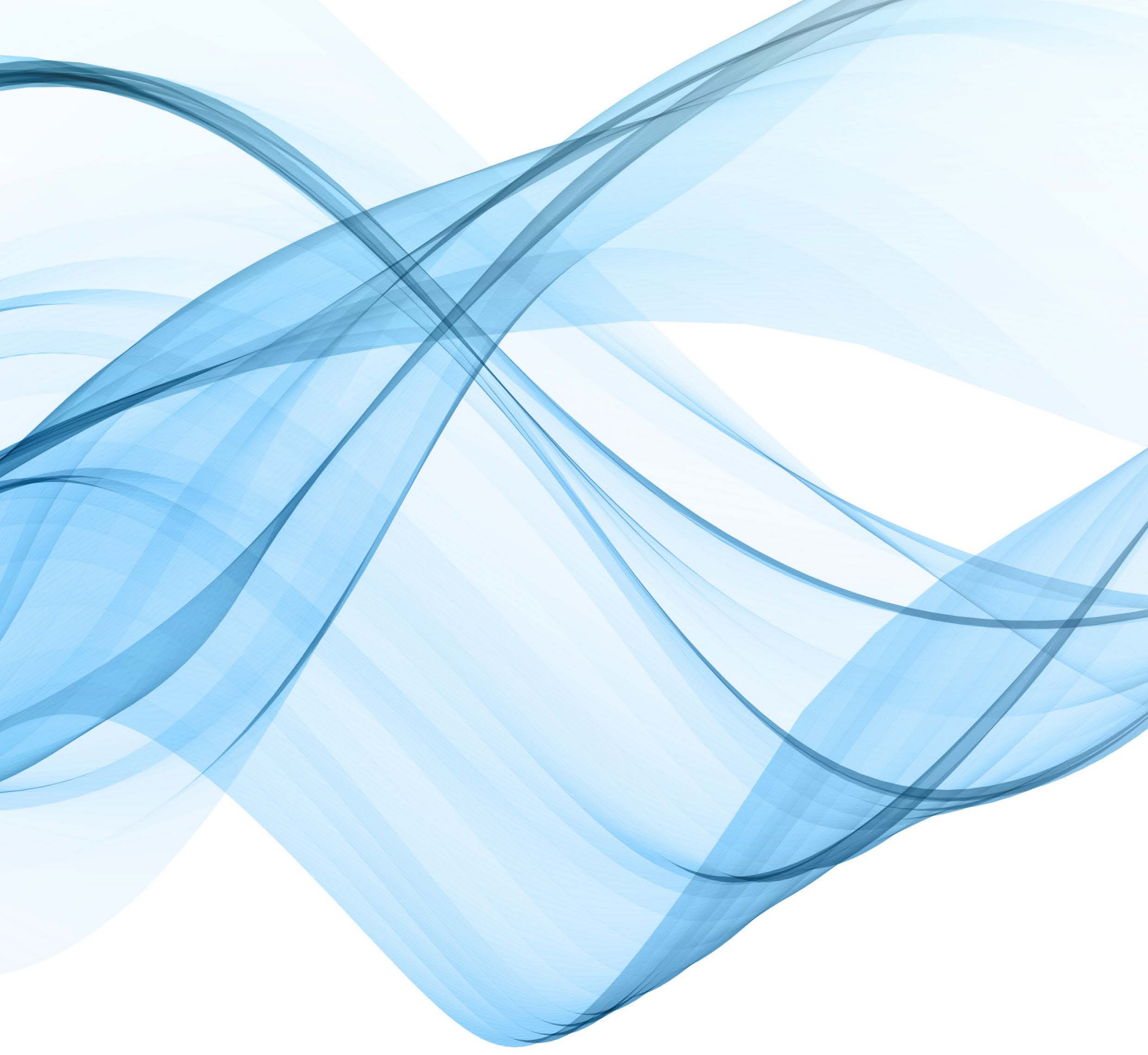


CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT

PROPUESTAS DE PROGRAMA Y PRESUPUESTO PARA 2026-27

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



ÍNDICE

PREFACIO	2
I. PRESENTACIÓN RESUMIDA	3
I.1. Contexto global	3
I.2. El mandato específico del Centro en el ciclo de planificación 2026-2029	5
I.3. Síntesis de la estrategia de sostenibilidad del Centro	5
I.4. Resumen financiero	14
II. ÁREAS DE RESULTADOS	17
II.1. Dimensión de rendimiento técnico	17
RESULTADO 1: El Centro ha logrado un mayor alcance	17
RESULTADO 2: El Centro ha mejorado aún más el impacto de sus actividades de desarrollo de capacidades.	35
II.2. Dimensión de gobernanza y desempeño financiero	43
RESULTADO 3: Mejora de la gobernanza, la supervisión y los resultados financieros	43
II.3. Entorno organizativo y sostenibilidad institucional	51
RESULTADO 4: Un modelo operativo resiliente, ágil y receptivo	51
II.4. Ejes estratégicos transversales	59
Eje 1 – Normas internacionales del trabajo, diálogo social y tripartismo	59
Eje 2 – Innovación	62
Eje 3 – Igualdad de género, diversidad e inclusión	64
III. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2026-2027	67
III.1. Borrador de presupuesto para decisión.	67
III.2. Hipótesis financieras en las que se basa el proyecto de presupuesto.	70
APÉNDICES	80
APÉNDICE I – MARCO DE RESULTADOS PARA 2026-2027.	80
APÉNDICE II – RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL PARA 2024-2025 y 2026-2027	88
APÉNDICE III – RECURSOS DE PERSONAL POR CATEGORÍA Y UNIDAD ORGANIZATIVA PARA 2026-2027	89

PREFACIO

El documento de Programa y presupuesto para 2026-2027 muestra la labor que deberá llevar a cabo el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (el Centro) durante el bienio 2026-2027.

El programa de acción descrito en el presente documento tiene firmes raíces en el Plan estratégico del Centro para 2026-2029 y se basa en los logros obtenidos y las lecciones aprendidas durante el bienio 2024-2025. El Plan estratégico del Centro se basa a su vez en el Plan estratégico 2026-2029 de la OIT y en el Programa y Presupuesto 2026-2027 de la OIT. Estos planes prevén que el Centro contribuya con servicios innovadores de formación y desarrollo de capacidades conexas a la promoción de la justicia social a través del trabajo decente, dentro de la actuación del Sistema de las Naciones Unidas en su conjunto para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de aquí a 2030.

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

Para acelerar el cambio positivo, el Centro seguirá invirtiendo en su personal interno, aprovechando las competencias fundamentales enumeradas en la Agenda 2.0 de las Naciones Unidas publicada en 2024 por el Secretario General de las Naciones Unidas. El Centro también seguirá de cerca los resultados finales de la Segunda Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (Doha, 4-6 de noviembre de 2025), que se espera que sean de gran relevancia para las actividades de la OIT y del Centro.

Estos avances tendrán lugar en un contexto de panorama cambiante. Esto incluye, entre otras cosas, restricciones presupuestarias en el sistema de cooperación al desarrollo multilateral y bilateral, lo que exige un estricto control interno de los costes, combinado con enfoques innovadores y alianzas de aprendizaje. El Centro lo hará al tiempo que se mantiene firme en sus valores y su mandato fundamental, que consiste en proporcionar formación y servicios de desarrollo de capacidades conexas, principalmente a los mandantes tripartitos de la OIT. En este entorno tan cambiante, también se prestará especial atención a los resultados del proceso de Examen de la OIT actualmente en curso y sus posibles implicaciones para el Centro, así como a la Iniciativa ONU80 puesta en marcha por el Secretario General para conmemorar el 80º aniversario de las Naciones Unidas.

El documento se divide en tres partes y consta de una serie de anexos. La primera parte es un resumen ejecutivo en el que se describen el contexto y los principales componentes del Programa y presupuesto del Centro para 2026-2027. En la segunda parte se especifican los resultados esperados, con los efectos directos correspondientes al desempeño técnico, financiero y de gobernanza, así como los factores que actúan como facilitadores de un entorno organizativo sólido y de la sostenibilidad institucional. También se identifican varios factores transversales vinculados a los objetivos fundamentales de la OIT. La tercera parte aborda de la propuesta de presupuesto según ingresos y gastos.

Christophe Perrin
Director

I. PRESENTACIÓN RESUMIDA

I.1. CONTEXTO GLOBAL

Como se ha señalado en el Plan estratégico del Centro para 2026-2027, el mundo está experimentando **cambios rápidos**, impulsados por fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y medioambientales, que crean oportunidades para un crecimiento económico inclusivo, pero también presentan retos en materia de justicia social y trabajo decente. Las desigualdades estructurales, la pobreza, el cambio climático y la reducción de los espacios democráticos obstaculizan la estabilidad mundial, al tiempo que la desconfianza en las instituciones amenaza el multilateralismo.

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

La OIT debe desenvolverse en un entorno multilateral incierto, que requiere una colaboración urgente para acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde la perspectiva de la OIT, se requieren esfuerzos particulares en relación con las metas y los objetivos establecidos en el ODS 8 sobre Trabajo decente y crecimiento económico.

Avance lento y desigual en la consecución del ODS 8

En 2025, el Foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible (HLPF) llevó a cabo un examen de los avances realizados en la consecución de varios ODS, incluido el ODS 8. El examen temático fue efectuado por expertos de la OIT y del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, con contribuciones de otras agencias de las Naciones Unidas. El HLPF concluyó que: «El avance general en las doce metas interrelacionadas del ODS 8 ha sido lento e insuficiente para alcanzar los objetivos y ambiciones fijados para 2030. En comparación con el anterior examen del ODS 8 (2019), persisten importantes déficits sin que haya indicios claros de que se estén reduciendo. El avance también ha sido desigual entre las regiones. En muchos casos, no se han aplicado políticas eficaces debido a un diseño deficiente, a restricciones financieras y/o a la insuficiente capacidad de las instituciones. En el contexto de estas fragilidades, surge una preocupación creciente por la erosión de los derechos de los trabajadores, incluidos los principios y derechos fundamentales en el trabajo» (FPMA, examen temático del ODS 8, pág. 1). El equipo de examen concluyó que: «Los datos indican que es necesario acelerar considerablemente los avances y que, hasta ahora, las políticas actuales han fracasado en gran medida», (FPMA, examen temático del ODS 8, pág. 3)

Posibilidades de alcanzar determinadas metas del ODS 8 y otras metas relacionadas de aquí a 2030

Dimensión económica		Dimensión de inclusión social y trabajo decente	
Meta	Perspectiva	Meta	Perspectiva
8.1 PIB per cápita	Buena	1.1 Pobreza laboral	Buena
8.2 Crecimiento de la productividad económica	Insatisfactoria	1.3 Protección social	Insatisfactoria
8.5 Desempleo	Buena	5.5 Mujeres en cargos directivos	Insatisfactoria
8.10 Cuenta financiera	Buena	8.3 Informalidad	Mala
9.5 Gasto en I+D	Insatisfactoria	8.5 Brecha salarial de género	Mala
7.1 Electricidad	Excelente	8.6 Jóvenes no empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	Insatisfactoria
		8.7 Trabajo infantil	Insatisfactoria

Fuente: HLPF, examen temático del ODS 8, pág. 3

El Compromiso de Sevilla, adoptado en junio-julio de 2025 en la Cuarta conferencia internacional sobre la financiación para el desarrollo (FfD4), supuso un nuevo impulso multilateral para cerrar la brecha de financiación de los ODS, pese a la fuerte reducción de la ayuda oficial al desarrollo (AOD) a escala mundial. Además, la **Segunda cumbre mundial sobre desarrollo social** (WSSD2), que se celebrará en Doha en noviembre de 2025, reunirá a jefes de estado y de gobierno con el fin de revitalizar el contrato social mundial y acelerar los avances en los tres temas centrales de la cumbre de Copenhague de 1995, a saber, la erradicación de la pobreza, la promoción del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, y la integración social. La OIT participó activamente y con determinación en todo el proceso preparatorio de la CMDS2, aportando contribuciones periódicas, entre ellas las afirmaciones tripartitas aprobadas por el Consejo de Administración de la OIT y la Conferencia internacional del trabajo.

El texto definitivo de la Declaración política de Doha se acordó por consenso a principios de septiembre de 2025 y se adoptó formalmente durante la propia Cumbre. El texto contiene referencias directas a la OIT, su labor normativa, sus iniciativas y sus alianzas, en particular la Coalición mundial para la justicia social y el Acelerador mundial del empleo y la protección social para transiciones justas. Más allá de las diversas referencias a la justicia social, la Declaración incluye referencias, entre otras cosas, a los derechos laborales, los salarios vitales, la protección social, la economía del cuidado, las competencias, la economía social y solidaria, el empleo juvenil o la digitalización. El texto también reconoce la necesidad de **reforzar la capacidad de mejora de las competencias y el reciclaje profesional en respuesta a los cambios tecnológicos, incluido el impacto de la inteligencia artificial en todos los sectores**. Se prevé que la OIT desempeñe un papel central en la facilitación de la puesta en ejecución de la Declaración de la Cumbre, entre otras cosas mediante el apoyo a la formación y al desarrollo de capacidades.

En el contexto de un panorama interno y externo en rápida evolución, el impulso global hacia la transformación en el marco de la **Iniciativa UN80**, lanzada por el Secretario General de las Naciones Unidas, está propiciando profundas reformas institucionales, entre ellas la reubicación estratégica de funciones fuera de lugares tradicionales como Nueva York y Ginebra. Estas reubicaciones tienen como objetivo descentralizar las operaciones, mejorar la eficacia y reducir los costes. El Director General de la OIT también inició un examen interno exhaustivo (**Examen de la OIT**), teniendo en cuenta varias medidas para aumentar la eficacia y la eficiencia de la Organización. Estas incluyen, entre otras, la posible reubicación de parte de la plantilla con sede en Ginebra a otras ubicaciones. En este contexto, se presta especial atención a maximizar

el uso de las instalaciones y capacidades del Campus de Turín, gestionado por el Centro. Si se tomara una decisión al respecto, tal medida no solo aumentaría el impacto y la visibilidad del Campus de Turín en su conjunto, sino que también tendría el potencial de abrir nuevas vías para el crecimiento institucional a largo plazo y la sostenibilidad financiera del Centro.

I.2. EL MANDATO ESPECÍFICO DEL CENTRO EN EL CICLO DE PLANIFICACIÓN 2026-2029

Guiado por el Plan estratégico 2026-29, el mandato del Centro en el bienio 2026-27 es **promover la justicia social a través del trabajo decente, impartiendo formación y prestando servicios relacionados con el desarrollo de capacidades, con especial atención a los mandantes tripartitos de la OIT**. A través de servicios de desarrollo de capacidades mejorados digitalmente y centrados en las personas, el Centro empodera a individuos y organizaciones, al tiempo que fomenta la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Apoyándose en sus alianzas estratégicas y la cooperación internacional, el Centro ayuda a los mandantes principales de la OIT a avanzar con éxito hacia transiciones justas, garantizando que nadie se quede atrás en un mundo del trabajo en constante evolución.

En el ejercicio de este mandato y en estrecha colaboración con la OIT, el Centro reforzará su papel como **proveedor mundial de servicios de formación y desarrollo de capacidades conexas en materia de justicia social a través del trabajo decente, principalmente para los mandantes tripartitos de la OIT**, así como para los socios para el desarrollo, apoyándose en particular en la pericia técnica y el apoyo de la OIT. El Centro prestará servicios a responsables políticos, empleadores, sindicatos y profesionales del desarrollo mediante una amplia gama de soluciones de formación transformadoras y servicios relacionados con el desarrollo de capacidades.

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

I.3. SÍNTESIS DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DEL CENTRO

Mandato

Guiado por la misión y la visión de alto nivel de la OIT, el mandato del Centro en el ciclo de presentación de memorias 2026-2029 es **promover la justicia social mediante el trabajo decente, impartiendo formación y prestando servicios de desarrollo de capacidades conexas**, dentro del marco analítico del enfoque común de las Naciones Unidas para el desarrollo de capacidades y guiado por la estrategia de desarrollo de capacidades de la OIT.

Aprendizaje y desarrollo de capacidades en el sistema de las Naciones Unidas

El desarrollo de capacidades es una función importante del sistema de las Naciones Unidas. A efectos analíticos, se distinguen tres grupos de entidades de las Naciones Unidas en el ámbito del desarrollo de capacidades: (1) Entidades autónomas como el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR), cuyo mandato principal es el desarrollo de capacidades; (2) entidades como el Centro, cuyo mandato de desarrollo de capacidades está directamente vinculado a entidades más grandes de las Naciones Unidas con un mandato más amplio; y (3) entidades como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), que llevan a cabo actividades de desarrollo de capacidades como parte integrante de su labor principal, incluso en el marco de proyectos de cooperación para el desarrollo financiados con recursos extrapresupuestarios. Las actividades de todo el sistema de las Naciones Unidas en el ámbito del desarrollo de capacidades se rigen por un enfoque común promovido por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, pero las estrategias a escala de las distintas agencias tienden a diferir. Para empezar, la definición del término «desarrollo de capacidades» varía, dependiendo de si la agencia utiliza un enfoque más o menos amplio. Aunque existe un consenso casi universal en que el desarrollo de capacidades requiere formación, a la espera de que se establezca un marco analítico, otras actividades como la investigación, el asesoramiento en materia de políticas, las consultorías, el apoyo al desarrollo de productos y las campañas de comunicación y promoción se contemplan a veces dentro del ámbito de aplicación y otras veces fuera de él.

La OIT ha adoptado el concepto de desarrollo de capacidades esbozado por la UNSDG en su contexto tripartito particular. La Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa insta específicamente a la cooperación técnica para ayudar, siempre que sea necesario, a mejorar la capacidad institucional de los Estados miembros, así como de las organizaciones representativas de los empleadores y los trabajadores, con el fin de facilitar una política social significativa y coherente y un desarrollo sostenible. En consonancia con el enfoque común de las Naciones Unidas, el desarrollo de capacidades se entiende como un proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las capacidades necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. El desarrollo de capacidades se concibe como una inversión a largo plazo cuyos beneficios e impacto solo pueden hacerse evidentes a medio y largo plazo. El desarrollo de capacidades puede referirse a capacidades técnicas (en ámbitos como el empleo, la seguridad social o la salud) y capacidades funcionales (como el liderazgo, la gestión financiera o el establecimiento de alianzas y relaciones), y puede llevarse a cabo de varias maneras. Si bien la formación es un enfoque habitual, el desarrollo de capacidades se logra mejor mediante el aprendizaje práctico, el fomento de las relaciones y las alianzas, el apoyo a la investigación y el intercambio de conocimientos, la participación en comunidades de práctica, las iniciativas de aprendizaje Sur-Sur, la formación en el puesto de trabajo y otras técnicas de aprendizaje que empoderan a las personas y las instituciones para que puedan hacer frente a los retos del desarrollo. La estrategia de la OIT para el desarrollo de capacidades institucionales, publicada en 2019, distingue «tres niveles de desarrollo de capacidades que se refuerzan mutuamente y son interdependientes: el individual, el organizativo y el resultante de un entorno propicio. El primero consiste en ampliar las competencias y capacidades de las personas, el segundo se centra en aumentar la capacidad de las organizaciones para cumplir sus mandatos, y el tercero implica mejoras en las políticas, la legislación, la normativa, las instituciones del mercado laboral y los sistemas sociales. En los tres niveles también se pueden distinguir las capacidades técnicas (por ejemplo, en ámbitos como el empleo, el espíritu empresarial, la seguridad social, la seguridad y la salud en el trabajo y las cuestiones normativas que se derivan de los sistemas de control de la OIT) y las capacidades funcionales (como el liderazgo, la gestión financiera, la gestión de los presupuestos nacionales y el establecimiento de asociaciones y relaciones)».

A través del aprendizaje adaptado a la demanda, el Centro habilita a las personas y organizaciones de los mandantes principales de la OIT, así como a los socios para el desarrollo de la organización, al tiempo que fomenta la diversidad, la inclusión y la igualdad de género. Aprovechando las alianzas estratégicas y la cooperación internacional, el Centro ayuda a los mandantes de la OIT a transitar con éxito hacia transiciones justas, garantizando que nadie se quede atrás en un mundo del trabajo en rápida evolución. En el ejercicio de este mandato y en estrecha colaboración con la OIT, el Centro se esforzará por reforzar su papel como proveedor mundial de formación y desarrollo de capacidades conexas en materia de justicia social a través del trabajo decente, principalmente para los mandantes tripartitos de la OIT. El Centro prestará servicio a responsables políticos, empleadores, sindicatos y profesionales del desarrollo a través de una gama diversificada de soluciones de aprendizaje transformadoras y servicios de conocimiento.

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

Grupos objetivo

El Centro seguirá estando **al servicio de los mandantes tripartitos de la OIT**, representados en su Consejo a través de los gobiernos, las organizaciones empresariales y de empleadores (OEE) y las organizaciones de trabajadores. En este marco, el Centro se dirige tanto **a participantes individuales como a organizaciones**, y, por tanto, distingue entre el desarrollo de capacidades individuales y el desarrollo de capacidades institucionales. En este punto se reconoce explícitamente que el *desarrollo de capacidades individuales e institucionales son interdependientes*; la distinción solo tiene por objeto diferenciar mejor el canal de prestación de servicios. Con los mismos fines, en la cartera del Centro se distingue una tercera capa de servicios de desarrollo de capacidades a nivel sistémico, donde el término «sistema» denota el espacio público en el que interactúan las personas y las organizaciones. A diferencia del desarrollo de capacidades individuales e institucionales, enfocado a los actores individuales, los servicios de desarrollo de capacidades a nivel sistémico se centran en los conectores entre estos actores.

Cartera de servicios

En línea con la distinción analítica entre el desarrollo de capacidades a nivel individual, institucional y sistémico, la cartera del Centro distinguirá entre los **servicios de formación dirigidos a personas y las soluciones de conocimiento dirigidas a organizaciones y a nivel sistémico**. Como se ilustra en la matriz siguiente, las soluciones de aprendizaje para las personas incluyen principalmente formación, pero también coaching, asesoramiento y aprendizaje entre iguales, impartidos en línea, presencialmente (en el campus y las regiones) y mediante realidad virtual (RV). A su vez, los servicios de conocimiento comprenden el asesoramiento estratégico y el asesoramiento en materia de desarrollo de productos de aprendizaje para las instituciones, así como actividades de intercambio de conocimientos y actividades de comunicación y promoción a nivel sistémico. Para obtener los mejores resultados, estos servicios de desarrollo de capacidades se combinarán en todos los niveles del sistema y se prestarán en paquetes. Durante el ciclo de planificación 2022-2025, aproximadamente dos de cada tres actividades del Centro estuvieron relacionadas con el apoyo al desarrollo de capacidades a nivel individual. La proporción de este activo en la composición de la cartera ha demostrado ser sostenible, lo que ha permitido al Centro ampliar su alcance y, al mismo tiempo, recuperar sus costes. En el bienio 2026-27, **el Centro tratará de mantener la proporción actual entre los servicios de capacidades individuales, capacidades institucionales y formación sistémica y los servicios de desarrollo de capacidades conexas**.

Estructura de la cartera

	Objetivo inmediato	Medios de acción principales	Resultado previsto	Característica única
Desarrollo de capacidades individuales	Reforzar la capacidad de ejecución de las personas	Formación con apoyo de un tutor (en línea, presencial y mediante realidad virtual) Autoaprendizaje con o sin apoyo de IA Coaching, asesoramiento Aprendizaje entre iguales Programas de maestría	Aumento de las competencias funcionales y técnicas, lo que se traduce en una mejora del desempeño individual	Portabilidad (las competencias se mueven con las personas)
Desarrollo de capacidades institucionales	Fortalecer la capacidad de ejecución de las organizaciones	Consultorías de estrategia Ayuda para el desarrollo de productos de aprendizaje (incluidas las soluciones de plataforma)	Mejora de la capacidad institucional para funcionar de forma sostenible	Integrado en las organizaciones a través de planes, sistemas, procesos y herramientas
Desarrollo de capacidades sistémicas	Fortalecer la estructura del sistema social en el que interactúan las personas y las organizaciones	Facilitación de eventos y conferencias de diálogo Campañas de comunicación y promoción	Un entorno más propicio para la promoción de la justicia social mediante el trabajo decente	Centrado en las «reglas del juego», incluyendo aspectos intangibles como los valores y las percepciones

Prioridades temáticas

Para acelerar el avance hacia el contrato social renovado promovido por la OIT, y en consonancia con el Plan Estratégico de la OIT para el período 2026-2029, la labor del Centro se centrará en **cuatro prioridades temáticas interrelacionadas e interdependientes**, a saber: 1) la gobernanza inclusiva y eficaz del trabajo; 2) el empleo pleno y productivo y las empresas sostenibles para el trabajo decente; 3) igualdad y protección en el trabajo, y 4) coherencia de las políticas para transiciones justas. Estas prioridades temáticas determinan el eje estratégico del Centro para los próximos cuatro años.

Rumbo marcado por el Plan Estratégico 2026-2029 de la OIT



En el bienio 2026-2027, la estrategia del Centro se delimita aún más a través del Programa y Presupuesto de la OIT para 2026-2027, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las actividades del Centro están directamente vinculadas y cofinanciadas con el presupuesto asignado en el marco de este plan de trabajo de alto nivel de la OIT. El Programa y Presupuesto de la OIT hace referencia frecuente al **desarrollo de capacidades** como elemento habilitador de un cambio positivo y establece explícitamente que el Centro es el medio de acción para impartir formación y prestar servicios relacionados con el desarrollo de capacidades.

Diferencia entre los resultados de las políticas y los resultados habilitadores en el Programa y Presupuesto de la OIT

Además de los resultados de política (*lo que hacemos*), el Programa y presupuesto de la OIT también distingue tres resultados habilitadores que apuntan a la eficiencia y eficacia de los procesos (*cómo lo hacemos*). El Centro estará involucrado activamente en la consecución de los resultados vinculados a estos resultados habilitadores, centrándose en la promoción de la innovación y en el formar a los funcionarios en ámbitos como la gestión de oficinas, el seguimiento y la evaluación, y la movilización de recursos. En el Programa y Presupuesto de la OIT para 2026-2027 se prevén los siguientes resultados y productos conexos:

Resultado habilitador A: Mejora de los conocimientos, la comunicación, las alianzas y las plataformas para la innovación y el desarrollo de capacidades.

- Producto A.1. Mejora de las estadísticas laborales respaldadas por las normas Internacionales del Trabajo y sistemas fiables de información sobre el mercado de trabajo
- Producto A.2. Investigación transversal y puntera para promover el avance de la justicia social a través del trabajo decente y productivo
- Producto A.3 Comunicación con impacto para una mayor justicia social
- Producto A.4. Fortalecimiento de las colaboraciones y alianzas para la cooperación al desarrollo
- Producto A.5. Enfoques innovadores para el desarrollo de capacidades con el fin de acelerar el cambio positivo

Resultado habilitador B: Mejora de la gobernanza y la supervisión

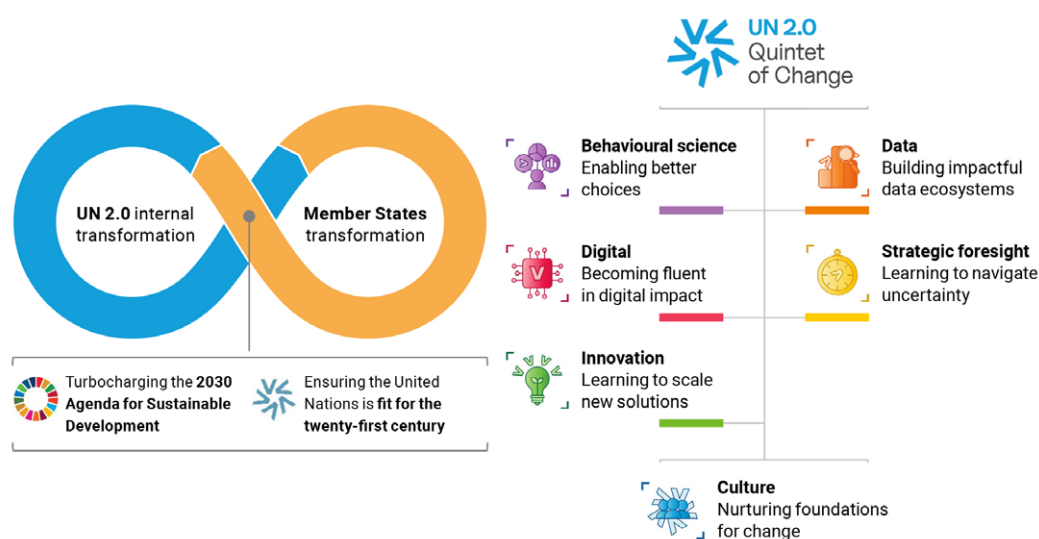
- Producto B.1. Mejora del liderazgo y de la línea estratégica para garantizar el impacto organizativo
- Producto B.2. Apoyo eficaz y eficiente a la toma de decisiones por parte de los órganos de administración
- Producto B.2. Apoyo eficaz y eficiente a la toma de decisiones por parte de los órganos de administración

Resultado habilitador C: Gestión eficaz, eficiente, orientada a los resultados y transparente

- Producto C.1. Un entorno digital y físico mejorado para lograr operaciones eficaces y eficientes y lugares de trabajo seguros y sostenibles.
- Producto C.2. Mejora de las políticas, los mecanismos y los enfoques para facilitar la gestión integrada de los recursos con miras a obtener resultados\ Producto
- C.3 Iniciativas transformadoras para fomentar una mano de obra ágil, diversa y con impacto, dotada de competencias punteras y que trabaje en un entorno laboral inclusivo y respetuoso.

El espacio estratégico del Centro en el bienio 2026-2027 también viene determinado por los cambios sistémicos en la cooperación para el desarrollo mundial y la gobernanza multilateral. La erosión de la confianza en las instituciones multilaterales tradicionales, la fragmentación de las prioridades de los donantes y las tensiones geopolíticas han amplificado los llamamientos a la reforma dentro del sistema de las Naciones Unidas. Esto ha dado lugar a la **Agenda 2.0** de las Naciones Unidas, que insiste en la transformación digital, las capacidades de datos y unos modelos de ejecución más ágiles y coordinados.

Acerca del Quinteto de cambios de las Naciones Unidas 2.0



Fuente: UN 2.0 Forward-thinking Culture and Cutting-edge Skills for Better United Nations System Impact, Informe de políticas núm.11, 2023

Las principales implicaciones el Centro incluyen la necesidad de ajustarse al «Pacto por el futuro», adoptado en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Futuro de 2024, que prevé un contrato social renovado centrado en la equidad, los derechos humanos y la sostenibilidad. Por lo tanto, los proveedores deben replantearse sus ofertas de desarrollo de capacidades para servir como facilitadores de la transformación sistémica, apoyando transiciones justas, gobernanza inclusiva y resiliencia institucional en medio de la incertidumbre.

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

En este contexto, el Centro debe hacer frente a una doble expectativa: ajustarse estrechamente a agendas normativas como la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y la Agenda de Justicia Social de la OIT, al tiempo que apuesta por la agilidad empresarial y la fluidez digital. Por lo tanto, la orientación de la estrategia del Centro se basará en la Agenda 2.0 de las Naciones Unidas, incorporando la tecnología digital, el análisis de datos, las capacidades de previsión, la ciencia del comportamiento y la innovación en sus servicios de aprendizaje y asesoramiento, así como en sus procesos empresariales internos. Estas competencias fundamentales han permitido al CENTRO mantenerse a la vanguardia de la innovación en materia de políticas, el desarrollo de competencias y la facilitación del diálogo social en el pasado reciente, y seguirán acompañando al Centro en el futuro.

Mandato del Centro de promover la innovación y la gestión del conocimiento en la OIT

«Con el fin de hacer realidad los objetivos de la OIT de asegurar la coherencia de las políticas y aplicar un enfoque centrado en las personas, es preciso contar con métodos de trabajo nuevos y mejorados que faciliten la implicación y la interacción de los mandantes tripartitos, los asociados y todos los equipos de la OIT, tanto en la sede como en las oficinas exteriores. La OIT ha de adoptar nuevos métodos para prestar un asesoramiento en materia de políticas oportuno, pertinente y de calidad, y para apoyar la ejecución de sus programas y proyectos, en consonancia con las necesidades y prioridades de los mandantes. Esos nuevos métodos implicarán la adopción de enfoques basados en la demanda y la colaboración con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación, lo que reforzará la capacidad de la OIT para responder y adaptarse a la evolución del mundo del trabajo y mejorará los modelos de intervención de la Organización, al acercar los procesos de toma de decisiones a los lugares en los que se aplicarán (...).

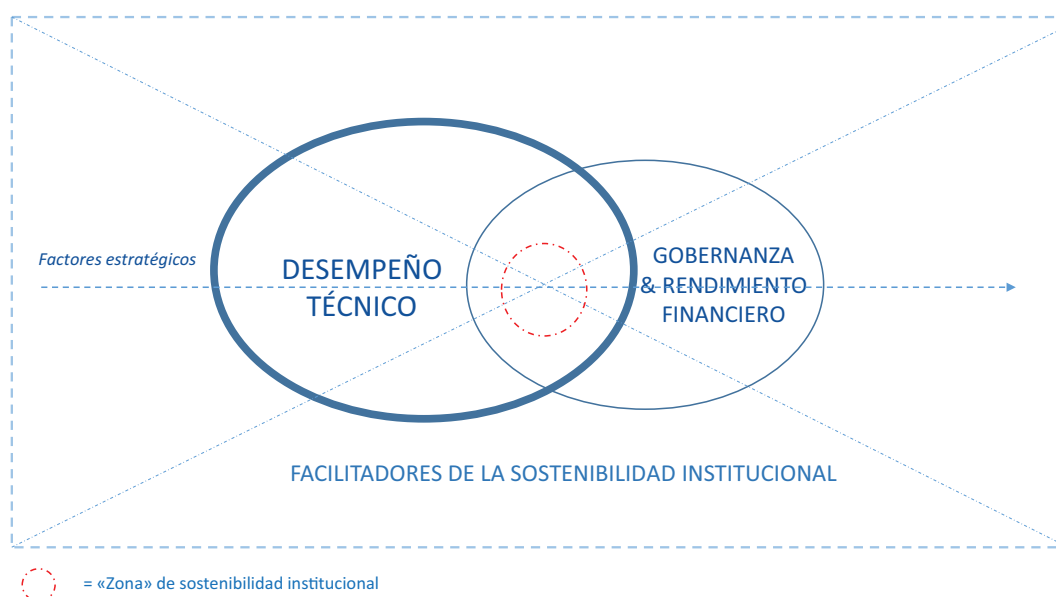
La (...) Estrategia de la OIT sobre conocimiento e innovación (...) se articula en torno a las cuatro prioridades estratégicas siguientes: (i) fortalecimiento de la capacidad interna en materia de gestión del conocimiento e innovación en toda la estructura organizativa de la OIT; (ii) promoción de políticas, productos y servicios innovadores que contribuyan a la consecución del trabajo decente y la justicia social; (iii) establecimiento de alianzas que apoyen la innovación en el mundo del trabajo, y (iv) consolidación de una cultura del conocimiento y la innovación. Se establecerá un mecanismo de innovación funcional que contará con una red virtual de puntos focales de cada departamento en la sede y en las oficinas exteriores. Este mecanismo, que aprovechará los recursos existentes en materia de conocimiento e innovación a través de una red de colaboración armonizada, ofrecerá un espacio seguro para la experimentación a fin de alentar la innovación y promover una cultura institucional que propicie la innovación. La principal medida de intervención será mejorar la utilización de los servicios de conocimiento e innovación atendiendo a las opiniones de los usuarios para garantizar que los servicios ofrecidos se ajusten a sus necesidades. Otros métodos incluirán el uso de las competencias en creación de redes, la provisión de un espacio de aprendizaje entre iguales para compartir ideas innovadoras (utilizando nuevas tecnologías y enfoques, como los adoptados por el Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín (Centro de Turín)), y apoyar a los departamentos y unidades, tanto en la sede como en las regiones, en el desarrollo de enfoques innovadores».

