módulos y herramientas autoguiados en birmano sobre NIT, diálogo social e igualdad de género. Hay otros cursos y materiales de formación disponibles en la plataforma y en 2021 se pondrán en marcha nuevas iniciativas, como un curso de formación para árbitros.

El eCampus está alojado en los servidores del CIF-OIT y cuenta con el apoyo del CIF-OIT, pero con el tiempo se trasladará a la Oficina de la OIT en Yangon. Este campus virtual, que aumenta el alcance del mensaje y la visión de la OIT, puede ampliarse posiblemente en el futuro para incluir espacios de colaboración digital para los mandantes y el personal de la OIT.

Durante el lanzamiento de la plataforma, Su Excelencia, U Thein Swe, Ministro de Trabajo, Inmigración y Población, reconoció la importancia del aprendizaje continuo en temas relacionados con las cuestiones laborales. Afirmó que «la plataforma de la OIT ofrece una importante oportunidad para seguir adquiriendo conocimientos y competencias y mejorar el compromiso en materia laboral a largo plazo».

En la misma ocasión, el Sr. Donglin Li, Oficial de Enlace/Representante de la OIT en Myanmar, señaló que la pandemia aumentó la demanda de aprendizaje en línea como alternativa a la formación presencial y que la OIT quería responder rápidamente. «Al establecer esta plataforma de aprendizaje digital, nuestros mandantes tienen acceso continuo a los conocimientos más avanzados en materia de relaciones laborales, así como a una formación actualizada sobre las estrategias de recuperación del COVID-19 sobre cómo poner en práctica la teoría».



Fuente: <https://ecampus.iloyangon.org/>
 Para ver más ejemplos de plataformas de aprendizaje en línea construidas por el Centro por encargo de clientes institucionales, consulte
 Bangladesh: <https://ecampusvtti.itcilo.org/>
 Malí: <https://ecampuslemali.itcilo.org/>
 Filipinas: <https://ecampusecop.itcilo.org/>
 Estados del Pacífico: <https://ecampuspacific.itcilo.org/>

A petición, el Centro también proporciona **apoyo operativo y de mantenimiento a las plataformas de usuarios externos**. Estos servicios de seguimiento incluyen el alojamiento de las plataformas en el servidor del Centro, la curación de los contenidos de aprendizaje, la prestación de servicios de análisis del aprendizaje, el apoyo técnico a los usuarios y el apoyo a la certificación digital. En los casos en los que el Centro sigue vinculado a sus socios locales durante el despliegue y, por lo tanto, asume la responsabilidad conjunta de los servicios de aprendizaje, el número de alumnos individuales a los que se llega a través del intermediario institucional es objeto de seguimiento como métrica y se comunica como beneficiario indirecto.

¿Qué son los beneficiarios indirectos?

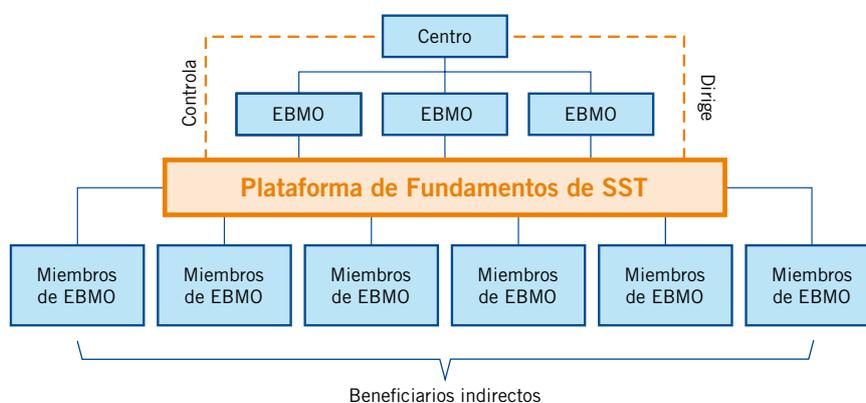
Los beneficiarios indirectos son los beneficiarios finales a los que se llega a través de intermediarios o beneficiarios directos. Los intermediarios pueden ser individuos (como los formadores) o instituciones. Estos intermediarios pueden, a su vez, llegar a personas o instituciones como beneficiarios indirectos.

Muchos proveedores de servicios de desarrollo de capacidades hacen un seguimiento del número de beneficiarios indirectos como parámetro para demostrar el efecto multiplicador de su trabajo (véase, por ejemplo, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas o el UNICEF). Sin embargo, este parámetro puede ser problemático, ya que la recopilación y verificación de datos suele ser larga y costosa, o bien las cifras se basan en meras estimaciones. Además, la confianza en la atribución suele ser baja porque no puede establecerse la relación directa de causa y efecto entre los servicios para los beneficiarios intermedios y los servicios para los beneficiarios finales.

Por las razones expuestas, el Centro no ha captado hasta ahora sistemáticamente este flujo de impacto para sus propios servicios, pero gracias al despliegue de plataformas externas de usuarios en línea y gracias a la tecnología digital ha sido posible automatizar en parte la recogida de datos, supervisar el rendimiento con un nivel de esfuerzo aceptable y atribuir la causa y el efecto con un alto grado de confianza.

Un ejemplo de grupo de beneficiarios indirectos supervisado por el Centro son los participantes individuales vinculados a las EBMO y a los que se llega a través de la plataforma e-SST. En este caso, las EBMO firman acuerdos de licencia con el Centro para proporcionar a sus propios miembros acceso a los módulos de e-SST a cambio de una cuota. Los módulos de e-SST son elaborados por el Centro y los formadores de e-SST vinculados a las EBMO han sido formados por formadores maestros vinculados al Programa de Actividades para los Empleadores. El Centro inscribe a los alumnos en nombre de las EBMO, emite certificados digitales conjuntos y proporciona a las EBMO informes de análisis del aprendizaje. En 2020, el Programa de Actividades para los Empleadores llegó a 514 beneficiarios indirectos.

El ejemplo de la plataforma e-SST mantenida por el Programa de Actividades para los Empleadores



Otro servicio de asesoramiento técnico especializado que ofrece el Centro es la gestión de **proyectos de cooperación al desarrollo**. El apoyo a la gestión de proyectos se refiere a un conjunto de tareas genéricas de gestión del ciclo de los proyectos que incluyen la gestión de los recursos humanos, el control financiero, la administración, el seguimiento y la evaluación. Las tareas de gestión de proyectos son distintas de las aportaciones técnicas relacionadas con la formación, el asesoramiento estratégico, el apoyo al desarrollo de productos u otros servicios de desarrollo de capacidades del Centro, y son realizadas por gestores de proyectos designados y asistentes administrativos de proyectos.

En 2020, el Centro gestionó dos **proyectos** de formación en materia de contratación pública a gran escala **en Nepal y Bangladesh, financiados por el Banco Mundial** (en el segundo caso, con un equipo de expertos internacionales y locales integrados en la oficina nacional de la OIT en Bangladesh), y un **proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo italiano** para promover los derechos laborales de los trabajadores migrantes en Italia. El Centro también ganó una licitación convocada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para la formación en gestión de compras. Para más información sobre las actividades de licitación del Centro, véase el capítulo sobre la situación financiera.

Eventos de diálogo

El Centro **amplió su gama de servicios de desarrollo de capacidades a nivel de sistema**, centrándose en la facilitación de eventos de diálogo y conferencias en línea y en la provisión de soluciones de gestión de conocimientos digitales. El Centro tiene un largo historial de acogida y moderación de conferencias y eventos de diálogo presenciales; por ejemplo, en enero de 2020, antes del inicio de la pandemia de COVID-19, el Centro acogió la reunión mundial de directores de oficinas de la OIT con más de 200 funcionarios de la OIT en su campus de Turín. A partir de marzo, el Centro cambió el enfoque de estas actividades hacia los eventos en línea, ofreciendo inicialmente seminarios web y eventos de Zoom, y puso a prueba **un conjunto de aplicaciones de conferencia virtual** en asociación con proveedores de servicios especializados.

Los servicios de facilitación de eventos virtuales respondieron a la creciente demanda de la OIT, de otros organismos de las Naciones Unidas y de intermediarios institucionales vinculados a los mandantes de la OIT sobre el terreno. Por ejemplo, el Centro acogió, en nombre de la rama SKILLS de la OIT, el foro mundial SKILLS CTA en su centro de conferencias de realidad virtual y facilitó una reunión mundial de Voluntarios de las Naciones Unidas en nombre del programa VNU. Animado por la respuesta positiva, el Centro ha pasado a aumentar la profundidad y amplitud de su cartera de colaboración digital añadiendo servicios de exposición y feria en línea para grandes audiencias de hasta 5.000 personas.

La primera conferencia de la OIT en realidad virtual

La división SKILLS de la OIT había planeado organizar un foro de gestión en Ginebra en junio de 2020 en el que participarían más de 70 colegas de todo el mundo. Debido a la interrupción de los viajes a nivel mundial causada por la pandemia, fue imposible celebrar un evento presencial. El equipo del Programa de Análisis y Políticas de Empleo (EPAP) ayudó a la división SKILLS a diseñar y llevar a cabo el foro de gestión del 21 al 24 de septiembre de 2020 en realidad virtual (RV). Utilizando auriculares Oculus y salas de reuniones hechas a medida, el evento de cuatro días creó una experiencia de inmersión para los participantes que les permitió involucrarse plenamente en el proceso de identificación de soluciones a los desafíos que se identificaron durante un hackathon.

Esta innovadora solución integró eficazmente la RV y el Zoom, permitiendo que los que tenían auriculares de RV y los que se unían a través de sus ordenadores de sobremesa trabajaran juntos en sus respectivos equipos y compitieran en el hackathon. Este enfoque innovador permitió alcanzar plenamente los objetivos del foro de gestión de una manera eficiente en cuanto al tiempo, rentable y respetuosa con el medio ambiente. «Estamos muy contentos de haber celebrado este foro y de haber podido alcanzar los resultados que esperábamos. Si se observan los costes, la huella de carbono e incluso el tiempo invertido, hemos ahorrado mucho», Srinivas B Reddy, Jefe de Sección, SKILLS, OIT Ginebra.

Impresiones de las sesiones de la conferencia virtual



Apoyo a la gestión del conocimiento

Además, el Centro aprovechó su experiencia interna en el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea para ayudar a la OIT y a sus mandantes a crear aplicaciones **digitales de intercambio de conocimientos**. A diferencia de la formación en línea, el énfasis principal de estas soluciones de colaboración digital es ofrecer un repositorio digital de recursos y proporcionar un espacio para la colaboración por medio de comunidades de práctica, seminarios web y otros enfoques de colaboración. Varias de estas plataformas de gestión del conocimiento se han ampliado desde entonces para albergar también cursos de aprendizaje a distancia autoguiados o incluso formación con apoyo de tutores, evolucionando hacia portales para proyectos de la OIT e intermediarios institucionales locales.

Un camino hacia la resiliencia: Preservar las empresas y el trabajo decente durante el COVID-19

El 19 de marzo, en los primeros días de la propagación internacional del Covid-19, el CIF-OIT lanzó una campaña de información y una plataforma destinada a proteger a las PYME durante la próxima crisis. La plataforma se creó en colaboración con el Departamento de Empresas de la OIT.

La plataforma fue la primera iniciativa mundial que proporcionó orientación a los responsables políticos sobre cómo proteger las operaciones empresariales y los puestos de trabajo de las PYME durante la crisis sanitaria, el cierre y la consiguiente recesión económica.

Aunque cada crisis es diferente, los gobiernos disponen de una serie de opciones políticas y de programación para apoyar a las MIPYME en tiempos de calamidad. Estas políticas pueden ser de diversa índole: fiscales, monetarias, financieras, cambiarias, de comercio exterior, sectoriales, laborales y sociales. Qué políticas y programas de apoyo son los más adecuados en un contexto concreto depende de las condiciones locales, así como de los recursos con los que puedan contar los gobiernos.

Mientras los gobiernos avanzaban en el diseño de sus medidas de apoyo a las PYME durante las primeras semanas de la crisis de Covid-19, la plataforma «Un camino hacia la resiliencia» proporcionó revisiones detalladas de los distintos tipos de políticas y programas aplicados en diferentes países. También compartió herramientas y directrices sobre la gestión de la continuidad de las actividades, para que las PYME las utilizaran directamente o sus organizaciones de apoyo nacionales y locales.

Cuando, en una fase posterior, la OIT y otras organizaciones internacionales crearon sus propias plataformas y campañas de información sobre la protección del empleo y las empresas durante la crisis de Covid-19, el CIF-OIT cedió toda la información a la OIT. Junto con el Departamento de Empresas de la OIT, desarrolló un curso de formación autoguiado sobre «La protección de las PYME durante COVID-19», del que se beneficiaron más de 3.000 participantes en todo el mundo.