Fuente: GB.347/PFA/4 Estrategia de la OIT sobre el conocimiento y la innovación, pág. 3

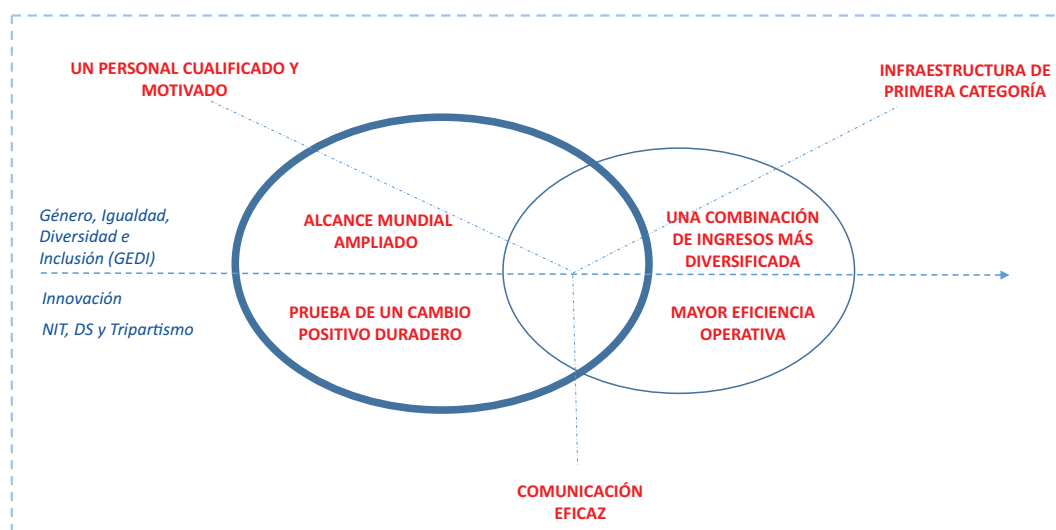
Pilares del marco de resultados

Consciente del equilibrio requerido entre su mandato principal y su dependencia parcial de los ingresos obtenidos, la estrategia de sostenibilidad del Centro distingue entre una dimensión de **desempeño técnico y una dimensión de desempeño de gobernanza y financiero, respaldados por un entorno organizativo sólido para la sostenibilidad institucional**. El modelo también destaca varios **factores transversales vinculados a las principales propuestas de valor de la OIT**. Más específicamente, y tal como se ilustra a continuación, el **desempeño técnico** del Centro se evalúa tanto en función del **alcance de sus servicios como de los efectos directos y el impacto de los mismos**. La **gobernanza y el desempeño financiero** del Centro se articulan en torno a un enfoque centrado en la mejora de la gobernanza y la supervisión, una base de recursos más diversificada y una mayor y eficiencia operativa. A su vez, los elementos habilitadores de **un entorno organizativo sólido y de un desempeño institucional sostenible** dependen de un personal motivado y competente, de una infraestructura de primer nivel y de una comunicación estratégica y eficaz. Los factores transversales son: i) las Normas Internacionales del Trabajo, el diálogo social y el tripartismo; ii) la innovación, y iii) la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

La estrategia de sostenibilidad del Centro ilustrada



Esferas de resultados



Fuente: Plan estratégico del Centro para 2026-2029, pág. 5

Los resultados, productos y líneas de trabajo vinculados a cada componente se desarrollan con más detalle en la Parte II del presente documento.

Indicadores clave de rendimiento

A continuación se ilustran los principales indicadores de desempeño utilizados por el Centro para el seguimiento, la supervisión y la evaluación de los resultados. Los indicadores se agrupan por canal de servicio y corresponden a los distintos pasos de las cadenas de resultados específicas de cada canal. Para obtener una lista completa de los indicadores con líneas de referencia y metas, incluidos los indicadores de resultados vinculados al entorno operativo propicio, consulte el anexo del presente documento.

Cadena de resultados maestra que regirá el trabajo del Centro durante el bienio 2026-2027

	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS INMEDIATOS	RESULTADOS	IMPACTO
Definición	Actividades desarrolladas y recursos utilizados para generar resultados	Resultados inmediatos o entregables	Cambio emergente directamente atribuible a los productos	Cambio duradero que puede atribuirse con cierta confianza a los resultados inmediatos	Cambio positivo duradero a largo plazo en la consecución de la justicia social
Preguntas de orientación	¿Qué se hizo/qué actividad se llevó a cabo?	¿A quiénes se llegó con la actividad? ¿Se realizó la actividad de manera eficiente?	¿Quedaron satisfechos los beneficiarios? ¿Cuál fue el resultado al final de la actividad?	¿Fue eficaz la actividad, es decir, mejoró el desempeño/ comportamiento de los beneficiarios de la manera esperada?	¿De qué maneras la actividad tuvo un impacto positivo en la justicia social en el contexto dado?
Indicadores clave de desempeño del desarrollo de capacidades individuales					
Servicios de aprendizaje	Número de actividades (desglosadas en sus componentes, cuando proceda)	Número de participantes (desglosados por género, afiliación, subregión y otros criterios)	Niveles de satisfacción de los participantes Tasas de adquisición de conocimientos	Tasas de aplicación de los nuevos conocimientos Pruebas de la mejora del desempeño individual (casos prácticos y testimonios)	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT
Indicadores clave de desempeño del desarrollo de capacidades institucionales					
Asesoramiento estratégico	Número de actividades	Número de clientes institucionales	Índices de satisfacción de los clientes Una estrategia/ plan de acción respaldado por el cliente	Prueba de la ejecución del plan Prueba de la mejora del desempeño institucional	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT
Apoyo al desarrollo de productos		Número de clientes institucionales	En su caso, también el número de beneficiarios indirectos a los que se llega a través de los clientes gracias al asesoramiento para el desarrollo de productos		
Indicadores clave de desempeño del desarrollo de capacidades sistémicas					
Facilitación de eventos	Número de actividades	Número de participantes	Nivel de satisfacción de los participantes Número de nuevas conexiones de red Consenso emergente sobre el tema del debate	Pruebas de un cambio de comportamiento duradero	Contribución al logro de los indicadores de los ODS promovidos por la OIT
Campañas de comunicación y promoción		Número de personas que respondieron a la campaña	Número de personas comprometidas tras la campaña	Pruebas de un cambio de comportamiento duradero	

A continuación, se ilustran algunos indicadores principales y objetivos ambiciosos que utiliza la OIT para hacer un seguimiento de su contribución al logro de los ODS. Véase también la lista de indicadores pertinentes para los ODS utilizados por el FPAN en su examen de 2025 de los avances en la consecución del ODS 8, que se presenta en la sección I.1. El Centro centrará sus evaluaciones de impacto en consecuencia para validar el cambio positivo duradero de su propio trabajo.

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

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

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

Algunas metas a las que se aspira para 2029

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

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

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

* Los indicadores de los ODS de los que la OIT es responsable y sobre los que se dispone de datos se utilizarán para hacer un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de las metas a que se aspira durante la aplicación del Plan Estratégico. Se facilitará información más detallada en los documentos del Programa y Presupuesto.

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

I.4. RESUMEN FINANCIERO

Teniendo en cuenta la actual situación financiera mundial, las propuestas presupuestarias del Centro garantizan que no se prevea ninguna contribución adicional de los Estados miembros, respetando así el concepto de un presupuesto de crecimiento nominal cero en el contexto del modelo operativo y de financiación del Centro.

Cabe esperar que algunos gastos del Centro aumenten, aunque en gran medida escapen al control directo de la gestión, por ejemplo, los relacionados con los gastos de personal

regulados por el Comité de Administración Pública Internacional y las decisiones de la Asamblea General. Otros gastos que están más directamente bajo el control de la dirección se han presupuestado, en conjunto, a un nivel inferior al del bienio 2024-2025. Si se combinan con los ingresos previstos, el Centro propone un presupuesto equilibrado para su aprobación por parte del Consejo.

Los ingresos obtenidos constituyen una fuente importante de ingresos para el Centro y garantizan su sostenibilidad financiera. El potencial de generación de ingresos de cada tipo de servicio de desarrollo de capacidades ha sido cuidadosamente tenido en cuenta al determinar la dotación de recursos para el bienio 2026-2027. En un entorno con escasos recursos, en el que las contribuciones voluntarias son limitadas, será esencial contar con una combinación diversificada de actividades de aprendizaje y desarrollo de conocimientos para garantizar que los programas básicos cuenten con la financiación adecuada. El objetivo general del presupuesto es planificar para que las varias áreas del Centro cuenten con los recursos adecuados para respaldar la combinación de actividades, al tiempo que se mantiene competitivo y rentable, y se garantiza la sostenibilidad a largo plazo del Centro en el cumplimiento de sus objetivos y su mandato.

Pese al éxito demostrado de este modelo mixto, el Centro sigue enfrentándose a retos y riesgos financieros. La presión actual sobre los presupuestos de ayuda al desarrollo, una fuente indirecta de financiación para muchas actividades formativas, obligará al Centro a aprovechar eficazmente sus capacidades y su oferta formativa, así como sus campañas de movilización de recursos. La volatilidad actual del mercado de divisas y la incertidumbre en torno a las previsiones de inflación se suman al entorno de riesgo actual y requerirán un estrecho seguimiento durante el bienio. Por lo tanto, el enfoque general a la hora de preparar el presupuesto sigue siendo prudente. Se ha incluido una contingencia en el presupuesto para 2026-2027 con el fin de atenuar el impacto financiero de fluctuaciones inesperadas y otros riesgos.

Los niveles de contribuciones netas previstos para el bienio 2026-2027 procedentes de los distintos tipos de actividades, así como de otras fuentes, se basan en las previsiones para 2025, las tendencias emergentes en la ayuda al desarrollo y la alineación con el crecimiento del alcance. El Centro también seguirá respondiendo a la demanda de servicios de pago relacionados con el asesoramiento estratégico y el desarrollo de productos de aprendizaje para intermediarios institucionales, con el objetivo de aumentar los ingresos obtenidos. El Centro prevé mantener los ingresos netos globales en niveles similares a los del bienio anterior.

Los equivalentes a tiempo completo (ETC) presupuestados para los gastos fijos de personal se mantienen al mismo nivel que en el bienio anterior. Todos los puestos se presupuestan previendo que las vacantes se cubrirán durante el bienio 2026-2027 con el mínimo retraso posible. La estimación de los gastos conexos refleja las decisiones sobre las escalas de sueldos y las prestaciones aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas, tal como se aplican al régimen común de las Naciones Unidas y figuran en el Estatuto del personal del Centro, así como las que pueden preverse razonablemente durante el bienio 2026-2027.

El entorno fiscal restrictivo para la financiación pública ha dado lugar a que no se incluyan disposiciones generales sobre la inflación para otros gastos fijos. El Centro se esforzará por absorber la inflación en estos conceptos mediante el aumento de la eficiencia y la restricción o el aplazamiento de los gastos. Cuando se han producido costes adicionales como consecuencia

de la renovación de contratos y procesos de licitación, estos se han incluido por necesidad, pero con la correspondiente reducción en otras partidas del presupuesto para garantizar un nivel ZNG para los gastos consolidados no relacionados con el personal dentro del control de la dirección.

Las asignaciones al Fondo de innovación, al Fondo de tecnología de la información y la comunicación y al Fondo de mejoras del campus se mantienen en los mismos niveles que en el bienio anterior, con el fin de garantizar una mayor eficiencia mediante la innovación de los procesos, la automatización y las inversiones relacionadas con las tecnologías de la información, al tiempo que se puede continuar con la renovación del campus y, en particular, ofrecer apoyo adicional y becas con miras a reforzar el carácter tripartito del Centro. Las asignaciones para el Fondo de becas se han incrementado como expresión del compromiso del Centro de garantizar las actividades de formación para los principales destinatarios, incluso en un entorno presupuestario austero.

El presupuesto para 2026-2027 se presenta en la Sección III de este documento. Este incluye las contribuciones netas presupuestadas generadas por los ingresos obtenidos, así como las contribuciones voluntarias, que se espera alcancen un total de 62 647 millones de euros. El gasto fijo total, incluidos 2,4 millones de euros en inversiones institucionales, ascenderá a 62 625 000 euros con el fin de contar con un presupuesto equilibrado previsto.

II. ÁREAS DE RESULTADOS

II.1. DIMENSIÓN DE RENDIMIENTO TÉCNICO

RESULTADO 1: EL CENTRO HA LOGRADO UN MAYOR ALCANCE

Prioridades

Los cambios en el entorno que se resumen en el examen ejecutivo crean oportunidades para que los servicios del Centro sean accesibles en todo el mundo para un número mucho mayor de mandantes de la OIT y a través de un mayor número de socios locales. La clave para aprovechar con éxito los efectos de escala y las sinergias será seguir ofreciendo **cursos y eventos presenciales de referencia en el campus de Turín** y en otros países, al tiempo que se persigue la **transformación digital de la cartera de servicios del Centro**. Con este fin, el Centro **ampliará su oferta de servicios de aprendizaje mejorados digitalmente, pero centrados en las personas**. El Centro presentará **productos y servicios de asesoramiento que refuercen la capacidad institucional principalmente de los mandantes de la OIT**, así como de los socios para el desarrollo de la OIT, a fin de que puedan emprender con éxito sus propias transiciones digitales. El Centro seguirá **haciendo hincapié en el apoyo al desarrollo de capacidades a nivel sistémico**, ampliando, en estrecha colaboración con la OIT, su conjunto de servicios de gestión del conocimiento digital y sus actividades de comunicación y promoción. Una línea de trabajo interrelacionada es el posicionamiento de la **Escuela de desarrollo de Turín (TSD)** como un «faro académico», que conecta al Centro a través de alianzas de aprendizaje con universidades y otras agencias de las Naciones Unidas.

El crecimiento en materia de promoción irá acompañado de un mayor énfasis en los resultados y el impacto (Resultado 2) y de una mayor inversión en la infraestructura del campus, la infraestructura informática y las aplicaciones (Resultado 4). En un contexto de escasez de recursos, esta tangente de crecimiento también exige la automatización de los procesos empresariales para aumentar la eficacia y la eficiencia (Resultado 3).

Significado del desarrollo de capacidades mejorado digitalmente pero centrado en las personas

En el contexto de la promoción del trabajo decente y la justicia social, el desarrollo de capacidades desempeña un papel fundamental en la capacitación de las personas, las instituciones y las sociedades para diseñar y aplicar estrategias eficaces. Cuando son prestados por organizaciones internacionales, estos servicios dependen cada vez más de las tecnologías digitales para ampliar su alcance, acelerar el aprendizaje y mejorar su impacto. Sin embargo, un enfoque basado en la tecnología no significa abandonar el núcleo humano del aprendizaje, sino que requiere un esfuerzo deliberado para situar a las personas, sus necesidades y sus realidades en el centro del diseño y la impartición.

El desarrollo de capacidades mejorado digitalmente pero centrado en las personas se refiere a un modelo estratégico que integra la escala y la eficiencia de las herramientas digitales con la empatía, la inclusión y la pertinencia de los enfoques centrados en el participante. En este modelo, la tecnología actúa como facilitador, no como motor, de los resultados del desarrollo. Las plataformas de aprendizaje, las aulas virtuales, las aplicaciones móviles y los contenidos mejorados con inteligencia artificial se utilizan para romper las barreras geográficas y financieras, personalizar los itinerarios de aprendizaje y ofrecer un apoyo basado en datos. Pero la dimensión humana sigue siendo primordial: los programas se diseñan con un profundo conocimiento de los contextos, las culturas y los retos profesionales de los alumnos.

Este enfoque implica la **creación conjunta** con los alumnos y las partes interesadas, utilizando **métodos participativos** para garantizar que el contenido y los modos de impartición se ajusten a las realidades y aspiraciones locales. También da prioridad al **diálogo, la colaboración y el pensamiento crítico**, garantizando que los participantes no sean receptores pasivos de información, sino agentes activos del cambio. Las herramientas digitales se eligen y adaptan en función de su capacidad para fomentar la **participación, la inclusión y el intercambio entre iguales**. Además, la **accesibilidad y la equidad** son pilares fundamentales del diseño centrado en las personas. Esto implica garantizar que se contemplen desde el principio cuestiones como el género, el idioma, la discapacidad, la conectividad y las limitaciones de tiempo. La **confianza, el respeto y la responsabilidad compartida** son fundamentales para el proceso de aprendizaje, especialmente cuando se presta servicio a comunidades históricamente marginadas o excluidas de los procesos de desarrollo global.

En resumen, el desarrollo de capacidades mejorado digitalmente pero centrado en las personas no consiste en digitalizar la formación, sino en utilizar la tecnología de forma inteligente para profundizar en las relaciones humanas, apoyar un aprendizaje significativo y promover los valores de la justicia social y el trabajo decente para todos.

Aportes concretos

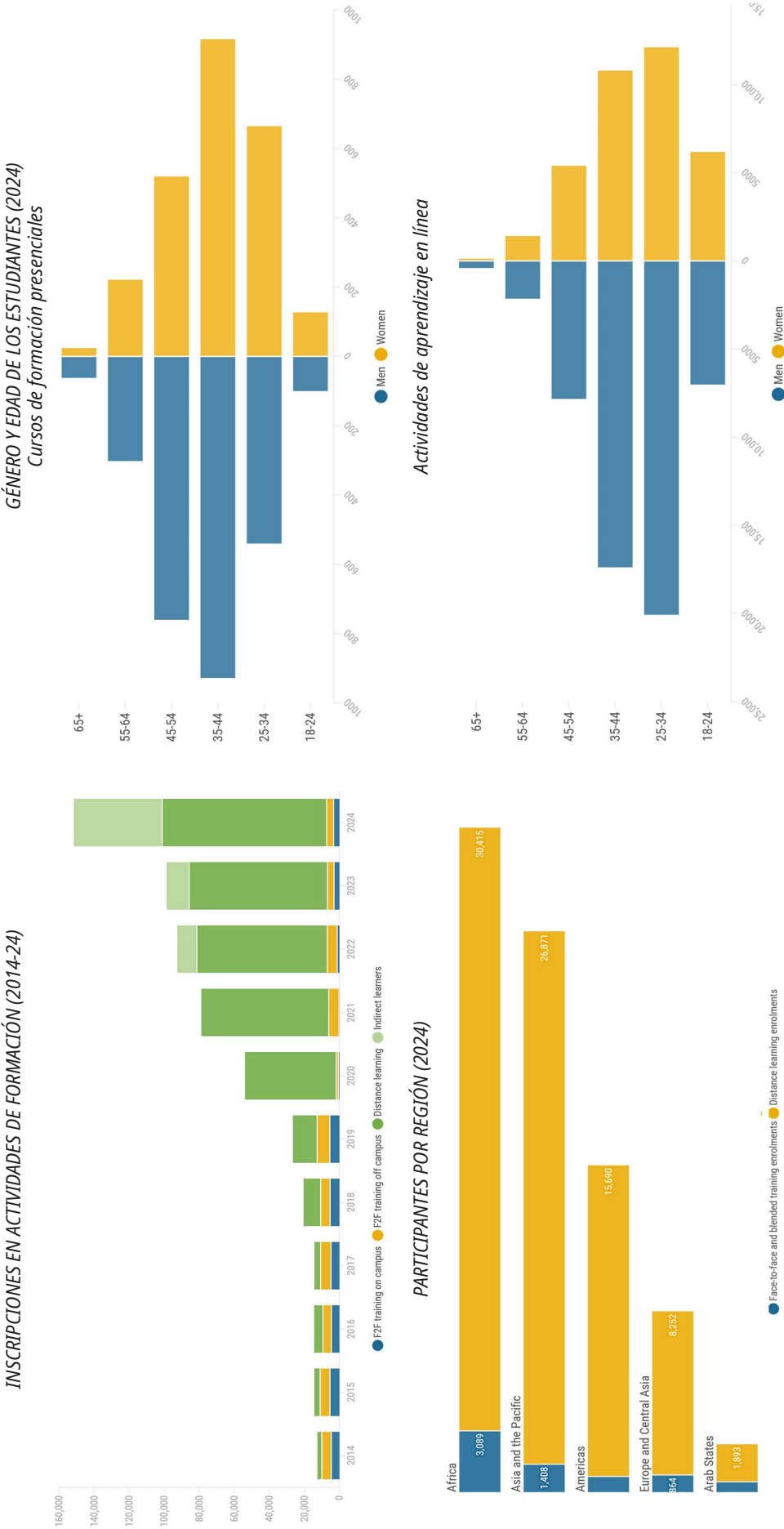
Producto 1.1. Servicios de aprendizaje asequibles, digitalmente inclusivos y centrados en las personas para todos

Reconociendo el papel fundamental que desempeña la interacción humana en un aprendizaje eficaz, el Centro seguirá invirtiendo en **cursos y acontecimientos presenciales de referencia en el Campus de Turín**, así como en otros países. Estas actividades fomentan el intercambio entre iguales, la creación de redes y el desarrollo de competencias prácticas que no siempre son reproducibles en línea. Los formatos presenciales se combinarán estratégicamente con componentes digitales para crear itinerarios de aprendizaje mixto, garantizando la flexibilidad al tiempo que se preservan los beneficios de la participación presencial. El **Campus seguirá siendo un espacio de encuentro global para los mandantes de la OIT**, así como para otros socios, y albergará importantes academias, diálogos sobre políticas y programas de liderazgo que impulsarán la colaboración entre regiones.

Paralelamente, el Centro seguirá utilizando **soluciones digitales para democratizar el acceso a las actividades de aprendizaje y colaboración** en todo el mundo, ya que permiten a un mayor número de personas en el mundo del trabajo acceder a servicios gratuitos de desarrollo de capacidades, disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en su lugar de residencia y en su propio idioma. Si bien la «nueva normalidad» en el aprendizaje para adultos ha traído consigo nuevos retos relacionados con la brecha digital entre las sociedades y dentro de ellas, también es cierto que en 2024 el número de personas inscritas en las actividades del Centro superó en más de tres veces el alcance previo a la pandemia en 2019, con una mayor proporción de residentes en el Sur Global y una mayor participación de participantes más jóvenes.

De cara al futuro, el reto consistirá en mantener esta dinámica de crecimiento y, al mismo tiempo, conservar una base de actividades de formación presenciales en los casos en que la presencia física resulte más beneficiosa para el aprendizaje.

Estadísticas seleccionadas sobre los participantes del Centro



Fuente: Informe provisional de ejecución para 2024

Con objeto de modernizar y, en su caso, ampliar sus cursos de formación presenciales, el Centro seguirá invirtiendo en la modernización y ampliación de los cursos abiertos impartidos en el campus para mejorar su alcance e impacto. Un aspecto importante en este ámbito serán las academias abiertas presenciales anunciadas en el calendario anual de actividades del Centro, teniendo en cuenta la pertinencia política de estos formatos para los mandantes tripartitos de la OIT.

Posicionar el Centro como un lugar de referencia para la formación presencial

Las Academias del Centro son actividades de referencia a escala mundial que normalmente se celebran en Turín, en el cruce de caminos entre las regiones y con el fin de reunir al mundo en un solo campus. Las Academias tendrán un mínimo de 50 participantes y una duración de 1 a 2 semanas. Incluyen un componente de aprendizaje en línea y otro de formación presencial. Los graduados de las academias del Centro recibirán un certificado de aprovechamiento. Algunas veces, las academias también forman parte de los programas de titulación del Centro y, por lo tanto, constituyen un componente en un proceso de aprendizaje de varias etapas que incluye al menos otras tres actividades de formación.

Un ejemplo de esta actividad presencial de referencia es la Academia de Migración Laboral (LMA), cuya próxima edición está prevista para junio de 2026. La LMA está dirigida a planificadores de políticas y funcionarios de instituciones y organismos gubernamentales que trabajan en el ámbito de la migración laboral y la movilidad; representantes de las organizaciones de trabajadores y de empleadores que se ocupan de cuestiones relacionadas con la migración laboral y las personas refugiadas; personal de ONG y organizaciones de la sociedad civil, y activistas que trabajan con trabajadores migrantes y las personas refugiadas a nivel de base; representantes de la diáspora y de asociaciones de migrantes; personal de organismos internacionales de desarrollo y comunidades económicas regionales; investigadores y académicos que trabajan en el ámbito de la migración laboral y el desplazamiento forzado; y periodistas y trabajadores de los medios de comunicación. El contenido de la LMA se basa en el **Programa de la OIT sobre la migración equitativa** y otros instrumentos fundamentales, como las Conclusiones de la discusión general de la Conferencia internacional del trabajo sobre migración laboral celebrada en junio de 2017, las Conclusiones de la Reunión técnica tripartita sobre migración laboral celebrada en noviembre de 2013, el Marco multilateral de la OIT sobre migración laboral de 2006 y el plan de acción de la Conferencia internacional del trabajo de 2004 para los trabajadores migrantes. Los Principios rectores sobre el acceso de los refugiados y otras personas desplazadas por la fuerza al mercado de trabajo, adoptados por la Reunión técnica tripartita en julio de 2016, y los Principios y directrices operativas sobre la contratación justa, adoptados por la Reunión tripartita de expertos en septiembre de 2016, también son fuentes importantes y pertinentes.

La LMA se estructura en torno a cuatro áreas temáticas distintas: (1) Gobernanza equitativa y eficaz de la migración laboral, (2) Protección de los trabajadores migrantes y sus familias, (3) Migración y desarrollo sostenible, y (4) Migración en situaciones de crisis. El curso consta de una fase en línea y una fase presencial. La fase en línea consta de módulos ofrecidos a través de la plataforma en línea eCampus que deben cursarse en un período de tres semanas. Esto sentará las bases para el componente presencial de una semana y acompañará a la formación formal con actividades que fomenten el intercambio de conocimientos y el enriquecimiento mutuo de ideas. A continuación, habrá una fase de recapitulación en línea de una semana de duración. El curso se divide en tres fases, con un total estimado de 100 horas lectivas: **Aprendizaje previo al curso**: Aprendizaje en línea flexible, autoguiado y dirigido por un tutor en eCampus, y una evaluación al final de la fase. **Aprendizaje presencial**: Sesiones presenciales y presentaciones atractivas a cargo de formadores con amplia experiencia, combinadas con ejercicios individuales y colaborativos en grupo, evaluaciones entre iguales y una evaluación al final de cada fase, y una **tarea de fin de curso**: Tarea individual en la que se aplican los principales conocimientos a un contexto concreto. Los participantes que completen con éxito todas las evaluaciones y la tarea final recibirán un Certificado de aprovechamiento. El Certificado de aprovechamiento está reconocido como credencial de aprendizaje que conduce a la obtención del diploma para expertos y profesionales en migración laboral. Para obtener más información, visite: <https://www.ilo.org/courses/academy-labour-migration>

A su vez, para mantener la dinámica de crecimiento en el ámbito del aprendizaje en línea, el Centro ampliará significativamente su alcance educativo mediante cursos adicionales de aprendizaje a distancia autoguiados, basados en el formato de clases magistrales, elaborados en estrecha colaboración con expertos de la OIT, que constituyen una buena práctica mundial en materia de aprendizaje a distancia autoguiado. Por ejemplo, en 2026 se introducirá una nueva clase magistral sobre *Hacer realidad la libertad sindical* desarrollada en 2025 con los Fondos de innovación, en tres idiomas.

El Centro también intensificará las actividades de formación inmersiva y colaboración que se imparten en las aulas de realidad virtual.

Colaboración en línea en directo en realidad virtual

Como alternativa más inmersiva a los seminarios web en directo, los eventos de aprendizaje y colaboración en directo en realidad virtual pueden ser soluciones digitales rentables en un entorno presupuestario con recursos escasos, en el que las misiones serán menos frecuentes. Los participantes adquieren unas gafas de realidad virtual, a menudo por una pequeña parte del precio de un billete de avión, y reciben formación previa sobre el uso del material por parte de uno de los instructores de realidad virtual del Centro. El acceso a la sala de reuniones de realidad virtual requiere el mismo ancho de banda que una conferencia de ZOOM y, para mayor confort y mejor impacto, las reuniones de realidad virtual, al igual que los seminarios web, tendrán una duración de entre 1 y 1,5 horas. Las salas de reuniones de realidad virtual del Centro cuentan con asistentes de inteligencia artificial que permiten a los participantes acceder a la información de Internet en tiempo real. El Centro empezó a ofrecer soluciones de realidad virtual en 2020 y, desde entonces, ha acumulado una amplia experiencia interna. En 2024, un primer grupo de exploradores de innovación de la OIT procedentes de toda la red mundial de oficinas de la OIT recibió formación sobre el uso de la tecnología. Los auriculares están ahora ampliamente disponibles a precios asequibles en las tiendas de electrónica de consumo.

Foto de una reunión de la red de exploradores de innovación de la OIT en realidad virtual celebrada en marzo de 2025



El Centro pondrá en marcha tutores de IA para el coaching personal integrado en cursos de aprendizaje a distancia autoguiados y con apoyo de tutores. Durante el bienio 2024-25 se desarrollarán los plugins necesarios. Además, El Centro pondrá en marcha aplicaciones de interpretación y traducción en directo basadas en inteligencia artificial, puestas a prueba en 2025, como parte de un proyecto de innovación destinado a hacer accesible su oferta de aprendizaje a distancia en todos los idiomas principales. Estas actividades se regirán por el **Manifiesto del Centro sobre el uso ético de la IA.**

Del Manifiesto de IA del Centro

INTRODUCCIÓN:

El Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT) reconoce el potencial transformador de la inteligencia artificial (IA) en el contexto del aprendizaje y el desarrollo. La IA tiene el poder de revolucionar la educación, mejorar el desarrollo de competencias y promover un crecimiento inclusivo y sostenible. Basándose en los principios de las Naciones Unidas para el uso ético de la IA y en el Consenso de Pekín de la UNESCO sobre Inteligencia Artificial y Educación, el CIF-OIT está firmemente comprometido a aprovechar los beneficios de la IA, salvaguardando al mismo tiempo las consideraciones éticas y garantizando un enfoque centrado en el ser humano. (...) Este manifiesto resume los compromisos del CIF-OIT en relación con el uso de la IA y de herramientas basadas en la IA de terceros en el contexto del aprendizaje. Los cinco puntos enumerados en este manifiesto deben considerarse como principios rectores para abordar las preocupaciones críticas que están surgiendo debido al uso cada vez mayor de la inteligencia artificial en la educación. (...)

1. Democratizar el acceso a la educación:

El CIF-OIT considera que la IA es un catalizador para democratizar el acceso a la educación y la formación de calidad en todo el mundo. Las herramientas y plataformas impulsadas por IA pueden ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas y adaptables, rompiendo las barreras del tiempo, la ubicación y los recursos. Nos esforzamos por desarrollar e implantar soluciones basadas en la IA que garanticen un acceso equitativo al aprendizaje, llegando a las comunidades marginadas y empoderando a las personas, independientemente de su origen socioeconómico o perfil de aprendizaje.

2. Mejorar las experiencias de aprendizaje:

El CIF-OIT cree que la IA tiene el potencial de revolucionar los modelos de aprendizaje tradicionales al potenciar la capacidad de aprendizaje y la inteligencia humanas. Al utilizar tecnologías de inteligencia artificial, nuestro objetivo es crear entornos que fomenten la participación, sean interactivos y centrados en el alumno, para apoyar mejor el desarrollo de competencias y la capacidad de aprendizaje, siempre siendo transparentes con los usuarios sobre dónde se utiliza la inteligencia artificial y por qué. Los tutores virtuales basados en inteligencia artificial y los sistemas de tutoría inteligente podrían proporcionar orientación y retroalimentación personalizada, facilitando el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias.

3. Promover el aprendizaje permanente:

El CIF-OIT reconoce que el rápido avance tecnológico exige un aprendizaje y una mejora de las competencias continuos. Creemos que la IA puede desempeñar un papel fundamental en la promoción del aprendizaje permanente mediante la identificación de las necesidades de aprendizaje individuales, la identificación de las carencias en materia de competencias y la recomendación de itinerarios de aprendizaje personalizados. Al hacer uso de análisis con inteligencia artificial y modelización predictiva, podemos facilitar la toma de decisiones fundamentadas, lo que permite a los estudiantes adaptarse a entornos laborales en constante evolución y aprovechar las oportunidades emergentes.

4. IA ética y responsable:

El CIF-OIT está firmemente comprometido a fomentar el desarrollo y el uso de la IA de manera ética y responsable. Nos adherimos a los principios de las Naciones Unidas, tales como la transparencia, la equidad, la responsabilidad y la privacidad. La gobernanza de los datos de los itinerarios de aprendizaje y la transparencia en el análisis del aprendizaje son fundamentales para un enfoque responsable de las experiencias de aprendizaje eficientes. Hacemos hincapié en la importancia de la supervisión humana de los sistemas de IA y en la necesidad de garantizar que las tecnologías de IA no perpetúen los prejuicios, la discriminación o la desigualdad. Participamos activamente en la investigación y el diálogo para abordar las cuestiones éticas relacionadas con la IA en el contexto del aprendizaje.

5. Innovación y adaptación continuas:

El CIF-OIT reconoce que las tecnologías de inteligencia artificial están en constante evolución. Nos comprometemos a permanecer a la vanguardia de los avances en IA y a evaluar el uso de soluciones innovadoras basadas en IA en nuestros programas de aprendizaje. Al adoptar una cultura de experimentación y evaluación de los resultados de las tecnologías emergentes, podemos mejorar continuamente nuestros enfoques pedagógicos y crear experiencias de aprendizaje eficaces que satisfagan las necesidades cambiantes de los alumnos en la era digital.