Fuente: <https://www.itcilo.org/courses/supporting-smes-during-covid-19>

Campañas de promoción

El Centro diseñó y llevó a cabo una serie de **campañas de promoción** para cambiar los valores y las percepciones de las partes interesadas en determinados sistemas sociales, **aprovechando los medios digitales** para lograr una mayor escala y alcance. Estas campañas se centraron principalmente en las redes sociales, como Facebook, LinkedIn y Twitter, pero el Centro también llevó a cabo campañas de comunicación para el desarrollo a medida que incluían la producción de contenidos digitales como vídeos, podcasts, hackathons y desafíos de ideación para interactuar con la audiencia y la inteligencia de crowdsourcing.

Comunicación para el desarrollo: La protección de los derechos de los trabajadores inmigrantes en Italia



Cada año, una oleada de temporeros llega a Italia. Estos trabajadores, que buscan empleos temporales en la agricultura, suelen aceptar lo que encuentran, aunque sea ilegal, vulneren sus derechos o no ofrezca protecciones básicas. Sólo en el sector agrícola italiano, 100.000 mujeres, hombres y niños trabajan en condiciones extremadamente vulnerables.

El proyecto «Dignità in Campo» aplicado por el Centro desde 2018, con financiación del Ministerio de Trabajo italiano, examina las realidades de dos ciudades italianas: Saluzzo, en el norte, y Siracusa, en el sur. Arroja luz sobre los principales problemas del sector en la actualidad y traza un mejor camino hacia adelante, que implica la cooperación con los propietarios de las explotaciones, los funcionarios del gobierno, los sindicatos y la sociedad civil.

«Es un error creer que la contratación ilegal ocurre sólo en una parte de este país. Es un fenómeno universal y afecta a todo el mundo». Jean René Bilongo, Federación de Trabajadores Agroindustriales de la Confederación General del Trabajo de Italia.

Como parte del proyecto, el Centro llevó a cabo en 2020 una serie de intervenciones de sensibilización, comunicación estratégica y desarrollo de capacidades. La narrativa de la campaña de comunicación para el desarrollo rechaza el mantra de los medios de comunicación convencionales, sin ocultar los problemas reales del mundo de la agricultura en Italia. El Centro ha desarrollado una serie de productos de comunicación, entre ellos un documental, un sitio web del proyecto y una campaña digital e impresa completa. Estos materiales multimedia ponen de relieve los esfuerzos de quienes trabajan cada día para mejorar la situación. Desde la política hasta los sindicatos, desde los trabajadores agrícolas hasta las organizaciones locales, un único objetivo une a todos: infundir dignidad al trabajo agrícola y eliminar toda forma de contratación ilegal. Para ver el documental completo, visite: <https://vimeo.com/521867401>.



6. IMPACTO

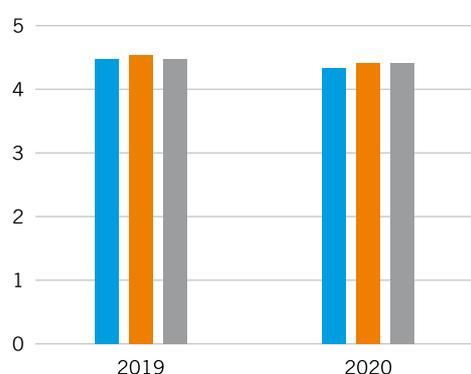
En 2020, a raíz del COVID-19, el Centro consiguió mantener los más altos niveles de servicio, y su eCampus superó con éxito la «prueba de resistencia» provocada por el repentino aumento del número de alumnos en línea. El Centro aprovechó la reorganización de su cartera de servicios como una oportunidad para digitalizar una serie de procesos de garantía de calidad y sentar las bases de unas prácticas de seguimiento y evaluación más sólidas para las intervenciones de desarrollo de capacidades a nivel institucional y de sistema.

Individuals

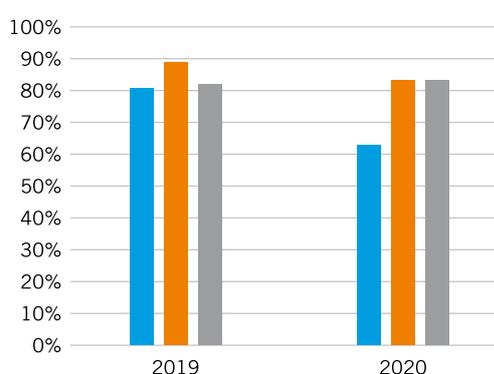
Los resultados de 2020 muestran que, en general, **los índices de satisfacción de los participantes se mantuvieron en los mismos niveles elevados observados antes de la pandemia de COVID-19**. La puntuación media fue de 4,43 (por debajo de 4,5) en una escala de 1 a 5 en la que 1 denota baja satisfacción y 5 alta satisfacción. Es importante señalar que la gran mayoría de los participantes eran estudiantes en línea y, por tanto, calificaron su experiencia de aprendizaje en línea, mientras que la línea de base había captado principalmente a los estudiantes presenciales. Los resultados implican que el rápido crecimiento del número de participantes en línea no ha afectado negativamente a la calidad de la oferta de aprendizaje en línea.

Igualmente importante es que las estadísticas de 2020 muestran que **más de 8 de cada 10 participantes demostraron haber aumentado sus conocimientos al final de la actividad de formación**. Por término medio, el 83 por ciento de los alumnos mostraron una mejora en los resultados de las pruebas de evaluación de conocimientos administradas antes y después de la formación, lo que supone un punto porcentual menos que el 83,9 por ciento de referencia. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de los participantes eran alumnos en línea, esto demuestra que, en lo que *respecta a los índices de satisfacción y los niveles de adquisición de conocimientos*, la formación a distancia ofrece resultados similares a los de la formación presencial.

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN FORMACIÓN PRESENCIAL Y A DISTANCIA



ÍNDICES DE ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS EN FORMACIÓN PRESENCIAL Y A DISTANCIA



Los resultados de la evaluación externa de 2020 sobre el impacto de la formación muestran que **cuatro de cada cinco antiguos participantes (el 73 por ciento) siguieron aplicando los nuevos conocimientos adquiridos después de la formación**. Debido al tiempo transcurrido entre la formación y la evaluación (al menos nueve meses para permitir que se vea el cambio), los resultados de la evaluación de 2020 se refieren al impacto de las actividades de formación realizadas en 2019.

En 2021 se evaluará el impacto de la formación en condiciones de pandemia de COVID-19, haciendo hincapié en las actividades de aprendizaje en línea. Teniendo en cuenta el fuerte crecimiento del universo de alumnos en línea en 2020, en el futuro el impacto de la formación se evaluará sistemáticamente de forma horizontal por tipo de actividad de formación.

Principales resultados de la evaluación de impacto de la formación externa de 2020

Desde 2014, el Centro ha encargado evaluaciones anuales externas e independientes de grupos de formación seleccionados para verificar si los antiguos participantes pasaron a aplicar sus conocimientos recién adquiridos después de la formación.

En 2020, el área temática de especialización seleccionada para la evaluación independiente fue «Desarrollo de competencias». El objetivo de la evaluación era valorar el desempeño y el impacto de las actividades de formación y aprendizaje del Centro en el ámbito del desarrollo de competencias, identificar los factores que contribuyen y los obstáculos pertinentes, y facilitar el aprendizaje organizativo para una mejor planificación y prestación de la oferta de formación del Centro.

La evaluación externa encargada en 2020 midió el cambio de comportamiento después de la formación en relación con el objetivo del KPI del 75 por ciento para 2020-2021. Esta evaluación encontró que el 73 por ciento de los participantes aplican los conocimientos recién adquiridos después de la formación, según la proporción de encuestados que han proporcionado ejemplos concretos de cómo han aplicado los conocimientos después de la formación sobre todos los encuestados en la encuesta realizada como parte de esta evaluación anual externa independiente. El Centro parece estar en vías de alcanzar la cifra prevista para el bienio 2020-21.

Además, un impresionante 92 por ciento de los participantes de la muestra señalaron que la actividad de formación había supuesto una aportación significativa a su trabajo diario o había sido útil para resolver cuestiones específicas de su trabajo. Esta evaluación también determinó que las actividades de formación contribuyeron significativamente a cambios más amplios, a largo plazo, en materia de desarrollo sostenible.

Cuando se les preguntó directamente cómo se demostraban los cambios y las mejoras resultantes de la aplicación de los aprendizajes de la formación en su organización, uno de cada tres encuestados pudo proporcionar un ejemplo concreto de mejora de la comprensión o de una actividad de desarrollo de competencias en sus respectivas organizaciones. De las 91 respuestas, casi la mitad de los participantes proporcionaron el título de una ley o reglamento concreto, nuevo o actualizado, sobre el desarrollo de competencias, el título de una plataforma o red concreta para el diálogo social sobre el desarrollo de competencias, o el título de una política nacional sobre el desarrollo de competencias que se está elaborando o incluso que ya se ha adoptado desde la actividad de formación.

«Conseguimos convencer a nuestro gobierno de que asignara los fondos de SDL para que se utilizaran directamente en el programa de habilidades (aprendizaje) en nuestro país, más allá del fondo de los donantes» .

«Aprendí mucho sobre la gestión de la financiación de VCT. Fui capaz de desarrollar un plan de negocio, que comercializamos a los interesados con mucho éxito. En este sentido, además de concentrarnos en el desarrollo de habilidades, hemos podido establecer eventos y un jardín de ocio que está ayudando a nuestros estudiantes a adquirir más habilidades y conocimientos en la gestión y prestación de servicios de eventos.»

«Hemos podido elaborar un plan de estudios para la educación sindical que esperamos presentar ante el COTU-Kenia para que lo adopte y reconozca como curso sindical, aparte de las calificaciones educativas nacionales previas.»

«Ahora tengo conocimiento de diferentes opciones políticas para abordar los problemas de los jóvenes que son ninis. Ahora estoy presionando desde mi organización para que podamos probar algunos de estos enfoques en futuros proyectos de empleo juvenil.»

«Tuvimos mucho éxito en la creación de un Consejo Asesor externo con representación de la industria, el gobierno, los organismos locales y las instituciones educativas.»

El Centro realizó **importantes inversiones en la gestión de la calidad de la formación**, como parte de sus esfuerzos en curso para alinear plenamente su sistema de gestión de la calidad con las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) para los proveedores de servicios de aprendizaje de adultos fuera del sistema de educación formal (ISO 29993) para finales de 2021. Un hito importante en este camino de mejora continua de la calidad fue la **introducción de certificados digitales** respaldados por la tecnología blockchain y que proporcionan a los participantes credenciales de aprendizaje en línea portátiles.

Incorporación de las credenciales digitales del CIF-OIT

En enero de 2020, el Centro seguía imprimiendo, archivando y enviando por correo los certificados de los cursos a los participantes, pero en tan solo cuatro meses se hizo el cambio a las credenciales digitales. Los debates en torno al proyecto piloto comenzaron en mayo y la primera credencial digital se expidió en septiembre. La digitalización mejoró inmediata y directamente la forma de trabajar en el Centro. Ahora, los participantes pueden añadir sus certificados e insignias digitales a sus perfiles de LinkedIn y páginas web personales, compartir sus logros con publicaciones en las redes sociales y mejorar su reputación profesional con credenciales seguras y verificables. Además, el personal del Centro puede omitir el trabajo administrativo que tanto tiempo consume y centrarse en ideas más innovadoras y de mayor alcance. Por otra parte, las organizaciones y los reclutadores pueden verificar la autenticidad de las credenciales digitales del Centro con un solo clic.

Las credenciales digitales del Centro utilizan la tecnología Blockchain para proteger los datos de los participantes y evitar el fraude. Una vez que una credencial se registra en la Blockchain, no puede ser alterada o falsificada. Si alguien intentara crear una credencial PARECIDA a la nuestra, no se verificaría con el registro de la Blockchain.

Además, las credenciales digitales del Centro son apilables, lo que garantiza la capacidad del Centro de proporcionar fácilmente credenciales apilables para nuestros futuros programas de diploma.

Las credenciales digitales no sólo actúan como una herramienta muy poderosa para promocionar las ofertas de formación del Centro, sino que también, debido a su portabilidad y a la forma en que son compartidas por los destinatarios, proporcionan información detallada sobre las preferencias de los participantes y ayudan a crear un espacio de red en el que los participantes potenciales pueden comunicarse con los equipos de formación del Centro. Además, actúan como un canal de retroalimentación directa mediante el cual los participantes proporcionan información inmediata sobre sus experiencias de aprendizaje y formación con el Centro.

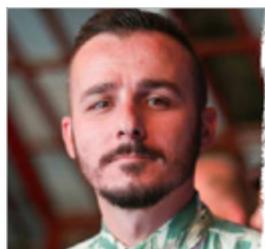
A finales de 2020, el CIF-OIT había emitido más de cuatro mil certificados e insignias digitales que han sido compartidos cientos de veces y vistos por miles de personas. Se trata de un paso importante en la acelerada transformación digital del Centro.

Para más información, visite: <https://www.itcilo.org/digital-credentials> y <https://www.itcilo.org/stories/introducing-itcilos-new-digital-credentials>



"I present my great delight in receiving the digital credentials, the result of the course which has set me off on a new path of quality service delivery as I manage Liberia's oldest TVET institution."

— **Harris Fomba Tarnue**
EXECUTIVE OFFICER AT ROOKER WASHINGTON INSTITUTE, LIBERIA



"Proud to share this certificate received today. Proud especially about the work that went into it, the knowledge received, the different points of view that I developed regarding many issues, and most of all about the people that I exchanged ideas and conversations with."

— **Besnik Ligaj**
GENDER AND SOCIAL INCLUSION LEADER AT HELVETAS, SWITZERLAND

Además, el Centro se estableció en el mercado de la formación de ejecutivos con su primer curso de **aprendizaje a nivel de diploma**. Los diplomas se dirigen a profesionales a mitad de carrera y requieren que los participantes completen un **viaje de aprendizaje de varios pasos**, profundizando en los temas y **apilando credenciales de aprendizaje** para un mejor impacto del aprendizaje. El concepto de diploma se puso a prueba durante el bienio 2018-2019 y se ancló formalmente en un marco de certificación de tres niveles en 2019, junto con los certificados de participación y los certificados de logro. En línea con este marco de certificación de tres niveles, las actividades de formación se diseñan, aplican y evalúan sobre la base de horas de aprendizaje y créditos: las horas de aprendizaje (incluidas las horas de instrucción, las horas de aprendizaje a distancia facilitado y las horas de aprendizaje autoguiado) se utilizan para estimar las horas totales requeridas para lograr los resultados de aprendizaje definidos; los créditos se utilizan para otorgar resultados de aprendizaje, si se cumplieron los criterios mínimos.



Diploma de analista de protección social

Diseñado para facilitar un viaje de aprendizaje a medio plazo y en varias etapas, el diploma para analistas de protección social es una iniciativa reciente del CIF-OIT en el ámbito de la creación de capacidades en materia de protección social. Su objetivo central es apoyar la mejora de los aspectos analíticos del diseño, la planificación financiera y la gobernanza de los sistemas nacionales de protección social, mediante la formación de especialistas cuantitativos.

Los participantes deben realizar al menos 300 horas de aprendizaje con el Centro, completando al menos tres actividades de aprendizaje específicas de la vía, premiadas con un Certificado de Aprovechamiento en un período de cinco años, y preparando un proyecto final, para obtener el reconocimiento de «analista de protección social». Se trata de funcionarios comprometidos con el avance de la protección social mediante un sólido análisis cuantitativo, que pueden tener ya algunos años de experiencia laboral. Los tres primeros participantes se graduaron en 2020 y otros trece se están acercando a la obtención del Diploma. Hasta la fecha, más de 700 participantes han dado un primer paso hacia la obtención del diploma completando uno de los cursos elegibles.

El programa del diploma tiene como objetivo apoyar la mejora de la administración y gestión de los sistemas nacionales de protección social, mediante la formación de gerentes cualificados y líderes inspiradores.

«Estoy muy contento de estar entre los primeros en obtener este diploma, y agradezco todo lo que he aprendido del personal, los expertos y los asesores. También estoy agradecido al equipo. Ahora son una familia para mí».

Jaser A. Aljaser, gerente general de la Agencia Pública de Pensiones de Arabia Saudita.

«Una experiencia inestimable que me ha convertido en una funcionaria más capaz».

Bettina Ramírez, responsable de proyectos en la Organización Internacional del Trabajo.

«Es como un conjunto de bloques de construcción que me permitieron tener una visión holística de la protección social». Cuidar de los más vulnerables forma parte del bagaje cultural de mi país. Por eso me encanta trabajar en políticas de protección social».

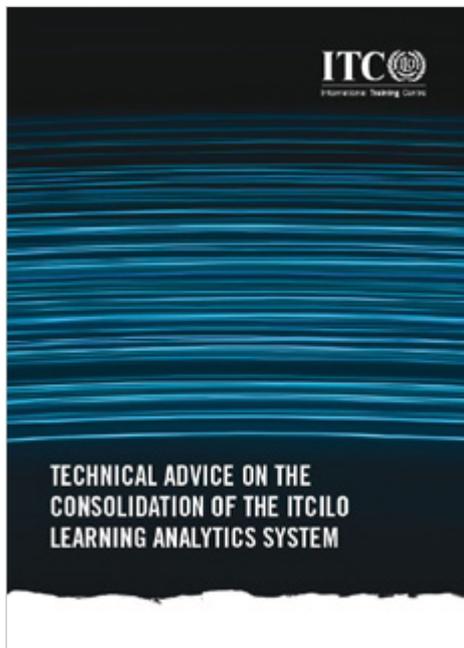
Majid Suliman Al-Farsi, Fondo de Pensiones del Ministerio de Defensa, Omán.

Para más información, visite: <https://www.ilo.org/teams/social-protection-governance-and-tripartism/resources/diploma-social-protection-analysts>

El Centro encargó una revisión de sus prácticas de análisis del aprendizaje para identificar mejoras en sus enfoques actuales para administrar su creciente lago de datos. **El análisis del aprendizaje** es la medición, la recopilación, el análisis y la presentación de informes de datos sobre los participantes y sus contextos, con el fin de comprender y optimizar el aprendizaje y los entornos en los que se produce.

La revisión determinó que el Centro se encuentra entre la etapa 2 y la etapa 3 en el **camino de la sofisticación del análisis del aprendizaje**, con un gran potencial para alcanzar la etapa 3 en el bienio 2020-2021. Se prestó especial atención a la necesidad de consolidar un sistema de análisis del aprendizaje **de confianza** que respete plenamente la privacidad y la seguridad de los datos, de acuerdo con las mejores prácticas mundiales.

La lista de comprobación DELICATE para establecer un análisis de aprendizaje de confianza





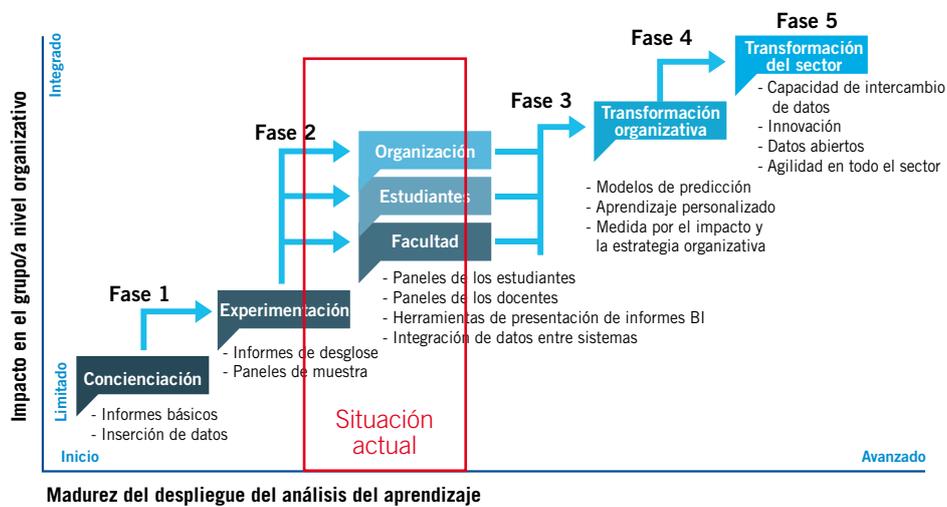
La lista de comprobación
DELICATE para aplicar un análisis de aprendizaje de confianza



D	<p>DETERMINACIÓN - ¿Por qué quiere aplicar un análisis de aprendizaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuál es el valor añadido (organizativo y de los poseedores de los datos) ▶ Cuáles son los derechos de los poseedores de los datos (por ej. GDPR, 2018)
E	<p>EXPLICAR - Sea abierto en sus intenciones y objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué datos se recogerán y con qué intención? ▶ ¿Por cuánto tiempo se archivarán estos datos? ▶ ¿Quién tiene acceso a los datos?
L	<p>LEGITIMAR - ¿Por qué está autorizado a disponer de los datos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué fuentes de datos dispone ya (acaso no bastan)? ▶ ¿Por qué está autorizado a recoger datos adicionales?
I	<p>IMPLICAR - a todas las partes interesadas y a los poseedores de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sea abierto a cuestiones de privacidad (de los poseedores de los datos) ▶ Proporcione acceso a los datos personales recogidos (sobre los poseedores de los datos) ▶ Formación y cualificación del personal
C	<p>CONSENTIR - Hacer un contrato con los poseedores de los datos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Pida consentimiento a los poseedores de los datos antes de recoger los datos ▶ Establezca preguntas claras y comprensibles de consentimiento (Opciones Sí/No) ▶ Ofrezca la posibilidad de optar por la exclusión de los datos sin consecuencias
A	<p>ANONIMIZAR - Hacer que el individuo no sea recuperable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Haga que los datos sean anónimos en la medida de lo posible ▶ Agrupe los datos para generar modelos de metadatos abstractos (Estos no están incluidos en la Directiva UE 96/46/EC)
T	<p>TÉCNICA - Procedimientos para garantizar la privacidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Controle periódicamente quién tiene acceso a los datos ▶ Si los análisis cambian, actualice las normas de privacidad (es necesario un nuevo consentimiento) ▶ Asegúrese de que el almacenamiento de datos cumpla con las normas de seguridad
E	<p>EXTERNA - Si trabaja con proveedores externos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegúrese de que también cumplan con las normas nacionales y organizativas ▶ Firme un contrato que establezca claramente la responsabilidad por la seguridad de los datos ▶ Los datos solo deben ser utilizados para los servicios previstos, y no para otros

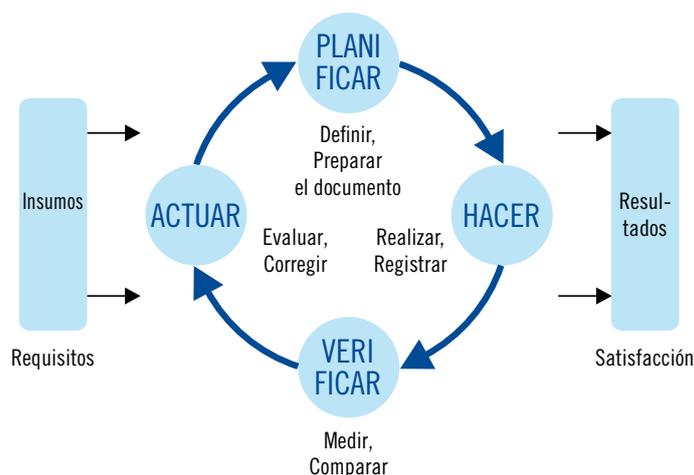
Drachler, H&Greller, W.(2016) Privacy and Analytics- it's a DELICATE issue. Una lista de comprobación para establecer un análisis de aprendizaje de confianza. 6.a Conferencia de Análisis de aprendizaje y conocimientos. 25-29 de Abril de 2016. Edimburgo, Reino Unido

El modelo de sofisticación del análisis del aprendizaje según Siemens et al (2014)



Instituciones

Los servicios de desarrollo de la capacidad institucional del Centro se guían por el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Analizar en el que se basan los sistemas de gestión de la calidad ISO. Cada encargo se considera un proyecto y cada proyecto se organiza a lo largo de una serie de pasos con «puntos de verificación» de control de calidad, utilizando herramientas estandarizadas para recopilar información sobre la organización y evaluar la opinión del cliente sobre el progreso de la implementación.



Fuente: ISO

En 2020, el Centro encargó una revisión de la eficacia de sus enfoques de gestión de la calidad para las actividades de desarrollo de la capacidad institucional. La revisión reveló que **los enfoques actuales se centran principalmente en «Planificar» y «Hacer», mientras que se hace menos hincapié en la evaluación de los resultados a posteriori**. El Centro encarga a veces evaluaciones ad hoc de la mejora de la capacidad institucional resultante de sus servicios de asesoramiento, pero estas evaluaciones no constituyen todavía un protocolo estándar. El Centro también va a elaborar un catálogo de indicadores de impacto para el rendimiento institucional que podría vincularse a su marco de gestión basado en los resultados, ya que las métricas existentes se limitan a hacer un seguimiento de la producción de los servicios. **Estas deficiencias en el sistema de gestión de la calidad del Centro deberán abordarse con carácter prioritario**, para informar mejor el diseño de las futuras intervenciones de desarrollo de la capacidad institucional y dirigir mejor el crecimiento de la cartera.