Para consultar el texto completo, visite: https://www.itcilo.org/sites/default/files/2024-03/Flyer%20AI-manifiesto_web%2002-2024-FINAL.pdf

Por otra parte, el Centro tiene la intención de ampliar los nuevos productos de aprendizaje puestos a prueba en el bienio 2024-25 con la cofinanciación del Fondo de innovación del Centro:

- **Prospectiva:** El objetivo de los productos de aprendizaje de prospectiva es desarrollar la capacidad de previsión entre los mandantes tripartitos de la OIT, optimizando el potencial de la IA y la RV en el pensamiento creativo y la toma de decisiones, y ayudando a las partes interesadas a anticiparse a los cambios inevitables. Con este propósito, el Centro ha formulado **directrices de prospectiva** y, desde 2023, ofrece **actividades de prospectiva a medida** para el personal de la OIT y los mandantes tripartitos de la OIT. Un ejemplo fue el Laboratorio de prospectiva organizado en Camboya en abril de 2025. En 2025, el Centro también ha apoyado el desarrollo y puesta a prueba de una **caja de herramientas de prospectiva**. Esta caja de herramientas se pondrá a disposición como una herramienta de formación accesible —y potencialmente autoguiada— destinada a ser práctica para los compañeros de la OIT en las regiones, en particular para su integración en proyectos de cooperación para el desarrollo, útil para los mandantes tripartitos de la OIT, fácilmente adaptable a las distintas realidades nacionales y regionales, y actualizada de forma periódica para mantener su pertinencia a lo largo del tiempo. La caja de herramientas se sometió a pruebas de estrés en un taller tripartito regional presencial (F2F), que reunió a los mandantes para desarrollar su capacidad de prospectiva estratégica sobre las perturbaciones geopolíticas y sus implicaciones para el mundo del trabajo, y fue puesta a prueba por un grupo selecto de organizaciones de trabajadores y de empleadores, y gobiernos, para apoyar el seguimiento que condujo a un ejercicio de prospectiva completo a nivel organizativo.
- **Análisis de datos:** El Centro lleva tiempo invirtiendo en sus capacidades de análisis de datos. En un primer momento, creó una función interna de análisis de datos y desarrolló aplicaciones de análisis de datos para uso interno. En un segundo momento, desarrolló productos de aprendizaje para los mandantes de la OIT y otras partes interesadas, empezando con un curso gratuito de aprendizaje a distancia autoguiado sobre análisis de datos que se comercializó en 2024. En 2025, el **paquete de productos de análisis de datos** se ha ampliado gracias a dos proyectos de innovación. El primer proyecto fue un **Laboratorio de simulación y visualización de políticas**, una iniciativa diseñada para aprovechar la IA, la realidad ampliada (RX) y el análisis de datos para mejorar la elaboración de políticas económicas y de empleo. Cada laboratorio se estructura combinando una experiencia inmersiva en el entorno de RV con un examen guiado de las políticas. La secuencia incluye la iniciación de los participantes al entorno de RV y a las herramientas de interfaz y navegación de datos; la elaboración y simulación conjunta de escenarios políticos mediante sesiones de lluvia de ideas asistidas que también pueden incluir activamente técnicas de prospectiva y aprovechar la IA para la toma de decisiones basada en pruebas; y una fase de recapitulación y reflexión para analizar y debatir las percepciones, comparar los resultados y evaluar la pertinencia y viabilidad de las medidas de política examinadas. El segundo proyecto fue una colaboración con la Oficina del Subdirector General de Empleo y Protección y consistió en un Desafío de innovación para animar y apoyar al personal técnico de la OIT que trabaja en el Grupo de Empleo y Protección Social a desarrollar e implementar soluciones innovadoras, basadas en la IA y mejoradas con datos, que mejoren las intervenciones en la promoción del empleo, el desarrollo empresarial y la protección social de los proyectos de CD y las intervenciones políticas. A la espera de los resultados, estas innovaciones se ampliarán durante el bienio 2026-2027.

- **Inteligencia artificial, gobernanza digital y transformaciones del mercado de trabajo:**
La IA está transformando los mercados de trabajo de todo el mundo, con efectos en la creación de empleo, desplazamientos y redefinición de los procesos de trabajo. Estos efectos varían considerablemente de un país a otro debido a las estructuras del mercado de trabajo, la composición de la mano de obra y los entornos políticos. En respuesta al rápido crecimiento de la demanda de conocimientos sobre el papel de la IA y la gobernanza digital de los mercados de trabajo, el Centro introducirá en 2026 todo un conjunto de cursos de formación sobre gobernanza digital:
 - **IA, herramientas digitales y análisis de datos para sistemas de protección social inclusivos:** Este curso abierto examinará cómo la IA, los big data y las plataformas digitales pueden revolucionar los sistemas de protección social y la interoperabilidad, haciéndolos más eficientes, transparentes e inclusivos. Los participantes aprenderán a aplicar el análisis predictivo para la evaluación de riesgos, la automatización impulsada por IA para las comprobaciones de elegibilidad, los conocimientos sobre el comportamiento para mejorar el cumplimiento y la nueva tecnología para la distribución segura y transparente de las prestaciones.
 - **Transformación digital para una gobernanza de la migración laboral justa y eficaz:** En este curso se enseñará a los participantes a aprovechar el potencial de la digitalización para facilitar la gobernanza de la migración y la movilidad laborales, promover un entorno propicio para el desarrollo y el reconocimiento de competencias y mejorar el acceso a un trabajo decente, así como a vías de migración seguras y periódicas. Se destacará cómo la tecnología digital puede mejorar la gobernanza de la migración laboral y los servicios existentes para los trabajadores migrantes en las distintas etapas de su viaje migratorio, impulsando el alcance, la coordinación y la integración.
 - **Inspección del trabajo inteligente: Soluciones digitales para el cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo:** En este curso se enseñará a los inspectores del trabajo a utilizar las plataformas digitales, el análisis predictivo y la gestión de casos basada en la IA para cumplir eficazmente la legislación laboral.
 - **Transformación digital de las instituciones de diálogo social, incluida la resolución de litigios:** Este curso, que abarca la mediación con IA, las plataformas de resolución de litigios en línea y el rastreo digital de casos, fortalecerá el uso de la tecnología para fomentar el diálogo tripartito y resolver los conflictos en el lugar de trabajo.
 - **Seguimiento de la seguridad y la salud en el trabajo basado en IA:** Centrado en la integración de sistemas de seguimiento basados en Internet de las Cosas (IoT), evaluaciones de riesgos basadas en IA y soluciones de formación digital para mejorar la seguridad y la salud en el lugar de trabajo.
 - **Mitigación del sesgo de IA en el lugar de trabajo** y prácticas de recursos humanos desde una perspectiva de género.

El Centro ofrecerá, a partir de 2026, una **Academia de gobernanza digital**. Esta Academia de gobernanza digital tendrá por objeto dotar a los profesionales de la protección social, la migración laboral, el diálogo social, la seguridad y salud en el trabajo (SST), la inspección del trabajo y la administración laboral de las competencias necesarias para aprovechar la transformación digital en aras de una gobernanza más eficiente, transparente e inclusiva. En ella se analizarán las repercusiones de la adopción de la IA en el mercado de trabajo en distintos contextos nacionales, centrándose en la forma en que los marcos de gobernanza digital -leyes, políticas, principios éticos y disposiciones institucionales- median estas repercusiones y abordan

retos como la protección de los trabajadores, la parcialidad y el diálogo social. El Centro también lanzará un **Diploma de gobernanza digital**. Esta certificación integrará los cursos abiertos recientemente desarrollados y la Academia de gobernanza digital con otras actividades sobre las TIC y la transformación digital en la protección social y servirá de credencial completa para los profesionales que buscan especializarse en procesos de transformación digital.

El Centro reconoce que la **mayor dependencia de las tecnologías digitales debe ir acompañada de medidas para garantizar que la tecnología de aprendizaje sea inclusiva desde el punto de vista digital**, es decir, que se centre en productos de consumo de última generación que estén ampliamente disponibles, sean asequibles, puedan funcionar con un ancho de banda de Internet bajo o incluso sin conexión a Internet y (cuando sea necesario) puedan utilizarse incluso con una cultura digital limitada. **Un ejemplo de tecnología de aprendizaje digitalmente inclusiva** desarrollada por el Centro durante el bienio 2024-2025 para su despliegue en el bienio 2026-2027 es el **microaprendizaje a través de teléfonos móviles**.

Proyectos de microaprendizaje inclusivo financiados a través del Fondo de innovación

El primer proyecto de microaprendizaje financiado por el Fondo de innovación en 2024 con 40 000 euros se centró en el desarrollo de cuatro cursos sobre temas distintos, desarrollados por cuatro Programas técnicos del CIF-OIT

- SPGT: Los secretos de la protección social: 10 mitos desvelados
- DEVINVEST: Microaprendizaje sobre las Normas medioambientales, sociales y climáticas (ESC)
- ACTRAV: Microaprendizaje sobre discriminación y derechos laborales
- LIP: 4-42 Un viaje de aprendizaje hacia la inclusión digital

Se puede acceder gratuitamente a los cursos de microaprendizaje a través de la página web del CIF-OIT mediante un código QR que lleva directamente a WhatsApp. No se ha utilizado ninguna otra herramienta o cuestionario, ya que se trata de una experiencia directa por WhatsApp. Una vez que el usuario finaliza las 10 píldoras de microaprendizaje, un cuestionario final es el último paso para obtener una insignia Accreditable expedida por el CIF-OIT. Se ha desarrollado un chatbot de IA para cada uno de los proyectos de microaprendizaje, basado en la documentación de referencia proporcionada por cada Programa técnico. Aprovechando la documentación disponible, se pueden dar instrucciones al chatbot para que pueda responder a cualquier otra pregunta sobre el tema que los alumnos puedan plantear tras la finalización del itinerario de aprendizaje. Todos los cursos de microaprendizaje se consideran «aperitivos»: los alumnos pueden familiarizarse fácilmente con el tema e interesarse por seguir examinándolo y profundizar en él después de la experiencia de microaprendizaje. Es por ello que, al final de estos cursos, los alumnos pueden encontrar un enlace al boletín del Programa (como en el caso del curso de microaprendizaje de ACTRAV) o un enlace al calendario de cursos abiertos (como en el caso del microaprendizaje del SPGT) para seguir estudiando el tema.

Por ejemplo, se ha desarrollado el «Microaprendizaje sobre discriminación y derechos laborales» de ACTRAV, dirigido en particular a Argentina y México. Este curso de microaprendizaje, de hecho, utiliza el cine y la inteligencia artificial para abordar retos relacionados con la discriminación y los derechos laborales, especialmente entre los jóvenes y las mujeres de las organizaciones de trabajadores. Más concretamente, el curso analiza temas como los derechos sindicales, la seguridad en el empleo, la protección social, la diversidad y la inclusión, y la erradicación del trabajo infantil a través de escenas cinematográficas.

Un proyecto de microaprendizaje de seguimiento, financiado con una asignación de recursos del Fondo de innovación del Centro en 2025, tiene por objeto poner a prueba una solución de aprendizaje centrada en los dispositivos móviles y basada en un podcast educativo que desentraña las complejidades de un convenio colectivo. Diseñada para representantes de los trabajadores y los empleadores, así como para otras partes interesadas, esta iniciativa ofrece un enfoque innovador para la formación de los interlocutores sociales. El programa está estructurado como una **experiencia de aprendizaje a su propio ritmo de cuatro horas**, organizada en unidades de microaprendizaje que garantizan tanto la profundidad como la accesibilidad.

Cada **episodio del podcast** presenta situaciones reales y cláusulas fundamentales del proceso de negociación del convenio colectivo desde una **doble perspectiva**: la del empleador y la de los trabajadores, lo que permite a los oyentes comprender los fundamentos, los retos y las concesiones que conllevan las negociaciones. Para mejorar la participación y la aplicación de los conocimientos, la plataforma de aprendizaje móvil también incluye cuestionarios interactivos, simulaciones de toma de decisiones y foros de conversación, que incitan a los usuarios a reflexionar sobre los momentos fundamentales de los episodios preguntándoles: «¿Qué harías tú en su lugar?». Además, la plataforma ofrecerá información adicional a través de reflexiones escritas o grabaciones de audio complementarias de líderes sindicales y representantes de los empleadores, lo que fomentará una mayor comprensión y diálogo. El podcast se lanzará antes de finales de 2025.

Otro ejemplo de enfoques de aprendizaje digitalmente inclusivos son los Retos de innovación. El Centro puso en marcha este tipo de reto **dirigido a los jóvenes** en 2024 por encargo de la OIT en Sudáfrica. En 2025, el enfoque del Reto de innovación se ha repetido bajo los auspicios de la Conferencia sobre competencias Digitales para África.

Apoyar la inclusión digital de los jóvenes en África

En 2022, con el patrocinio del Gobierno de Flandes, la Alianza de programa conjunto y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) lanzaron el programa **Competencias digitales para empleos decentes para los jóvenes** con el fin de mejorar el ecosistema digital y reducir la brecha digital en Sudáfrica. El proyecto se diseñó como una contribución específica para ejecutar la Estrategia nacional de competencias digitales y futuras de Sudáfrica (2021-2025). La Alianza de programa conjunto está formada por el Departamento de Comunicaciones y Tecnologías Digitales (DCDT), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En el marco del programa conjunto, la OIT encargó al CIF-OIT la organización del [Reto de innovación en Competencias de Sudáfrica](#). Se trataba de una convocatoria para recabar ideas innovadoras que pudieran contribuir a crear una juventud más empleable, dotada de las competencias digitales más demandadas. Mediante el fortalecimiento de capacidades a nivel institucional, los jóvenes NEET (que no estudian, no trabajan ni siguen ninguna formación) de las provincias donde se encuentran estas instituciones se benefician de los cursos de competencias digitales mejoradas que se ofrecen. Los ganadores seleccionados recibirán apoyo financiero y técnico, y tendrán acceso a un programa de seis meses para ayudarles a crear prototipos y poner a prueba sus soluciones. La convocatoria dio lugar a 14 propuestas elegibles, que se redujeron a 9 finalistas a través de una serie de evaluaciones técnicas. Los finalistas fueron invitados a presentar sus proyectos ante un jurado externo compuesto por expertos en competencias, especialistas digitales e instituciones dedicadas al desarrollo de la juventud. En noviembre de 2022, se [anunciaron](#) 4 ganadores y 5 finalistas en la Conferencia Nacional sobre Competencias digitales y futuras del DCDT y la GIZ.

Las instituciones ganadoras fueron [Kasi Creative](#), dirigida por Lamise Inglis y sus socios, [Digital Vexospark](#), con sede en Limpopo y fundada por William Makgaba, [Lindamahle Innovation Centre](#), gestionado por Zine Nkukwana, y [Genesis Community IT](#), con sede en Ciudad del Cabo y fundada por Llewellyn Scholtz.

Los ganadores participaron en un **Bootcamp de Innovación** en abril de 2023, donde intercambiaron ideas, perfeccionaron sus conceptos y se conectaron para crear inteligencia colectiva con el fin de apoyar la adquisición de competencias digitales en Sudáfrica. Los proyectos se implementaron a lo largo de 2024; los resultados de los proyectos seleccionados se presentaron en el Grupo de trabajo sobre empleo del G20 a principios de 2025. Un ejemplo de cambio positivo transformador es el proyecto Genesis Community IT. (<https://g-citi.org>) Con más de mil visitas a sus instalaciones, los éxitos de Llewellyn Scholtz demuestran su comprensión de la interseccionalidad del problema. Su trabajo con la iniciativa Genesis Community IT se centra principalmente en despertar el espíritu emprendedor en los jóvenes y mejorar su acceso a la tecnología.

Consciente de que la exclusión digital y la brecha digital son cada vez mayores, reconoció un problema y creó una solución. Llewellyn llamó a su idea «Mobile Tech Champions» (Campeones de la tecnología móvil). Con ella, se proponía **crear oportunidades de empleo potenciales, inspirar el espíritu emprendedor y estimular el crecimiento económico** en los municipios y las comunidades locales.



Para obtener más información sobre la inclusión digital en África, visite <https://www.itcilo.org/stories/digital-inclusion-action>

El crecimiento en número también debe ir acompañado de un mayor énfasis en los resultados y el impacto del esfuerzo de aprendizaje. El riesgo de abandono y de resultados de aprendizaje superficiales es especialmente mayor en las actividades de aprendizaje a distancia autoguiadas. Los plugins de IA están pensados para abordar parcialmente esta cuestión, proporcionando apoyo tutorial y experiencias de aprendizaje interactivas personalizadas. La realidad virtual es otra modalidad que ofrece una experiencia de aprendizaje inmersiva y altamente interactiva. Gracias al sistema de acreditación basado en blockchain introducido por el Centro en 2021, este puede ampliar fácilmente su sistema de certificación digital para proporcionar a un número cada vez mayor de alumnos certificaciones seguras, transferibles y reconocidas a escala mundial. Gracias a la certificación digital, el Centro ahora también está en posición de hacer un mejor seguimiento de las tasas de finalización de los cursos y empezará a rendir cuentas sobre las tasas de certificación (es decir, la proporción de participantes que completan la prueba final y descargan un certificado), al principio para el aprendizaje en línea.

El Centro también experimentará con nuevas funciones, como insignias digitales acumulables, incluso por la participación en formatos que no sean de formación, como conferencias y eventos de diálogo. El sistema de certificación digital también es el puente de datos que permite retroalimentar la información a través de la función de análisis de marketing digital del Centro para el diseño y la promoción de futuros ciclos de servicios de aprendizaje. Para obtener más información sobre cómo el Centro garantizará la calidad y equilibrará la preocupación por el alcance y los resultados, consulte el capítulo que describe el trabajo en el marco del Resultado 2.

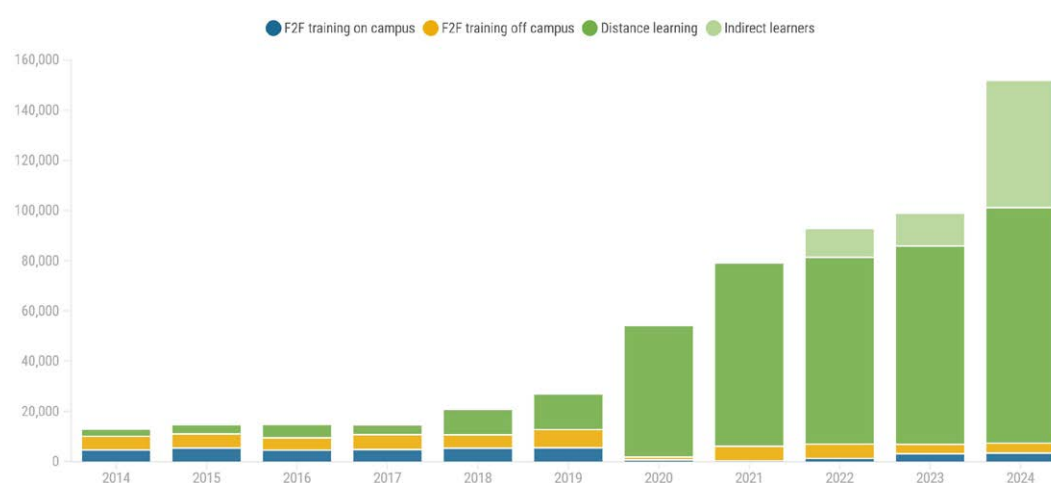
Producto 1.2. Soluciones de conocimiento mejoradas digitalmente y centradas en las personas para los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales.

La piedra angular de los servicios de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas del Centro es el **apoyo al desarrollo de productos**, con plataformas de aprendizaje y otras herramientas de transformación digital desarrolladas por encargo de los mandantes tripartitos de la OIT y otros socios de desarrollo de la OIT como oferta de referencia. Los mandantes de la OIT dispondrán de una amplia gama de opciones, desde el desarrollo de cursos de formación

independientes hasta soluciones llave en mano de campus electrónicos con funciones administrativas como marketing digital, análisis del aprendizaje digital y certificación digital. Si así se solicita, el Centro también puede desempeñar estas funciones administrativas en nombre de los mandantes para reducir las barreras a la transformación digital.

Los servicios de desarrollo de productos son fundamentales para la titularidad local (y la sostenibilidad) de soluciones de conocimiento mejoradas digitalmente y multiplican eficazmente el alcance del Centro entre sus grupos objetivo. Como se ilustra al dorso, el alcance indirecto del Centro a través de plataformas de aprendizaje de intermediarios institucionales ha aumentado significativamente en los últimos años, gracias a productos de referencia como la plataforma de formación en seguridad y salud en el trabajo para las OEE (e-SST) y la plataforma para mujeres en empresas digitales.

Beneficiarios indirectos atendidos por el Centro a través de plataformas de terceros



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

Fuente: Informe provisional de ejecución para 2024

El Centro se propondrá emular esta buena práctica en el bienio 2026-2027 con nuevas ofertas adaptadas a segmentos específicos de grupo objetivo con necesidades distintas. Las variables de segmentación deberán determinarse en consulta con los departamentos y los mandantes de la OIT, pero podrían estar relacionadas con sectores económicos como la industria de la confección o la economía del cuidado, temas prioritarios como las normas fundamentales del trabajo, o grupos prioritarios como las mujeres o los jóvenes. El Centro también examinará el desarrollo de ofertas de plataforma dirigidas a participantes mayores de 55 años, posiblemente centrándose en servicios de aprendizaje permanente para facilitar la permanencia en el mercado de trabajo. En relación con el Producto 1.1, otro aspecto importante serán las soluciones de plataforma para la colaboración y el aprendizaje a distancia en realidad virtual, en las que no se hace hincapié en los contenidos temáticos, sino en las modalidades de aprendizaje como tales.

El nexo entre cambio demográfico y justicia social: lo que deben saber los responsables políticos (y cómo aprenden las personas de edad)

La población mundial está envejeciendo, un fenómeno que tiene importantes implicaciones para el futuro del trabajo. Como se indica en la nota técnica sobre instrumentos relativos a los trabajadores de edad elaborada durante la novena reunión del Grupo de Trabajo tripartito sobre el mecanismo de examen de las normas (SRM TWG) en septiembre de 2024, la proporción mundial de trabajadores de edades comprendidas entre 55 y 64 años en la población activa total ha ido aumentando y se prevé que siga creciendo.

Entre las implicaciones de este cambio demográfico para el futuro del trabajo destacan las siguientes: En primer lugar, el mayor número de trabajadores mayores en la población activa requerirá ajustes en el mercado laboral para permitir la participación continuada de las personas mayores, llevando a cabo las adaptaciones necesarias en materia de seguridad y salud en el trabajo, tiempo de trabajo y organización del trabajo. En segundo lugar, se crearán nuevos puestos de trabajo y empresas en sectores como la asistencia sanitaria y el cuidado de larga duración, los productos farmacéuticos y las viviendas adaptadas a las necesidades de las personas mayores, lo que requerirá la adquisición de nuevas competencias y la promoción de nuevas oportunidades profesionales. Por último, los cambios demográficos aumentarán las tasas de dependencia (es decir, la proporción de personas que no están en edad de trabajar con respecto a la población en edad de trabajar), lo que podría ralentizar el crecimiento económico, generar menores ingresos fiscales y amenazar la sostenibilidad financiera de los sistemas de protección social. Garantizar la calidad y la cobertura de la seguridad de los ingresos constituye un reto importante para los gobiernos con poblaciones en proceso de envejecimiento. **La Declaración del Centenario de la OIT de 2019 reconoce la creciente relevancia de los trabajadores de edad en el mercado laboral** y encarga a la OIT —y, por extensión, al Centro— que oriente sus esfuerzos hacia medidas de desarrollo de capacidades para los mandantes que ayuden a los trabajadores de edad a ampliar sus opciones, optimizando sus oportunidades de trabajar en condiciones de buena calidad, productivas y saludables hasta su jubilación, y que permitan un envejecimiento activo.

Para el Centro, el cambio demográfico también significa que **la proporción de alumnos de edad mayores entre los participantes del Centro sigue creciendo** orgánicamente, debido al aumento del número de trabajadores de edad en el mercado laboral. Estos **participantes de edad suelen aprender de forma diferente** (y a menudo también quieren aprender cosas diferentes) a sus homólogos más jóvenes, por lo que es posible que obtengan menos beneficios de una oferta estandarizada. Según reveló la evaluación externa de los servicios de aprendizaje del Centro realizada en 2024, el análisis desglosado de los resultados del aprendizaje por grupo de edad puso de manifiesto que los participantes más jóvenes tendían a obtener mayores beneficios. Los jóvenes de entre 18 y 24 años lograron la mayor mejora media, con 17,5 puntos, y todos los participantes de este grupo mostraron un progreso positivo. Los avances en el aprendizaje disminuyeron de manera constante con la edad, y los participantes de entre 55 y 64 años registraron una media de solo 1,65 puntos, mostrando casi la mitad de ellos un cambio negativo. Esta tendencia sugiere que ciertas modalidades de enseñanza, en particular los entornos de aprendizaje electrónico, pueden ser menos accesibles o eficaces para los estudiantes de más edad, lo que pone de relieve la necesidad de adaptaciones de diseño inclusivas. En el bienio 2026-2027, el Centro elaborará un perfil de este segmento de alumnos de edad y, cuando proceda, adaptará su oferta de servicios a sus necesidades. Además, en estrecha colaboración con la OIT, el Centro ofrecerá servicios de aprendizaje para que los responsables de la planificación de políticas examinen el nexo entre el cambio demográfico y la justicia social.

El Centro ofrecerá además a sus clientes institucionales **asesoramiento estratégico**, centrándose temáticamente en estrategias de transformación digital y aspectos operativos de la gestión de sistemas de aprendizaje. En el bienio 2024-2025, el Centro ha empezado a crear un grupo de expertos internos en metodologías de evaluación y auditoría; en el bienio 2026-2027, este proceso continuará. El ciclo de prestación de estos servicios de asesoramiento suele incluir evaluaciones de la capacidad institucional, la elaboración conjunta de planes de acción y documentos estratégicos y, cuando procede, una serie de servicios de seguimiento para el desarrollo de capacidades, entre los que se incluyen la formación y el asesoramiento para apoyar la puesta en ejecución del plan. A partir de 2026, este ciclo de servicios pondrá mayor énfasis en las evaluaciones de seguimiento de los cambios positivos a largo plazo, en respuesta a la evaluación de 2025 de los servicios de consultoría del Centro, que reveló un enfoque unilateral en los productos, los resultados inmediatos y los resultados. Consulte el Resultado 2 para obtener más información sobre cómo abordar la preocupación por obtener una mejor prueba del impacto.

Aspectos destacados de la evaluación externa de 2025 de los servicios de asesoramiento estratégico del Centro

Principales hallazgos:

- **Pertinencia:** Las consultorías demostraron una gran reactividad ante las necesidades de los mandantes tripartitos de la OIT y un ajuste a las prioridades estratégicas de la OIT, entre ellas la promoción del trabajo decente, la innovación digital y el desarrollo de capacidades. Los enfoques personalizados y las soluciones adaptadas al contexto fueron fortalezas fundamentales.
- **Coherencia:** Se observaron fuertes sinergias entre algunas consultorías y las actividades formativas del Centro, aunque la coordinación transversal entre programas y el ajuste con iniciativas más amplias de las Naciones Unidas no se documentaron de manera sistemática.
- **Eficacia:** La mayoría de las consultorías cumplieron su objetivo y produjeron resultados impactantes, como marcos estratégicos, plataformas digitales, evaluaciones diagnósticas y herramientas centradas en el empleo. El éxito estuvo vinculado a los enfoques participativos, la personalización técnica y la participación efectiva de las partes interesadas.
- **Eficiencia:** El uso de los recursos fue, en general, adecuado, y los proyectos aprovecharon las herramientas y la capacidad locales existentes. Sin embargo, la documentación de los costes reales y los procesos administrativos era limitada, lo que dificultaba la evaluación exhaustiva de la eficiencia.
- **Impacto y sostenibilidad:** Varias de las consultorías estratégicas contribuyeron a un cambio de política más amplio, el fortalecimiento institucional y mejoras en la prestación de servicios. Entre los ejemplos más destacados se incluyen la integración de los principios del trabajo decente en la reglamentación forestal de Mozambique y la transformación digital del Centro regional de formación de Kafue Gorge (KGRTC) en Zambia. El impacto duradero de estas consultorías se hizo más evidente cuando se integraron en los marcos políticos nacionales, respaldadas por una sólida titularidad institucional y apoyadas por herramientas y procesos escalables. Sin embargo, no todas las consultorías alcanzaron este nivel de durabilidad: algunas sufrieron limitaciones debido a un seguimiento insuficiente, a la inestabilidad política o a la escasez de recursos, lo que pone de relieve la necesidad de una planificación más sistemática de la sostenibilidad.

Conclusiones:

- La evaluación confirma que **la diversificación estratégica del Centro hacia la consultoría representa una respuesta proactiva a las necesidades emergentes de desarrollo de capacidades. Al tiempo que demuestra flexibilidad y profundidad metodológica, el Centro debe abordar las deficiencias sistémicas en la integración del marco estratégico y los sistemas de seguimiento.**
- El examen de la documentación puso de manifiesto que muchas consultorías estratégicas no cumplían plenamente los objetivos y el marco de rendimiento del Plan Estratégico 2022-2025 del Centro. Más que una simple omisión de referencias explícitas, el problema radicaba en un desajuste más profundo en la forma en que se enmarcaban y se rendían cuentas de las consultorías. Las herramientas y los sistemas destinados a apoyar la alineación estratégica estaban disponibles, pero se aplicaban de manera incoherente o no estaban suficientemente desarrollados, lo que debilitaba la capacidad de demostrar de manera coherente su contribución. Esta brecha estructural limita la capacidad del Centro para probar plenamente el valor estratégico de las consultorías, incluso cuando existen conexiones pertinentes en la práctica. Esta brecha era especialmente notoria en las propuestas de proyectos y los informes finales, que rara vez exponían las conexiones con las prioridades institucionales, a pesar de que el personal era capaz de describir estos vínculos cuando se les preguntaba directamente. Con una colaboración más estrecha entre programas y prácticas estandarizadas, los modelos exitosos podrían ampliarse y replicarse de manera eficaz, especialmente cuando se integran en los sistemas de los socios con un asesoramiento continuo.
- Además, la evaluación reveló que la integración institucional de los productos de la consultoría era desigual. Si bien algunas consultorías se integraron en los sistemas nacionales y se vieron respaldadas por una fuerte titularidad, otras permanecieron en la fase de planificación o piloto, limitadas por un seguimiento insuficiente, la falta de recursos o la compartimentación organizativa. Estas barreras eran a menudo previsibles, pero no se abordaron suficientemente en el diseño del proyecto, lo que pone de relieve la necesidad de estrategias de sostenibilidad más claras y evaluaciones de la preparación institucional.

Recomendaciones:

Corto plazo (0–6 meses)

- Mejorar la visibilidad y la comprobación de la alineación estratégica en el proceso de aprobación
- Crear un repositorio de conocimientos de consultoría
- Poner en marcha una reflexión y un aprendizaje sistemáticos tras la consultoría

Medio plazo (7–12 meses)

- Ampliar el marco de gestión de la calidad existente para reforzar el aseguramiento de la calidad
- Potenciar los sistemas de colaboración entre programas
- Integrar las consultorías con servicios de formación

Largo plazo (13–24 meses)

- Establecer un modelo de financiación sostenible para las consultorías
- Desarrollar un enfoque integrado para la evaluación del impacto de la consultoría
- Establecer sistemas estructurados de seguimiento y apoyo

Para promover la capacidad a nivel sistémico, las soluciones de conocimiento del Centro se enfocan en dos servicios: **actividades de intercambio de conocimientos y apoyo a la comunicación y la promoción.**

Las actividades de intercambio de conocimientos del Centro incluyen la organización de conferencias, retiros y eventos de diálogo. El Centro tiene un largo historial de facilitación de reuniones en modalidad presencial, incluida la moderación de conferencias, retiros y eventos de diálogo. Tras el estallido de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, el Centro cambió su enfoque hacia los eventos en línea, inicialmente aprovechando sus capacidades de organización de seminarios web y, más tarde, introduciendo un conjunto de aplicaciones de conferencias virtuales e híbridas en asociación con proveedores de servicios especializados. Estos servicios virtuales de facilitación de eventos reflejaron el rápido crecimiento de la demanda de la OIT, otras agencias de las Naciones Unidas e intermediarios institucionales vinculados a los mandantes tripartitos de la OIT en las regiones. La demanda de los servicios del Centro para la organización de eventos presenciales en el campus o sobre el terreno volvió a aumentar tras el final de la pandemia, mientras que la demanda de eventos en línea siguió siendo elevada. La demanda de reuniones en realidad virtual ha vuelto a aumentar en 2025 debido a las restricciones presupuestarias en todo el sistema de las Naciones Unidas.

En el bienio 2026-2027, el Centro ampliará aún más su oferta de actividades de intercambio de conocimientos. Más concretamente, el Centro **seguirá mejorando sus actuales capacidades de organización de eventos**, con inversiones en las instalaciones de su campus y la digitalización de funciones de apoyo como la interpretación, la traducción, la inscripción y el pago electrónico. Consciente de las crecientes preocupaciones ambientales y las restricciones presupuestarias relacionadas con los eventos de gran audiencia que implican viajes intercontinentales y, una vez más, aprovechando la tecnología digital de aprendizaje y colaboración, el Centro seguirá mejorando sus aplicaciones de conferencias y reuniones virtuales.

Paralelamente, el Centro **apoyará a la OIT en el desarrollo de nuevas soluciones de intercambio de conocimientos.** Algunos ejemplos de estas nuevas soluciones de intercambio de conocimientos son los repositorios digitales de conocimientos institucionales basados en la inteligencia artificial, como Better Work (BW) Smart Toolbox y Workverse, puestos a prueba en 2025 en el marco de la iniciativa Innovation Sparks de la OIT, las ferias mundiales en línea probadas durante la pandemia, el uso de gemelos digitales, las simulaciones de realidad virtual y el teletransporte de ponentes principales con la ayuda de un holobox.

La Smart Toolbox de BETTER WORK

Este proyecto Innovation Scout tiene como objetivo desarrollar una caja de herramientas digital inteligente que facilite el proceso de cribado del conjunto global de conocimientos y experiencia de BW, identificando y seleccionando las herramientas más eficaces para las necesidades específicas del momento, a partir de distintas fuentes y combinándolas en intervenciones que respondan a las necesidades específicas de los usuarios. El proyecto gira en torno a dos áreas fundamentales:

- **Diseño conductual:** La Smart Toolbox se diseñará utilizando conocimientos sobre el comportamiento a lo largo de todo el proceso, con el fin de maximizar la facilidad de uso, pero también de anticipar los cuellos de botella, identificar oportunidades y aprovechar los comportamientos predeterminados de los usuarios para impulsar decisiones eficaces y lograr los mejores recursos posibles en función de las necesidades reales.