Consolidación de los procesos de garantía de calidad para los servicios de desarrollo de capacidades no relacionados con la formación: Recomendaciones de la revisión de 2020

- Ampliar el sistema de garantía de calidad existente para los servicios no relacionados con la formación introduciendo herramientas adicionales para hacer un seguimiento de la satisfacción de los clientes y evaluar el cambio en el rendimiento después del tratamiento
- Aplicar estas herramientas como procedimiento estándar, no de forma ad hoc; en su caso, incluir los costes de evaluación en la oferta de servicios
- Introducir uno o varios indicadores clave de rendimiento para los servicios no relacionados con la formación a nivel de resultados y/o impacto
- Revisar la taxonomía de los servicios no formativos, incluir una terminología clara y vinculante y reclasificar los servicios no formativos en el MAP

Ecosistemas

Las intervenciones de desarrollo de capacidades a nivel de sistema son otro caso en el que habrá que revisar la teoría genérica del cambio para los servicios de aprendizaje de adultos que sustenta el marco de gestión basado en resultados del Centro. Dado que el objetivo principal de estos servicios es aumentar la capacidad de retención del ecosistema, el énfasis de la evaluación se desplaza de los actores a los conectores y el impacto de las intervenciones de desarrollo de capacidades debe evaluarse con parámetros específicos de la red de actores en lugar de con parámetros específicos de los actores, como el **aumento de la fuerza de los conectores** en el caso de los eventos de diálogo, la **mejora de la tasa de flujo de información** en el caso de los servicios de gestión del conocimiento y los **cambios de valor** en los niveles del sistema en el caso de las campañas de promoción.

Estos conceptos de evaluación son un campo nuevo para el Centro. Antes de 2020, las actividades de desarrollo de capacidades a nivel de sistema eran escasas y solían registrarse como servicios de asesoramiento, por lo que los participantes no se inscribían ni se registraban en las estadísticas, ya que se asociaban a un evento «no formativo». Las actividades a nivel de sistema eran también invariablemente actividades a medida en las que la evaluación se calculaba como un servicio adicional y en las que los patrocinadores a menudo dudaban en pagar las encuestas posteriores al evento o los estudios de seguimiento.

Cadenas de impacto para eventos de diálogo

La cadena de impacto de un evento de diálogo podría ser la siguiente: x número de participantes (entrada) que establecen y número de nuevas conexiones de red como resultado directo de un acto de diálogo (salida), lo que conduce a un aumento de la proporción de conflictos en el lugar de trabajo resueltos por la vía de la mediación en lugar de la acción industrial (resultado) y, en última instancia, contribuye a un negocio más sostenible en el sector (impacto).

A continuación se presenta una lista de parámetros de eventos utilizados con frecuencia para medir el desempeño de los eventos de diálogo en línea a gran escala a lo largo de la cadena de impacto:

- Tasas de apertura y de clics del correo electrónico
- Menciones y compromiso en las redes sociales
- Tráfico del sitio web
- Fuente de registro
- Registros
- Asistentes nuevos y recurrentes
- Descargas de aplicaciones
- Registros
- Mensajes enviados
- Tasa de respuesta de las encuestas en vivo
- Páginas vistas en la aplicación
- Uso de la aplicación por día
- Conexiones realizadas
- Registro de entrada y salida de la sesión
- Patrones de tráfico y tiempo de permanencia
- Número de recursos descargados durante el evento
- Número de reuniones en línea/llamadas en directo a las que se asistió durante el evento
- Clasificación de los oradores
- Nivel de actividad en los canales de chat
- Calidad de las menciones en las redes sociales
- Calidad de la participación en las redes sociales
- Participación en la gamificación
- Puntuación del promotor neto
- Clientes potenciales cualificados
- Asociaciones adquiridas
- Costo por adquisición de socios
- Costo por asistente
- Respuestas a la encuesta posterior al evento

En 2020, cuando el Centro amplió masivamente sus servicios de conferencias en línea y de facilitación de eventos de diálogo, la nueva situación exigió una revisión de los enfoques de gestión de la calidad existentes ad hoc. Gracias a los flujos de datos generados a través de estos eventos en línea, fue posible automatizar muchos procesos de garantía de calidad y hacer un seguimiento de aspectos como los puntos fuertes de los conectores y el flujo de la red con un esfuerzo aceptable. Por ello, el Centro pasó a elaborar un nuevo conjunto de rutinas de seguimiento y evaluación y a definir indicadores de impacto específicos para cada nivel que se incorporarán a su marco de gestión basado en resultados para 2022-2023. Este ejercicio de garantía de calidad está en curso y requiere más trabajo en 2021.

Reformular el significado del impacto a nivel de sistema: El ejemplo de la Reunión Técnica Mundial del VNU

El 2020 fue el año de los encuentros virtuales. No fue diferente para la Reunión técnica mundial de los voluntarios de las Naciones Unidas sobre «Reimaginar el voluntariado para la Agenda 2030», apoyada por el CIF-OIT. Oradores de casi 60 países y miles de participantes se unieron a este debate en línea en julio de 2020 en medio de la pandemia mundial de COVID-19.



El evento contó con cinco paneles globales que cubrieron una amplia variedad de temas de voluntariado:

1. Una invitación mundial a reimaginar el voluntariado sentó las bases a través de diversas perspectivas sobre por qué y cómo debemos reimaginar el voluntariado en la Década de Acción de los ODS;
2. Una instantánea del voluntariado mundial examinó lo que el voluntariado está haciendo por los ODS y se sumergió en las últimas pruebas sobre cómo el voluntariado contribuye a los 17 ODS;
3. El voluntariado y la Década de Acción de los ODS se centraron en la transformación y aceleración de las políticas. Los expertos examinaron la coherencia e integración de los ODS;
4. El camino hacia un futuro post-pandémico debatió sobre las políticas y prácticas innovadoras que darán forma a la próxima generación de voluntariado; y
5. El acto concluyó con un llamamiento global a la acción, en el que se aplaudió el papel de los voluntarios a la hora de hacer frente a los desafíos globales y se abogó por una acción global dirigida por los ciudadanos.

La campaña en las redes sociales apoyada por el CIF-OIT sirvió de espacio de intercambio, promoción y celebración. El impacto fue global: el evento #volunteerSDGs llegó a más de 2,5 millones de personas; las publicaciones en Facebook alcanzaron 10.647 compromisos totales y 9.215 likes; y las publicaciones en Twitter alcanzaron 21.659 compromisos totales y 2.198 retweets. 13.000 personas de todo el mundo se inscribieron en el evento. El alcance de la actividad ilustra el potencial que ofrece la tecnología digital para ampliar la colaboración a escala mundial de forma rentable. El evento también muestra que el concepto de participante y la noción de impacto del aprendizaje deben ser revisados y podrían requerir una nueva definición de lo que constituye el «beneficio» y nuevas herramientas para su seguimiento. En respuesta a este reto, el Centro decidió a finales de 2020 invertir en una aplicación de conferencias en línea con funcionalidades avanzadas de análisis de usuarios. Con la ayuda de los datos generados con la nueva aplicación, se han podido dibujar mapas de redes y analizar la fuerza de los conectores. La nueva aplicación se puso a prueba en febrero de 2021 durante una reunión global del equipo técnico del Departamento de Empresas de la OIT.

7. SITUACIÓN FINANCIERA

En el ejercicio 2020, el Centro experimentó una importante reducción de los ingresos por actividades de formación como consecuencia de la interrupción de toda la formación presencial a partir de marzo. Sin embargo, el Centro pudo compensar esta pérdida de ingresos promoviendo alternativamente las ofertas de actividades de formación a distancia y los servicios de desarrollo de la capacidad institucional, en los que la relación entre la contribución a los costos fijos (CCF) y los ingresos es más favorable. Junto con las medidas de contención de costes aplicadas a todos los gastos fijos discrecionales, el Centro logró un superávit presupuestario de 2,1 millones de euros.

La comparación de la relación entre la CCF y los ingresos en 2019 y 2020

Para el mismo nivel de ingresos obtenidos en 2019 y en 2020, la proporción de los costos variables relacionados con una actividad cambió significativamente entre ambos años. En 2019, por término medio, aproximadamente el 55 por ciento de los ingresos de formación obtenidos estaban relacionados con los costos variables incurridos para celebrar la actividad, como los colaboradores externos, las instalaciones de formación, los viajes, etc. Así, el CCF resultante de esta actividad representó alrededor del 45 por ciento de los ingresos totales. En 2020, como resultado de la modalidad de formación a distancia utilizada durante la mayor parte del año, para la misma cantidad de ingresos, el Centro incurrió en aproximadamente un 35 por ciento de costos variables y el CCF obtenido fue del 65 por ciento.



A continuación se presentan los resultados y la situación financiera de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), así como los resultados presupuestarios para el ejercicio 2020.

(en miles de euros)

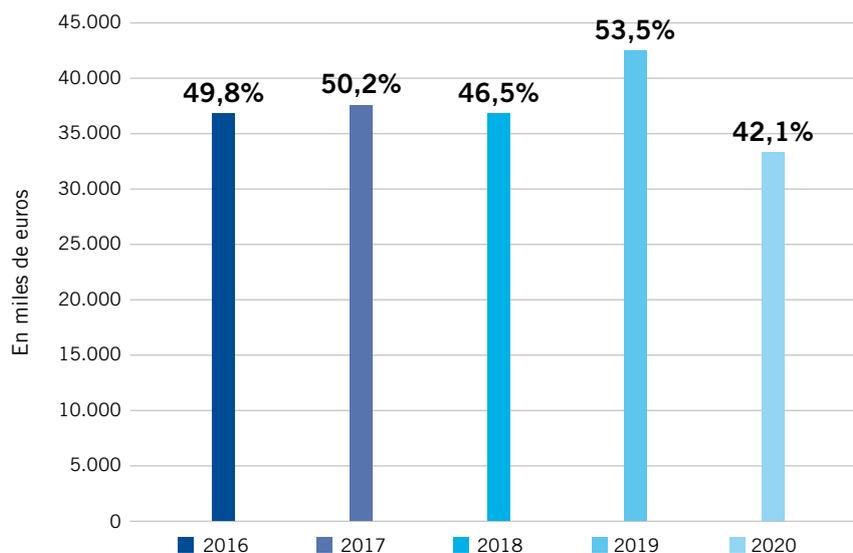
	2020	2019	2018	2017
Ingresos	33 395	42 464	36 917	37 581
Gastos	32 205	41 252	36 931	39 052
Superávit (déficit) neto	1 190	1 212	(14)	(1 471)
Activos	39 772	40 265	37 134	26 657
Pasivo	22 301	23 942	21 874	11 476
Activos netos	17 471	16 323	15 260	15 181
Superávit presupuestario	2 087	2 138	950	712

Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2020

Ingresos

El siguiente gráfico muestra la **disminución de los ingresos totales de las NICSP**, de 42,464 millones de euros en 2019 a 33,395 millones de euros en 2020. Esto se debe a la interrupción de la formación presencial durante la mayor parte del año, lo que da lugar a un mayor nivel de ingresos y a los correspondientes gastos variables, como los viajes y el alojamiento de los participantes.

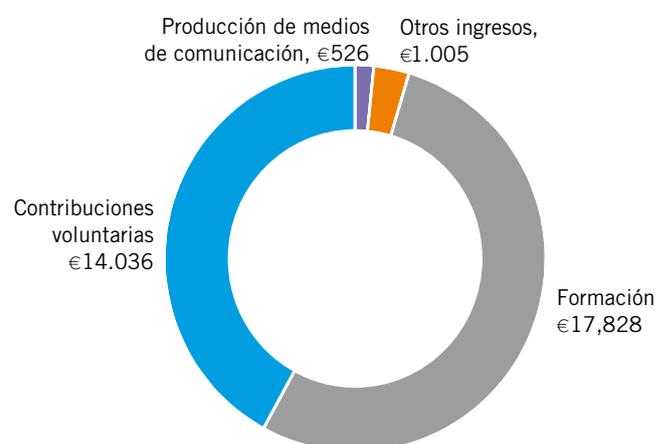
INGRESOS TOTALES, COMPARACIÓN DE LOS TRES BIENIOS



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2020

En 2020, dos de cada tres euros ingresados correspondieron a actividades de formación y servicios de asesoramiento, mientras que el resto correspondió a contribuciones voluntarias de los Gobiernos de Italia, Portugal, Piemonte y la ciudad de Turín, así como de la OIT. Los ingresos totales de 2020 se distribuyeron de la siguiente manera:

INGRESOS POR FUENTE, 2020 (EN MILES DE EUROS)



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2020

Las **contribuciones voluntarias aumentaron en 958.000 euros en 2020** en comparación con 2019. La contribución del Gobierno italiano a las actividades de formación se mantuvo constante en 1,6 millones de euros; sin embargo, no se registró ningún importe en los ingresos diferidos, como exigen las NICSP, durante el año. En 2019, se había aplazado un importe de 300.000 euros. En 2020, el Centro recibió 2,639 millones de euros para la renovación de los pabellones África 10 y 11 en el campus, de los cuales se registró como ingreso un importe de 126.000 euros (2019 - 10.500 euros).

La contribución de la OIT, de 4,483 millones de dólares de los Estados Unidos, fue ligeramente superior a la de 2019 (aproximadamente 311.000 dólares de los Estados Unidos) y su conversión dio lugar a un mayor ingreso de aproximadamente 280.000 euros por el tipo de cambio favorable al Centro.

En 2020, el Centro **intensificó sus esfuerzos para movilizar fondos para proyectos de cooperación al desarrollo mediante su participación en licitaciones públicas**. Con una tasa de éxito en las licitaciones del 32 por ciento, el Centro logró obtener **más de 2,9 millones de euros vinculados a contratos de más de 500.000 euros**. La mayoría de estos fondos se añadieron a la cartera de proyectos para 2021, sentando las bases para la recuperación de su base de ingresos para el segundo año del bienio. La lista completa de todos los acuerdos de financiación suscritos por el Centro en 2020 figura en el anexo de este informe

Licitación del FIDA para la adquisición de formación en gestión

En diciembre de 2019, el FIDA publicó en su sitio web una convocatoria de manifestaciones de interés en materia de desarrollo de capacidades para la cartera de inversiones de adquisición de proyectos del FIDA (BUILD PROC). El Centro expresó su interés en participar en esta licitación y fue preseleccionado para el concurso junto con otras siete organizaciones, entre las que se encontraban proveedores de servicios mucho más grandes, como el PNUD. El concurso coincidió con el inicio de la pandemia COVID-19, pero el Centro consiguió presentar su propuesta dentro del plazo establecido, el 9 de marzo. En abril, el Centro fue informado de que se le había concedido una subvención por un importe total de 3.000.000 de dólares para la asociación de tres años. Las negociaciones para los componentes técnicos y financieros tardaron varios meses en concluirse. Está previsto que las actividades del proyecto comiencen en el primer trimestre de 2021.

La iniciativa BUILD PROC del FIDA ofrece un paquete de aprendizaje holístico y en varias etapas para los proyectos financiados por el FIDA en materia de gestión de adquisiciones. Un mejor rendimiento de las adquisiciones de los proyectos mejorará la prestación de servicios y, en última instancia, producirá mejores resultados de desarrollo. El proyecto está en consonancia con la orientación del FIDA hacia la creación de conocimientos, la difusión y el compromiso político, ya que facilitará una cantidad considerable de intercambio de conocimientos, aprendizaje y capitalización a través de los productos de conocimiento que se generarán y la estrategia de divulgación y comunicación que los respalda. El proyecto se dirige a todos los países y regiones en los que el FIDA tiene proyectos actuales y futuros. A través de este proyecto, el CIF-OIT organizará y ejecutará actividades de formación en línea y presenciales en árabe, inglés, francés y español, desarrollará y pondrá en marcha programas de certificación y diploma, y facilitará una comunidad de práctica.

El Centro también negoció varios **contratos de proyectos a gran escala con la OIT**, normalmente como subcontratista de proyectos de cooperación al desarrollo de la OIT. Estas colaboraciones contribuyeron de forma importante a la sostenibilidad empresarial del Centro, después de que su formación presencial se viera interrumpida por la pandemia del COVID-19.

Instantánea de la colaboración con la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes

Como parte de la respuesta de la OIT a la crisis de los refugiados sirios, así como del Plan de Respuesta a la Crisis del Líbano desarrollado por la ONU y el Gobierno del Líbano, la OIT está ejecutando varios proyectos que abordan la necesidad de una educación y formación técnica y profesional (EFTP) basada en el mercado laboral.

En este marco, la OIT solicitó al CIF-OIT que desarrollara y ofreciera un paquete de servicios de desarrollo de capacidades a varios niveles, basado en las actuales carencias individuales, institucionales y del sistema, y que apoyara los esfuerzos en curso para reforzar el sistema de desarrollo de capacidades en el país.

El CIF-OIT está aplicando y supervisando un completo paquete de formación en línea -Academia de Competencias para el Líbano- del que se benefician más de 200 participantes de 32 instituciones diferentes del país y que abarca una amplia gama de temas relacionados con las políticas y los programas de desarrollo de competencias. Los participantes ya han seguido un curso obligatorio que les introduce en el enfoque sistémico del desarrollo de competencias y ahora tendrán la oportunidad de realizar al menos dos de las seis actividades de formación centradas en temas, que se completarán a finales del primer semestre de 2021.

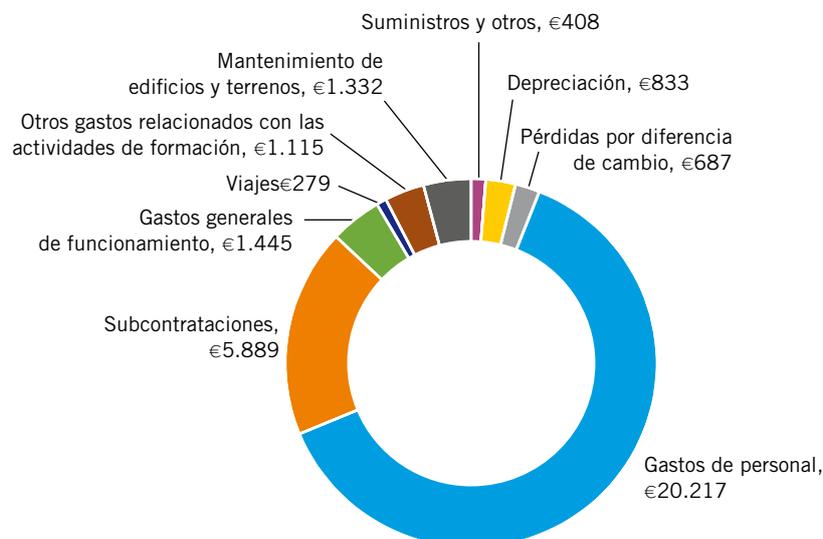
Además de un análisis inicial que ayudó a identificar las necesidades específicas de formación, el CIF-OIT también está impartiendo sesiones a medida, destinadas a proporcionar apoyo técnico a través de la formación y la tutoría para seguir desarrollando capacidades individuales e institucionales específicas.

Un tercer componente clave de esta academia es la prestación de servicios de asesoramiento específicos destinados a mejorar el rendimiento del sistema libanés de desarrollo de competencias. En concreto, el CIF-OIT está desarrollando una serie de servicios que incluyen la creación de un registro de artesanos (en estrecha coordinación con el Ministerio de Asuntos Sociales), un análisis DACUM (desarrollo de un plan de estudios) y la puesta en marcha de un programa piloto de aprendizaje basado en el trabajo en dos sectores.

Gastos

Los gastos en 2020 ascendieron a 32,21 millones de euros (41,25 millones de euros en 2019) y se distribuyeron de la siguiente manera:

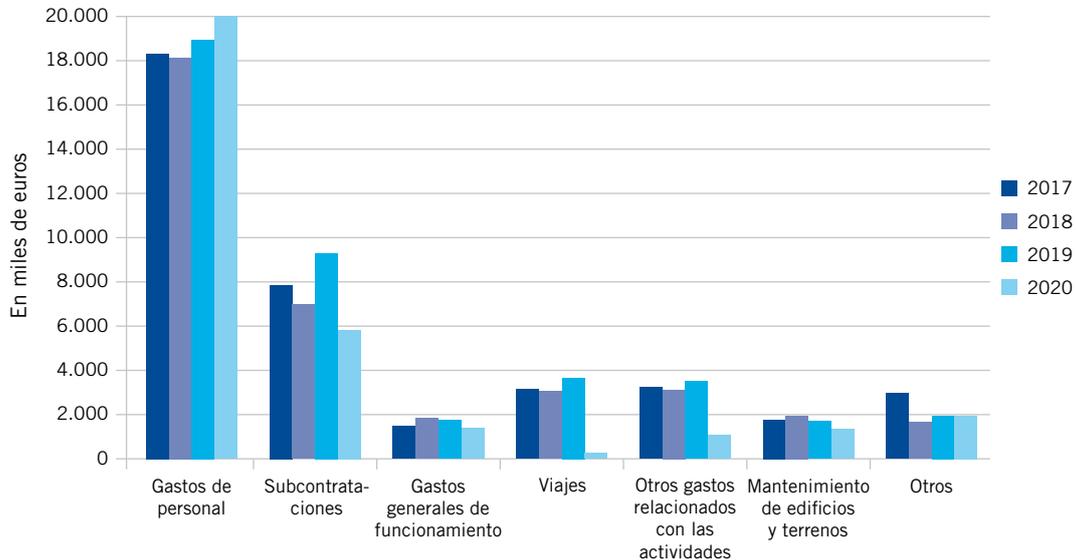
GASTOS POR FUENTE, 2020 (EN MILES DE EUROS)



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2020

El siguiente gráfico muestra una comparación de los gastos en los últimos cuatro años:

GASTOS, DATOS DE LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS



Fuente: Estados financieros del CIF-OIT 2020

Los gastos de personal aumentaron un 6,2 por ciento, pasando de 19,03 millones de euros en 2019 a 20,2 millones de euros en 2020. Durante el año, el Centro congeló la contratación de puestos vacantes y ciertos gastos relacionados con el personal y, como resultado, el Centro tuvo un ahorro global de 669.000 euros. A petición de la OIT, **el Centro realizó una contribución adicional al Fondo de Prestaciones por terminación de servicio de 1,6 millones de euros, con el fin de aumentar la financiación disponible para los futuros pagos de prestaciones por terminación de servicio y de repatriación a los miembros del personal.** Si bien el pasivo de estas prestaciones asciende a 10,362 millones de euros al final del año, está financiado a un nivel de 2,3 millones de euros.

Todos los demás gastos disminuyeron en 2020 en comparación con 2019. En 2020, el Centro experimentó una disminución de sus gastos relacionados con la actividad de formación de más de 8,832 millones de euros, es decir, un 58,8 por ciento, lo que está en consonancia con la disminución de los ingresos de la actividad de formación, que se redujeron en un 35 por ciento, lo que dio lugar a una mayor proporción de su contribución a los gastos fijos. También se logró un ahorro global de aproximadamente 1,5 millones de euros en sus gastos fijos como resultado de la congelación de ciertas partidas de gastos discrecionales, el aplazamiento de ciertos trabajos y la cancelación de algunos gastos previstos, como los viajes. En 2020, el Centro incurrió en una pérdida neta por cambio de divisas de 687.000 euros (2019 -166.000 euros) compuesta por ganancias realizadas de 81.000 euros (2019 - 92.000 euros de pérdida realizada) y pérdidas no realizadas de 768.000 euros (2019 - 258.000 euros de ganancias no realizadas).

Los **gastos generales también disminuyeron** del 25 por ciento en 2019 al 23 por ciento en 2020. Los principales impulsores de los gastos generales están relacionados con el gasto de personal en funciones de apoyo, incluida la alta dirección, los gastos relacionados con el campus, incluidos el mantenimiento y los servicios públicos, la gobernanza y los gastos relacionados con las TI. El descenso

del 16 por ciento en 2020 se debe principalmente a la reducción de los gastos en instalaciones, gastos generales de funcionamiento, viajes y gobernanza, como resultado de las medidas de contención de costes adoptadas en marzo.

El Centro también continuó con la racionalización y automatización de los procesos empresariales, que ya lleva varios años, para seguir reduciendo los gastos de funcionamiento y aumentar la eficiencia. En 2020, gracias al teletrabajo del personal, el Centro obtuvo importantes beneficios de la automatización anterior. Esto permitió que los procesos empresariales siguieran funcionando muy bien y que la auditoría financiera fuera realizada por los auditores externos a distancia desde Filipinas. Todo el trabajo se realizó a distancia.

En 2020, **se racionalizaron y automatizaron cuatro procesos empresariales:**

- 1) **Facturación rápida:** este proceso permite ahora un flujo de trabajo totalmente automatizado cuando un participante recibe el enlace por correo electrónico para pagar las actividades de formación mediante tarjetas de crédito. No sólo produce la factura para el participante, sino que también deposita el pago de la tarjeta de crédito directamente en la cuenta bancaria del Centro e indica el pago completo en la factura, que está disponible inmediatamente. Este proceso también transfiere toda la información de los recibos al sistema financiero ERP, donde también se registran automáticamente los ingresos. El mayor número de participantes que pagan la formación en línea a través de este método ha dado lugar a un proceso más eficiente y a un ahorro de tiempo tanto para las unidades de matriculación como para las financieras;
- 2) **Banca electrónica:** se ha llevado a cabo una importante labor para automatizar totalmente el proceso de pago. En 2020, se completó la transferencia totalmente automatizada de los datos de pago desde el sistema financiero ERP a la plataforma bancaria. Esto elimina toda intervención humana en este proceso, lo que reduce los riesgos de fraude y supone un importante ahorro de tiempo para la sección de tesorería. Se han eliminado todos los documentos en papel, disminuyendo el impacto medioambiental del Centro. Esto se aplica ahora a los pagos a los proveedores dentro de la zona SEPA y a las nóminas. Esto incluye también la aprobación en línea de los firmantes del Centro;
- 3) **Certificados digitales:** los certificados emitidos por el Centro a sus participantes son ahora totalmente digitales y están disponibles en todo momento a través de un simple acceso a esta nueva plataforma. Esto ha eliminado la necesidad de que el Centro emita certificados firmados en papel, así como de tener que enviar estos documentos por correo a todo el mundo. Esta nueva herramienta también actúa como repositorio de todos los certificados emitidos. Esto ha supuesto un ahorro de tiempo para el Departamento de Formación.
- 4) **Creación de proveedores:** se ha incorporado una nueva herramienta de ventanilla única que permite a todas las unidades del Centro solicitar la creación de un proveedor en el sistema financiero ERP del Centro. Se gana en eficiencia en todas las unidades, ya que se elimina la necesidad de correos electrónicos y se estandariza el proceso.