- IA generativa: La IA generativa puede clasificar la enorme cantidad de información y conocimientos cargados en la herramienta y aprovecharla para plantear preguntas al usuario con el fin de afinar su búsqueda, sondear sus necesidades y guiarlo en la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos.
 - Examinar todos los recursos para encontrar las opciones de respuesta más adecuadas en función de esas necesidades
 - Combinar herramientas y recursos de paquetes distintos para crear paquetes nuevos o mejorados
 - Adaptar el material pedagógico existente para acompañar estos resultados

La Smart Toolbox también podría desempeñar un papel importante en un futuro modelo de compromiso tipo “fábrica” de BW más ágil, que se base en la implementación a través de socios externos y que, potencialmente, incluya métodos temáticos complementarios. Además, si finalmente se amplía el uso de la IA a los sistemas internos y el análisis de datos de BW, la Smart Toolbox podría alimentarse de la misma inteligencia y, por lo tanto, proporcionar respuestas sobre contenidos que también están fundamentados en datos de evaluación, asesoramiento y formación.

En conjunto, las soluciones de conocimiento que ofrece el Centro podrían aprovecharse en el bienio 2026-2027 para ampliar enormemente el alcance de los conocimientos generados por los Departamentos de investigación y estadística de la OIT, con la posibilidad de llegar a su público de millones de personas. El Centro ya se beneficia del valioso apoyo técnico y la estrecha colaboración de estos dos Departamentos. Por ejemplo, el Departamento de Estadística de la OIT está demostrando cómo aprovechar las capacidades del Centro, mediante la creación conjunta de actividades de aprendizaje a distancia autoguiadas y cursos de formación presenciales, pero hay un amplio margen para ampliar la escala de esta actuación mediante intervenciones conjuntas de desarrollo de capacidades a nivel institucional y sistémico. Por ejemplo, los canales de difusión podrían multiplicarse si se empaqueta el conocimiento generado por la OIT en productos de aprendizaje para su distribución a través de organizaciones socias locales; el Laboratorio de innovación del Centro podría utilizarse como plataforma para difundir formatos de aprendizaje híbridos a miles de personas a la vez, y se podría encargar al Centro la difusión a escala mundial de productos de conocimiento a millones de personas mediante campañas de comunicación y promoción en las redes sociales.

Los **servicios de comunicación y promoción** del Centro se centran en el desarrollo de contenidos multimedia y en el diseño y la ejecución de campañas de comunicación por encargo de la OIT. Más concretamente, y en estrecha coordinación con el Departamento de Comunicación e información pública de la OIT, el Centro ofrece servicios de **soporte de marca**, desde la creación de páginas web hasta el diseño de identidades visuales digitales, y **campañas de comunicación** multicanal basadas en medios digitales para promover los mensajes de política de la OIT. Algunos ejemplos destacados de la labor del Centro en este ámbito estratégico durante el bienio 2024-2025 fueron la campaña del 60.º aniversario del Centro, el paquete de soporte de marca para el proyecto MOZTRABALHA de la OIT y la campaña de promoción de la cultura de la innovación en toda la oficina, llevada a cabo en el marco de la iniciativa Innovation Sparks de la OIT.

En el bienio 2026-2027, el Centro, en consulta con el Departamento de Comunicación e información pública de la OIT y bajo su orientación general, intensificará estos servicios de comunicación y promoción, con el fin de aprovechar el alcance mundial de la OIT a través de los medios digitales. En este sentido, el Centro podría desempeñar un papel importante a la hora de dar pleno efecto a la Coalición mundial para la justicia social mediante campañas de comunicación específicas y rentables a través de las redes sociales. Volviendo al producto 1.1, las capacidades digitales del Centro podrían utilizarse para ampliar el alcance de la OIT y la inteligencia colectiva mediante la organización de hackatones, retos de innovación, eventos de prospectiva y formatos de conferencias virtuales.

El Centro desarrollará además productos de comunicación personalizados para apoyar a los mandantes de la OIT en sus respectivas labores de promoción y para fomentar actividades de desarrollo de capacidades de primer nivel. Una preocupación particular a este respecto será satisfacer, mediante la formación del personal, la solicitud del Programa de Actividades de los Trabajadores del Centro de aprovechar mejor la tecnología de la comunicación digital con fines de desarrollo de capacidades. Una prioridad paralela será apoyar el Programa de Actividades de los Trabajadores para empezar a hacer un seguimiento del alcance y los resultados de estas actividades específicas de comunicación y promoción, en consonancia con los enfoques y herramientas de seguimiento y evaluación específicos de cada canal del Centro.

Para lograr un mayor impacto, el Centro siempre tratará de promover estos **servicios de comunicación y promoción junto con servicios de aprendizaje y otras soluciones de conocimiento**, preferiblemente en el marco de proyectos de desarrollo de capacidades gestionados por la OIT. Remítase al Resultado 2 para obtener más información sobre este nuevo impulso a las iniciativas integradas de desarrollo de capacidades.

Acerca de la campaña de comunicación sobre innovación de la OIT

Esta campaña y el Día de la innovación de la OIT, desarrollados en colaboración y bajo la coordinación general del Departamento de Comunicación e información pública de la OIT, son componentes integrantes de la Estrategia de la OIT sobre conocimiento e innovación en toda la Organización: Estrategia y plan de ejecución actualizados, aprobados por el Consejo de Administración en octubre de 2024. Esta estrategia refleja el compromiso de la Organización de fomentar una cultura de innovación y mejorar su impacto en un mundo del trabajo en rápida evolución.

Los objetivos de la campaña son:

1. Fomentar una cultura de innovación entre el personal:
 - Capacitar al personal para que proponga soluciones innovadoras en sus áreas de trabajo.
 - Mejorar la percepción de la OIT como agencia que reconoce y premia el pensamiento creativo.
 - Aprovechar el Laboratorio de innovación y los Exploradores de innovación de la OIT para identificar y ampliar las soluciones internas.
2. Demostrar el valor a los Estados miembros y mandantes de la OIT:
 - Presentar soluciones innovadoras que aborden los retos urgentes del mundo del trabajo.
 - Reforzar la reputación de la OIT como agencia de las Naciones Unidas reactiva y adecuada a sus fines.
 - Destacar iniciativas como el Observatorio sobre IA y trabajo, que ilustran la pertinencia constante de la OIT en cuestiones emergentes relacionadas con el mundo del trabajo.

En un primer paso (en curso en el momento de redactar este borrador de Programa y presupuesto en la primavera de 2025), la campaña puso de relieve el compromiso de la OIT de apoyar soluciones innovadoras y a los innovadores que las impulsan. A través de los canales de comunicación interna, se presentó a la comunidad de la OIT las iniciativas y los principales promotores de la innovación, sentando las bases para una participación más amplia. El anuncio de los proyectos ganadores del Fondo de Innovación del CIF-OIT fue un punto central, ya que reconoció sus contribuciones e inspiró a otros. Además, se presentó oficialmente la Red de Exploradores de innovación de la OIT, integrada por 140 miembros, dando a conocer las iniciativas colectivas del personal para impulsar la innovación en toda la organización.

En un segundo momento, la atención se centró en profundizar la participación y la colaboración entre los innovadores, el personal y los mandantes tripartitos de la OIT, en particular en la Conferencia internacional del trabajo (CIT) celebrada en junio de 2025. El nuevo boletín mensual de la Red de Exploradores de la innovación de la OIT fue una herramienta fundamental para interactuar de manera constante con los 140 exploradores de la innovación. En la CIT, la Zona de compromiso presentó a los ganadores del concurso Innovation Scouts a través de presentaciones seleccionadas al estilo TED Talk, retransmitidas a través de OIT Live, con una sala de retroalimentación posterior para cada presentador con el fin de fomentar los debates con los asistentes a la CIT sobre cómo se puede ampliar y aplicar su proyecto en distintos contextos.

Un tercer paso será la organización, a principios de 2026, del primer Día de la innovación de la OIT. Esta fase reunirá a innovadores de toda la organización para celebrar, dar a conocer e inspirar nuevas innovaciones. Con los cuatro proyectos ganadores, más de 100 exploradores de la innovación y una gira mundial de innovación por las oficinas de la OIT, este evento se retransmitirá a través de ILO Live para garantizar la participación mundial. Presentando el tema de la innovación y las tecnologías emergentes como oportunidad para abordar la incertidumbre, la jornada pondrá de relieve la manera con que las soluciones innovadoras pueden fomentar la resiliencia y la inclusión ante los retos mundiales.

Producto 1.3. La Escuela de Desarrollo de Turín (TSD) del Centro es reconocida a nivel local y a escala mundial como un referente académico en materia de justicia social a través del trabajo decente

La Escuela de Desarrollo de Turín (EDT) consiste en un programa educativo único que combina el mundo de las organizaciones internacionales con el mundo académico y algunas de las universidades más reconocidas del mundo. La EDT se ha ganado una sólida reputación al haber compaginado el rigor académico con la relevancia práctica. La Escuela se nutre de las competencias del Centro, la OIT y agencias de las Naciones Unidas, universidades locales y una amplia red de expertos internacionales en las distintas áreas cubiertas, para ofrecer cursos con una base teórica y una orientación práctica. Este enfoque garantiza que los participantes no solo se familiaricen con las últimas ideas e investigaciones en sus campos, sino que también adquieran las competencias prácticas y los conocimientos necesarios para aplicar estos conocimientos en situaciones reales.

En el año académico 2024-2025, la TSD ofrece una cartera consolidada de ocho programas de maestría, resultado del examen estratégico y la evaluación financiera llevados a cabo a finales de 2023. Dichas maestrías se imparten en colaboración con la Universidad de Turín y el Politécnico de Turín. Alrededor de 200 estudiantes de todo el mundo se inscribieron en la edición 2024-2025, lo que supone un aumento de más del 15% con respecto a la edición 2023-2024. Para obtener más información, visite <https://www.itcilo.org/turin-school-of-development> y consulte el informe de ejecución provisional 2024 del Centro.


TURIN SCHOOL of DEVELOPMENT



[Welcome](#)
[About](#)
[Masters](#)
[Admission](#)
[Publications](#)
[Faculty](#)

Cartera de programas de maestría de la TSD para el año académico 2024-2025

 OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH Master in occupational safety and health (2025/2026) 1 SEPTEMBER 2025–30 SEPTEMBER 2026 Blended. English	 SOCIAL DIALOGUE Master in Industrial and Employment Relations (2025/2026) 20 SEPTEMBER 2025–3 JULY 2026 Online. English	 PROCUREMENT Master in Public Procurement Management for Sustainable Development (2025-26) 13 OCTOBER 2025–12 OCTOBER 2026 Blended. English	 TRADE LAW Master in International Trade Law 1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026 Blended. English
 SUSTAINABLE DEVELOPMENT Master in Social Innovation for Sustainable Development 1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026 Blended. English	 INNOVATION Master in Technology and Public Policy 1 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026 Blended. English	 SUSTAINABLE DEVELOPMENT Master in Management of Development (ed. 2025-2026) 3 NOVEMBER 2025–30 OCTOBER 2026 Blended. English	 INNOVATION Master in Technologies for Sustainable transitions in the Global South (ed. 2025-2026) 3 NOVEMBER 2025–31 OCTOBER 2026 Blended. English

En el bienio 2026-2027, el Centro ampliará la oferta de programas de maestría en consonancia con las cuatro prioridades temáticas de la OIT esbozadas en el Plan Estratégico de la OIT, ampliará su red de alianzas, en particular con universidades del Sur Global, y diversificará su cartera de servicios. Más concretamente, el Centro:

- examinará la posibilidad de desarrollar una maestría sobre transiciones digitales justas en colaboración con otras agencias de las Naciones Unidas y una universidad del Sur Global
- comercializará cursos de formación adicionales de nivel ejecutivo, vinculados, cuando proceda, a los módulos existentes de los programas de maestría existentes
- ampliará el concepto de Universidades de verano reintroducido en el bienio 2024-2025.

El Centro también continuará con la buena práctica de efectuar evaluaciones anuales del impacto del aprendizaje de la TSD, introducidas por primera vez en 2024. Los resultados se publicarán en la página web de la TSD. Parte de estas evaluaciones son estudios de seguimiento de los graduados de la TSD de ediciones anteriores que el Centro utilizará en el futuro para comercializar de forma más sistemática sus servicios en la fase ACT del ciclo de servicio a posibles clientes potenciales. El Centro seguirá desarrollando el mix de marketing digital introducido con éxito en 2014, haciendo especial hincapié en las campañas de marketing en las redes sociales y replicando el concepto de jornadas de puertas abiertas virtuales al menos dos veces al año. El Centro prestará especial atención a la parte relacionada con la TSD de su recién establecida Red mundial de antiguos alumnos y utilizará esta plataforma para identificar candidatos para los actuales Premios a los pioneros.

RESULTADO 2: EL CENTRO HA MEJORADO AÚN MÁS EL IMPACTO DE SUS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES.

Prioridades

El modelo operativo adoptado por el Centro desde la pandemia abre oportunidades para reflejar mejor el alcance efectivo de sus servicios de desarrollo de capacidades en los diferentes niveles distinguidos en el Marco común de desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas y en la Estrategia de desarrollo de capacidades institucionales de la OIT. En particular, la distinción entre los servicios de aprendizaje dirigidos a individuos y las soluciones de conocimiento dirigidas a organizaciones y ecosistemas puso de relieve que los efectos directos son distintos en cada nivel del sistema. Para analizar estos resultados con mayor detalle, el Centro definió durante el bienio 2022-2023 cadenas de resultados específicas para cada canal y perfeccionó los procesos y herramientas de control de calidad digital específicos. En el bienio 2024-2025, el Centro procedió a actualizar sus enfoques e instrumentos de gestión de la calidad específicos para cada canal y (además de las evaluaciones anuales existentes de sus servicios de aprendizaje) encargó evaluaciones externas de determinados servicios de desarrollo de capacidades a nivel institucional y sistémico.

En el bienio 2026-2027, el Centro pasará a garantizar el uso coherente de estos enfoques y herramientas de gestión de la calidad específicos para cada canal, y desplazará el enfoque a lo largo de las cadenas de resultados, alejándolo de la validación de los productos y resultados y orientándolo hacia la demostración de los efectos directos y el impacto. Este cambio de enfoque requiere un apoyo para potenciar un cambio positivo duradero, incluido un nuevo impulso a las iniciativas integradas de desarrollo de capacidades que *agrupen* servicios de aprendizaje y soluciones de conocimiento para lograr un impacto combinado en todos los niveles del sistema

y que, preferiblemente, formen parte de programas más amplios de cooperación técnica de la OIT. Dentro de los límites establecidos por su mandato y por los costes de calidad, el Centro seguirá perfeccionando sus servicios de seguimiento del aprendizaje y de apoyo a la gestión del conocimiento para aumentar el cambio positivo duradero. El Centro ampliará aún más sus capacidades internas de extracción de datos con fines de análisis del aprendizaje.

Aportes concretos

Producto 2.1. Iniciativas integradas de desarrollo de capacidades para potenciar el impacto

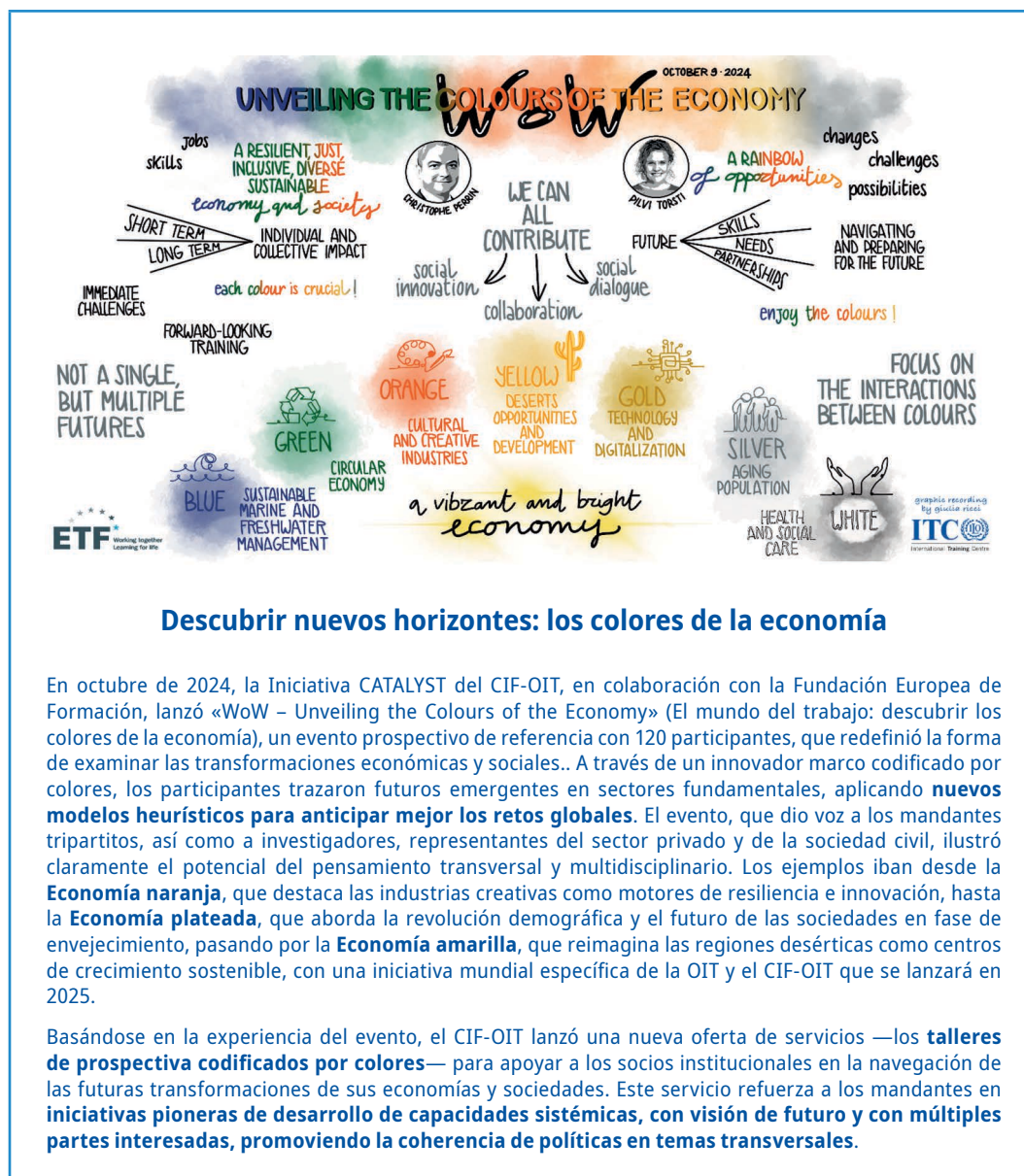
La intensificación de la colaboración entre oficinas en pos de un enfoque integrado y coherente del diseño y la ejecución de políticas que abarque distintos resultados de política seguirá siendo una prioridad de la OIT en el bienio 2026-2027. Los Programas de acción de la OIT y la Coalición mundial para la justicia social son algunos de los instrumentos destinados a materializar esta prioridad.

El Programa y presupuesto 2026-2027 de la OIT destaca, en el Resultado 9, la necesidad de «reforzar la colaboración en toda la Oficina a fin de apoyar un enfoque integrado y coherente en la formulación y la aplicación de políticas que abarque distintos resultados en materia de políticas. Este enfoque propiciará una actuación sostenida y coordinada orientada a lograr un mayor impacto en los países y fortalecer la posición de la OIT a nivel mundial en cuatro ámbitos temáticos, a saber: i) la transición de la economía informal a la economía formal; ii) una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles; iii) el trabajo decente en las cadenas de suministro, la inversión y el comercio, y iv) el trabajo decente en situaciones de crisis y posteriores a las crisis. La OIT seguirá fomentando la coordinación y la acción integrada en toda la Oficina en cada uno de estos cuatro ámbitos temáticos y entre ellos, por conducto de los programas de acción prioritarios establecidos en el Programa y Presupuesto para 2024-2025. Para ello, habrá que coordinar las actividades de asesoramiento técnico y apoyar la formulación de políticas y medidas integradas, aplicando, en particular, un enfoque sectorial que promueva la innovación y la capacidad de adaptación».

Programa y Presupuesto de la OIT para 2026-2027, pág. 69

En respuesta a ello, el Centro estableció a principios de 2024 la **iniciativa CATALYST**, un equipo de trabajo cuyo objetivo es fomentar la colaboración entre los programas técnicos, facilitar las actividades emblemáticas intersectoriales de referencia y diseñar proyectos integrados de fortalecimiento de capacidades. Una evaluación efectuada a finales de 2024 puso de relieve que esta iniciativa no debería afectar a las funciones transversales ya existentes de algunos de los programas técnicos y que sus actividades se implementaran, en la medida de lo posible, a través de los programas técnicos pertinentes. Por el lado positivo, el examen constató que esta iniciativa había logrado formar equipos de proyecto y movilizar recursos para iniciativas intersectoriales de desarrollo de capacidades que eran totalmente nuevas, es decir, que no se habían previsto en los planes de trabajo a nivel de las unidades. Los resultados de la evaluación fundamentaron el ajuste del plan de trabajo de CATALYST, que ahora se centra exclusivamente en promover la coherencia de políticas y los enfoques integrados.

Un ejemplo destacado del trabajo desempeñado en 2025 es el programa «El color del trabajo», que pone a prueba un marco de pensamiento sistémico que trasciende los resultados de política del Programa y Presupuesto de la OIT y las actividades conexas desempeñadas por los programas técnicos del Centro. En septiembre de 2025, se estaban desarrollando varios proyectos simultáneos para crear conjuntamente paquetes de servicios de aprendizaje y soluciones de conocimiento para el desarrollo de la economía plateada, la economía amarilla y la economía naranja.



En el bienio 2026-2027, el Centro seguirá impulsando iniciativas integradas de desarrollo de capacidades que combinen servicios de aprendizaje y soluciones de conocimiento para lograr un impacto potenciado. Basándose en las lecciones aprendidas durante el bienio 2024-2025, estas iniciativas se centrarán en temas y grupos destinatarios que abarcan varias áreas de especialización y que no se habían incluido inicialmente en los planes de trabajo específicos para el año civil. En la misma línea, el objetivo será movilizar recursos adicionales en lugar de obligar a las unidades a reprogramar los presupuestos existentes y las asignaciones de becas. Asimismo, el Centro introducirá en su Marco de resultados un indicador clave de rendimiento específico para cada producto que permita hacer un seguimiento de la proporción de actividades llevadas a cabo conjuntamente por al menos dos programas técnicos.

Se han identificado provisionalmente los siguientes temas prioritarios transversales (cabe señalar que la lista de hashtags es provisional, no exhaustiva y no mutuamente excluyente):

- Economía plateada (economía del cuidado, aprendizaje permanente)
- Transformaciones digitales inclusivas (# nexo entre tecnología y justicia social, inclusión digital, trabajo en la economía de plataformas)

- Juventud (# nuevas formas de trabajo, justicia intergeneracional, diversidad e inclusión)
- Mujeres (# mujeres en el sector digital, igualdad de género, lucha contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo, reducción de la brecha digital, igualdad salarial.)
- Mandantes tripartitos (# diálogo social, tripartismo, normas internacionales del trabajo).

Mejorar los resultados mediante la integración de políticas: el foro de Invierno de 2025 sobre transiciones demográficas

El *Foro de invierno sobre transiciones demográficas* es un **evento internacional de aprendizaje de tres días** de duración organizado por el CIF-OIT y la OIT, como continuación de los *Diálogos sobre el mundo del trabajo: descubrir los colores de la economía*, organizado en octubre de 2024. Concebido para celebrarse en formato híbrido (tanto en el campus de Turín como en línea) en diciembre de 2025, se plantea como una **plataforma para estudiar en profundidad cómo las transiciones demográficas** —el envejecimiento de la población, el aumento de la juventud, los cambios en la participación de la población activa— están transformando el mundo laboral. Este evento reunirá a los mandantes tripartitos de la OIT —gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores— así como a socios para el desarrollo, investigadores y profesionales de todo el mundo. Juntos, analizarán el amplio abanico de **desafíos y oportunidades que surgen de estos cambios demográficos**. El objetivo es fomentar una comprensión más profunda de las transiciones complejas, descubrir nuevas conexiones temáticas y **estimular el pensamiento sistémico** que pueda servir de base para la acción institucional, la cooperación técnica y las futuras ofertas de formación del CIF-OIT.

El Foro de invierno sobre transiciones demográficas pretende enmarcar las transiciones demográficas como **un fenómeno global con dimensiones interconectadas**, desde la protección social y los sistemas de asistencia hasta la igualdad de género, la migración laboral, el desarrollo empresarial y las competencias. En él, también se examinará cómo estas transiciones abren **nuevas oportunidades: para las personas y los trabajadores**, mediante la creación y la reestructuración de puestos de trabajo; **para las empresas**, mediante la innovación en los servicios; y **para los gobiernos**, mediante el diseño de políticas con visión de futuro. Los objetivos específicos del Foro son:

- Identificar y desgranar las dimensiones interconectadas de las transiciones demográficas y sus repercusiones en los mercados laborales y los sistemas de empleo.
- Estimular el pensamiento sistémico en todas las regiones, instituciones y sectores para generar respuestas integradas.
- Destacar las deficiencias de políticas e institucionales e intercambiar conocimientos sobre soluciones emergentes;
- Fortalecer las bases para las futuras actividades de formación y cooperación técnica en el bienio 2026-2027.
- Fomentar el diálogo estratégico entre los mandantes de la OIT, los jóvenes profesionales y los actores internacionales para apoyar enfoques inclusivos y basados en datos empíricos ante el cambio demográfico.

Producto 2.2. Mayor énfasis en el apoyo al seguimiento del aprendizaje

Como se destacaba en la evaluación externa de 2024 de los servicios de aprendizaje del Centro y, de nuevo, en la evaluación externa de 2025 de las consultorías del Centro, el apoyo de seguimiento tras el tratamiento inicial es un factor importante que facilita un cambio positivo duradero tanto para las personas como para las organizaciones.

Recomendación 2. Apoyo al Programa de Actividades de los Trabajadores para aplicar procesos de seguimiento y evaluación

«Apoyar el Programa de Actividades de los Trabajadores para aplicar de manera más sistemática los procesos y herramientas de seguimiento y evaluación que rigen el desarrollo de la capacidad institucional. Es esencial comprender a fondo el enfoque holístico de la OIT en materia de desarrollo de capacidades a nivel de las unidades, así como dominar plenamente el uso de las herramientas de seguimiento y evaluación. Esta necesidad surge porque las prácticas actuales a nivel de unidad no parecen estar optimizadas. El CIF-OIT también podría articular más claramente el vínculo entre sus servicios de desarrollo de capacidades (aportaciones) y el cambio positivo a largo plazo evaluado por la OIT como parte de sus evaluaciones de impacto a nivel de toda la organización».

Fuente: 2024 Evaluación externa de los servicios de aprendizaje del Centro, pág. 10

En respuesta a la recomendación de estas evaluaciones, el Centro hará mayor hincapié en el bienio 2026-2027 en los servicios de seguimiento destinados a convertir los resultados en resultados inmediatos en resultados y, en última instancia, contribuir a un mayor impacto.

Para favorecer la consecución de los resultados en materia de desarrollo de capacidades, el Centro llevará a cabo actividades internas de desarrollo del personal con el fin de facilitar el pleno cumplimiento de los enfoques de gestión de la calidad existentes en todos los canales de servicio. El Centro seguirá **mejorando las competencias digitales del personal docente para aprovechar la tecnología con el fin de acelerar el cambio positivo**, complementando los servicios de orientación y asesoramiento existentes para los servicios de aprendizaje con tutoría con tutores de IA para actividades de aprendizaje a distancia autoguiadas. El objetivo de estos tutores de IA es ayudar al alumno a finalizar con éxito el proceso de aprendizaje. Como ya se ha indicado en el Resultado 1 y a partir de 2026, el Centro supervisará la tasa de certificación (es decir, la proporción de participantes que completan la evaluación final del curso y descargan un certificado) para supervisar los resultados del uso de estos tutores de IA. El Centro también estudiará el uso de encuestas de evaluación de seguimiento automatizadas con apoyo de IA entre tres y seis meses después de la finalización del curso. En el caso de los certificados de aprovechamiento, se podría considerar la posibilidad de expedir la credencial digital previa acreditación de la aplicación de los conocimientos recién adquiridos, un enfoque que, al parecer, ya se utiliza en organismos de las Naciones Unidas como el Centro de Comercio Internacional (ITC) y la FAO. Esta idea debe examinarse más a fondo.

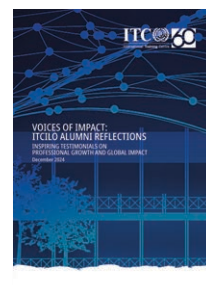
La IA se utilizará además para mejorar la eficiencia y la accesibilidad del aprendizaje. Además, el Centro reestructurará los enfoques y herramientas de aseguramiento de la calidad existentes para los servicios de asesoramiento en una caja de herramientas y hará *obligatoria* la aplicación, en particular, de las encuestas de salida y la encuesta de evaluación de seguimiento, de forma similar a las herramientas de aseguramiento de la calidad que ya utilizan los formadores. Los presupuestos de actividades deberán ajustarse al alza, en conformidad, con un cargo estándar por gastos de seguimiento y evaluación. El Centro también introducirá herramientas de aseguramiento de la calidad para garantizar unas normas mínimas en el seguimiento del uso de los productos de aprendizaje desarrollados por encargo de clientes institucionales.

Para respaldar el logro de los resultados en materia de desarrollo de capacidades, el Centro **ampliará las funcionalidades de su Plataforma mundial de antiguos alumnos**. La plataforma de antiguos alumnos se lanzó en diciembre de 2024 y, en el momento de redactar este Programa y Presupuesto, contaba con más de 2000 inscripciones de antiguos

participantes en servicios de aprendizaje con apoyo de tutores. La plataforma se ha convertido rápidamente en un centro mundial para la conexión lateral entre antiguos alumnos y en un foro similar a «LinkedIn» en el que se comparte información sobre las próximas actividades y se solicita retroalimentación sobre los índices de aplicación de conocimientos y las mejoras en el desempeño. En el bienio 2026-2027, el Centro examinará la posibilidad de crear nuevas secciones de antiguos alumnos para estudiantes a distancia autodidactas y para clientes institucionales. El Centro también aprovechará la plataforma para buscar expertos externos.

Opiniones de antiguos alumnos sobre el impacto transformador de los servicios de aprendizaje del Centro

Con motivo del lanzamiento de su **Plataforma de Red de Antiguos Alumnos** en diciembre de 2024, el Centro invitó a los antiguos participantes a pronunciarse sobre el impacto de los servicios de aprendizaje del Centro en su trabajo. El Centro recibió una respuesta abrumadora, ya que cientos de antiguos alumnos se ofrecieron voluntarios para contribuir activamente. Estas contribuciones se recopilaron en un volumen especial con 93 voces influyentes, publicado en mayo de 2025 y accesible a través de la página web del Centro.



Escuche la voz de Daniella Reyes, de la Confederación de Empleadores de Filipinas (ECOP):

«Muchas gracias por la oportunidad de participar en el lanzamiento de la Plataforma de antiguos alumnos del CIF-OIT y también por celebrar los 60 años de trayectoria del Centro, un socio que ha configurado profundamente no solo mi trayectoria personal, sino también el crecimiento y la innovación de ECOP. A lo largo de los años, el CIF-OIT ha desempeñado un papel importante en la evolución de ECOP como voz destacada en materia de política laboral y social en Filipinas. El Centro siempre ha sido muy generoso al compartir con nosotros sus innovaciones revolucionarias, como la plataforma ECOP eCampus que nos proporcionó durante la pandemia, nuestro sistema CRM y ahora un chatbot basado en inteligencia artificial especializado en normas del trabajo, basado en AnswerMate. Estas herramientas han modernizado la forma en que prestamos servicio a nuestros afiliados, han reforzado nuestra capacidad de adaptación y nos han permitido seguir siendo pertinentes en el cambiante mundo del trabajo.»

Más allá de la tecnología, los cursos especializados del CIF-OIT también han servido como elemento habilitador para que ECOP tome la delantera en conceptos emergentes en materia de trabajo y empleo. Programas como el módulo de formación EOSH, Malkia, la conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro y, ahora, ESG nos han ayudado a ampliar nuestros servicios, mejorar el valor que ofrecemos a nuestra afiliación y ajustar a las buenas prácticas globales. El EOSH nos ha diferenciado específicamente de otras organizaciones locales de formación en materia de seguridad, al tiempo que los productos de formación del ESG y el chatbot con IA nos han permitido destacar entre las demás organizaciones empresariales del país, ya que podemos complementar nuestra labor de promoción de políticas en estas áreas con servicios tangibles que capacitan y apoyan a las empresas en el cumplimiento normativo mientras trabajamos en el ámbito político. Nada de esto habría sido posible sin la colaboración y dedicación de nuestros compañeros y queridos amigos del programa de Actividades para los Empleadores.

Ahora, a título personal, mi primer contacto con el CIF-OIT fue en 2017, cuando era una completa novata. Llevaba solo un año en mi carrera profesional y conceptos como el tripartismo, el diálogo social o la autoorganización me resultaban totalmente ajenos en aquel momento. Pero mi primera experiencia en Turín fue transformadora porque me dio un rumbo y me abrió los ojos a las infinitas posibilidades que ofrece este campo. El CIF-OIT no solo me enseñó conceptos y competencias, sino que también me ayudó a configurar mi trayectoria profesional. Todo lo que aprendí, desde aquellas primeras lecciones hasta temas más avanzados y especializados, ha sido muy valioso, no solo en mi trabajo con ECOP, sino también cuando trabajé en el Ministerio de Trabajo de Filipinas durante unos años. El CIF-OIT también me proporcionó una comunidad. He hecho amigos para toda la vida de países distintos que antes solo eran compañeros de clase y también he conocido a mentores que siguen inspirándome y guiándome. Para una chica normal de Manila que nunca imaginó que tendría este tipo de oportunidades, la experiencia ha sido sencillamente mágica. Por lo tanto, en nombre de ECOP y como antigua alumna agradecida, doy las gracias al CIF-OIT por su apoyo inquebrantable a los empleadores filipinos y su compromiso con su mandato. Enhorabuena por esta iniciativa y por 60 años de trabajo transformador. ¡Que sigan muchas décadas más de éxito e impacto!»



Daniella Reyes
Advocacy Specialist

Employers Confederation of the Philippines (ECOP)
Philippines

El Centro también continuará con el programa de Premios a los pioneros, lanzado con motivo de su 60° aniversario, durante el bienio 2024-25. Los Premios a los pioneros se otorgan a antiguos alumnos de los mandantes tripartitos del Centro que han contribuido de manera destacada a la promoción de la justicia social mediante el trabajo decente como resultado de los nuevos conocimientos adquiridos. Los premios se entregan anualmente en una ceremonia vinculada a un foro de alto nivel en el que se habla de las prioridades temáticas relacionadas con el programa de Justicia social a través del trabajo decente de la OIT. En 2025, el tema del Foro fue el futuro del aprendizaje y el desarrollo de capacidades, con especial atención al aprovechamiento de la tecnología para acelerar el cambio positivo hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para 2026, el tema provisional es simplemente el de las transiciones digitales.

Con el fin de arrojar más luz sobre la cuestión de si los **resultados contribuyen al impacto**, el Centro prolongará su valiosa colaboración con la Oficina de evaluación de la OIT en las evaluaciones de alto nivel del impacto de la OIT a lo largo de los bienios, para calificar mejor su propia contribución al cambio positivo a largo plazo en la búsqueda global del logro del ODS 8. Esta colaboración está ya bien establecida (el Centro aportó información para la evaluación de 2021 sobre la aplicación de la Estrategia de igualdad de género en todo el sistema de las Naciones Unidas; la evaluación de alto nivel de 2022 sobre la respuesta de la OIT en materia de desarrollo de capacidades ante la pandemia de COVID; la evaluación de 2023 sobre la labor de la OIT para promover las normas internacionales del trabajo; y la evaluación de 2024 sobre el impacto de la labor de cooperación para el desarrollo de la OIT), pero sigue habiendo un amplio margen para una participación más activa en los grandes proyectos de la OIT en los que el Centro ha aportado contribuciones significativas. Esto permitiría atribuir el cambio con cierta seguridad a las aportaciones del Centro a lo largo de plazos plurianuales para grupos destinatarios claramente definidos y dentro de ubicaciones geográficas claramente definidas.

Además, en 2026 el Centro llevará a cabo una evaluación de los resultados y, cuando proceda, del impacto de sus servicios de desarrollo de capacidades en los beneficiarios indirectos, es decir, los alumnos que han accedido a las plataformas de aprendizaje desarrolladas para su uso por socios institucionales, como las organizaciones de empleadores y de trabajadores. La evaluación se centrará en plataformas de aprendizaje como e-OSH, en las que el Centro aloja, gestiona y sigue encargándose de los aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad, por lo que puede ser considerado responsable de su desempeño.

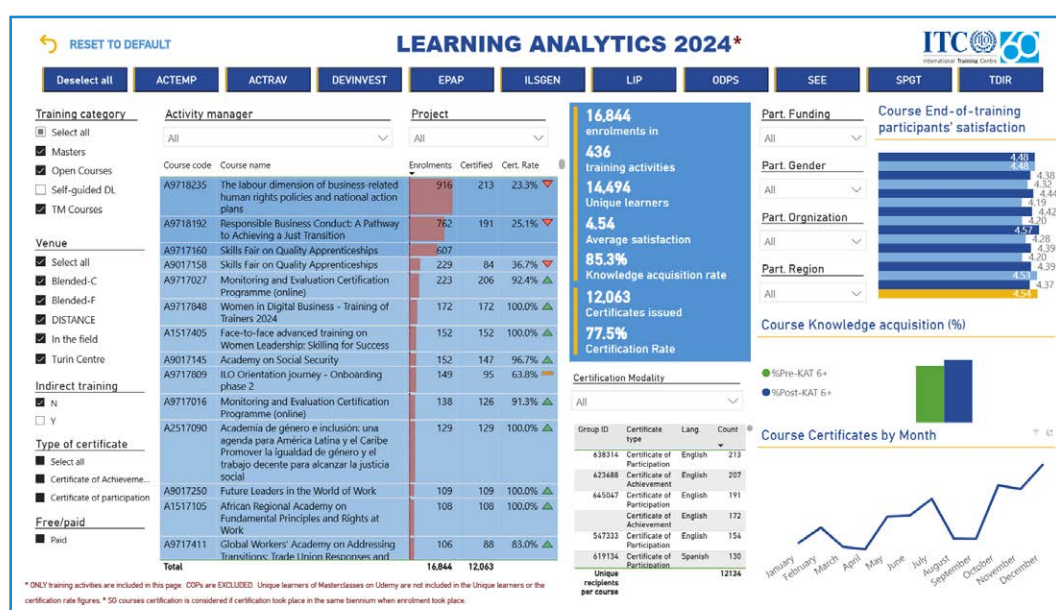
Producto 2.3. Fortalecimiento de las capacidades internas de análisis del aprendizaje

El análisis del aprendizaje se refiere a la medición, la recopilación, el análisis y la presentación de datos sobre los alumnos y sus contextos, con el fin de comprender y optimizar el aprendizaje y los entornos en los que se produce. El aprendizaje en entornos digitales ha hecho que la recopilación de datos sea parte integral de la dotación de contenido educativo a los participantes. Con la ayuda del análisis del aprendizaje, la extracción de datos de los alumnos y su estudio ya no tienen por qué limitarse a estudios piloto representativos: ahora se puede estudiar a toda una población de alumnos y se puede realizar un seguimiento si se solicita.

En el bienio 2024-2025, el Centro ha comenzado a analizar sistemáticamente la huella digital de sus servicios de aprendizaje, creando una plataforma de análisis del aprendizaje basada en la intranet para uso del personal del Centro. Con la ayuda de la plataforma, el personal del Centro ya puede analizar el esfuerzo de aprendizaje previo y actual para predecir los posibles

resultados, para determinar las medidas que conduzcan a mejores resultados de aprendizaje en el futuro y para ajustar en consecuencia los itinerarios de aprendizaje individuales. El personal del Centro puede, además, evaluar el desempeño pasado y actual de los grupos de alumnos para predecir los resultados de los cursos en un conjunto de actividades determinado y determinar medidas para gestionar mejor los activos en el futuro. El personal del Centro puede finalmente examinar (y comparar) su desempeño pasado desde el punto de vista técnico con respecto a los indicadores de resultados en el marco de la gestión basada en los resultados, a fin de fundamentar la estrategia de las unidades. Al cruzar los datos del panel de análisis del aprendizaje con los datos del panel de datos de nivel superior para hacer un seguimiento del desempeño del Centro en relación con los KPI del Programa y Presupuesto, la dirección está en condiciones de evaluar el desempeño institucional casi en tiempo real.

Instantánea del panel de datos de análisis de aprendizaje en la intranet del Centro



De cara al bienio 2026-2027, el siguiente paso en el proceso de transformación digital del Centro será **capacitar plenamente a todo el personal en el uso de estas herramientas de análisis del aprendizaje** para la toma de decisiones informadas. Como se ha indicado anteriormente, las evaluaciones externas revelaron que no todas las unidades estaban plenamente familiarizadas con las herramientas centralizadas de aseguramiento de la calidad del Centro, incluidos los paneles de datos. Con este fin, el Centro llevará a cabo actividades internas de desarrollo del personal y perfeccionará las directrices de uso existentes en la intranet. El Centro examinará además el desarrollo de un panel de datos para soluciones de conocimiento destinadas al desarrollo de capacidades a nivel institucional, empezando por los servicios de asesoramiento estratégico, cuyas aplicaciones pueden obtenerse más fácilmente en el mercado abierto. Este panel está destinado a complementar el conjunto de herramientas para los servicios de asesoramiento estratégico mencionados en el Producto 2.

II.2. DIMENSIÓN DE GOBERNANZA Y DESEMPEÑO FINANCIERO

RESULTADO 3: MEJORA DE LA GOBERNANZA, LA SUPERVISIÓN Y LOS RESULTADOS FINANCIEROS

Prioridades

La buena gobernanza, la supervisión y el desempeño financiero son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo del Centro y su modelo de prestación de servicios. Teniendo en cuenta la evolución del panorama multilateral y su impacto en las prioridades y estrategias de la organización, el Centro seguirá mejorando su gobernanza, velando por que su modelo y sus prácticas organizativas reflejen el más alto nivel de rendición de cuentas y transparencia, al tiempo que aportan valor a los mandantes tripartitos de la OIT.

El Centro seguirá **diversificando su base de ingresos**, aprovechando una serie de asociaciones público-privadas, al tiempo que invertirá en comunicación estratégica para mejorar el posicionamiento de la marca y la participación de las partes interesadas. Se profundizará en las capacidades de análisis de marketing para llegar de manera financieramente sostenible a las personas del mundo del trabajo, incluso a través de intermediarios institucionales que representan a los mandantes principales de la OIT. El Centro fortalecerá aún más su alianza estratégica con el Gobierno de Italia y fomentará las alianzas para el desarrollo con otras partes interesadas del sector público, privado y terciario. Se seguirá supervisando la evolución de las tendencias en materia de asistencia para el desarrollo, en particular en lo que respecta a las asignaciones presupuestarias voluntarias que sostienen la viabilidad del Centro, garantizando un enfoque proactivo y transparente de la gestión de riesgos, junto con una gestión y supervisión financieras rigurosas.

El Centro reforzará **la eficacia y eficiencia de sus procesos operativos** para apoyar el crecimiento y el impacto continuos. Si bien el Centro se adaptó eficazmente a la situación de pandemia de COVID adoptando modalidades de aprendizaje en línea y diversificando su cartera de servicios, el modelo de negocio para la gestión de los servicios de aprendizaje siguió siendo esencialmente el mismo que el modelo anterior a la pandemia, centrado únicamente en la enseñanza presencial. Como consecuencia, el modelo de negocio actual seguía siendo muy dependiente de las transacciones en varios procesos y sistemas empresariales, lo que suponía una carga para el personal y limitaba el crecimiento y la escalabilidad. Para abordar esta cuestión, el bienio 2026-2027 dará prioridad a la simplificación y automatización de los procesos operativos, lo que marcará un punto de inflexión en la transformación digital de las operaciones del Centro hacia una organización digitalizada y orientada a los resultados. Esto requerirá una cuidadosa priorización de los proyectos de transformación empresarial, maximizando las ganancias esperadas en eficiencia y eficacia, al tiempo que se garantiza la participación adecuada del personal y la gestión del cambio para una ejecución exitosa.

El Centro también seguirá garantizando que la organización alcance sus resultados de manera eficaz y eficiente mediante **el fortalecimiento de las funciones de supervisión y evaluación**, centrándose en la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. Basándose en el **Marco de rendición de cuentas** publicado en 2024, el Centro se ajustará al creciente interés de la OIT por la planificación estratégica y la presupuestación basada en resultados, racionalizando los procesos de gestión basados en resultados a nivel de productos y garantizando una mejor

alineación de la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas en la gestión de los productos y la obtención de resultados.

Aportes concretos

Producto 3.1. Mejora de la gobernanza y la supervisión

El Centro seguirá **apoyando eficaz y eficientemente al Consejo del Centro**, garantizando que se facilite información oportuna y de calidad y se elaboren informes basados en datos para fundamentar la toma de decisiones, y presentando un informe anual sobre las actividades del Centro al Consejo de Administración de la OIT. Tras la adopción del Marco de rendición de cuentas del Centro, este aplicará el «modelo de tres líneas» de gestión de riesgos y controles internos, al tiempo que fomentará una sólida cultura de rendición de cuentas y ética en toda la organización. Las prácticas de gestión de riesgos se mejorarán aún más en todas las funciones directivas y las funciones facilitadoras, para reforzar los controles internos y el uso de la supervisión y la evaluación para la mejora y el aprendizaje de la organización.

El Centro colaborará estrechamente con la Oficina de Auditoría Interna y Supervisión (OIA) de la OIT, así como con los auditores externos, con el fin de proporcionar asesoramiento y garantías independientes para mejorar las operaciones, la gobernanza interna, la gestión de riesgos, los controles internos, la administración y la rendición de cuentas del Centro. Se garantizará que los procesos de evaluación de riesgos y los planes de auditoría cubran todas las áreas significativas, lo que contribuirá a la eficacia y racionalización de las políticas, los procedimientos y los controles internos.

El Centro seguirá fomentando una **sólida cultura de ética y evaluación**, en estrecha colaboración con el Funcionario de Ética de la OIT y la Oficina de Evaluación de la OIT. Esto incluirá las iniciativas para desarrollar una cultura sólida de tolerancia cero ante cualquier tipo de conducta indebida. Tras las iniciativas emprendidas en 2024-25 para elaborar una política coherente en materia de conducta indebida, el Centro centrará sus esfuerzos en la formación y sensibilización del personal con el fin de garantizar la eficacia de las medidas de prevención y respuesta, incluido el uso de la línea directa de integridad de la OIT, que ha sido lanzada hace poco. La promoción de una cultura de ética y responsabilidad incluirá la sensibilización contra el fraude, la conducta ética, apoyada por sistemas de responsabilidad reforzados, garantizando que el personal esté capacitado para tomar decisiones fundamentadas y conscientes de los riesgos, y tenga acceso a los recursos disponibles para prevenir y abordar todas las formas de conducta indebida.

Las iniciativas por optimizar los procesos empresariales y mejorar las soluciones tecnológicas integradas y los sistemas de datos respaldarán un plan estratégico mejorado y basado en las pruebas, sentando las bases para una gestión y presupuestación basadas en los resultados. Esto se verá favorecido por la adopción de un panel común a todo el Centro sobre indicadores clave de rendimiento para mejorar los sistemas de rendición de cuentas, toma de decisiones y supervisión (véase el Producto 3.3).

El Centro seguirá examinando cómo se puede definir la innovación de manera amplia para incluir dimensiones no tecnológicas, fomentando la innovación en la gobernanza, la cultura organizativa y el diseño de servicios. Se adoptarán procesos de previsión, modelos colaborativos

y ciclos de diseño ágiles para apoyar el cambio organizativo y el aprendizaje, fundamentando la toma de decisiones y la gestión eficaz del cambio en todas las funciones de los Servicios empresariales y el Departamento de formación.

Producto 3.2. Una base de recursos y alianzas más diversificada

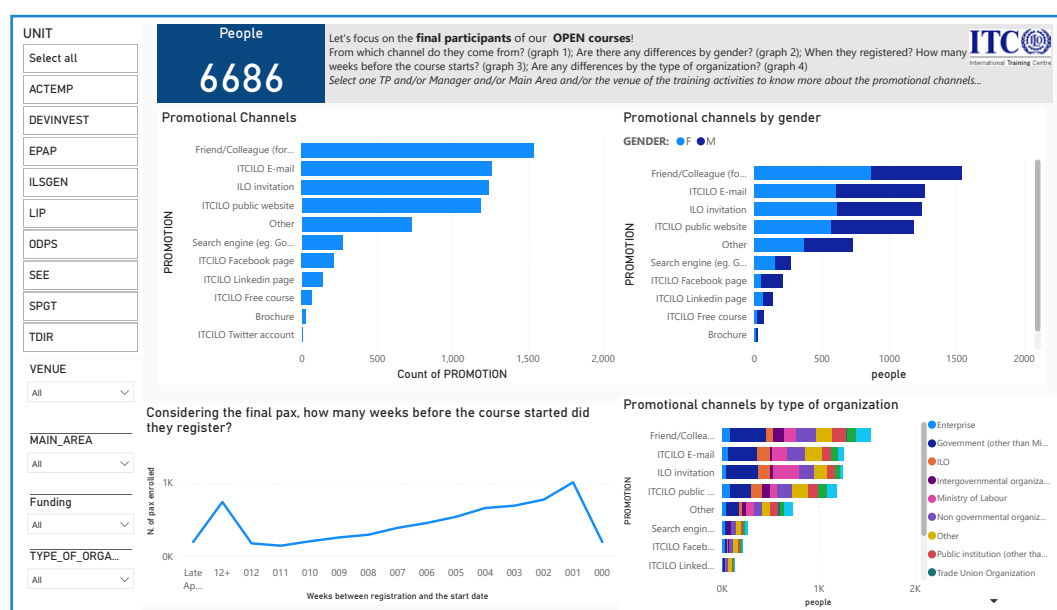
Con el fin de seguir creciendo y diversificando su base de recursos, el Centro se centrará en tres líneas de trabajo:

- Aumento de los ingresos procedentes de los servicios de pago
- Movilización de fondos a través de las alianzas para el desarrollo
- Aprovechamiento de la capacidad interna mediante alianzas con otros proveedores de servicios.

Servicios de pago

En el bienio 2026-27, el Centro seguirá ampliando sus capacidades internas de análisis de marketing. Durante los dos últimos bienios, el Centro ha creado una función interna de análisis de marketing digital para informar mejor sobre la promoción de sus actividades. El Centro contrató analistas de datos, creó un almacén de datos y armonizó sus metodologías y herramientas de procesamiento de datos. A continuación, pasó a adoptar un enfoque de análisis de marketing predictivo, extrayendo los datos para crear un panel de datos y construir un modelo predictivo adaptado a sus servicios de aprendizaje. Inicialmente, se hizo hincapié en la experimentación para ampliar el alcance de los cursos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiados del Centro. En una segunda fase, las lecciones aprendidas se aplicaron para diseñar campañas de marketing digital multicanal, incluyendo servicios de aprendizaje de pago con apoyo de tutores.

Captura de pantalla del panel de análisis de marketing del Centro



En el futuro, las capacidades internas de análisis de marketing del Centro se utilizarán para mejorar los enfoques y herramientas promocionales utilizados para dar a conocer entre los clientes institucionales las soluciones de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas del Centro, centrándose en este caso en el apoyo al desarrollo de productos, el asesoramiento estratégico y los servicios de comunicación y promoción para las organizaciones locales asociadas que representan a sus mandantes principales. Por otra parte, el Centro prestará apoyo específico a los programas técnicos que atienden principalmente a los mandantes principales para que difundan entre sus respectivas estructuras locales mensajes de sensibilización sobre los servicios que ofrece el Centro.

Una pregunta frecuente: ¿por qué (y cuándo) el Centro cobra por sus servicios?

Para garantizar su sostenibilidad financiera, el Centro depende en gran medida de los ingresos que obtiene. No tiene ánimo de lucro, pero debe aspirar a recuperar sus costes de funcionamiento y, cuando proceda, generar un excedente limitado que pueda reasignarse a sus diversos fondos institucionales. Por lo tanto, el Centro se ve obligado a cobrar por algunos de sus servicios, ya sean dirigidos a alumnos particulares o a clientes institucionales. No obstante, gracias a las contribuciones recibidas de la OIT, el Gobierno de Italia y otros socios para el desarrollo del Centro, al menos parte de estas tasas por servicios pueden compensarse en la práctica con becas y otras subvenciones para transacciones, lo que significa que la gran mayoría de los beneficiarios finales tienen acceso a tarifas preferenciales o se benefician de los servicios de forma gratuita.

Tomando como ejemplo las **actividades de aprendizaje en línea del Centro en 2024**, se pudo acceder a **130 cursos autoguiados gratuitos** a través del eCampus y **80 408** personas se inscribieron en estos cursos autoguiados **sin tener que pagar**. Los otros **209 cursos en línea con tutor** ofrecidos por el Centro en 2024 eran **de pago** y **9959** personas se inscribieron en estas actividades, pero **solo el 11,8%** de estos alumnos **pagaron de su propio bolsillo**, ya que el resto había recibido becas parciales o totales o había participado de forma gratuita en actividades personalizadas (4855) financiadas íntegramente por un intermediario institucional, como un proyecto de la OIT. Así, **en 2024, más de 85 000 personas** tuvieron acceso a la educación a distancia **de forma totalmente gratuita o con precios subvencionados**, mientras que **solo 1131 personas pagaron de su propio bolsillo**.

En lo que respecta a la **formación presencial**, en 2024 se impartieron **145 cursos**, tanto en el campus de Turín como en otros países, y se inscribieron **4928** personas, de las cuales solo el **4,2%** (202 personas) **pagaron de su propio bolsillo**. Además, **2356** personas se inscribieron en **cursos de formación mixtos** (82 cursos), de las cuales el **14%** (329 personas) **pagaron de su propio bolsillo**.

Cabe señalar también que, tanto para los alumnos a distancia como para los alumnos presenciales, los representantes de los mandantes de la OIT normalmente tienen acceso preferencial a becas completas.

Alianzas

Las alianzas para el desarrollo que mantiene el Centro se inspiran en la visión común de promover la justicia social. El objetivo inmediato de estas alianzas es poner en común recursos de acuerdo con el mandato institucional. Estos recursos pueden incluir, entre otros, financiación, las competencias técnicas, redes, conocimientos e influencia política.

La **alianza estratégica con el Gobierno de Italia**, a través de sus contribuciones, así como de su apoyo al Campus de Turín de las Naciones Unidas, dirigido por el Centro, garantiza la sostenibilidad a largo plazo del Centro, así como su capacidad para ofrecer una amplia gama de productos y servicios de forma gratuita o a tarifas preferenciales. Como se puso de relieve en las celebraciones del 60º aniversario del Centro durante el bienio 2024-2025, estas alianzas lideradas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional se ven enriquecidas por la participación de otras muchas partes interesadas nacionales y locales, entre ellas el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales, el Ayuntamiento de Turín, el Gobierno

Regional del Piamonte y las dos universidades de Turín (Università di Torino y Politecnico di Torino), que forman parte de la Escuela de Desarrollo de Turín. En este sentido, el Centro seguirá fomentando el compromiso y la contribución de las partes interesadas nacionales y locales italianas al crecimiento del Centro.

Paralelamente, el Centro seguirá diversificando sus **alianzas con otras organizaciones a escala mundial**. El Centro segmenta el conjunto de sus socios de la manera siguiente:

- Agencias gubernamentales, incluidas las agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo
- Organizaciones multilaterales, y en concreto entidades del sistema de las Naciones Unidas, la UE y otras instituciones intergubernamentales, incluidas las instituciones financieras internacionales de desarrollo
- Fundaciones del sector privado y empresariales
- Organizaciones de la sociedad civil y organizaciones filantrópicas.

En el bienio 2024-2025, el Centro ha orientado sus actividades de desarrollo de alianzas hacia:

- **Conservar las alianzas de desarrollo existentes** con agencias gubernamentales de Japón, Portugal e Irlanda, y la **creación de nuevas alianzas**, entre otras con los gobiernos de los países BRICS+.
- Profundizar las alianzas con otras entidades del sistema de las Naciones Unidas, especialmente en el ámbito de la formación, la innovación y la investigación.
- Establecer contactos con instituciones financieras internacionales de desarrollo en el ámbito de la gestión de la contratación pública y las salvaguardias ambientales, sociales y de gobernanza en las inversiones públicas
- Establecer contactos con el sector privado, con especial atención a África, y con fundaciones empresariales, con especial atención a las transiciones digitales justas
- Apoyar los programas técnicos que atienden principalmente a los mandantes principales para movilizar fondos extraordinarios del presupuesto para proyectos de cooperación para el desarrollo centrados temáticamente en la promoción de las normas Internacionales del Trabajo, el diálogo social y el tripartismo.

En relación con esto último y basándose en las distintas evaluaciones descritas en el Resultado 2, el Centro comunicará de manera más sistemática los hallazgos relacionados con los resultados y el impacto a los mandantes principales de la OIT. Si bien estos resultados de evaluación se comparten actualmente mediante informes, resúmenes digitales y estadísticas publicados en la página web del Centro (para más información, visite <https://www.italo.org/resources>), en el futuro los datos sobre el impacto también se presentarán en otros formatos, como píldoras digitales, y se comunicarán a través de las redes sociales a un público mundial. Se insistirá especialmente en documentar el impacto en los principales grupos destinatarios, y las píldoras de aprendizaje se adaptarán para su uso por parte de los programas técnicos que atienden principalmente a los mandantes principales, con el fin de promover sus respectivas ofertas.

Durante el bienio 2026-2027, y consciente de los recortes en la AOD, el Centro **desplazará su atención** hacia la búsqueda de alianzas para el desarrollo con **socios no tradicionales**, incluidos el sector privado, las fundaciones y las organizaciones filantrópicas, al tiempo que tratará de mantener en la medida de lo posible las alianzas para el desarrollo existentes con organismos de cooperación para el desarrollo multilaterales y bilaterales, en particular

en apoyo de los países menos adelantados. Este cambio requerirá el fortalecimiento de las prácticas de gestión de riesgos y del proceso de diligencia debida para garantizar el ajuste a las políticas y principios de la organización, con el respaldo de un procedimiento interno más ágil para la aprobación de los acuerdos de financiación. Durante el bienio, el Centro identificará los cuellos de botella en el proceso actual y aplicará medidas para racionalizar y mejorar la eficiencia del flujo de trabajo. El Centro también seguirá esforzándose por diversificar su espectro de socios multilaterales y bilaterales en materia de cooperación para el desarrollo, intensificando la colaboración con los países del grupo BRICS+.

Continuando con una buena práctica establecida en el bienio 2024-2025, se organizarán iniciativas especiales en forma de diálogos estructurados sobre financiación y **eventos con las partes interesadas**, en los que se presentarán paquetes de servicios y proyectos de desarrollo como candidatos a recibir financiación asignada a fines específicos o con criterios de asignación flexibles. El **enfoque temático** en la interacción con socios para el desarrollo no tradicionales se centrará en servicios de aprendizaje y soluciones de conocimiento altamente diferenciados en apoyo de **transiciones digitales** justas, mientras que en la interacción con socios para el desarrollo tradicionales, el enfoque temático se centrará en **servicios de desarrollo de capacidades inclusivos** para los países menos adelantados y los grupos destinatarios vulnerables.

Reforzar las capacidades de gestión de proyectos del Centro

Los proyectos de desarrollo siguen siendo un medio de acción importante para el Centro a la hora de impulsar su cartera de servicios de desarrollo de capacidades en apoyo de sus mandantes en el mundo del trabajo y promover el Programa de trabajo decente. Los proyectos se adquieren cuando el Centro obtiene una subvención, cuando es seleccionado directamente como proveedor preferente o cuando participa en licitaciones competitivas. En el primer y segundo caso, las alianzas de desarrollo son cruciales para la adquisición de proyectos, mientras que en el tercer caso, *además* de la gestión de las relaciones con los socios de desarrollo, se requiere una maquinaria profesional para la gestión de licitaciones. En los últimos años, el Centro ha tratado de reforzar su capacidad interna para licitar proyectos mediante la creación de una función específica dedicada a la preparación de propuestas de proyectos, responsable del reconocimiento, la definición del alcance y el diseño de los proyectos de acuerdo con los términos de referencia específicos de cada agencia. Dada su amplia experiencia en la gestión del ciclo del proyecto, este servicio interno también se involucró cada vez más en la prestación de servicios genéricos de gestión del ciclo del proyecto relacionados con la presentación de informes, el seguimiento y la evaluación. En el bienio 2026-2027, el Centro seguirá consolidando sus capacidades de gestión de proyectos mediante nuevos avances en el proceso de evaluación de los pilares de la UE.

La evaluación del pilar de la UE es un proceso formal de evaluación llevado a cabo por la Comisión Europea para determinar si una organización cumple con los estándares requeridos para gestionar fondos de la UE de forma indirecta bajo el estatus de «evaluado por pilar». El objetivo de la Evaluación del pilar de la UE es garantizar que cualquier entidad encargada de gestionar fondos de la UE: aplique normas financieras equivalentes a las de la UE, garantice una gestión financiera sólida y prevenga el fraude, la corrupción y los conflictos de intereses. Las entidades que superen la evaluación podrán recibir financiación delegada de la UE y gestionarla con una supervisión reducida. La evaluación se basa en siete pilares establecidos en el Reglamento financiero (UE, Euratom 2018/1046). Entre ellos se encuentran: Sistema de control interno; sistema contable; subvenciones sujetas a auditoría externa independiente; adquisiciones; instrumentos financieros; y subdelegación y fondos fiduciarios. Se evalúa cada pilar para determinar si cumple con los principios de transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y seguridad jurídica.

Más allá de los acuerdos de financiación y las alianzas técnicas, el Centro también suscribe memorandos de acuerdo que no son jurídicamente vinculantes ni implican un compromiso financiero, pero que expresan el **compromiso de colaborar en la búsqueda de la justicia social**. Estos acuerdos pueden proporcionar visibilidad y beneficios mutuos en términos de reputación, y también suelen fortalecer las redes institucionales. A menudo, estos acuerdos son precursores de futuros acuerdos de financiación y alianzas técnicas, ya que allanan el camino para la adopción de medidas iniciales destinadas a fomentar la confianza.

El Centro seguirá negociando y, cuando proceda, renovando los memorandos de acuerdo con todo el espectro de socios para el desarrollo potenciales. Se prestará especial atención al ámbito académico, y más concretamente a las universidades y los institutos de investigación que generan conocimientos y tienen una demanda intrínseca de los servicios de difusión de conocimientos del Centro. En este caso concreto, el objetivo de la colaboración podría ser facilitar el flujo de conocimientos.

Alianzas con otros proveedores de servicios de desarrollo de capacidades

Otro grupo clave de socios para el desarrollo de importancia estratégica para el Centro son otros proveedores de servicios de desarrollo de capacidades. En un entorno con recursos más escasos, las alianzas con otros proveedores de servicios de desarrollo de capacidades pueden ser otra vía para el crecimiento sostenible. La idea es aprovechar las capacidades internas del Centro mediante alianzas de productos, promoción conjunta, puesta en común de recursos y otros medios. En el bienio 2026-2027, el Centro seguirá estableciendo alianzas con dos grupos de proveedores de servicios de desarrollo de capacidades: otras agencias de las Naciones Unidas cuyo mandato principal sea el desarrollo de capacidades y determinados proveedores de servicios de aprendizaje en las regiones.

En lo que respecta a las alianzas con otras agencias de las Naciones Unidas, esta línea de trabajo se basa en la labor preparatoria realizada durante el bienio 2024-2025, centrándose en la evaluación comparativa de las actividades de innovación del Centro con la cartera respectiva de otras agencias seleccionadas de las Naciones Unidas. Durante el bienio 2026-2027, el Centro seguirá examinando oportunidades para **aprovechar las sinergias con la OIT y otras agencias de las Naciones Unidas, en particular las que tienen un mandato de aprendizaje**, en áreas fundamentales identificadas en el ejercicio inicial de evaluación comparativa.

El Centro también utilizará el actual Programa de Becarios para ampliar su red de alianzas de aprendizaje externas con instituciones de renombre, expertos técnicos, profesionales y organizaciones.

Producto 3.3. Políticas y sistemas mejorados y eficaces, que promueven la eficiencia y optimizan los recursos

El Centro seguirá evaluando y revisando las políticas, los procesos operativos y las prácticas fundamentales utilizando un enfoque que priorice lo digital para reforzar los principios de rentabilidad, promover la eficiencia y optimizar los recursos, al tiempo que mejora la gobernanza interna, la planificación integrada, la transparencia y la rendición de cuentas. Se prestará especial atención a la integración de soluciones tecnológicas, la optimización de

procesos y la utilización de información basada en datos para la toma de decisiones, con el fin de avanzar hacia una organización digital preparada para el futuro.

Una de las principales prioridades para el bienio 2026-2027 será el **rediseño del modelo operativo del Centro para la inscripción y gestión de los participantes**. Si bien el modelo operativo del Centro experimentó un importante cambio tras los años de pandemia 2020-2022, el proceso de inscripción no se ha adaptado completamente para reflejar el crecimiento del alcance y la diversificación cada vez mayor de las modalidades y productos de aprendizaje. Por este motivo, en 2024 el Centro efectuó un examen del proceso y los sistemas de inscripción actuales con el fin de aumentar la eficiencia, garantizar la puntualidad de las inscripciones, reducir la presión sobre el personal y mejorar los procesos operativos. Tras el informe, el Centro respaldó la recomendación de adoptar un nuevo modelo operativo para (i) ajustarse a las buenas prácticas del sector; (ii) impulsar la automatización; y (iii) introducir la digitalización integral del proceso de inscripción.

El objetivo es rediseñar el proceso operativo de la inscripción y definir **una solución tecnológica integrada** que contribuya a impulsar la **automatización y la digitalización integral** del proceso de inscripción. El proceso normalizará y automatizará las tareas del proceso de inscripción en los servicios corporativos y los programas de formación, reduciendo las transacciones y garantizando una titularidad, unos sistemas y unos controles claros. El nuevo modelo operativo aspira a lograr eficiencias operativas, reduciendo el número de transacciones y el tiempo de procesamiento, al tiempo que mejora la escalabilidad, aumenta la calidad del servicio y apoya la toma de decisiones basada en datos. Se identificarán métricas fundamentales de rendimiento ajustadas a los objetivos estratégicos para permitir mejoras en el desempeño mediante informes dinámicos con datos en tiempo real generados a partir de flujos de trabajo automatizados.

Un cambio estratégico en el proceso de inscripción

Una de las principales prioridades para el bienio 2026-2027 será el rediseño del sistema de inscripción del Centro, con el fin de mejorar la eficiencia, la automatización y la digitalización, tras revisar en 2024 los procedimientos obsoletos y detectar la necesidad de modernizarlos.

El cambio estratégico:

FROM	TO
Individual customization to achieve client customer satisfaction	User experiences and solutions that maximize value to all users (participants, clients, staff)
☐ Full customization	☐ Mass customization (by course/client typology)
☐ High # of transactions - HR intensive, repetitive tasks, low value creation	☐ Automation of repetitive tasks with efforts focused on value creation
☐ Data available, but limited use for decision making	☐ Data driven systems and decision making
☐ Processes not well documented	☐ Standard Operational Procedures and Service Level Agreements

En consonancia con los principios del «Quinteto del cambio» de las Naciones Unidas, se hace hincapié en el uso de un enfoque de transformación digital, así como en la definición de métricas fundamentales de desempeño que se ajusten a los objetivos estratégicos y permitan mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento, lo que genera valor para la organización.

Una segunda prioridad se centrará en optimizar las funciones de **recursos humanos (RR. HH.) y nóminas** para abordar las **áreas de riesgo identificadas** en las operaciones de funcionamiento. Junto con la OIT, el Centro evaluará las opciones para sustituir los actuales sistemas de gestión de nóminas y recursos humanos por otros que respondan mejor a sus necesidades.

Otras áreas prioritarias son:

- El desarrollo de una **interfaz digital mejorada para la elaboración de presupuestos**, con el objetivo de simplificar la preparación de presupuestos de actividades estándar tanto en los servicios financieros del Centro como en el departamento de formación. Al optimizar los procesos rutinarios, la nueva interfaz permitirá a los expertos presupuestarios dedicar más tiempo a preparar presupuestos complejos y estratégicos.
- **Mejoras e integraciones de sus sistemas y plataformas empresariales** con el objetivo de reforzar las funciones de análisis de datos, planificación de recursos, elaboración de presupuestos y asignación de fondos, y presentación de informes, para lograr un enfoque más sólido basado en datos. Las funciones integradas mejorarán la toma de decisiones descentralizada mediante flujos de trabajo optimizados y una delegación clara de autoridad, al tiempo que reforzarán la supervisión, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos mediante controles automatizados y registros de auditoría.
- Tal y como se indica en la sección dedicada a las alianzas, el Centro evaluará los procesos operativos y los flujos de trabajo actuales de **revisión y aprobación de los acuerdos de financiación** con el fin de reforzar las prácticas de gestión de riesgos y el proceso de diligencia debida, garantizando al mismo tiempo un procedimiento interno ágil para la aprobación de los acuerdos de financiación, racionalizando y mejorando la eficiencia de los flujos de trabajo.
- El Centro **reforzará la planificación y la gestión basada en resultados** mediante el desarrollo de herramientas que permitan un ajuste más claro entre la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas en materia de asignación de recursos y gestión presupuestaria.