Además de los proyectos de racionalización y automatización descritos anteriormente, a lo largo del año se completaron otros proyectos, como la ampliación del sistema de contratación electrónica para incorporar la contratación de personal a corto plazo, el envío de un mensaje automatizado al personal

recién contratado antes de su llegada en el que se le solicita que complete diversos requisitos de la ONU y de Italia, la automatización de diversos documentos internos, etc. Estos esfuerzos también han dado lugar a una mayor eficiencia en todo el Centro.

Previsiones para 2020-2021

Los ingresos totales de 2020 y los gastos totales del Centro han variado significativamente respecto al Programa y Presupuesto aprobados para 2020-2021 como consecuencia de la pandemia. Las perspectivas para 2021 también se verán afectadas, aunque el Centro prevé el regreso de algunos participantes presenciales sobre el terreno y en el campus. La previsión para 2021 incluye ingresos por formación con un pequeño grado de retorno de la formación presencial, ligeramente por encima de los niveles de 2020, y los gastos variables correspondientes se han prorrateado a un nivel más realista, basándose en los datos de 2020 y en la contribución prevista a los gastos fijos.

Los gastos fijos de 2021 se ajustan a los del PyP aprobado, con un ajuste por desviación en la partida de gastos de personal del presupuesto ordinario previsto durante el año.

Por lo tanto, el Centro prevé un superávit presupuestario de aproximadamente 1,8 millones de euros en 2021, a condición de que vuelvan a realizarse algunas actividades limitadas de formación presencial. Y en general, el Centro prevé en este momento un superávit presupuestario de aproximadamente 3,8 millones de euros para el bienio 2020-2021.

Para más información sobre los resultados de 2020, consulte los estados financieros y el informe del auditor externo para 2020.

.

8. GOBERNANZA

El 2020 fue un año extraordinario para los servicios internos del Centro. El plan de aplicación de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos tuvo que quedar en suspenso tras la congelación temporal de una parte de los fondos de desarrollo del personal, y posteriormente se ajustó para reflejar el enfoque de todo el Centro en el refuerzo de las competencias internas en materia de aprendizaje electrónico y soluciones de colaboración digital. La aplicación de algunas de las recomendaciones de las auditorías de años anteriores también se aplazó debido a otras prioridades, ya que el personal de apoyo tuvo que dedicar una parte importante de su tiempo a convertir las actividades de formación del Centro en aprendizaje en línea. Los Servicios de Tecnologías de la Información y la Comunicación consiguieron mantener su certificación ISO/IEC 27001:2013 en medio del apoyo al salto digital del Centro con una importante actualización del campus electrónico. Los servicios de instalaciones completaron la actualización prevista de los procedimientos operativos de seguridad del campus, lo que también fue decisivo para facilitar la repatriación con éxito de cientos de participantes varados y, posteriormente, para coordinar el protocolo de emergencia de seguridad y salud en el trabajo del campus, una condición previa esencial para mantener la continuidad de las actividades durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, las interrupciones de las operaciones habituales no impidieron que los servicios de instalaciones obtuvieran los resultados esperados según los indicadores relacionados con la reducción de la huella medioambiental.

En consonancia con el cambio en curso de los requisitos del modelo de negocio y la nueva normalidad, se necesitan **procedimientos de contratación y selección ágiles y eficaces** para apoyar eficazmente la capacidad del Centro de atraer a una mano de obra cualificada y diversa. El tiempo medio de contratación en el sistema de las Naciones Unidas -desde la publicación de la vacante hasta la decisión de selección- es de 120/150 días. El Centro se ajusta a este plazo, pero en 2020 se tomaron medidas para mejorar la puntualidad del proceso de contratación mediante el desarrollo y la aplicación de un sistema electrónico de contratación eficiente y rentable, que ha automatizado completamente el proceso de solicitud y acelerado el proceso de selección. No obstante, es importante tener en cuenta que el proceso de contratación del Centro debe tener en cuenta la equidad, la imparcialidad y la transparencia, ya que el Centro es una organización internacional dentro del sistema común de las Naciones Unidas, siguiendo las directrices establecidas en el Marco de Gestión de Recursos Humanos de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). El proceso de contratación es un proceso complejo que se rige por el Estatuto del Personal y las Circulares del Centro, y que conlleva numerosos pasos de procedimiento y la participación de los miembros del Comité de Selección y del jefe de la unidad donde se encuentra la vacante.

El Centro también tomó medidas para **aumentar la diversidad de su personal** e **invertió en la formación y el desarrollo del personal**, para seguir desarrollando la capacidad del personal en metodologías de aprendizaje mejoradas por las tecnologías de la información, competencias técnicas pedagógicas y orientadas al servicio, y competencias de facilitación del aprendizaje certificadas, así como reforzar las habilidades de gestión y liderazgo.

El Centro aumentó el uso de los **servicios digitales de Recursos Humanos**. Más concretamente: a) se puso en marcha un sistema de gestión de permisos electrónicos; b) se puso en marcha un sistema de contratación electrónica; y c) se desarrolló una plataforma de formación y desarrollo del personal en línea que, a finales de 2020, se utilizó para todas las iniciativas de formación del personal. Sin

embargo, otras áreas también requieren la digitalización y la actual pandemia ha demostrado hasta qué punto es una prioridad.

El Centro recibió un **dictamen de auditoría sin reservas** en 2020. Toda la auditoría externa de los resultados de 2020 se llevó a cabo a distancia desde Filipinas, ya que el equipo de auditoría externa no pudo viajar a Turín como consecuencia de la pandemia. Con la pasada automatización de varios procesos financieros, los servicios financieros proporcionaron acceso completo en línea a los auditores para acceder a toda la documentación necesaria para su auditoría. Esto incluía el acceso al sistema financiero ERP, así como a la carpeta de auditoría y a varias otras carpetas donde se guardan los documentos de apoyo. La auditoría se llevó a cabo según lo previsto, dentro de los plazos establecidos, con mucho esfuerzo por ambas partes, ya que el personal de Finserv también estaba trabajando a distancia, y se confirmó un dictamen de auditoría sin reservas para los estados financieros de 2020 conformes con las NICSP.

La Dirección siguió atendiendo las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores externos e internos. A finales de 2020, había superado su objetivo del 75 por ciento y había aplicado el 77 por ciento de las recomendaciones de la auditoría externa. Se está trabajando para abordar las recomendaciones restantes en ámbitos como el sistema de gestión del rendimiento y la contratación, que serán fundamentales de cara al futuro con el nuevo modelo de negocio del Centro, así como algunos otros ámbitos en los que es necesario racionalizar y revisar las normas y los procedimientos. En cuanto a las recomendaciones de las auditorías internas, también se ha superado el objetivo del 75 por ciento y actualmente se sitúa en el 89 por ciento. Las recomendaciones restantes se refieren a ámbitos como los viajes y los colaboradores externos, todos ellos actualmente en fase de revisión para definir procesos racionalizados y aplicar flujos de trabajo automatizados.

Durante el año 2020, la atención se centró en garantizar la gobernanza de las TI durante la pandemia, **maximizar el rendimiento de la inversión en TI del Centro** y dotar al Departamento de Formación de la agilidad necesaria para reorientar sus servicios y ampliar su oferta de aprendizaje en línea. Por lo tanto, la agilidad, la selección adecuada, el cumplimiento, la priorización y la financiación de las inversiones en TI que compiten entre sí fueron factores clave para que el Centro **acelerara su transformación digital durante la pandemia**.

Además del apoyo y la contribución a las actividades y proyectos del Departamento de Formación en el ámbito del aprendizaje digital y la colaboración digital, las principales prioridades y aspectos destacados fueron:

- **Permitir el trabajo a distancia:** para que el personal trabaje, se comunique y colabore a distancia, se introdujeron progresivamente una serie de herramientas y servicios (como Skype for Business y One Drive) o se amplió su uso (como WebEx y Zoom). También se realizó un primer piloto de Microsoft Teams;
- **Reforzar el apoyo a las TIC:** para apoyar los esfuerzos del Centro por reconvertir su oferta de formación en educación a distancia y responder a las crecientes necesidades y solicitudes, se reforzaron y/o reorganizaron varias funciones de servicio de apoyo. Esto incluye el servicio de atención al público, el eCampus y los equipos de apoyo al CRM. Esto permite a estos equipos responder a un mayor número de solicitudes, organizar sesiones de formación en el puesto de trabajo sobre diversos servicios y herramientas informáticas nuevos, y poner en marcha nuevos servicios, como la preparación y gestión de auriculares de realidad virtual;

- **Respuesta a la evolución de las necesidades de software:** debido al cambio a las actividades de formación en línea, las necesidades de software aumentaron drásticamente. Los fondos asignados a la sustitución de equipos informáticos se destinaron a la compra de licencias de software que los compañeros necesitaban para realizar nuevas tareas, como la autoría de contenidos interactivos de e-learning, la edición y transmisión de vídeo, la facilitación de seminarios web y la traducción asistida por ordenador. El resultado global fue un notable aumento de la destreza digital del personal.
- **Garantizar una gestión adecuada de la seguridad y los riesgos informáticos:** el Centro amplió su uso y dependencia de las herramientas, plataformas y servicios informáticos, especialmente en la nube, en un momento en que todo el personal trabajaba desde casa en lugar de estar protegido por el cortafuegos del campus. Como ha ocurrido en todo el sistema de las Naciones Unidas, el Centro ha sido objeto de un número creciente de ciberataques. No obstante, la certificación del Centro en materia de seguridad de la información (ISO 27001) ha sido confirmada un año más mediante una auditoría que tuvo lugar a distancia en septiembre. El alcance de la auditoría incluyó todas las nuevas herramientas y servicios desplegados desde el inicio de la pandemia. Además, tal y como solicitaron los auditores internos, a finales de noviembre se realizó con éxito una conmutación por error del centro de datos, teniendo en cuenta que el eCampus (el campus digital del Centro) se utiliza ahora ampliamente también durante los fines de semana.

Como parte de los esfuerzos del Centro por mejorar la experiencia de aprendizaje de sus participantes, el **eCampus** ha sido rediseñado. Inspirado en las mejores prácticas del espacio de aprendizaje en línea y basado en los comentarios de los participantes y colegas, el nuevo eCampus es mucho más que un sistema de gestión del aprendizaje actualizado. Fruto de varios meses de esfuerzo por parte de diferentes equipos, los principales ingredientes del rediseño han sido: simplicidad, navegación intuitiva, seguimiento claro del progreso, credenciales digitales, panel de control personalizado y mejora de la accesibilidad.

La **salud y la seguridad en el campus** son una preocupación primordial. A partir del mes de marzo de 2020, el departamento de Instalaciones y Servicios Internos del Centro se dedicó casi por completo a garantizar la seguridad y la comodidad de la comunidad del campus durante el cierre de Covid-19, incluidos todos los funcionarios, los más de 50 participantes alojados en el campus y los más de 150 alojados fuera de él. No se detectó ni se propagó ningún caso de Covid-19 en el campus, y todos los participantes pudieron volver a casa sanos y salvos en los meses siguientes. Las operaciones se ralentizaron hasta el verano, pero nunca se interrumpieron, lo que hizo posible su rápida reanudación en septiembre.

El Centro ha continuado su campaña de sensibilización en todo el campus sobre cuestiones de **ecosostenibilidad**. Se han elaborado informes sobre el inventario de gases de efecto invernadero (GEI), incluido el inventario de residuos, y se han presentado a la iniciativa «Greening the Blue» del PNUMA. Las emisiones inevitables se han neutralizado mediante la adquisición de compensaciones de carbono. Se ha completado con éxito el proceso anual para conservar la Bandera Verde concedida por la Fundación para la Educación Ambiental. El diseño final para la renovación de los pabellones África 10 y 11 incluía todos los requisitos técnicos necesarios para las **certificaciones LEED y WELL**, y ha sido aprobado preliminarmente por las autoridades de certificación pertinentes.

De acuerdo con el Memorando de Entendimiento firmado en 2019 entre el Gobierno de Italia y la OIT, y tras el pago íntegro por parte del Ministerio de Asuntos Exteriores, el proyecto de **renovación de los pabellones de África 10 y 11** siguió adelante y ha recibido todas las autorizaciones necesarias. La licitación correspondiente se lanzará a principios de 2021, de acuerdo con el calendario actualizado.

9. IMPULSORES DE POLÍTICAS TRANSVERSALES

El Centro ha definido una serie de impulsores de políticas denominados transversales para que el propósito de su trabajo - la promoción del Trabajo Decente para todos - tenga mayor efecto. Se distinguen tres impulsores de políticas:

- **Innovación y aprendizaje:** fomento de una cultura organizativa que favorezca el aprendizaje y la innovación entre el personal y los participantes;
- **Igualdad de género y diversidad:** promover la igualdad de género y la diversidad entre el personal y los participantes, e integrar los mensajes de igualdad de género y diversidad en los productos de aprendizaje del Centro.
- **Diálogo social y tripartismo y NIT:** integrar los mensajes sobre el diálogo social, el tripartismo y las NIT en todos los servicios de aprendizaje del Centro, y promover la participación de los mandantes tripartitos de la OIT en todas las actividades de aprendizaje.

Para cada motor político transversal, el Centro ha formulado un **plan de acción**, ha destinado **financiación inicial** para financiar acciones de apoyo y ha creado **comités o consejos consultivos** para supervisar los resultados. El **seguimiento de los resultados se lleva a cabo mediante una serie de indicadores**, que se enumeran en el anexo de este documento.

En 2020, **varias actividades programadas en el marco de los planes de acción tuvieron que ser canceladas o aplazadas debido a la pandemia de COVID-19**. Por ejemplo, el día anual de la diversidad, previsto para junio de 2020, tuvo que ser cancelado y varias reuniones de comités y consejos se aplazaron temporalmente. Además, debido a la congelación de todas las contrataciones, los indicadores relacionados con las actividades del Centro para promover la igualdad de género y la diversidad tuvieron que ser puestos en mantenimiento. Igualmente importante es que la construcción del nuevo Laboratorio de Innovación del Aprendizaje, financiado con una contribución del Gobierno de Italia, tuvo que quedar en suspenso hasta 2021.

No obstante, **el Centro registró algunos avances significativos en el ámbito del aprendizaje y la innovación**. La Dirección del Centro aprobó excepcionalmente varias inversiones con cargo al fondo de innovación en nuevos productos digitales de aprendizaje y colaboración para allanar el camino hacia la introducción de tres productos de aprendizaje en el mercado en el transcurso del año y, además, para la financiación inicial del piloto de certificados digitales. El Centro también convocó, como estaba previsto, su jornada anual de innovación en enero de 2020, antes del inicio de la pandemia de COVID-19.

El Centro también siguió impulsando la integración de los siguientes módulos de aprendizaje en sus actividades de formación: normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo, e inclusión de las personas con discapacidad en el mundo del trabajo. Este proceso se vio respaldado por la finalización, a principios de 2020, de una serie de módulos de aprendizaje a distancia autoguiados y gratuitos sobre estos temas, que podrían vincularse fácilmente a otras actividades de aprendizaje

en línea como parte de la readaptación de todos los programas de la enseñanza presencial a la enseñanza a distancia.

Así, **a finales de 2020, el 29 por ciento de todas las actividades de aprendizaje establecían un vínculo explícito con las NIT y el 90 por ciento de todos los alumnos recordaban que se había hecho referencia a las NIT durante las sesiones. Además, una de cada cuatro actividades incorporaría un módulo sobre diálogo social y tripartismo**, por debajo del objetivo del 50 por ciento fijado en el plan correspondiente, pero más alto que en años anteriores. Por el contrario, el porcentaje de actividades de aprendizaje con una puntuación de 2 o superior en el marcador interno de género (es decir, que incorporan una sesión separada sobre igualdad de género y diversidad) descendió del 47 por ciento al 26 por ciento, lo que se explica sólo en parte por el hecho de que las actividades del grupo de actividades de género se vieron especialmente afectadas por las secuelas de la pandemia de COVID-19.

10. LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

El **año académico 2019-2020** fue un éxito para la Turin School of Development (Escuela de Desarrollo de Turín- TSD). A través de sus nueve maestrías, la Escuela continuó promoviendo la enseñanza y la educación de alta calidad para los estudiantes procedentes de todo el mundo.

En 2019-2020, la Escuela añadió a su cartera una nueva maestría en Innovación social para el desarrollo sostenible, que obtuvo buenos resultados y visibilidad gracias a la colaboración con la Universidad de Turín y otras instituciones locales de renombre.

En la primavera de 2020, como consecuencia de la pandemia mundial, la TSD convirtió rápida y eficazmente la mayoría de sus clases a la modalidad de enseñanza en línea. La TSD cambió rápidamente y con éxito las fases residenciales (todas en curso en el momento del cierre debido al bloqueo italiano) a actividades en línea y aprendizaje digital. Además, los exámenes y las disertaciones/ tesis se realizaron en línea por las universidades; por lo tanto, la TSD adaptó rápidamente sus procedimientos administrativos a la situación cambiante. Por otra parte, la emergencia obligó a la TSD a ocuparse de algunos participantes una vez finalizada la fase residencial, prestando asistencia a aquellos que no pudieron llegar a sus respectivos países de origen, debido al cierre de las fronteras y a las restricciones de viaje.

Desde el punto de vista financiero, en el período 2019-2020, el número de participantes autofinanciados se estabilizó y los fondos de los donantes aumentaron.

En el año académico 2020-2021, la TSD ha registrado un aumento general de la calidad de la formación: la TSD ha reorganizado su enfoque de la impartición de las maestrías, introduciendo una oferta diversificada entre las fases online y residencial.

El año académico comenzó con una actitud generalmente positiva y un fuerte compromiso por parte de todas las unidades implicadas en la maestría: la TSD invirtió en la calidad de su enfoque docente, mejorando la metodología del Máster a través de nuevos productos innovadores e interactivos.

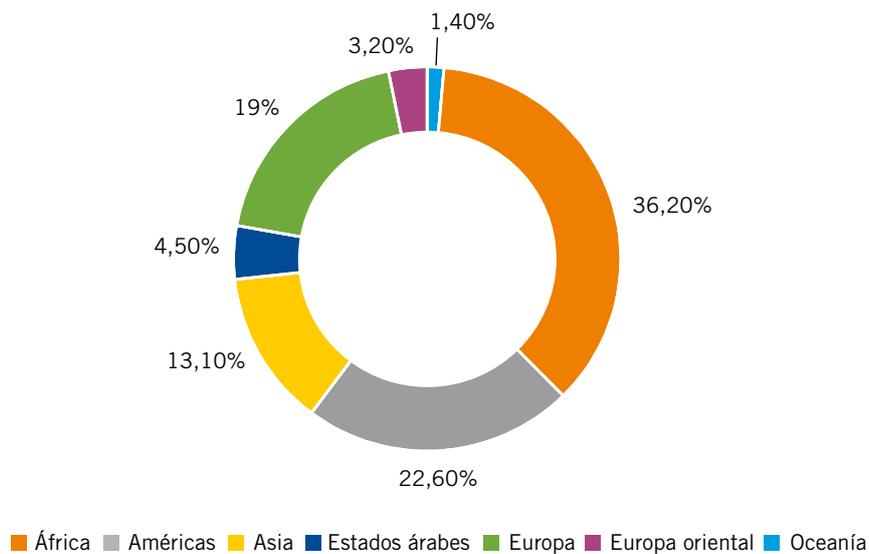
A pesar de que se esperaba un menor número de participantes, debido a las restricciones de viaje, la campaña de promoción de la TSD ha logrado una respuesta positiva y alentadora. Se ha mantenido la media de solicitudes recibidas, así como el número de participantes inscritos.

De acuerdo con los comités científicos, la TSD ha decidido en general modificar la estructura de las maestrías, aplicando las nuevas experiencias adquiridas durante la fase de emergencia: algunos módulos se adaptaron y transformaron para que fueran más atractivos en una modalidad de impartición en línea y se intentó en general acortar, siempre que fuera posible, la fase residencial en el campus. Además, para reducir los riesgos relacionados con una nueva emergencia, muchas maestrías trasladaron los módulos residenciales a mayo-junio de 2021.

PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Maestrías	Número de participantes (2020-2021)
Maestría en Derecho mercantil internacional - Contratos y Resolución de Conflictos	18
Maestría en Propiedad intelectual	36
Maestría en Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible	27
Maestría en Gobernanza y gestión de los mercados públicos para apoyar el desarrollo sostenible	26
Maestría en Gestión del desarrollo	26
Maestría en Seguridad y salud en el trabajo	23
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo	17
Maestría en Innovación social para el desarrollo sostenible	16
Maestría en Relaciones laborales y de empleo	32
NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES	221

DESGLOSE REGIONAL DE LOS PARTICIPANTES (AÑO ACADÉMICO 2020-2021)



ANEXO

Anexo 1: Indicadores del marco de gestión basado en resultados del Centro (resultados provisionales para 2020)

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
1.1: Número de participantes alcanzados con las actividades de formación presenciales	(2018) Número total de participantes: 10.688, con un 44,3% de mujeres Entre ellos: • 1 245 participantes empleadores; • 1 462 participantes trabajadores; y • 1 285 participantes del Ministerio de trabajo	(número acumulado para el bienio 2020-2021) 22 500 participantes, con un 45% de mujeres Entre ellos: • 2 800 participantes empleadores; • 3 200 participantes trabajadores; y • 3 000 participantes del Ministerio de trabajo	1 841 participantes con un 32% de mujeres Entre ellos: • 59 participantes empleadores; • 68 participantes trabajadores; y • 80 participantes del Ministerio de trabajo
1.2: Número de participantes alcanzados con las actividades de aprendizaje a distancia	(2018) Número total de participantes: 7 743 Que representan 9 765 suscripciones con un 45,8% de mujeres Entre ellos: • 679 participantes empleadores; • 1 766 participantes trabajadores; • 894 participantes del Ministerio de trabajo	(número acumulado para el bienio 2020-2021) 20 000 participantes, con un 45% de mujeres. Entre ellos: • 2 000 participantes empleadores; • 4 000 participantes trabajadores; y • 2 000 participantes del Ministerio de Trabajo	34 564 (*) participantes con 52 056 (*) suscripciones con un 39,9% de mujeres Entre ellos: • 4 014 participantes empleadores; • 4 553 participantes trabajadores; • 3 622 participantes del Ministerio de trabajo ----- (*) Cifras que incluyen MAP, e-Campus, SoliComm y plataformas externas de conferencias web.
1.3: Porcentaje de actividades de formación diseñadas y/o impartidas en colaboración institucional con la OIT	(2018) 65,1%	(promedio para el bienio 2020-2021) 66%	63%
1.4: Número de miembros del personal de la OIT formados por el Centro	(2018) 745 (presenciales) 607 (alumnos activos a distancia)	(número acumulado para el bienio 2020-2021) 1 600 (presenciales) 1 300 (alumnos activos a distancia)	186 (presenciales) 1 800 (alumnos activos a distancia)
1.5: Porcentaje de actividades diseñadas y/o impartidas en colaboración con otras organizaciones formativas	(2018) 13,3%	(promedio para el bienio 2020-2021) 25%	19%

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
1.6: Número de organizaciones de formación a las que se han prestado servicios de asesoramiento para el desarrollo de la capacidad institucional	N/D	(bienio 2020-2021) 10	4
1.7: Porcentaje de asignaciones de desarrollo de capacidades no relacionadas con la formación (servicios de asesoramiento, apoyo al desarrollo de medios de comunicación y apoyo al desarrollo de material)	(2019) 33%	33%	43.7%

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
2.1: Nivel de satisfacción de los participantes con la calidad general al final de la formación	(2018) 4.5	(average for the 2020-21 biennium) 4.5	4.43
2.2: Porcentaje de participantes que adquieren nuevos conocimientos durante la formación	(2018) 83,9%	(promedio para el bienio 2020-2021) 85%	83%
2.3: Porcentaje de participantes que aplican los conocimientos recién adquiridos después de la formación	(2018-19) 71,4%	(promedio para el bienio 2020-2021) 75%	73%
2.4: Ajuste del marco de garantía de la calidad del Centro respecto a las buenas prácticas mundiales	75%	Cumplimiento de los requisitos de certificación de la norma ISO 29993 al final del bienio	78,5%
2.5: Establecer un Laboratorio de Aprendizaje de la innovación	(2019) Diseño preliminar basado en el programa de financiación del Ministerio de Asuntos Exteriores completado	Inauguración a mediados de 2021	El inicio de las obras está previsto para 2021

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
3.1: Ingresos obtenidos de las actividades de formación y la producción de medios de comunicación	(2018) 24 246 000 euros	(bienio 2020-2021) 50 millones de euros	19 839 000 euros
3.2 Ingresos obtenidos de las actividades de formación y de producción de medios vinculadas a acuerdos de financiación con contratos por un valor superior a los 500 000 euros	(2018) 13,5 millones de euros	(bienio 2020-2021) 8 millones de euros	2 947 700 euros
3.3: Tasa de éxito de las ofertas competitivas para actividades de formación, expresada como porcentaje de contratos ganados como resultado del número total de ofertas presentadas durante el año natural	(2018-19) 44%	(promedio para el bienio 2020-2021) 33%	32%