El Centro reconoce que la puesta en ejecución de los proyectos prioritarios descritos anteriormente requerirá una visión clara, una comunicación sólida y un enfoque flexible e iterativo para ofrecer valor a todos los usuarios (tanto internos como externos). El proceso de gestión del cambio se diseñará cuidadosamente en torno a la capacitación del personal y los enfoques centrados en el usuario, promoviendo la participación, la formación y el desarrollo del personal.

II.3. ENTORNO ORGANIZATIVO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

RESULTADO 4: UN MODELO OPERATIVO RESILIENTE, ÁGIL Y RECEPTIVO

Prioridades

En un entorno cada vez más complejo y condicionado por los recursos, la capacidad del Centro para mantener y sostener el crecimiento depende de la solidez y la adaptabilidad de sus operaciones, garantizando una fuerte contención de los costes y aprovechando las oportunidades emergentes. Este Resultado resume la ambición del Centro de desarrollar

un modelo de negocio ágil, reactivo y preparado para el futuro, con el objetivo de mejorar la eficacia y maximizar la eficiencia operativa. El Resultado pretende proporcionar una visión estratégica y coherente para los **servicios empresariales** del Centro (recursos humanos, instalaciones y servicios internos, servicios financieros y tecnología de la información y la comunicación), centrada en prioridades y oportunidades compartidas, y apoyada por una planificación y ejecución integradas.

La primera área de oportunidad es la **inversión continua en el personal del Centro**, que constituye el núcleo de su capacidad de transformación adaptativa. El Centro reconoce que la agilidad institucional no depende únicamente de la tecnología o las políticas, sino que está profundamente ligada a las personas. Por lo tanto, se está llevando a cabo un cambio deliberado, que proseguirá en 2026-2027, con el fin de mejorar la captación y retención de talento, reforzar la participación del personal y sus capacidades de gestión del cambio, al tiempo que se fomenta una cultura laboral respetuosa, inclusiva y colaborativa para generar valor y resultados para la organización.

La segunda área de oportunidad es la **inversión continua en la infraestructura física del Centro** para ajustarlo a estándares de primera categoría. Durante el bienio 2026-2027, el Centro finalizará la renovación de dos pabellones fundamentales (los pabellones Italia y América 2). Gracias a esta renovación, el Centro **será más rentable a partir de 2028** gracias a la optimización del espacio de oficinas y a la reducción de los gastos de suministros. Las obras de renovación garantizarán altos niveles de sostenibilidad medioambiental, eficiencia energética y normas de seguridad y salud en el trabajo. Además, se prevé iniciar una segunda fase de renovación, lo que permitirá disponer de espacio para **otros posibles inquilinos** y ofrecerá la oportunidad de reducir aún más algunos de los costes fijos asociados a la gestión y el mantenimiento del campus.

En el bienio 2026-2027, el Centro también seguirá desarrollando un **ecosistema de datos y tecnología digital seguro, inclusivo y protegido**, reconociendo los datos como un activo estratégico para acelerar el avance hacia sus objetivos institucionales. Las iniciativas fundamentales incluirán **reforzar la ciberseguridad y la gestión de datos, así como los marcos de gobernanza** para garantizar la calidad, accesibilidad e integridad de los datos en todas las funciones de la organización. El Centro seguirá invirtiendo en su infraestructura de datos y análisis, lo que actuará como elemento habilitador para la integración de datos financieros, programáticos y relacionados con el aprendizaje, con el fin de apoyar la planificación basada en resultados y el aprendizaje institucional. Al mismo tiempo, se centrará en **capacitar al personal** mediante el desarrollo específico de capacidades destinado a fomentar una cultura institucional y un personal centrados en los datos.

La tercera área de oportunidad es una **comunicación institucional más estratégica**. La comunicación institucional estratégica sirve de apoyo a la participación y la contribución efectiva de los participantes, las partes interesadas y los socios en la promoción del mandato de aprendizaje del Centro en favor de la justicia social. En el bienio 2026-2027, la comunicación estratégica se posicionará como un elemento habilitador de la eficacia institucional, apoyando la visibilidad y la aceptación de la oferta formativa, los mensajes de promoción y las iniciativas de innovación del Centro. A nivel interno, el Centro reforzará la participación del personal y el intercambio de conocimientos mediante una comunicación interna mejorada, que incluirá actualizaciones interactivas y funciones de aprendizaje entre programas, fomentando así la cohesión y la información del personal.

Aportes concretos

Producto 4.1. Un personal ágil, diverso y con impacto

Con una **estrategia integral de desarrollo del personal**, se invertirá en el aprendizaje permanente y la innovación, la movilidad interfuncional y un mayor ajuste entre las necesidades cambiantes de competencias y las oportunidades de desarrollo del personal. Esto incluye integrar las **competencias de las Naciones Unidas 2.0** —como la fluidez digital, la alfabetización en datos, la previsión estratégica, la ciencia del comportamiento y el pensamiento sistémico— en la captación de talento y las trayectorias de crecimiento profesional. Se potenciará el desarrollo continuo del personal y se vinculará mejor con los déficit de competencias emergentes, ofreciendo oportunidades de mejora de las cualificaciones para hacer frente a los retos cambiantes del Centro. Se pondrán en marcha iniciativas para ampliar las oportunidades de movilidad con la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas.

Un área fundamental en la que se hará hincapié será el fortalecimiento de la cultura organizativa, creando un **lugar de trabajo seguro, respetuoso y capacitador** que fomente la colaboración, los valores organizativos y el bienestar del personal, al tiempo que se garantiza la tolerancia cero ante las conductas indebidas. Con este fin, un aporte concreto fundamental será el diseño de una **encuesta de referencia sobre el Índice de Salud Organizacional (OHI)**. Esta encuesta se centrará en el respeto, la comunicación, la gestión y la dinámica de equipo, proporcionando información valiosa sobre la percepción del personal e identificando áreas de mejora para aumentar su compromiso.

Garantizar un entorno de trabajo basado en el respeto mutuo y la conducta ética contribuirá a capacitar a todas las personas que trabajan para y con el Centro para que prosperen, al tiempo que se obtienen más y mejores resultados para aquellos a quienes presta servicio. Un mayor esfuerzo por formar al personal del Centro en una cultura basada en la responsabilidad compartida, que reconozca y recompense el compromiso y la excelencia, impulsará un desempeño eficaz y eficiente. El Centro velará por que el **nuevo sistema de gestión del desempeño ofrezca una plataforma justa y objetiva** para la evaluación significativa y el estímulo del personal, y por que se refuerce la rendición de cuentas en materia de desempeño.

Tras el **Convenio colectivo alcanzado en diciembre de 2024** (el primero desde 2016), la Dirección del Centro y el Comité sindical del personal proseguirán su diálogo y fomentarán unas relaciones laborales constructivas y colaborativas.

Paralelamente, el Centro consolidará la **cultura ética** mediante: i) el refuerzo de las políticas (PSEA, conducta indebida y acoso en el lugar de trabajo); ii) la mejora de los mecanismos de denuncia; y iii) la participación, la comunicación y la formación del personal a través de iniciativas específicas. Estas iniciativas contarán con el apoyo del Funcionario encargado de las cuestiones de ética de la OIT, la Oficina de auditoría interna y supervisión, el Mediador y la Secretaría de la Junta consultiva mixta de apelaciones.

La salud mental, la seguridad psicológica y el bienestar son prioridades fundamentales del Centro y recibirán un apoyo activo a través de políticas de recursos humanos específicas e iniciativas de salud en el lugar de trabajo, con el fin de garantizar que el personal se mantenga comprometido y resiliente ante los cambios institucionales en curso.

Con la **reforma del Servicio médico** emprendida en 2025, el Centro se encuentra ahora en mejores condiciones para ofrecer diversos servicios médicos de manera más eficaz y coordinada, incluso mediante la telemedicina. **También se ampliarán los servicios de promoción de la salud y prevención**, gracias a la nueva función del asesor médico de la OIT como asesor médico del Centro, que permitirá poner en común los recursos existentes y armonizar las iniciativas con las de la OIT y el sistema de las Naciones Unidas.

Reorganización del Servicio médico

En 2024, el CIF-OIT llevó a cabo un examen de sus servicios médicos y de salud laboral coordinado por el Departamento de RR.HH. y dirigido por el Asesor médico de la OIT. El examen incluía una evaluación de los riesgos para la seguridad y la salud y un plan de acción (utilizando la metodología/herramienta de las Naciones Unidas) efectuado con el Departamento de RR.HH., los Servicios médicos, el Equipo de instalaciones y el Sindicato del personal. El examen consideró las necesidades específicas del Campus de las Naciones Unidas en Turín, incluidos los servicios para el personal del CIF-OIT y de las Naciones Unidas (340 en total), así como para los participantes del Campus, con un total estimado de casos de aproximadamente 500 por año.

El informe destacó varias recomendaciones importantes para abordar los riesgos fundamentales identificados en la estructura organizativa de los servicios, al tiempo que se refuerzan las actividades de promoción de la salud y se amplía la gama de servicios médicos disponibles para el personal y los participantes. Para hacer frente a estas cuestiones, la reorganización del nivel de servicio se basa en las siguientes dimensiones fundamentales:

- Nombramiento del Asesor médico de la OIT como Asesor médico del CIF-OIT, apoyado por un acuerdo de reparto de costes. Esto incluirá un mayor énfasis en las iniciativas de promoción de la salud y prevención.
- Reorganización del servicio médico basado en el modelo de clínica ambulatoria de las Naciones Unidas/OIT, bajo la gestión de una enfermera a tiempo completo. Esta función cuenta con el apoyo administrativo del departamento de Recursos Humanos para gestionar las tramitaciones de seguros de los participantes, así como un colaborador externo de enfermería a tiempo parcial.
- Grupo de médicos contratados localmente (colaboradores externos) para prestar servicios sanitarios de atención primaria dos horas al día, complementados con servicios de telemedicina, que se establecerán mediante acuerdos existentes con agencias con sede en Roma (FAO, PMA, FIDA).

La reorganización se puso en marcha en junio de 2025 con un lanzamiento inicial de seis meses. Un seguimiento minucioso permitirá perfeccionar y ajustar el modelo de prestación tras los primeros seis meses, basándose en la retroalimentación de los usuarios. El presupuesto del nuevo modelo reorganizado reducirá el coste de los servicios médicos en un 38% (un ahorro anual de 106 000 euros) en comparación con el presupuesto de 2024-2025.

Producto 4.2. Un campus educativo de primer nivel, seguro, inclusivo y ecológico

La infraestructura física y digital del Centro debe reflejar y hacer posible su ambición de **ser un proveedor global de servicios de aprendizaje para la justicia social, la innovación y el diálogo político**. En este contexto, la labor de desarrollo del Campus se guiará por los principios de sostenibilidad medioambiental, innovación tecnológica e inclusión.

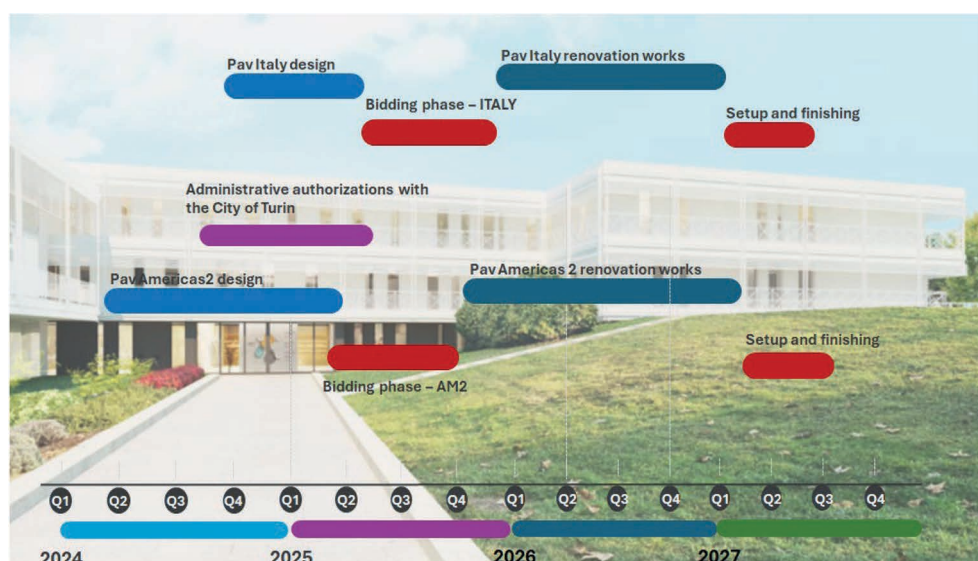
La renovación del Pabellón América 2, que se terminará durante el bienio, se ha diseñado para garantizar las **normas de SST** para los espacios de oficinas, optimizando el uso de las instalaciones disponibles y asegurando los más altos estándares en términos de sostenibilidad medioambiental y eficiencia energética, además de proporcionar una mejor experiencia de uso para el personal. Paralelamente, el Centro completará la renovación del Pabellón de Italia en nombre de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC).

Basándose en la certificación LEED de nivel oro obtenida por la renovación del pabellón África 10, el Centro solicitará la certificación LEED para los pabellones América 2 e Italia, con el objetivo de obtener una certificación oro que demuestre altos niveles de responsabilidad medioambiental y eficiencia en el uso de los recursos.

En 2026 y 2027, el Centro seguirá colaborando estrechamente con el Gobierno de Italia y el Ayuntamiento de Turín y debatirá, entre otras cosas, la posibilidad de emprender una nueva fase de renovación durante el bienio 2028-2029. En tales conversaciones se tendrá en cuenta cualquier decisión que se adopte en relación con el posible traslado de personal de la OIT al Campus de Turín. Durante el bienio 2026-2027, el Centro también podría tener que supervisar el proyecto de renovación del Pabellón del UNICRI, para el que se ha elaborado un estudio de viabilidad que se está debatiendo con el Gobierno italiano.

Proyecto de renovación del campus

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



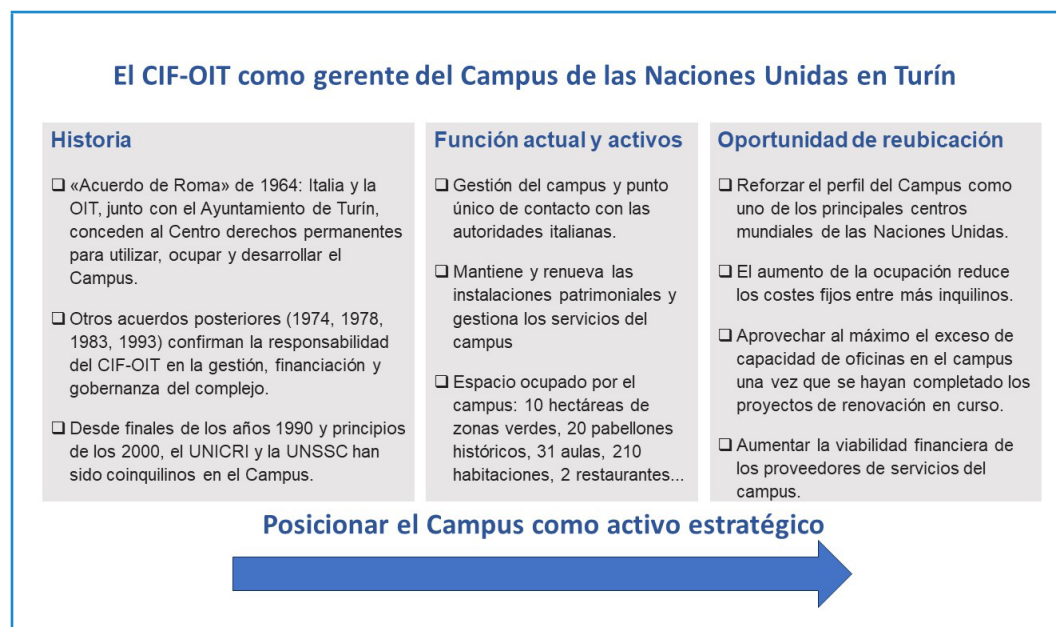
Los proyectos en curso se basan en una inversión de aproximadamente 11,4 millones de euros del Gobierno de Italia, lo que confirma la voluntad del país anfitrión de seguir invirtiendo a largo plazo en el Campus de las Naciones Unidas, con el CIF-OIT como administrador del Campus.

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

- La renovación del Pabellón América 2 para albergar las oficinas del CIF-OIT. (8 millones de euros)
- La renovación del Pabellón Italia, que albergará la Sede de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC), actualmente ubicada en el Pabellón Oceanía 19. (3,4 millones de euros)

Está previsto que ambos proyectos se terminen en el último trimestre de 2027. Al final de esta fase, los pabellones Asia 15 y Oceanía 17-18 quedarán desocupados y disponibles para su futura renovación y uso. El pabellón Oceanía 19 quedará desocupado y deberá ser demolido debido a graves problemas estructurales, entre ellos su proximidad al río Po.

Como administrador del Campus de Turín de las Naciones Unidas, el Centro racionalizará y actualizará los acuerdos existentes con otros organismos residentes de las Naciones Unidas (UNSSC y UNICRI), optimizando la gestión de las instalaciones del Campus de conformidad con las normas de las Naciones Unidas y estandarizando y actualizando los acuerdos sobre el reparto de los costos y gastos. Con la posible llegada de nuevos inquilinos, el Centro evaluará la demanda de servicios adicionales que se prestarán a los organismos residentes en el Campus de las Naciones Unidas como parte del modelo de negocio para la gestión del Campus de Turín.



Se seguirán haciendo inversiones para que el Campus de Turín se convierta en un **centro de aprendizaje e innovación de primer nivel para todo el sistema de las Naciones Unidas, mejorando la eficiencia operativa e integrando infraestructura ecológica, tecnología inteligente y entornos de formación inmersivos.**

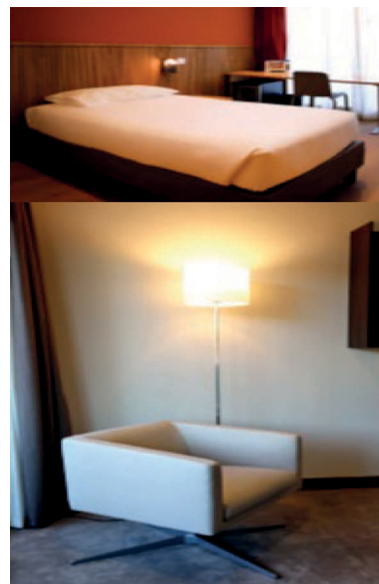
Esto se hará a través de:

- La implementación de las recomendaciones del **Comité de sostenibilidad medioambiental**, con especial atención a las propuestas del Plan de sostenibilidad medioambiental relacionadas con el uso de la energía, las compras y la gestión de residuos.
- La **ampliación del campus virtual como complemento de las instalaciones físicas**, con el fin de garantizar que los alumnos de regiones geográficamente alejadas o desatendidas puedan acceder a una formación de alta calidad y a espacios de diálogo global. Es importante destacar que el Centro seguirá sirviendo como banco de pruebas para las nuevas tecnologías de aprendizaje, incluyendo la inteligencia artificial, la holografía y los entornos de simulación inmersiva.
- **Mantenimiento regular y extraordinario**, incluido el uso del **Fondo de mejora del Campus**, centrado en el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, y la mejora de las instalaciones educativas con el apoyo de tecnologías de aprendizaje interactivas de última generación.

El Fondo de mejora del Campus

El Fondo de mejora del Campus se creó para satisfacer las necesidades de inversión de capital en el campus y las reformas no cubiertas por los presupuestos ordinarios de mantenimiento del Centro o las contribuciones complementarias del país anfitrión. Durante el periodo 2024-2025, el Fondo se utilizó para realizar mejoras de capital relacionadas con la continuidad del negocio y cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, así como para cumplir con los estándares de un «campus de categoría mundial». Algunos ejemplos son, entre otros: la instalación de nuevos sistemas de micrófonos en el pabellón Piamonte; la renovación de las habitaciones de los pabellones África; la sustitución de los equipos de seguridad del perímetro del campus; y la sustitución de los sistemas de climatización obsoletos e ineficientes para garantizar un sistema de calefacción y refrigeración más eficiente.

El plan plurianual 2026-2027 incluye las siguientes intervenciones principales: separación de tres pabellones más del sistema de calefacción centralizado; reorganización y renovación de las aulas; instalación de un generador de reserva adicional; mantenimiento extraordinario del Pabellón Europa; y modernización de 80 habitaciones de hotel más.



Producto 4.3. Datos y tecnología responsables, inclusivos y seguros

En el bienio 2026-2027, el Centro seguirá desarrollando **un ecosistema de datos y tecnología digital seguro, inclusivo y protegido, reconociendo los datos como un activo estratégico para acelerar el progreso hacia sus objetivos institucionales**. En consonancia con el Pacto por el Futuro y la Agenda 2.0 de las Naciones Unidas, el Centro aprovechará las competencias esenciales y elevará su madurez en materia de datos, pasando de su actual enfoque operativo a un entorno de datos más predictivo y proactivo que haga hincapié en la **seguridad de los datos** y permita la toma de decisiones en tiempo real, la previsión del rendimiento y la prestación de servicios específicos. Es fundamental reforzar los sistemas de gestión de datos, la capacidad analítica y los protocolos de ciberseguridad para garantizar que las decisiones sean oportunas, se basen en pruebas y protejan los derechos de los participantes y del personal.

Las principales actuaciones incluirán el **refuerzo de la ciberseguridad** mediante la implementación de **marcos sólidos de gestión y gobernanza de datos**, la integración de controles de protección y acceso a los datos para garantizar su calidad, integridad y accesibilidad, reduciendo así los riesgos de ciberseguridad y permitiendo la toma de decisiones basada en datos en todas las funciones de la organización. El Centro seguirá invirtiendo en su infraestructura de datos y análisis, lo que actuará como elemento habilitador para la integración de datos financieros, programáticos y relacionados con el aprendizaje, con el fin de apoyar la planificación basada en resultados y el aprendizaje institucional. Al mismo tiempo, se centrará en dotar de al personal de capacidades específicas para fomentar una **plantilla y una cultura institucional centradas en los datos**.

En consonancia con las importantes iniciativas emprendidas en el bienio 2024-2025, el Centro **seguirá mejorando la inclusión y la accesibilidad digitales, de modo que las herramientas digitales** que utiliza y desarrolla puedan ser útiles para todos, incluidas las personas con discapacidad y aquellas con conectividad limitada. El objetivo es cumplir todos los criterios

básicos del marco de accesibilidad digital de la UNDIS, incluidas las tres áreas de resultados sobre gobernanza, personas, procesos y herramientas. Estas inversiones son fundamentales para garantizar que los productos del Centro sean más fácilmente accesibles para un público más amplio.

También se hará hincapié en mantener los **más altos estándares de privacidad y seguridad de los datos**, en plena consonancia con los **principios de las Naciones Unidas sobre el uso ético de la inteligencia artificial y la protección de los datos personales**, garantizando que la innovación tecnológica se aplique de manera inclusiva, transparente y basada en los derechos. La innovación seguirá centrada en el ser humano y será inclusiva, garantizando que la tecnología apoye —y no sustituya— el discernimiento humano. Se estudiarán y probarán tecnologías capaces de mejorar la privacidad y enfoques de privacidad desde el diseño con el fin de mejorar la protección de datos y la privacidad.

Las soluciones de IA y las tecnologías emergentes seguirán siendo probadas y adaptadas de forma cuidadosa y ética, en consonancia con los principios de las Naciones Unidas sobre privacidad y equidad, tanto en las operaciones como en la formación, de modo que satisfagan las necesidades reales sin crear nuevos riesgos. Esto garantizará una adopción segura, inclusiva y centrada en las personas de la IA y las tecnologías emergentes.

El Centro seguirá mejorando su postura general en materia de seguridad, de conformidad con la norma internacional ISO/IEC 27001 y en consonancia con el nivel 3 de la base DTN de las Naciones Unidas para la ciberseguridad, al tiempo que seguirá adoptando progresivamente un enfoque de seguridad de confianza cero para proteger los activos digitales del Centro. Esto incluirá alcanzar al menos la certificación de nivel 3 para el centro de datos África 10, según las normas de los centros de datos de las Naciones Unidas.

Producto 4.4. Comunicación estratégica e institucional mejorada para un mayor posicionamiento de marca, alcance y compromiso

La comunicación estratégica e institucional es un **elemento facilitador fundamental de la organización** para impulsar el alcance, la recaudación de fondos y las alianzas. Durante el bienio 2024-2025, el Centro no solo invirtió más en sus capacidades de análisis de marketing como estrategia central para ampliar su alcance, sino también en el avance de la función de comunicación estratégica en el contexto del 60.º aniversario. Los resultados de estas iniciativas pusieron de manifiesto la importancia fundamental de la comunicación estratégica para promover la participación y la contribución efectivas de los participantes, las partes interesadas y los socios con el fin de cumplir el mandato de aprendizaje del Centro en materia de justicia social.

Para llevar estos aprendizajes al siguiente nivel, el Centro revisará la función de comunicación con el fin de construir una visión coherente y estratégica de la misma. El enfoque se centrará en definir los objetivos clave, las herramientas y las estrategias de la función de comunicación, así como el modelo operativo para la prestación de los servicios. El examen hará uso de las actividades de comunicación y comercialización existentes en la Oficina del Director, el Departamento de formación, el Programa de aprendizaje e innovación y los Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.

Gracias a los conocimientos de los departamentos pertinentes de la OIT, se elaborará un plan de acción de comunicación y promoción para **amplificar el impacto de los programas del**

Centro, movilizar el compromiso de las partes interesadas y reforzar la armonización con los mandantes tripartitos de la OIT, los socios para el desarrollo y el sistema multilateral en general.

La comunicación estratégica favorecerá la visibilidad y la aceptación de la oferta formativa, los mensajes de promoción y las iniciativas de innovación del Centro, articulando su propuesta de valor en términos de servicios de formación e innovación. Se dará prioridad a la intensificación del diálogo con los mandantes tripartitos de la OIT y con otras partes interesadas clave a través de canales de comunicación adaptados, incluido un boletín periódico para compartir aspectos destacados de la institución, resultados de los programas e historias de innovación.

Estas actuaciones vendrán respaldadas por un mayor compromiso de los socios, gracias a una mayor visibilidad, comunicación e información. Este cambio gradual de enfoque requerirá el rediseño de las estrategias de divulgación y nuevas herramientas para supervisar el desempeño a lo largo del tiempo.

Las **campañas de divulgación** pueden abarcar desde la interacción directa tradicional con posibles socios para el desarrollo hasta campañas de marketing digital diseñadas para aprovechar el potencial de ampliar el alcance y recopilar datos que se analizarán con el fin de fomentar una mayor interacción y conversión.

Se reforzará aún más la **comunicación interna**, centrándose en la **implicación del personal y el intercambio de conocimientos**, apoyando la gestión del cambio y una plantilla cohesionada e informada. Todas las iniciativas de comunicación se basarán en datos, se centrarán en el público y estarán plenamente alineadas con los objetivos generales del Centro de aumentar la visibilidad, apoyar las alianzas y reforzar sus contribuciones al trabajo decente y la justicia social.

II.4. EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES

EJE 1 – NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO, DIÁLOGO SOCIAL Y TRIPARTISMO

Las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo constituyen el **núcleo del mandato y la identidad de la OIT**, por lo que el Centro seguirá considerándolos una **dimensión transversal de sus actividades**. Promoverá actividades de formación sobre el nexo entre las normas internacionales del trabajo, la justicia social y el desarrollo sostenible, en estrecha colaboración con los Departamentos de normas internacionales del trabajo y gobernanza de la OIT. En el bienio 2024-2025, estas actividades han sido impulsadas por el Programa de Actividades de los Trabajadores, el Programa de Actividades de los Empleadores y el Programa de Normas Internacionales del Trabajo e Igualdad de Género y Diversidad.

En el bienio 2026-27, las actividades se **potenciarán aún más** con la ayuda del Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo, que se centrará temáticamente en: a) la promoción de las normas internacionales del trabajo sobre seguridad y salud en el trabajo, que ahora figuran entre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, y b) los órganos de administración del trabajo y diálogo social con una composición tripartita, como el V.V. Giri institute de India y los Centros regionales africanos de formación en administración del trabajo. De esta manera, se dará efecto a la solicitud del Consejo de Administración del Centro de prestar un apoyo más específico a la administración pública del trabajo y a las instituciones de inspección del trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.

Además, el Centro **abrirá de forma más sistemática las actividades de la Escuela de Desarrollo de Turín (TSD) a los representantes de los mandantes tripartitos**. Más específicamente, el Centro replicará un programa piloto en 2024 para promover la adopción de estudios de maestría entre representantes de los mandantes tripartitos a través de una asignación adicional de fondos de becas para el TSD, con nominaciones reservadas a través de programas técnicos elegibles (ver arriba) y hasta el 100% de las tarifas de inscripción se cubrirán de manera excepcional. El objetivo inicial de esta campaña de inscripción se centrará en las maestrías en relaciones laborales y en seguridad y salud en el trabajo, ambos ofrecidos por el Programa de Protección Social, Gobernanza y Tripartismo. En el bienio 2026-2027, la TSD volverá a organizar la **Escuela de verano tripartita sobre diálogo social**, convocada en septiembre de 2025 con el apoyo financiero del Gobierno francés.

Promoción del diálogo social mediante la participación tripartita en la Escuela de Desarrollo de Turín (TSD)

La Escuela de Verano del CIF-OIT sobre diálogo social, relaciones laborales y diligencia debida, prevista para los días 16 a 19 de septiembre de 2025 en Turín, es una iniciativa emblemática de la Escuela de Desarrollo de Turín (TSD), el centro de enseñanza superior del CIF-OIT. Esta iniciativa refleja el valor fundamental del diálogo social de la OIT, promoviendo una participación inclusiva y constructiva entre las organizaciones de empleadores y de trabajadores, los representantes gubernamentales, las instituciones internacionales y el mundo académico. La Escuela de Verano ofrece una plataforma académica única en la que todos los interlocutores sociales se reúnen para abordar cuestiones urgentes que surgen en el mundo laboral, especialmente en el contexto de las cadenas de suministro mundiales y el creciente énfasis en la diligencia debida y la conducta empresarial responsable. El evento destaca el papel fundamental de la colaboración tripartita en el diseño, la ejecución y el seguimiento de políticas y prácticas eficaces que protejan los derechos laborales y promuevan el trabajo decente.

Estructurada en torno a módulos teóricos, talleres participativos, estudios de casos y presentaciones de investigaciones, la Escuela tiene como objetivo fomentar una comprensión profunda de cómo las relaciones laborales profesionales y los mecanismos de diálogo estructurado contribuyen al cumplimiento de las obligaciones de diligencia debida. Se presta especial atención al papel de los sindicatos, las organizaciones de empleadores y los marcos de negociación colectiva en la configuración de medidas preventivas y correctivas en las cadenas de valor mundiales. La investigación académica, especialmente la procedente del ámbito francófono, es una piedra angular de este evento. A través de una convocatoria de contribuciones, la Escuela invita a presentar trabajos académicos innovadores y estudios de casos, ofreciendo a los participantes seleccionados la oportunidad de presentar sus investigaciones y dialogar con un público internacional. Estas contribuciones serán recopiladas y difundidas con el fin de enriquecer la elaboración de políticas y su puesta en ejecución en las regiones. En última instancia, esta iniciativa no solo promueve el modelo tripartito y el compromiso con el diálogo de la OIT, sino que también refuerza el papel de la educación superior y la investigación a la hora de abordar los complejos retos relacionados con el trabajo. Proporciona un terreno fértil para el aprendizaje intersectorial y la creación conjunta de soluciones ajustadas a las normas Internacionales del Trabajo y a los derechos humanos.

El Centro también ampliará su conjunto de **módulos gratuitos de aprendizaje a distancia autoguiados** sobre las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo, la igualdad de género y la inclusión en el lugar de trabajo, con un nuevo módulo de aprendizaje a distancia autoguiado sobre la promoción de un enfoque integrado de los cinco principios y derechos fundamentales en el trabajo para los trabajadores de la economía de plataformas. El Centro seguirá haciendo asignaciones ad hoc a través del fondo de becas para apoyar la planificación y la ejecución de actividades bipartitas a través de los interlocutores sociales, incluida la academia bipartita de diálogo social organizada desde 2024 con carácter anual por los Programas de Actividades de los Trabajadores y los Empleadores.

El Centro también **invertirá de manera específica** a través de su Fondo de innovación **para apoyar el desarrollo de soluciones innovadoras de desarrollo de capacidades** dirigidas

especialmente a los mandantes principales y **centradas explícitamente en las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo**. Entre los proyectos de innovación respaldados en el bienio 2024-25 que apoyaban explícitamente a los interlocutores sociales se encontraban la promoción del microaprendizaje a través de teléfonos móviles para los trabajadores y la implantación de chatbots para las OEE. El Programa de Actividades para los Trabajadores también es copropietario del proyecto Innovation Scout (Exploradores de la innovación), cuyo objetivo es dotar a los mandantes tripartitos de conocimientos estratégicos sobre prospectiva.

Promoción de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y el tripartismo: el Fondo de becas

El Fondo de becas se estableció en 2022 con el fin de impulsar el alcance de los servicios de desarrollo de capacidades del Centro entre los mandantes de la OIT. Se destinó una suma de 1,2 millones de euros del superávit del año anterior a financiar la participación de representantes de los trabajadores y de los empleadores y de funcionarios del Ministerio de Trabajo en actividades de formación. El dinero está reservado para su uso por los Programas de Actividades de los Empleadores y los Trabajadores y el Programa de normas internacionales del trabajo y promoción de la igualdad de género.

Se trata, en la práctica, de una fuente de financiación cautiva para la concesión de becas en cursos impartidos a participantes invitados por estas tres unidades y en cursos impartidos por otras unidades del Centro. Siguiendo la recomendación de los auditores externos, a finales de 2024 se ultimaron y publicaron mediante **circulares internas** los **Términos de referencia (TdR) completos para los cuatro fondos institucionales del Centro** (mejora del campus; tecnología de la información y las comunicaciones; innovación; becas).