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
4.1: Porcentaje de gastos generales en relación con los costos totales	(2018) 25%	(promedio para el bienio 2020-2021) 25%	23%
4.2: Número de procesos comerciales y administrativos incorporados	(2018) 4 procesos	(promedio para el bienio 2020-2021) 8 procesos	4 procesos

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
5.1: Un proceso de selección más eficiente	200 días laborables	Un promedio de 120 días laborables para completar el proceso de selección	No se realizaron contrataciones en 2020
5.2: Una organización de aprendizaje que invierte en el crecimiento del capital humano	68%	El 70% del personal habrá participado al menos en una o más actividades de formación del personal	87% incluyendo los cursos de idiomas (81% excluyendo los cursos de idiomas)
5.3: Aumento del uso de los servicios digitales de Recursos Humanos	Dos	Dos nuevos procesos clave de Recursos Humanos que pasan del papel a lo digital	Dos (características adicionales de la aplicación de contratación electrónica para las actividades S/T y STD ahora en línea)
6.1: Dictamen de auditoría externa sin reservas y cumplimiento de las NICSP	Dictamen de auditoría externa sin reservas	Dictámenes de auditoría externa sin reservas en 2020 y 2021	Dictamen de auditoría externa sin reservas en 2020
6.2: Tasa de aplicación de las recomendaciones de alta prioridad emitidas por los auditores externos e internos	Auditoría interna: 87% Auditoría externa: 72%	Auditoría interna: 75% Auditoría externa: 75%	77%
6.3: Cumplimiento de la norma ISO/IEC 27001:2 013	Certificación obtenida en 2016	Mantener la certificación	Certificación retenida
6.4: Actualización de los procedimientos operativos de seguridad	Procedimientos operativos de seguridad actuales	Procedimientos operativos de seguridad actualizados, evaluados y oficializados	Procedimientos actualizados
7.1: Certificación ecológica	Estado de bandera Verde	Mantener el estado de bandera verde	Estado retenido

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
A.1: Asignación bienal del Fondo de innovación del Centro para proyectos de desarrollo de nuevos productos	(2018-19) 300 000 euros	400 000 euros	0
A.2: Número de nuevos productos de formación comercializados en el mercado cada año	(2018) 3	Tres productos al año	3
A.3: Número de participantes que se han beneficiado de la experiencia de aprendizaje organizada por el Laboratorio de aprendizaje de la innovación en el bienio (desglosado por grupo de mandantes)	N/D	500 participantes (entre ellos 100 representantes de los trabajadores, 100 representantes de los empleadores y 100 representantes de los gobiernos)	N/D

Indicador de alto nivel del desempeño de la organización	Base de referencia	Meta	Resultados (2020)
B.1: Porcentaje de actividades de formación con calificación de dos o más en el marcador de género.	(2018) 47%	(promedio para el bienio 2020-2021) 50%	26%
B.2: Porcentaje de mujeres entre el personal profesional	(2018) 47%	49%	44%
B.3: Porcentaje de personal profesional procedente de países no europeos	(2018) 37%	38%	32%
C.1: Porcentaje de actividades de formación que incorporan al menos una herramienta o sesión de aprendizaje sobre las NIT	(2018) 40.9%	50%	29%
C.2: Porcentaje de actividades de formación que incorporan al menos una herramienta o sesión de aprendizaje sobre el diálogo social y el tripartismo	N/D	50%	24%
C.3: Porcentaje de participantes que han declarado que las NIT han sido explícitamente mencionadas durante la formación	86.7%	El 90% de los participantes en actividades con un marcador NIT de 2 o superior	90%
C.4: Porcentaje de participantes que han declarado que el diálogo social y el tripartismo han sido mencionados explícitamente durante la formación	N/D	El 75% de los participantes en actividades con un marcador DST de 2 o superior	86%

Anexo 2: Lista de acuerdos de financiación firmados por el Centro en 2020

Proyectos adquiridos mediante licitación	Valor (€)	Duración
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)	2 511 000	2020-2022
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH (Sociedad alemana de Cooperación Internacional)	314 663	2020-2022
Instituto Sindical Europeo (ETUI)	94 644	2020-2021
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)	41 000	2020
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR)	24 778	2020
Consejo Noruego para los Refugiados, Noruega	49 718 (59 400 dólares de Estados Unidos)	2020-2021

Acuerdos directos

Sistema de las Naciones Unidas	Valor (€)	Duración
FAO	118 994	2020
IDA	11 580	2020
FIDA	945	2020
OIM	20 448	2020
UIT	16 500	2020
ACNUDH	112 118	2020
NACIONES UNIDAS	10 295	2020
CNUDMI	22 605	2020-2021
PNUD	314 179	2020-2021
UNESCAP	8 360	2020
UNESCO	13 000	2020
UNFCCC	21 395	2020
UNICRI	2 035	2020
ONUDI	142 200	2020
UNOPS	2 835	2020
ONU MUJERES	128 425	2020
UNICEF	126 687	2020-2021
VNU	206 498	2020
PMA	229 747	2020
OMS	121 319	2020

Socios multilaterales y agencias de desarrollo		Valor (€)	Duración
Bélgica	Servicio Público Federal Belga de Empleo, Trabajo y Diálogo Social (FPS)	18 613	2020
Francia	Agencia Francesa de Desarrollo	56 671	2020-2021
	Expertise France	125 248	2020
Alemania	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mbH (Sociedad alemana de Cooperación Internacional)	27 225	2020
Irlanda	Departamento de Comercio, Empresa e Innovación	20 000	2020
Italia	Azienda Sanitaria Locale T03 (Autoridad sanitaria local)	50 000	2020-2021
Portugal	Instituto do Empleo y Formación Profesional de Portugal (IEFP)	300 000	2020
Países Bajos	Programa de Cooperación de los Empleadores de los Países Bajos (DECP)	140 266	2020
	Cordaid	20 060	2020

Instituciones financieras internacionales		Valor (€)	Duración
El Grupo del Banco Mundial		2 464	2020
Banco Islámico de Desarrollo		139 182	2020-2021
Banco Asiático de Desarrollo		18 909	2020

Fondos fiduciarios directos		Valor (€)	Duración
Bangladesh	Fundación del Instituto de Administración y Gestión de Bangladesh (BIAM), Ministerio de Administración Pública	193 724	2020
Botswana	Consejo de Desarrollo de los Recursos Humanos (CDRH)	15 026	2020
Brasil	Inspección de Trabajo de Brasil	108 033	2020-2021
Nigeria	Tribunal Industrial Nacional de Nigeria	22 400	2020
Qatar	Misión Permanente del Estado de Qatar ante la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra	9 170	2020

Fondos fiduciarios directos - Universidades		Valor (€)	Duración
China	Universidad de Jinan	27 000	2020
	Universidad Jiaotong de Shanghai	12 600	2020
	Universidad Politécnica del Noroeste (NPU)	18 000	2020
	Universidad de Estudios Internacionales de Sichuan	18 900	2020
	Universidad de Zhejiang (ZJU)	19 800	2020
	Universidad de Xi'an Jiaotong (XJU)	9 000	2020
	Instituto de Tecnología de Harbin (HIT)	22 500	2020
	Universidad de Shandong (SDU)	13 500	2020
	Universidad Marítima de Shanghai	14 360	2020
Alemania	Universidad de Ciencias Aplicadas de Bonn-Rhein-Sieg	2 445	2020
Italia	Instituto Nacional de Física Nuclear (INFN)	4 730	2020
Kenia	Don Bosco Tech África	315 000	2020-2022
Suiza	Instituto Federal de Estudios Superiores de Formación Profesional de la Confederación Suiza (IFFP)	15 000	2020-2021
Países Bajos	Escuela Superior de Gobernanza de Maastricht	10 000	2020
Zambia	Centro Regional de Formación de Kafue Gorge (KGRTC)	61 800	2020

Fondos fiduciarios directos - Instituciones de la Seguridad Social		Valor (€)	Duración
Chile	Mutual de Seguridad Asesorías s.a. y Mutual de Seguridad Capacitación, s.a.	50 882	2020

INTERLOCUTORES SOCIALES (ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES Y EMPLEADORES)		Valor (€)	Duración
Programa de Cooperación de los Empleadores de los Países Bajos (DECP)			
BUSINESSMED, Túnez		8 975	2020

Confederación de Empresarios de Letonia	9 053	2020
Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)	3 500	2020
Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF)	56 810	2020
Unite the Union, Reino Unido	875	2020
Unión Comunitaria, Reino Unido	875	2020

Sector privado	Valor (€)	Duración
PUMA SE, Alemania	46 000	2020-2022
Grupo Renault, Francia	40 216	2020
Heineken International, Países Bajos	19 960	2020-2021
VMARAKS Labour Safety Health Company Ltd, Trinidad y Tobago	15 000	2020-2021
Agriterra, Países Bajos	10 120	2020

Fundaciones	Valor (€)	Duración
Fondazione Compagnia di San Paolo	24 448	2020
Fundación Laboral de Corea	21 000	2020

Organizaciones intergubernamentales	Valor (€)	Duración
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	325 035	2020-2021
Organización de Estados Americanos	11 300	2020-2021
Comisión Europea - DG DEVCO	14 950	2020-2021
Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE)	3 100	2020
Unión Interparlamentaria (UIP)	24 890	2020

Otras organizaciones no gubernamentales	Valor (€)	Duración
WWF México	24 283	2020
ACTED, Francia	2 000	2020

Anexo 3: Previsiones para 2020-2021

Resumen del presupuesto PyP aprobado, de los resultados reales de 2020, de las previsiones para 2021 y de los resultados previstos para 2020-2021 (en miles de euros)

			Presupuesto aprobado	Resultados reales 2020	Previsión para 2021	Previsión para 2020-2021
	Par-tida	PARTE A - INGRESOS				
I		Contribuciones voluntarias				
	10	Organización Internacional del Trabajo	7 168	4 017	3 685	7 702
	11	Gobierno de Italia (ex-lege)	15 700	7 850	7 850	15 700
	12	Región del Piemonte (Italia)	-	13	-	13
	13	Gobierno de Portugal	500	250	250	500
	14	Ciudad de Turín	-	180	-	180
		Total de contribuciones voluntarias	23 368	12 310	11 785	24 095
II		Ingresos externos				
	20	Actividades de formación y servicios de asesoramiento	54 149	19 078	20 809	39 887
	21	Producción multimedia	1 600	526	525	1 051
	22	Ingresos varios	2 100	1 005	1 050	2 055
		Otros	-	81	-	81
		Total de ingresos externos	57 849	20 690	22 384	43 074
III		Otros				
	30	Superávits anteriores destinados a actividades de formación	1 200	235	166	401
		Total de ingresos	82 417	33 235	34 335	67 570
		PARTE B - GASTOS				
IV		Gastos fijos				
	40	Personal con cargo al presupuesto Ordinario (PO)	32 253	16 786	15 496	32 282
	41	Consultores	1 057	276	507	783
	42	Instalaciones	4 038	1 798	2 093	3 891
	43	Seguridad	927	401	440	841
	44	Gastos generales de funcionamiento	1 606	614	815	1 429
	45	Misiones y representación	565	34	238	272
	46	Gobernanza	709	82	356	438
	47	Gastos de información y tecnología	3 101	1 373	1 597	2 970
	48	Depreciación de bienes y equipo	1 192	502	450	952
		Total de gastos fijos	45 448	21 866	21 992	43 858
V		Gastos variables				
	50	Personal con cargo al presupuesto variable (VB)	4 999	2 405	2 499	4 904
	51	Personal con cargo al presupuesto de proyectos (PP)	1 347	998	670	1 668
	52	Colaboradores externos	9 864	4 528	5 631	10 159
	53	Misiones	1 364	86	143	229

			Presupuesto aprobado	Resultados reales 2020	Previsión para 2021	Previsión para 2020-2021
	54	Gastos de los participantes	13 926	654	848	1 502
	55	Libros, material didáctico	1 160	200	286	486
	56	Instalaciones y servicios de formación fuera de Turín	2 321	15	72	87
	57	Otros	378	95	145	240
	58	Gastos relacionados con los ingresos de la producción multimedia	800	157	160	317
	59	Gastos relacionados con los ingresos varios	210	144	105	249
		Total de gastos variables	36 369	9 282	10 559	19 841
VI	60	Contingencia	600	-	-	-
		Total del gastos	82 417	31 148	32 446	63 699
		SUPERÁVIT PRESUPUESTARIO	-	2 087	1 784	3 871

INFORMACIÓN

**PARA MÁS INFORMACIÓN, POR FAVOR,
PÓNGASE EN CONTACTO CON**

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turín – Italia

communications@itcilo.org
www.itcilo.org