En 2024, 1696 representantes de los mandantes principales de la OIT recibieron becas parciales o completas para inscribirse en los servicios de aprendizaje del Centro, lo que supuso un gasto de 872 000 euros. El Centro también asignó específicamente 100 000 euros en fondos para becas con el fin de apoyar a la Academia Global para interlocutores sociales.

Actualmente reaprovisionado hasta alcanzar los 600 000 euros anuales (1,2 millones de euros por bienio), las asignaciones para el Fondo de becas para los años 2026-2027 se han incrementado hasta alcanzar los 800 000 euros anuales (1,6 millones de euros por bienio). Pese a la austeridad presupuestaria, se considera más importante que nunca garantizar la participación adecuada de los mandantes tripartitos en las actividades del Centro (véanse la Sección I.4 y la Sección III).

Ceremonia inaugural de la Academia Global para interlocutores sociales 2024



EJE 2 – INNOVACIÓN

Como se ha indicado anteriormente, el entorno en el que opera el Centro es volátil, incierto, complejo y, a menudo, ambiguo. El Centro debe desarrollar continuamente sus capacidades para responder a los cambios futuros, o anticiparse a ellos, ya sean provocados por nuevas amenazas para la salud u otras fuerzas externas, como los cambios demográficos o los avances tecnológicos. El Centro también debe fortalecer la capacidad de los mandantes de la OIT para responder eficazmente, por su parte, a estos desafíos.

Con su Programa de innovación en el aprendizaje, incluso antes de la pandemia, el Centro había establecido una estructura para promover sistemáticamente la innovación en el aprendizaje. En el bienio 2022-2023, esta unidad se amplió y se reforzó su influencia con la puesta en marcha del **Laboratorio de innovación**. En el bienio 2024-2025, en el marco de la Estrategia de gestión del conocimiento e innovación de la OIT y en relación directa con el resultado A.3. del Programa y Presupuesto de la OIT para 2024-2025, el Centro se ha convertido en **un espacio seguro para experimentar con servicios innovadores de desarrollo de capacidades**.

El Centro creó conjuntamente con la OIT la Iniciativa Innovation Sparks y se encargó de facilitar las líneas de trabajo relacionadas con la misma. Desde entonces, el Centro y la OIT han identificado conjuntamente una serie de proyectos de innovación destinados a impulsar y ampliar las herramientas de productividad basadas en la inteligencia artificial para los trabajadores del conocimiento y las aplicaciones de colaboración en oficinas remotas que utilizan la realidad virtual. Estos proyectos están cofinanciados por la OIT y el Centro y se ejecutan a través de exploradores de la innovación designados por la OIT con el apoyo de los puntos focales del Centro. La iniciativa está impulsada por la Oficina del Director General Adjunto de la OIT y supervisada por un comité directivo de alto nivel de la OIT y el Centro.

En el bienio 2026-2027, el Centro apoyará la puesta en marcha de estas tecnologías de IA y RV en toda la OIT y entre sus mandantes, utilizando la red de exploradores de la innovación para compartir conocimientos sobre las buenas prácticas emergentes y replicarlas, de conformidad con los criterios establecidos en los Términos de referencia para el uso del fondo de innovación publicado por el Centro en diciembre de 2023. Por ejemplo, la iniciativa de 2025 sobre inclusión digital presenta una excelente oportunidad para desarrollar **hojas de ruta escalables** en armonización con las metodologías de las Naciones Unidas Global Pulse y teniendo en cuenta los resultados esperados en términos de los Resultados 1, 2 y 3 del Programa y presupuesto, pero también para integrar sistemas de eliminación gradual para los proyectos piloto no viables con el fin de optimizar el uso de los recursos y el aprendizaje. El Centro también prestará mayor atención a los proyectos de innovación que fomenten la innovación en la gobernanza, la cultura organizativa y el diseño de servicios, siguiendo las buenas prácticas establecidas durante el bienio 2024-2025 con proyectos piloto como la actividad prospectiva no tecnológica «El futuro de la SST». Esto podría incluir proyectos de innovación dirigidos a funciones de servicios corporativos como recursos humanos, compras y presupuestación, para los que los largos procesos de rediseño efectuados por consultoras externas conllevan un riesgo de ineficiencia. Estas actuaciones también implicarán la formación interna del personal del Centro sobre enfoques y herramientas de aprendizaje innovadores, y sobre cómo aprovechar la tecnología para acelerar el cambio positivo en la búsqueda de la justicia social.

Lista de proyectos Exploradores de la innovación lanzados en 2025

Título del proyecto	Descripción del proyecto
Nada de lo habitual en la Conferencia mundial sobre la erradicación del trabajo infantil	Innovate4Change tiene como objetivo revolucionar el modelo tradicional de conferencias mediante una innovación digital y centrada en las personas, a través de una plataforma orientada a la acción. La idea no es solo organizar un evento, sino crear un modelo que la OIT pueda utilizar para futuras conferencias, transformando la forma en que movilizamos la acción a escala mundial.
Caja de herramientas Better Work Smart	El proyecto tiene como objetivo desarrollar una caja de herramientas digital inteligente basada en inteligencia artificial que facilite el proceso de filtrar el acervo mundial de conocimientos de BW, identificar y seleccionar las herramientas más eficaces y combinarlas en intervenciones que respondan a las necesidades específicas del usuario.
3. Prospectiva basada en IA: tomar decisiones en un mundo incierto	Este proyecto tiene por objeto dotar a la OIT y a sus mandantes tripartitos de conocimientos estratégicos sobre prospectiva para anticipar y afrontar las principales perturbaciones en el mundo del trabajo. Para lograrlo, el proyecto tiene como objetivo desarrollar la capacidad de prospectiva de los mandantes tripartitos de la OIT, optimizando el potencial de la IA y la RV en el pensamiento creativo y la toma de decisiones.
4. Campaña de promoción de la cultura de la innovación de la OIT y Día de la innovación	Este proyecto refleja el compromiso de la OIT de fomentar una cultura de innovación y potenciar su impacto en un mundo del trabajo en rápida evolución. La campaña se centrará en la aceleración del cambio positivo en tiempos de crisis.
5. Plataforma de cooperación E-SST	Este proyecto se centra en el desarrollo de la Plataforma de cooperación E-SST, que pueden utilizar los especialistas, expertos y profesionales en materia de seguridad y salud en el trabajo de uno (o varios) países de la subregión. Más concretamente, el objetivo del proyecto propuesto es desarrollar una plataforma electrónica de cooperación en SST.
6. IA para el impacto social en los proyectos de cooperación para el desarrollo de la OIT: capacitar al personal de la OIT en análisis de datos y narración de historias para el trabajo decente	El objetivo del Desafío de innovación propuesto es alentar y apoyar al personal técnico de la OIT que trabaja en el Grupo de Empleo y Protección Social (JSP) a desarrollar y poner en ejecución soluciones innovadoras, basadas en la IA y mejoradas con datos, que potencien las intervenciones en materia de promoción del empleo, desarrollo empresarial y proyectos de cooperación para el desarrollo y políticas de protección social. El desafío proporcionará una plataforma para la puesta a prueba y la expansión de enfoques innovadores que integren la inteligencia artificial, el análisis de datos y las técnicas narrativas en áreas como las competencias de promoción del empleo.
7. El «Workverse» de la OIT	El <i>Work Metaverse</i> , o « <i>Workverse</i> » para abreviar, es una innovadora plataforma basada en la RV y la IA diseñada para transformar la forma en que se produce el diálogo social, mejorar la formación del personal y aumentar la participación en las políticas laborales. La plataforma permite a los responsables políticos, los trabajadores y los empleadores adentrarse en entornos virtuales inmersivos en los que pueden experimentar diferentes escenarios de política laboral y poner a prueba soluciones antes de implementarlas en el mundo real.
8. Revolucionando la EFPT en Kenia mediante la IA	Los objetivos del proyecto son: (1) aprovechar la IA generativa para reducir el esfuerzo y el tiempo que necesitan los formadores de EFTP para desarrollar contenidos de aprendizaje estructurados, adhiriéndose al mismo tiempo a las normas profesionales y a los planes de estudios; (2) apoyar la utilización de contenidos generados por IA para crear contenidos de formación coherentes y de calidad que respondan a las necesidades del sector y del mercado de trabajo; y (3) dotar a los formadores de EFTP de herramientas de desarrollo de contenidos basadas en IA para mejorar el desarrollo profesional continuo.

El Centro seguirá **examinando además el nexo entre las nuevas tecnologías y la justicia social**, centrándose en este caso en las repercusiones de esas tecnologías en el futuro del aprendizaje. Por ejemplo, en 2025, el Centro, a través de su Fondo de innovación, apoyó por primera vez la investigación-acción sobre el impacto de la neurotecnología en el futuro del aprendizaje. Los resultados se difundieron ampliamente entre los mandantes de la OIT, el personal de la OIT y otros socios para el desarrollo mediante seminarios web gratuitos y boletines digitales. El Centro también fue promotor de una acción de investigación sobre el impacto potencial de las tecnologías cuánticas en la forma en que las personas aprenderán en el futuro; los resultados se incorporaron al desarrollo de un módulo de aprendizaje a

distancia autoguiado sobre cómo prepararse para la cuántica en el lugar de trabajo. En la segunda mitad de 2025, el Centro tiene previsto lanzar **experimentos de tipo «sandbox» (espacio controlado de pruebas)** en su laboratorio de innovación para evaluar el potencial de la neurotecnología para la inclusión digital de los alumnos con discapacidad. En el bienio 2026-2027, está previsto que continúe la investigación-acción, probablemente centrada en la biotecnología, la realidad virtual y la robótica. Consulte el dorso para obtener una breve clasificación de las nuevas tecnologías utilizadas por el Centro para orientar sus líneas de trabajo de investigación-acción.

Para armonizarse aún más con la agenda general de la OIT y maximizar su valor estratégico, esta línea de trabajo se alinearán con las **estrategias de IA y transformación digital de la OIT** vinculadas al nuevo resultado de política de la OIT sobre la transformación digital del mundo del trabajo, en particular en lo que respecta al fortalecimiento de capacidades para los mandantes (y el Observatorio de IA) y el desarrollo conjunto de planes de estudios sobre IA, datos y narración de historias. Esto se hará en colaboración con la UIT (Días de la RV de las Naciones Unidas, IA para el bien), el PNUD (Centro de IA para el Desarrollo Sostenible) y el Departamento de Investigación de la OIT.

EJE 3 – IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Los servicios de aprendizaje y los conocimientos que ofrece el Centro brindan nuevas oportunidades y plantean nuevos retos para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Si bien las cifras desde 2020 muestran que el aprendizaje en línea ha democratizado significativamente el acceso a los servicios del Centro, especialmente gracias a la reducción de las tasas de matrícula y a la posibilidad de conectarse a distancia, siguen existiendo disparidades.

El número de mujeres que accedieron a los servicios del Centro alcanzó un máximo histórico en 2025, pero al mismo tiempo la brecha digital de género y la falta de tiempo siguen limitando el acceso de las mujeres y su participación significativa en el aprendizaje en línea. Además, el aprendizaje digital puede crear barreras para las personas con bajos conocimientos digitales o con discapacidades, a menos que los servicios se diseñen siguiendo los principios de accesibilidad universal. El rápido avance tecnológico también amenaza con ampliar la brecha digital entre los alumnos.

En el bienio 2026-2027, el Centro tratará de **aprovechar más las ventajas y mitigar los riesgos del aprendizaje y la colaboración digitales para favorecer la igualdad de género, la diversidad y la inclusión**. El trabajo se guiará por un plan de acción renovado para la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en todo el Centro. Este se estructurará en torno a dos vectores, a saber, una dimensión **orientada al exterior** y otra **orientada al interior**.

La dimensión orientada al exterior se centra en actividades destinadas a integrar los principios de igualdad de género, diversidad e inclusión en todos los servicios de aprendizaje y soluciones de conocimiento del Centro, mientras que la dimensión orientada al interior se centra en fomentar una cultura institucional y un entorno de trabajo más inclusivos para todo el personal. El Consejo Asesor de Género y Diversidad (GDAC) del Centro supervisará la puesta en ejecución de las líneas de trabajo relacionadas.

Aunque en el momento de redactar este PyP aún no se había formulado el plan de acción para el bienio 2026-2027, es probable que prevea la celebración anual de **Jornadas de igualdad de género, diversidad e inclusión** y apoye la ejecución de actividades conexas de **formación del personal**. El GDAC hará un seguimiento de los avances en relación con los objetivos de igualdad de género, diversidad e inclusión establecidos en el Marco de resultados del Centro. En el bienio 2026-2027, estos objetivos se centrarán en la diversidad y la inclusión, con el fin de **promover un personal diverso**, reclutado también en **países infrarrepresentados**.

El GDAC también supervisará el desarrollo de una nueva **política de tolerancia cero en materia de acoso, discriminación, abuso de autoridad y explotación y abuso sexuales**, y examinará formas de aprovechar la flexibilidad laboral del Centro para mejorar la contratación y la retención del personal, especialmente de candidatos con discapacidad. En ese sentido, **el Centro recibió un merecido reconocimiento en el marco de la Estrategia de inclusión de las personas con discapacidad de la OIT** y produjo un vídeo explicativo sobre el **diseño de cursos de formación accesibles**. Se estableció una lista de «embajadores de bienvenida» para facilitar la **accesibilidad en el Campus**. Paralelamente, la **accesibilidad digital** se supervisa ahora mediante encuestas de eCampus y indicadores ajustados a los de las Naciones Unidas.

Incrementar la participación de las mujeres en la vida pública en Egipto

Entre junio de 2023 y marzo de 2024, el Centro recibió el encargo de desarrollar el proyecto «Incrementar la participación de las mujeres en la vida pública en Egipto», patrocinado por la Unión Europea. En coordinación con el Consejo nacional de la mujer de Egipto y en consulta con la Oficina de la OIT en El Cairo, el Centro diseñó y ejecutó un programa nacional de fortalecimiento de capacidades adaptado a las necesidades específicas del país con el fin de alcanzar el siguiente objetivo: a) reforzar la capacidad de las mujeres para acceder a puestos de liderazgo y asumirlos; b) mejorar el acceso de las mujeres egipcias a los derechos de ciudadanía y a los servicios públicos. En general, el proyecto tenía como objetivo promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Un resultado notable fue la capacidad de las beneficiarias para adquirir las competencias y los conocimientos técnicos necesarios para destacar en posiciones de liderazgo y ejercer eficazmente tales funciones. El Centro adoptó un enfoque sistémico para lograr una práctica de incorporación de la perspectiva de género sostenible basada en las administraciones públicas, centrándose en la interrelación entre los niveles organizativo e individual:

- Nivel organizativo: las mujeres en la vida pública y en las instituciones públicas trabajan en una estructura que no ha sido definida ni adaptada a sus necesidades laborales. La ejecución de una auditoría de género de la OIT en la administración pública permitió identificar barreras y problemas organizativos específicos que afectan de manera desproporcionada a las mujeres. La auditoría también identificó buenas prácticas que son elementos habilitadores del liderazgo de las mujeres.
- A nivel individual: las mujeres deben superar retos específicos a los que se enfrentan (conciliación de la vida laboral y familiar, prejuicios y estereotipos, etc.) y deben estar dotadas de competencias de liderazgo específicas que satisfagan sus propias necesidades específicas. La auditoría identificó los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de incorporarse al mundo laboral, ascender en la escala profesional y alcanzar posiciones de liderazgo exitosas.

Promover la igualdad de género, la diversidad y la Inclusión en el CIF-OIT

Estos últimos años, el Centro ha intensificado su compromiso de promover un lugar de trabajo más inclusivo, gracias al liderazgo de su Consejo asesor sobre género y diversidad (GDAC) y a una red cada vez mayor de más de 35 puntos focales sobre género y diversidad (GDGP). Entre todos, han contribuido a impulsar un cambio sistémico mediante la sensibilización, el fortalecimiento de capacidades y la adopción de iniciativas institucionales específicas.

La implicación del personal fue un aspecto clave. A lo largo del año se han celebrado importantes eventos, como el **Día internacional de la mujer** (sobre la economía del cuidado y el impulso de la igualdad de género), el **Día de la inclusión** (con temas como la IA y Género, igualdad, diversidad e inclusión (GEDI) o la inclusión de la discapacidad) y el **Día internacional para la eliminación de la violencia contra la mujer**. Uno de los puntos destacados de 2023 fue el **lanzamiento oficial del Plan de acción del Centro sobre igualdad de género, diversidad e inclusión (2023-2025)**, presentado como parte de la Academia de género. Con el impacto de la **inteligencia artificial** en el mundo del trabajo como tema central, el evento se centró en el modo en que las nuevas tecnologías afectan a la igualdad en la contratación, la automatización y el acceso a las oportunidades. Este lanzamiento marcó un hito en el posicionamiento del GEDI no solo como una prioridad interna, sino también como una lente a través de la cual el Centro participa en debates más amplios sobre el futuro del trabajo y la innovación.

Se han seguido llevando a cabo actividades de fortalecimiento de capacidades en todo el Centro. Se celebró una **sesión de reciclaje sobre los indicadores de género para todo el Centro**, con orientaciones actualizadas.

También se ha avanzado en las mejoras estructurales. El Centro **recibió un merecido reconocimiento en el marco de la Estrategia de inclusión de las personas con discapacidad de la OIT** y produjo un **video explicativo sobre el diseño de cursos de formación accesibles**. Se estableció una **lista de «embajadores de bienvenida»** para facilitar la accesibilidad en el Campus. Paralelamente, **la accesibilidad digital se supervisa ahora mediante encuestas de eCampus y indicadores ajustados a los de las Naciones Unidas**.

También se reforzaron las medidas de apoyo al personal. El Centro **reanudó su campamento de verano** para progenitores trabajadores y puso en marcha una **red de mujeres y un programa de mentoría**. Para ayudar a crear un entorno de trabajo más seguro, se está desarrollando una **política de tolerancia cero** respecto al acoso, la discriminación y el abuso de poder.



Para obtener más información, consulte: <https://www.itcilo.org/stories/introducing-itcilo-action-plan-gender-equality-diversity-and-inclusion-age-ai>

III. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA 2026-2027

III.1. BORRADOR DE PRESUPUESTO PARA DECISIÓN

El presupuesto propuesto para 2026-2027 se basa en la oferta de aprendizaje mixto, en línea y presencial, tanto en el Campus como en las regiones. El presupuesto también prevé grandes eventos presenciales en el Campus, incluyendo academias. El objetivo general es seguir ampliando el alcance del Centro y cumplir su misión, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad financiera e institucional a largo plazo. El presupuesto se presenta en un momento de considerable incertidumbre financiera y presión en materia de recursos. Por consiguiente, el enfoque adoptado en la preparación del presupuesto ha seguido siendo prudente, y solo se prevén niveles mínimos de gasto.

Los niveles de financiación previstos en cada partida presupuestaria se han fijado de conformidad con la prioridad para 2026-2027 de promover el crecimiento del alcance, aumentar el apoyo directo a los mandantes tripartitos de la OIT y ejecutar el Programa para 2026-2027 en este entorno financiero mundial más restrictivo.

Se sigue trabajando en el redimensionamiento del Campus, así como en la elaboración de perfiles profesionales y competencias a medida que se presentan oportunidades. La renovación del pabellón América 2 ha comenzado y se prevé que esté acabado para finales de 2027. El impacto presupuestario positivo total de esta renovación solo se producirá en 2028, una vez que el personal se haya trasladado al espacio renovado.

Las propuestas de ingresos y gastos se basan en los siguientes supuestos:

- Los ingresos por actividades de formación y otras actividades se calculan de forma prudente, teniendo en cuenta las actividades ya incluidas en el calendario de 2026 para las que se ha obtenido financiación, junto con aquellas para las que parece probable que las negociaciones en curso o futuras concluyan con éxito. También tiene en cuenta las previsiones de ingresos externos anticipados basadas en los resultados anteriores del Centro. Como sucede con cualquier proceso presupuestario, existe cierto grado de incertidumbre, por lo que se ha aplicado un enfoque conservador para llegar a las cifras finales para 2026-2027.
- Los gastos de personal se basan en el número de puestos activos o aprobados en el momento de la preparación de la propuesta presupuestaria e incluyen los aumentos obligatorios prescritos por la Comisión de Administración Pública Internacional conocidos en mayo de 2025 y aquellos que, con razonable certeza, se prevé que se promulguen durante el bienio 2026-2027.
- Debido a las actuales dificultades financieras y a la necesidad de austeridad, no se ha aplicado ninguna provisión general para la inflación para 2026-2027. La única excepción son los gastos relacionados con el personal, que se describen con más detalle en la partida 14. Se han propuesto otras partidas de gastos a los niveles actuales o de conformidad con el Reglamento financiero. El Centro absorberá los aumentos generales de la inflación mediante mejoras en la eficiencia y la eliminación de partidas de gastos discrecionales.

- Se ha aplicado una previsión de tipo de cambio USD/Euro basada en una estimación prudente que tiene en cuenta las tendencias actuales y la información procedente de varias fuentes europeas.

Según lo dispuesto en el artículo 4 del Reglamento financiero, se presenta a continuación la propuesta de presupuesto para 2026-2027.

CUADRO 1: PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA 2026-2027 Y PRESUPUESTO Y PREVISIÓN PARA 2024-2025					
			2024-2025	2024-2025	2026-2027
(en miles de euros)			Presupuesto	Previsión	Propuesta de presupuesto
Capítulo	Partida				
I		Ingresos devengados			
		<i>Servicios de actividades de formación y no relacionadas con la formación</i>			
		Ingresos	58 940	58 188	58 600
		Gastos directos	29 470	25 901	27 690
	10	Contribución neta de las actividades de formación y no relacionadas con la formación	29 470	32 287	30 910
		<i>Servicios multimedia</i>			
		Ingresos	2 500	1 263	2 000
		Gastos directos	870	422	600
	11	Contribución neta de los servicios multimedia	1 630	841	1 400
		<i>Otros ingresos</i>			
		Ingresos	3 629	4 860	3 855
		Gastos directos	840	557	376
	12	Contribución neta de fuentes diversas	2 789	4 303	3 479
		Total de la contribución externa neta de los ingresos devengados	33 889	37 431	35 789
II		Contribuciones voluntarias			
		Organización Internacional del Trabajo	10 086	11 272	10 674
		Gobierno de Italia (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700	15 700
		Región del Piemonte (Italia)	-	24	24
		Gobierno de Portugal	500	500	500
		Ayuntamiento de Turín	360	360	360
	13	Total de contribuciones voluntarias	26 646	27 856	27 258
		Contribución neta total disponible para cubrir gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	60 535	65 287	63 047

			2024-2025	2024-2025	2026-2027
(en miles de euros)			Presupuesto	Previsión	Propuesta de presupuesto
III		Gastos fijos			
	14	Gastos de personal	42 217	42 200	43 830
	16	Contribución al seguro médico de enfermedad para los jubilados del Centro	1 500	2 120	2 120
	17	Consultores	1 407	1 595	1 118
	18	Gastos relacionados con el Campus	4 941	5 495	4 988
	19	Seguridad	890	919	940
	20	Gastos generales de funcionamiento	547	766	564
	21	Misiones y representación	490	509	469
	22	Gobernanza	682	616	153
	23	Gastos de información y tecnología	3 347	3 730	3 239
	24	Depreciación de bienes y equipos	1 364	1 589	1 465
		Total de gastos fijos	57 385	59 539	59 475
IV	25	Gastos imprevistos	750	-	750
V		Inversiones institucionales			
	26	Innovación	400	700	400
	27	Tecnología de la información	300	880	300
	28	Becas	1 200	1 400	1 600
	29	Mejoras en el campus	500	880	500
		Total de Inversiones institucionales	2 400	3 860	2 800

		Total de gastos fijos, imprevistos e inversiones institucionales	60 535	63 399	63 025
			-	1 888	22
		Superávit presupuestario	-	1 888	22

Nota: Los importes comparativos para 2024-2025 se han reformulado para reflejar la distribución revisada entre las partidas presupuestarias durante el bienio y permitir la comparación entre periodos financieros.

III.2. HIPÓTESIS FINANCIERAS EN LAS QUE SE BASA EL PROYECTO DE PRESUPUESTO

INGRESOS DEVENGADOS

Partida 10 – Contribución neta de las actividades de formación y no relacionadas con la formación

Los ingresos por actividades de formación y no relacionadas con la formación se basan en la cartera de actividades del Centro, en la que aproximadamente dos tercios de las actividades serán actividades de formación, mientras que el resto serán actividades de apoyo al desarrollo de productos y de desarrollo de capacidades, y servicios de asesoramiento en materia de formación estratégica. Téngase en cuenta que las campañas de comunicación y promoción y los servicios de gestión de eventos, aunque poco numerosos, también tienen su lugar en la cartera, y tienen un gran peso en cuanto al alcance entre los participantes y su contribución a los costes fijos. Cada tipo de servicio desempeña una función importante en el mantenimiento de las operaciones del Centro, ya sea la difusión a escala mundial, el pleno uso de las instalaciones del Campus o su contribución neta, que se utiliza para subvencionar de forma cruzada las actividades de formación.

La contribución neta total de las actividades de formación y no relacionadas con la formación presupuestadas para 2026-2027 se ha estimado de forma prudente en un nivel similar al de 2024-2025, teniendo en cuenta la situación financiera mundial actual. La ligera reducción de los ingresos previstos se compensará con un control estricto de los gastos directos, lo que permitirá mantener la contribución neta.

Los gastos directos relativos a la ejecución de estas actividades, y su ponderación en la contabilidad de las actividades individuales, varían en función de la modalidad de ejecución y de los tipos de gastos necesarios para la realización de la actividad. Por ejemplo, los gastos que conlleva la impartición de formación presencial en el Campus requerirán un mayor nivel de gasto directo que la formación a distancia. Este hecho repercute en la contribución neta de cada categoría de actividades. El gasto directo estimado, que muestra una ratio ligeramente más favorable que el Presupuesto para 2024-2025, se basa en un análisis de las tendencias reales para 2024-2025 y el mix de servicios previsto para 2026-2027.

Partida 11 – Contribución neta de los servicios multimedia

La disminución de los ingresos previstos por el desarrollo de material formativo y el número de tareas de desarrollo de medios de comunicación se debe al aumento del despliegue de estos recursos técnicos para apoyar las actividades de comunicación institucional dirigidas a promover el alcance, la recaudación de fondos y las alianzas.

Los gastos directos correspondientes a los trabajos de diseño gráfico, maquetación y edición, interpretación y publicación desempeñados por el Centro para clientes externos se han estimado teniendo en cuenta el patrón promedio de los resultados previstos para 2024-2025, ajustados al nivel de ingresos incluido en la propuesta de presupuesto.

Para 2026-2027, la contribución neta de los servicios multimedia muestra un descenso en comparación con el presupuesto aprobado para 2024-2025, debido esencialmente a la reducción de las previsiones de ingresos, compensada en parte por un mejor control de los gastos directos.

Partida 12 – Contribución neta de fuentes diversas

Esta categoría incluye los ingresos procedentes de varias fuentes no relacionadas con la formación, como el alquiler de instalaciones de formación y hoteleras a terceros, la recuperación parcial de los gastos de ocupación del campus por parte del UNICRI y la UNSSC, y los ingresos de inversiones. Se han previsto en el presupuesto los gastos derivados del aumento de la ocupación del Campus durante la segunda mitad del bienio por parte de otra entidad, lo que permitirá compartir en mayor medida los gastos de funcionamiento del Campus. Sin embargo, reconociendo las limitaciones de financiación de los actuales ocupantes del campus, se prevé una disminución de los ingresos suplementarios por alquiler de hoteles e instalaciones de formación.

CONTRIBUCIONES VOLUNTARIAS

Partida 13 – Ingresos de contribuciones voluntarias

El Consejo ha solicitado reiteradamente un aumento de las contribuciones voluntarias, y el impacto positivo que esta fuente de ingresos tiene para el Centro ha quedado claramente demostrado. Sin embargo, el Centro ha experimentado una disminución del nivel de financiación en esta categoría de ingresos a lo largo del tiempo, especialmente en términos reales. El Centro seguirá intentando diversificar su base de ingresos con el fin de mitigar los riesgos financieros.

El Programa y Presupuesto de la OIT para el período 2026-2027 incluye una contribución voluntaria a las operaciones del Centro. De conformidad con las políticas presupuestarias de la OIT, está denominado en dólares estadounidenses, lo que hace que el Centro se exponga a cierto riesgo cambiario cuando esta cantidad se convierte a euros. Utilizando un tipo de cambio dólar/euro proyectado, se prevé que la contribución de la OIT en euros sea similar al presupuesto aprobado para 2024-2025, aunque inferior a los resultados previstos debido a la actual debilidad del dólar estadounidense. El importe presentado en el presupuesto del Centro incluye una contribución adicional estimada de unos 2,1 millones de euros de la OIT en relación con el seguro médico después de la separación del servicio (ASHI) para los jubilados del Centro. También se incluye un importe equivalente de 2,1 millones de euros en los gastos fijos, por lo que esto no tiene ninguna repercusión global en los resultados presupuestarios finales. La inclusión de este elemento ofrece a los lectores una imagen más completa y transparente tanto de los costes de funcionamiento del Centro como del nivel de apoyo directo recibido de la OIT.

Se espera que la OIT continúe proporcionando personal técnico y apoyo especializado a las actividades de formación, así como varios servicios administrativos, sin coste alguno. Además, aunque la OIT ha renunciado muchas veces a cobrar por los servicios de supervisión, jurídicos y de recursos humanos, en la situación actual se ha optado por un enfoque prudente y, al igual que en presupuestos anteriores, se ha incluido una provisión para estos servicios.

En cumplimiento de la petición general de los Estados miembros de que las propuestas de presupuesto se mantengan en un crecimiento nominal cero, no se ha previsto ningún aumento de las demás contribuciones voluntarias.

El artículo 1 del Acuerdo entre la OIT y el Gobierno de Italia, firmado en diciembre de 1983, establece que «el Gobierno italiano se compromete a contribuir al presupuesto del Centro con una aportación anual para los gastos generales del Centro, que se evaluará en función de las necesidades del Centro para dichos gastos generales y de la contribución anual de la Organización Internacional del Trabajo para la financiación del Centro».

El artículo 2 del mismo Acuerdo establece que una Comisión Mixta compuesta por representantes del Centro y del Gobierno italiano «evaluará las necesidades del Centro en materia de gastos generales para el año siguiente y emitirá un dictamen sobre el importe de la contribución del Gobierno italiano al Centro para dicho año siguiente a la luz de los criterios establecidos en el artículo 1 del presente Acuerdo».

Aunque el Comité conjunto aún debe reunirse y aprobar las contribuciones al Centro para 2026 y para 2027, se ha incluido un importe de 15,7 millones de euros, que representa una contribución anual de 7,85 millones de euros que, en términos nominales, se mantiene sin cambios. No se ha prevé ningún ajuste por inflación.

El acuerdo con el Gobierno de Portugal firmado en enero de 2015 se renovó automáticamente para el período comprendido entre 2024 y 2026, ambos inclusive, y proporcionará al Centro una contribución voluntaria anual de 250 000 euros. Aunque este acuerdo no cubre todo el período 2026-2027, la contribución anual se mantiene en el nivel actual para cada año del bienio, partiendo del supuesto de que el acuerdo seguirá renovándose automáticamente.

Se ha supuesto que la región del Piamonte mantendrá su contribución anual al mismo nivel que se recibió en 2024 y 2025.

La contribución voluntaria anual del Ayuntamiento de Turín, por valor de 180 000 euros, destinada a cubrir los gastos extraordinarios de mantenimiento del Campus, depende de que se hayan gastado primero estos fondos, ya que la contribución se recibe sobre la base de la recuperación. En septiembre de 2022, el Centro firmó un nuevo acuerdo con el Ayuntamiento de Turín para los años 2022 a 2026, ambos inclusive. En previsión de una prolongación de dicho acuerdo, las contribuciones para el bienio se han incluido en el proyecto de presupuesto para 2026-2027.

Cualquier reducción de las contribuciones voluntarias durante el período 2026-2027 tendría repercusiones en la propuesta de presupuesto y requeriría ajustes en cuanto al nivel de gastos fijos, tal como se estipula en el artículo 7 del Reglamento financiero. Dependiendo de la magnitud de dicha reducción, sería necesario revisar todas las categorías de gastos para identificar formas de compensar el déficit.

GASTOS FIJOS

Partida 14 – Gastos de personal

Esta partida se refiere al personal necesario para el desarrollo, la ejecución y el apoyo técnico y administrativo de las actividades de formación y otras actividades, los servicios multimedia y diversos. A efectos presupuestarios, el número actual de puestos de trabajo se ha mantenido al nivel de 2024-2025: 176 puestos, según la situación en mayo de 2025. Tras las enmiendas introducidas en el Estatuto del personal, ya no existe ninguna diferencia en las condiciones de servicio para lo que anteriormente se denominaba «personal de presupuesto variable». Por lo tanto, los gastos de personal estimados se presentan ahora como una sola partida en la Propuesta de presupuesto.

Los gastos consignados en esta partida reflejan los ajustes de costes determinados por las últimas políticas salariales, así como las decisiones sobre la escala de sueldos base y las prestaciones aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas siguiendo las recomendaciones formuladas por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) para su aplicación general en todo el régimen común de las Naciones Unidas.

Como parte del Sistema Común de las Naciones Unidas, el Centro tiene la obligación de aplicar dichos aumentos estatutarios. La CAPI promulga ajustes inflacionarios periódicos para reflejar la inflación local, por consiguiente se ha incluido una disposición basada en las previsiones del Banco de Italia sobre el coste de la vida.

El Comité de Pensiones no ha recomendado ningún cambio en la tasa total de contribución a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. Las cotizaciones a la Caja se basan en el nivel de remuneración pensionable de cada grado. Para calcular la previsión de la contribución total del Centro se ha utilizado la última tabla de remuneración pensionable publicada por la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) en febrero de 2025. La remuneración pensionable del personal de la categoría profesional y categorías superiores se modificó por última vez el 1 de febrero de 2025 y no se prevén más cambios. La remuneración pensionable del personal de la categoría de Servicios generales sigue siendo el equivalente en dólares de la suma del sueldo bruto local más cualquier complemento por conocimientos de idiomas.

La estimación de los gastos de personal se basa en las calificaciones actuales de las personas que ocupan puestos en las categorías Profesionales y de Servicios generales, incluidos todos los elementos de coste previstos en el Estatuto del personal y una provisión para cubrir las prestaciones debidas a los miembros del personal en caso de cese, tal y como exige el artículo 12 del Reglamento financiero. Para 2026-2027, el gasto de personal relacionado con las vacantes en ambas categorías se ha estimado sobre la base del nivel de entrada de la calificación actual de los puestos existentes o de la calificación reestructurada, cuando procede.

Los gastos de personal han aumentado en comparación con el presupuesto aprobado para 2024-2025. Esto se explica por diversas consideraciones, siendo estas las principales:

- Resultado de un ajuste provisional establecido por la CAPI para los sueldos del personal de Servicios generales del 1,11 por ciento, con efecto a partir del 1 de noviembre de 2024, no previsto en el Programa y Presupuesto para 2025-25.

- La aplicación de aumentos anuales escalonados al personal existente, de conformidad con el Estatuto del Personal y las decisiones de la CAPI.
- una provisión para la inflación basada en las previsiones del Banco Central Italiano, debido al ajuste periódico que realiza la CAPI de las escalas salariales aprobadas para hacer frente a la inflación; 1,5% a partir del 1 de enero de 2026; otro 1,5% a partir del 1 de enero de 2027).

Partida 16 – Cotizaciones al seguro de enfermedad para los jubilados del Centro

El personal del Centro que se jubila y que cumple ciertos requisitos tiene derecho a una asistencia sanitaria subvencionada durante la jubilación. Esta prestación post-empleo se devenga durante el empleo y debe considerarse un gasto correspondiente al periodo en el que se devenga.

La estimación actuarial del pasivo total de este subsidio asciende actualmente a 103 millones de euros.¹ El pasivo se refiere al subsidio pagadero durante la vida estimada en jubilación del personal elegible y sus dependientes elegibles. Actualmente, el Centro revela esta información en una nota a los estados financieros y el pasivo no está financiado. De conformidad con el enfoque adoptado por la OIT, la subvención se financia mediante un sistema de reparto.

Dado que este gasto lo paga la OIT junto con el gasto equivalente para los jubilados de la OIT, con el fin de proporcionar una mayor transparencia, a partir de 2021 el Centro refleja esta cantidad como una contribución voluntaria adicional de la OIT y contabiliza el coste como una partida de gastos. Por lo tanto, la inclusión de esta partida en el presupuesto no tiene ningún impacto en los resultados finales del presupuesto de cada año.

La propuesta de presupuesto para 2026-2027 incluye una cantidad de 2,1 millones de euros como contribución voluntaria de contrapartida a su gasto previsto de 2,1 millones de euros. Los importes se han ajustado para reflejar el número actual de jubilados y los niveles de pensiones, basándose en los datos reales de 2024-2025. Se recuerda que el aumento de los costes en las cuentas del Centro se compensa íntegramente con la contribución correspondiente de la OIT.

Partida 17 – Consultores

En este epígrafe se incluyen dos categorías de consultores:

	2024-25 Presupuesto	2024-25 Previsión para	2026-27 Proyecto de presupuesto para
Servicio médico	550 100	515 400	341 400
Consultores	856 700	1 079 600	776 100
Total	1 406 800	1 595 000	1 117 500

El servicio médico proporciona asistencia médica y servicios de salud laboral al personal y a los participantes que asisten a actividades de formación en el campus. También presta servicios y asesoramiento médico a petición de la Dirección del Centro en las ocasiones en que así lo exigen los procedimientos administrativos del mismo. El Servicio médico está coordinado por el Asesor

¹ Informe financiero y estados financieros auditados correspondientes al ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2024.

médico de la OIT, que actúa como Asesor médico del Centro, con la asistencia de un enfermero superior, que es funcionario del Centro y cuyos gastos se incluyen en la partida presupuestaria 14. Los médicos y enfermeros a tiempo parcial apoyan al Asesor médico en calidad de colaboradores externos y proveedores de servicios. El servicio se ha reorganizado en 2025 tal y como se describe en el Producto 4.1, lo que ha dado lugar a una propuesta presupuestaria reducida.

Se contratan otros consultores para proporcionar al Centro conocimientos externos en diversos campos. En 2026-2027, se ha reducido significativamente la provisión para dichos servicios debido a la exigencia general de austeridad.

Partida 18 – Gastos relacionados con el Campus

Junto con otras dos organizaciones de las Naciones Unidas, el Centro ocupa un Campus de aproximadamente 100 000 metros cuadrados en el que hay 21 pabellones. Los distintos edificios incluyen oficinas, aulas e instalaciones de alojamiento. Estos edificios e instalaciones son propiedad de la ciudad de Turín, que los alquila al Centro por un alquiler nominal.

En virtud del Convenio firmado en julio de 1964, las reparaciones importantes y los trabajos extraordinarios de mantenimiento, como la restauración de las fachadas, la reparación de los daños causados por las intemperies y el mantenimiento de los jardines y las carreteras, son, en principio, responsabilidad del Ayuntamiento de Turín. A pesar de las importantes obras de renovación periódicas, el envejecimiento de las infraestructuras del Centro ha dado lugar a un aumento de los gastos de mantenimiento con cargo al presupuesto del Centro.

El supuesto en que se basa este presupuesto es que el Centro seguirá asumiendo la responsabilidad general de todo el Campus y negociará con terceros interesados en utilizar el espacio disponible, con el fin de compensar en la medida de lo posible los elevados costes de mantenimiento. El Centro, que depende principalmente de la financiación de las autoridades italianas, ha iniciado la renovación del pabellón América 2 en el bienio actual. Como se describe en la Partida 13 anterior, el Centro también se beneficia de una contribución anual del Ayuntamiento de Turín para compensar determinados gastos de mantenimiento.

El presupuesto relacionado con el Campus para el período 2026-2027 se ajusta en líneas generales al presupuesto aprobado para 2024-2025. La partida incluye lo siguiente:

	2024-25 Presupuesto	2024-25 Previsión para	2026-27 Proyecto de presupuesto para
Servicios públicos	1 677 000	1 857 100	1700 000
Eliminación de residuos	314 000	277 000	300 000
Mantenimiento, incluida la jardinería y las reparaciones	1 653 000	2 008 700	1 624 000
Limpieza	481 000	515 000	480 000
Servicios de audio y vídeo	249 700	273 500	300 000
Otros costos relacionados con el campus	566 000	563 900	584 000
Total de gastos relacionados con el campus	4 940 700	5 495 200	4 988 000

Durante el período 2024-2025, se llevaron a cabo trabajos de mantenimiento urgentes no planificados para reparar la infraestructura del Campus, y el presupuesto de mantenimiento se incrementó en conformidad. Además, el coste de los suministros ha fluctuado significativamente desde que se aprobó el presupuesto, lo que ha contribuido a un aumento de los costes generales previstos del Campus. Durante 2026-2027 se seguirá trabajando para adaptar la infraestructura energética, lo que permitirá mejorar su utilización y la atribución de costes. El Centro no tiene previsto invertir en mejoras significativas de carácter patrimonial con cargo al presupuesto ordinario durante el bienio 2026-2027 y llevará a cabo reparaciones rutinarias, aunque mínimas, mientras lleva a cabo la renovación del Pabellón América 2. Si durante el año se dispone de recursos adicionales, se ampliarán las actividades de mantenimiento para evitar retrasos en los gastos de funcionamiento menos urgentes del Campus.

Partida 19 – Seguridad

Esta partida representa el coste de los servicios de seguridad prestados por una empresa de seguridad especializada y el coste anual de mantenimiento de los sistemas de seguridad. El presupuesto para 2026-2027 incluye un modesto aumento con el fin de cumplir plenamente con la nueva normativa italiana relativa al personal que trabaja en el sector de la seguridad.

Partida 20 – Gastos generales de funcionamiento

Esta partida incluye los gastos relacionados con la prestación de servicios tanto para programas de formación como para servicios de apoyo, mensajería y transporte, suscripciones, gastos bancarios y determinados gastos de soporte de la OIT en Ginebra. La propuesta de presupuesto para 2026-2027 se mantiene en un nivel similar al del presupuesto para 2024-2025.

Partida 21 – Misiones y representación

Esta partida se refiere a las misiones de carácter técnico destinadas a promover las actividades del Centro y mantener su estrecha relación con la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas, así como a las misiones destinadas a fomentar los contactos entre los servicios administrativos de la OIT y los del Centro. Esta partida también incluye una provisión para cubrir gastos de hospitalidad.

El uso de herramientas de comunicación digital para facilitar las reuniones y limitar los gastos en esta área continuará en 2026-2027, siempre que sea viable. Será necesario realizar algunos viajes durante este período con el fin de promover el Centro y garantizar que los vínculos establecidos en el pasado con la OIT, otras organizaciones de las Naciones Unidas y nuestros demás socios de financiación sigan siendo sólidos. No obstante, en el marco de las medidas generales de austeridad, se ha previsto una reducción en esta partida.

Partida 22 – Gobernanza

Esta partida cubre los gastos relacionados con los servicios prestados por el Auditor externo, los servicios de Auditoría interna y Jurídicos de la OIT, así como las reuniones del Consejo de Administración y del Comité de formación para los empleadores y el Comité de formación sindical. El aumento del presupuesto para 2026-2027 se debe a los cambios introducidos en el apoyo prestado por la OIT.

Partida 23 – Gastos de información y tecnología

	2024-25 Presupuesto	2024-25 Previsión para	2026-27 Proyecto de presupuesto para
Internet	145 000	91 400	39 000
Mantenimiento de los equipos informáticos	135 100	139 000	193 000
Licencias y mantenimiento de aplicaciones informáticas	892 000	1 313 000	1 392 000
Equipos y materiales informáticos fungibles	239 000	257 000	160 000
Asistencia técnica	1 936 000	1 930 000	1 455 000
Total	3 347 100	3 730 400	3 239 000

Esta partida cubre los gastos relacionados con la tecnología de la formación, el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información, la automatización de las oficinas, el mantenimiento del material informático y la compra de material informático no amortizable. La propuesta de presupuesto para los costes totales de información y tecnología para 2026-2027 se ha mantenido al nivel de 2024-2025. El Centro también avanzará en la digitalización de sus procesos internos para mejorar la eficiencia de sus flujos de trabajo.

Partida 24 – Amortización del inmovilizado material

Conforme a lo dispuesto en el artículo 13.2 del Reglamento financiero, se ha estimado una provisión para cubrir la amortización de todos los bienes, equipos, mejoras en los locales arrendados y activos intangibles. Se estima que esta partida no monetaria aumentará de conformidad con las políticas contables de las NICSP para reflejar la amortización de las adquisiciones previstas durante el período.

Partida 25 – Contingencia

Los riesgos financieros aumentan con la mayor incertidumbre respecto a la inflación y las fluctuaciones del tipo de cambio durante un período de dos años. Siempre existe la posibilidad de que un aumento superior al previsto de la tasa de inflación y/o una subida significativa del valor del euro, especialmente frente al dólar estadounidense, afecten negativamente a los resultados financieros del Centro. Pese a los esfuerzos de la dirección del Centro, es posible que estos acontecimientos imprevisibles no puedan ser absorbidos. Esta partida mitiga el impacto financiero de tales riesgos y otras incertidumbres, como los gastos relacionados con los nuevos miembros del personal que se prevé que lleguen durante el bienio, o las decisiones imprevisibles de la CAPI y la Asamblea General, mediante la inclusión de una modesta cantidad para contingencias.

Partidas 26 a 29 – Inversiones institucionales

El Programa y Presupuesto se ha centrado tradicionalmente en las necesidades operativas a corto plazo del Centro, con escasa capacidad presupuestaria disponible para prever de manera sistemática:

- las necesidades de mantenimiento a largo plazo de los componentes de la infraestructura que son responsabilidad del Centro;
- financiación sostenible para la innovación en la impartición de formación, el desarrollo de nuevos cursos y otras iniciativas;
- inversión periódica en material informático, programas y costes de desarrollo;
- una fuente estable de financiación para sufragar las becas y complementar la financiación externa.

La práctica prudente y reciente de financiar sistemáticamente estos elementos se mantiene en las propuestas actuales para garantizar la sostenibilidad futura del Centro². Dada la difícil situación fiscal, con la excepción del Fondo de becas, se propone para el bienio 2026-2027 el mismo nivel de financiación que para 2024-2025, como se indica a continuación:

Reserva	Finalidad	Propuesta de presupuesto 2026-2027
Fondo de Mejora del Campus	Para satisfacer las necesidades de inversión de capital en el campus y las reformas que no están cubiertas por los presupuestos de mantenimiento ordinarios ni por las contribuciones complementarias del país anfitrión.	500 000
Fondo de Innovación	Para promover la innovación en el aprendizaje y los instrumentos de intercambio de conocimientos, el desarrollo de nuevas actividades de formación conforme a las políticas emergentes de la OIT y para invertir en otras acciones innovadoras consideradas como beneficiosas para el Centro;	400 000
Fondo de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Realizar inversiones periódicas en infraestructuras para tecnologías de la información y la comunicación y renovación de software que no forman parte de los gastos operativos normales;	300 000
Fondo de Becas	Facilitar la participación de los mandantes en las actividades de formación del Centro y apoyar el desarrollo de productos de formación para uso de los mandantes de la OIT, permitiéndoles llegar a sus propios miembros.	1 600 000

El uso de estos fondos no se limita al ejercicio financiero actual, ya que se acumulan a lo largo de un periodo de tiempo más prolongado, lo que proporciona estabilidad a la hora de hacer frente a gastos menos ordinarios sin afectar a las operaciones en curso. El saldo previsto de cada fondo a 31 de diciembre de 2025, así como la inversión institucional prevista para 2026-2027 y el uso previsto para 2026-2027, es el siguiente:

en euros	Fondo de Mejora del Campus	Fondo de Innovación	Fondo de las TIC	Fondo de Becas
Saldo previsto a 31 de diciembre de 2025	8 662 700	618 800	639 000	1 661 800
Inversiones institucionales adicionales propuestas para 2026-2027	500 000	400 000	300 000	1 600 000
Previsión de uso en 2026-2027	9 136 500	600 000	870 000	2 000 000
Saldo previsto a 31 de diciembre de 2027	26 200	418 800	69 000	1 261 000

² Descrito con más detalle en CC. 84/1 párrafos 55-59.

A finales de diciembre de 2025, el Fondo de mejora del campus incluirá fondos reservados para la renovación del pabellón América 2 (7,2 millones de euros), que se acabará a finales del bienio. El saldo restante del fondo se destinará a cubrir otras necesidades de inversión de capital de un campus envejecido que no estén cubiertas por los presupuestos ordinarios de mantenimiento del Centro o las contribuciones complementarias del país anfitrión.

Se prevé que el Fondo de Innovación cuente con un saldo disponible de unos 618 000 euros al comienzo del bienio. El uso de estos fondos es difícil de predecir, ya que depende de ideas innovadoras iniciadas por los distintos programas y unidades, que superan constantemente los recursos disponibles. Por lo tanto, la previsión incluye un gasto bienal ligeramente superior a la contribución bienal al fondo, utilizando los saldos acumulados.

El Fondo de TIC se creó, entre otras cosas, para sufragar inversiones periódicas en infraestructura de TIC, desarrollo de aplicaciones e inversión en programas informáticos que no formaban parte de los gastos de funcionamiento normales. Ciertas inversiones de mayor cuantía no se producen con frecuencia, como las sustituciones importantes de sistemas o programas informáticos, por lo que es esencial que se constituyan provisiones periódicamente. Durante el periodo 2026-2027, las TIC prevén utilizar 870 000 euros en tres áreas principales: (i) la mejora de la infraestructura informática (sustitución del cableado de fibra óptica, Wi-Fi y sistemas de respaldo), (ii) apoyar iniciativas de racionalización (rediseño de aplicaciones para gestionar actividades de formación, actualización de la plataforma y el procesamiento de nóminas, implementación de una nueva plataforma de análisis de datos), y (iii) implementar mejoras en la protección y la seguridad de los datos.

El Fondo de becas cuenta actualmente con un saldo estimado disponible de unos 1,7 millones de euros para el bienio 2026-2027. Las asignaciones anuales basadas en las necesidades de cada programa (ACTRAV, ACTEMP e ILSGEN) se proporcionarán al principio de cada año, además de otras fuentes de financiación disponibles para estos programas, y se utilizarán para facilitar la participación adicional de los mandantes en las actividades de formación del Centro y para apoyar el desarrollo de productos de formación destinados a los mandantes de la OIT, lo que les permitirá aumentar el alcance de sus propios miembros. La experiencia ha demostrado que la demanda de participación de los mandantes en actividades de formación y fortalecimiento de capacidades a menudo supera la financiación de los proyectos. Paralelamente a las iniciativas sistemáticas por facilitar dicha participación en las distintas actividades del Centro, se propone también aumentar la dotación del Fondo de becas con el fin de garantizar una mayor participación de los mandantes tripartitos. El objetivo es asignar la inversión institucional anual realizada por el Centro a los tres programas en cuestión. Teniendo en cuenta el mandato principal del Centro y en función del desempeño financiero del mismo, se podrán seguir asignando fondos adicionales ad hoc a estos programas fundamentales.

Tras la dotación de estos fondos, cualquier superávit del presupuesto del período financiero permanecería automáticamente en el Fondo general, tal como se define en el artículo 7.4 del Reglamento financiero, lo que contribuiría a la estabilidad financiera a largo plazo del Centro.

APÉNDICES

APÉNDICE I – MARCO DE RESULTADOS PARA 2026-2027

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
RESULTADO 1	EL CENTRO HA LOGRADO UN MAYOR ALCANCE GLOBAL		
Indicador de resultado Porcentaje de crecimiento en el alcance global del Centro con respecto al bienio anterior.	por confirmar	20%	<i>Fuente:</i> Base de datos de Gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus), plataformas de aprendizaje en línea desarrolladas por el Centro, canales de participación sostenidos con campañas de comunicación.
Producto 1.1 Servicios de aprendizaje asequibles, digitalmente inclusivos y centrados en las personas para todos			
Indicador de producto 1.1a Número de matriculas en actividades de formación, desglosado por género y por mandantes tripartitos.	101 200 inscripciones con un 40 por ciento de mujeres 14,845 afiliados a los principales mandantes de la OIT (de los cuales el 42 por ciento son mujeres) 5 298 inscripciones de personal de la OIT (de las cuales el 54 por ciento son mujeres) Inscripciones presenciales 7 284 inscripciones con un 47 por ciento de mujeres Entre ellos: 445 participantes de los empleadores 963 participantes de los trabajadores 966 participantes de Ministerios de Trabajo 383 participantes de la OIT Inscripciones a distancia Aprendizaje a distancia basado en tutores 9 559 inscripciones con un 50 por ciento de mujeres Entre ellos: 484 participantes de los empleadores 732 participantes de los trabajadores 664 participantes de Ministerios de Trabajo 821 participantes de la OIT	260 000 45% 30 000 (de los cuales el 50% son mujeres) 10 000 (de los cuales el 50% son mujeres) 12 000 (de los cuales el 50% son mujeres) 900 2000 2000 600 20 000 (entre ellos un 45% de mujeres) 1000 1800 25 500 1800	

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
	AD autoguiado (autodeclarado) 84 357 inscripciones con un 39 por ciento de mujeres Entre ellos: 4 809 participantes de los empleadores 2 418 participantes de los trabajadores 3 364 participantes de Ministerios de Trabajo 4 094 participantes de la OIT	228 000 (entre ellos un 45% de mujeres) 10 000 10 000 10 000 9000	----- <i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP), plataforma de aprendizaje en línea (eCampus)
Indicador de producto 1.1b Inscripciones de alumnos formados por formadores certificados por el Centro*. *Se contabilizan las inscripciones de los alumnos formados por formadores certificados por el Centro en plataformas desarrolladas por el Centro, con materiales proporcionados por este. El Centro está plenamente involucrado en todo el proceso, desde la inscripción hasta el contenido y la certificación. El Centro lleva un registro de las inscripciones, tanto en MAP (utilizando la opción de formación indirecta) como en otras plataformas digitales. Aunque los formadores se han contabilizado como alumnos directos, aquellos a los que se forman se contabilizarán como alumnos indirectos. Ejemplos: Cursos indirectos E-SST y MALKIA de ACTEMP, plataforma Get Ahead Certified Trainers de SEE, plataforma Mujeres en empresas digitales de SEE.	50 702 inscripciones	Una pequeña parte del total se destina, asimismo, a las misiones de carácter general, a fin de mantener los contactos necesarios entre los servicios administrativos de la OIT y los del Centro.	----- <i>Fuente:</i> Plataformas de formación indirecta
Indicador de producto 1.1c Porcentaje de actividades de formación diseñadas o realizadas en colaboración con la OIT u otras organizaciones con el mandato de facilitar los servicios de desarrollo de capacidades	60 por ciento en asociación con la OIT 20 por ciento en asociación con otras organizaciones	60% 20%	----- <i>Fuente:</i> Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
Producto 1.2 Soluciones de conocimiento mejoradas digitalmente y centradas en las personas para los mandantes de la OIT y otros intermediarios institucionales			
Indicador de producto 1.2 Alcance a través de servicios de desarrollo de capacidades institucionales y sistémicas. *El alcance a través de las plataformas desarrolladas por el Centro incluye el servicio que ofrece el Centro, que consiste simplemente en desarrollar las plataformas según las solicitudes de los clientes. El Centro no participa en absoluto en la formación que se imparte en la plataforma. Ejemplos: Las plataformas de LIP desarrolladas para la OIT en Dacca (junto con SPGT) y la OIT en Yangón, el paquete CLE de ILSGEN para instituciones nacionales que forman a jueces, las plataformas de ACTEMP desarrolladas para OEE que no siguen a los alumnos, y las plataformas JUMU y SheLearn de SEE. *Se considera que existe un compromiso activo con las campañas de comunicación cuando el destinatario de un mensaje de comunicación y promoción ha respondido publicando, compartiendo, siguiendo, dejando un comentario o enviando por correo una respuesta escrita. El umbral mínimo para el compromiso es al menos una reacción de este tipo, pero los proyectos pueden optar por elevar el listón y hacer hincapié en una interacción más sostenida, incluso mediante un compromiso a varios niveles.	5 045 inscripciones en servicios de facilitación de eventos y congresos con un 47 por ciento de mujeres Entre ellos: 589 participantes de los empleadores 452 participantes de los trabajadores 387 participantes de Ministerios de Trabajo 369 participantes de la OIT 8 795 inscripciones en plataformas desarrolladas por el Centro como indicador del alcance a través de los servicios de desarrollo de productos* N/A Compromiso activo en campañas de comunicación* 24 organizaciones alcanzadas con servicios de asesoría estratégica	10 000 (con un 50% de mujeres) 1000 1000 1000 500 20 000 200 000 personas 50	----- Fuente: Base de datos de Gestión de actividades y participantes (MAP), servicios de desarrollo de plataformas externas que no implican la participación del Centro en la impartición de formación, plataformas de las redes sociales, CRM, página web.
Producto 1.3 La Escuela de Desarrollo de Turín (TSD) del Centro es reconocida a nivel local y a escala mundial como un referente académico en materia de justicia social a través del trabajo decente			
Indicador de producto 1.3 Número de inscripciones en los programas de Maestría de la Escuela de Desarrollo de Turín (TSD)	350	350	----- Fuente: Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
RESULTADO 2	EL CENTRO HA MEJORADO AÚN MÁS EL IMPACTO DE SUS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES		
Indicador de resultado Prueba de mejora del desempeño.	Tasa de aplicación de los conocimientos para los servicios de formación: 53% Cambio en el comportamiento para eventos y campañas de comunicación: N/D Mejora de la capacidad institucional para servicios de consultoría y asesoramiento: N/D	Al menos el 75% aplica los conocimientos recién adquiridos Al menos el 50% del público que participa activamente declara haber aumentado su concienciación y cambiado su actitud El 50% de los clientes institucionales muestran una mejora en el desempeño institucional	----- Fuente: Informes de evaluación externa y encuestas de seguimiento
Producto 2.1 Iniciativas integradas de desarrollo de capacidades para potenciar el impacto			
Indicador de producto 2.1 Porcentaje de actividades de desarrollo de capacidades impartidas conjuntamente por varios programas técnicos*.	Formación: N/D	20%	----- Fuente: Base de datos de Gestión de Actividades y Participantes (MAP), actas publicadas por el equipo y firmadas por el Director de formación
*Este indicador mide la proporción de actividades en las que más de un programa técnico ha colaborado en la ejecución de la actividad.			
Producto 2.2 Mayor énfasis en el apoyo de seguimiento después del tratamiento			
Indicador de producto 2.2 Numero de ex alumnos de actividades tutorizadas que se unen a la red de ex alumnos.	1400 antiguos participantes	Al menos 1000 antiguos alumnos más	----- Fuente: Datos de la Plataforma de la red de antiguos alumnos
Producto 2.3 Fortalecimiento de las capacidades internas de análisis de datos			
Indicador de producto 2.3a Índices de satisfacción con el servicio.	Formación (general): 4,57	Al menos 4,5 (en una escala del 1 al 5)	----- Fuente: Plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) para formación, cuestionarios Survey Monkey para servicios no relacionados con la formación En una escala del 1 al 5, donde 1 denota una fuerte insatisfacción y 5 denota una alta satisfacción
Indicador de producto 2.3b Prueba de resultados inmediatos del servicio (Resultados provisionales)*.	Formación (general): 85% Formación presencial y mixta: 85 por ciento Formación en línea basada en tutores: 85 por ciento Formación autoguiada en línea: 85 por ciento Eventos: 65% Servicios de asesoramiento: N/D Campañas de comunicación	85% 85% 85% 85% 70% 75% 75%	----- Fuente: Resultados de las pruebas de adquisición de conocimientos en la plataforma de aprendizaje en línea (eCampus) para la formación. Cuestionarios para eventos a través del sistema «Survey monkey» Documentación de consultorías. Informes finales de las campañas de comunicación
*Consulte la Cadena de resultados maestra del Centro para obtener más información sobre los indicadores de resultados inmediatos.			

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	DESEMPEÑO TÉCNICO		
Indicador de producto 2.3c Tasa de certificación de formación, desglosada por tipo de formación.	Formación basada en tutoría (general): 77,5% Cursos abiertos: 83,3% Cursos a medida: 73,5% Cursos autoguiados Gratuitos: 28,9% De pago: 48,8%	80% 85% 75% 84% 60%	
DIMENSIÓN	GOBERNANZA Y DESEMPEÑO FINANCIERO		
RESULTADO 3	MEJORA DE LA GOBERNANZA, LA SUPERVISIÓN Y LOS RESULTADOS FINANCIEROS		
Indicador de resultado 3a Proporción de la contribución neta total de los ingresos obtenidos respecto a la contribución neta total para cubrir los gastos fijos, las contingencias y las inversiones institucionales.	57%	55%	----- Fuente: Oracle
Producto 3.1. Mejora de la gobernanza y la supervisión			
Indicador de producto 3.1.1 Nivel de satisfacción del auditor externo con los estados financieros consolidados y la información y los procesos asociados	Opinión sin reservas anual	Opinión sin reservas mantenida anualmente	Ajustado al indicador estándar de la OIT ----- Medios de comprobación: opinión del auditor externo
Indicador de producto 3.1.2 Porcentaje de recomendaciones de auditoría de alta prioridad aceptadas por la dirección que se abordaron satisfactoriamente en los doce meses siguientes al informe de auditoría	56%	80%	----- Medios de comprobación: Base de datos en línea de la Oficina para el seguimiento de las recomendaciones de auditoría
Indicador de producto 3.1.3 Porcentaje de unidades que han actualizado los registros de riesgos, incluyendo los riesgos pertinentes, de acuerdo con los requisitos corporativos	100%	100%	Ajustado al indicador estándar de la OIT ----- Medios de comprobación: Plataforma de riesgos del Centro
Producto 3.2. Una base de recursos y alianzas más diversificada			
Indicador de producto 3.2a Crecimiento del número de acuerdos de financiación por año	27%	10%	----- Fuente: Datos de PMSU
Indicador de producto 3.2b Número de proyectos adjudicados al Centro con un presupuesto superior a 500 000 euros.	2	6	----- Fuente: Registros PMSU/ODPS
Indicador de producto 3.2c Proporción de participantes que se autofinancian formaciones abiertas de pago.	22%	25%	----- Fuente: MAP

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	GOBERNANZA Y DESEMPEÑO FINANCIERO		
Producto 3.3. Políticas y sistemas mejorados y eficaces, que promueven la eficiencia y optimizan los recursos			
Indicador de producto 3.3.1 Número de flujos de trabajo operativos básicos digitalizados e integrados en los sistemas operativos del Centro	15 (2024-25)	18	Línea de referencia: 15 Meta: 3 flujos adicionales (18 en total) ----- <i>Medios de comprobación:</i> Informes sobre sistemas internos y fondo TIC
Indicador de producto 3.3.2 Reducción porcentual del tiempo medio de tramitación de los procedimientos administrativos (nóminas de RR. HH., inscripción de participantes y preparación del presupuesto de actividades)	0	al menos un 15-20%	Mide los plazos y las mejoras en la eficiencia en la prestación de servicios internos Proporciona un punto de referencia cuantificable para el rendimiento del sistema y la eficiencia de la optimización de recursos. ----- <i>Medios de comprobación:</i> Registros del flujo de trabajo
Indicador de producto 3.3.3 Existencia y funcionalidad de un panel de control común para el seguimiento de los programas, las finanzas y las operaciones	Parcial (sólo Departamento de formación)	Panel de control funcional en uso por todos los departamentos	----- <i>Medios de comprobación</i> Informe del Fondo TIC e Informes SMT
RESULTADO 4	UN MODELO OPERATIVO RESILIENTE, ÁGIL Y REACTIVO		
Resultado 4.1 Un personal ágil, diverso y con impacto			
Indicador de producto 4.1.1 (a) Porcentaje de mujeres en puestos de nivel superior (P4+) (b) Diversidad geográfica del personal P: Porcentaje del personal P recién reclutado que procede de una base geográfica más amplia (regiones menos representadas y nacionalidades no representadas)	(a) 34% (P5:30% P4:38%) (b) 3 nuevos empleados P	(a) 40% (b) al menos el 30% del personal P recién contratado	----- <i>Fuente:</i> Datos RR.HH./TIC
Indicador de producto 4.1.2 Porcentaje del personal que siguió un itinerario formativo sobre las competencias de las Naciones Unidas 2.0	La evaluación de la línea de referencia se completará en 2025	70%	----- <i>Fuente:</i> Datos RR.HH./TIC
Indicador de producto 4.1.3 Proporción del personal que afirma que su lugar de trabajo es respetuoso en términos de bienestar, ética y seguridad psicológica	Encuesta de referencia al personal efectuada en 2026	Al menos el 65%	----- <i>Fuente:</i> Informe de la encuesta al personal

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	GOBERNANZA Y DESEMPEÑO FINANCIERO		
Producto 4.2 Un campus educativo de primer nivel, seguro, inclusivo y ecológico			
Indicador de producto 4.2.1 Número de pabellones del campus totalmente renovados y que cumplen con las normas de SST	6 (América 1, Europa, Piamonte, África 8, África 9, África 10)	9 (América 1, América 2, América 5, Europa, Piamonte, África 8, África 9, África 10, Italia)	----- <i>Medios de comprobación:</i> Notas del Comité Directivo
Indicador de producto 4.2.2 Porcentaje de alumnos que se muestran satisfechos con la seguridad, la accesibilidad y el entorno de aprendizaje del Campus	N/D	al menos el 80% (con puntuaciones de 4 o 5)	----- <i>Medios de comprobación:</i> Encuestas de retroalimentación de los estudiantes
Producto 4.3 Datos y tecnología responsables, inclusivos y seguros			
Indicador de producto 4.3.1 Avances en cuanto a las normas de accesibilidad digital de las Naciones Unidas: Porcentaje de metas mínimas alcanzadas	20%	al menos un 50%	----- <i>Medios de comprobación:</i> Autoevaluación (podría participar alguien del grupo de trabajo de las Naciones Unidas para la evaluación externa; coste por comprobar)
Indicador de producto 4.3.2: Avances en la aplicación de las normas de ciberseguridad de las Naciones Unidas: Porcentaje de medidas requeridas completadas para alcanzar el nivel de seguridad más alto	30%	50%	----- <i>Medios de comprobación:</i> Autoevaluación + Evaluación externa por parte de la UNICC
Indicador de producto 4.3.3 Porcentaje de sistemas institucionales sujetos a un marco de gobernanza de datos	Se continuará y ampliará el desarrollo del marco de gobernanza	100%	----- <i>Medios de comprobación:</i> Autoevaluación
Indicador de producto 4.3.4 Cumplimiento de la norma internacional de seguridad de la información (certificación ISO 27001)	Logrado	Mantenido	----- <i>Medios de comprobación:</i> Auditoría externa
Producto 4.4. Comunicación estratégica e institucional mejorada para un mayor posicionamiento de marca, alcance y compromiso			
Indicador de producto 4.4.1 Aumento porcentual de la participación de las partes interesadas en las plataformas digitales	Por determinar a partir del análisis de 2024-2025	Aumento del 5% sobre la línea referencia en los distintos canales	----- <i>Medios de comprobación:</i> Datos de la plataforma digital
Indicador de producto 4.4.2 Número de campañas de comunicación y promoción que apoyan directamente los resultados del aprendizaje o los temas estratégicos del programa	recuento de la campaña de 2025	Al menos 2 grandes campañas por bienio	----- <i>Medios de comprobación:</i> Plan de acción de comunicación y promoción
Indicador de producto 4.4.3 Porcentaje del personal que declara un mejor acceso a la comunicación interna y a las novedades de la organización	Encuesta de referencia al personal efectuada en 2026	Al menos un 50%	----- <i>Medios de comprobación:</i> Encuesta periódica al personal o retroalimentación de Pulse (a desarrollar)

Indicador	Línea de referencia (2024)	Objetivo 2026-2027 (Cifra acumulada para el bienio 2026-2027)	Detalles
DIMENSIÓN	EJES ESTRATÉGICOS TRANSVERSALES		
RESULTADO	EL CENTRO SE AJUSTA A LOS DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN DE ALTO NIVEL DE LA OIT PARA PROMOVER LAS NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO, EL DIÁLOGO SOCIAL Y EL TRIPARTISMO, LA INNOVACIÓN, LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN		
Indicador de resultado Ajuste de las actividades del Centro a los resultados de nivel superior de la OIT.	Más del 90% de todas las actividades vinculadas a un resultado de política o a un resultado habilitador en el PyP de la OIT.	>90%	----- Fuente: MAP
Eje 1: En todas las actividades se promueven los mensajes de la OIT sobre las NIT, el diálogo social y el tripartismo			
Indicador de producto A1 Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre las NIT, el tripartismo y el diálogo social	NIT: 25% DST: 18%	NIT: 25% DST: 20%	----- Fuente: Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)
Indicador de producto A2 Porcentaje de participantes que han declarado que las NIT, el tripartismo y el diálogo social se han mencionado de forma explícita durante la formación	NIT: 85% DST: 81%	NIT: 85% DST: 85%	----- Fuente: Cuestionarios de satisfacción de los participantes en la plataforma de aprendizaje en línea (eCampus)
Eje 2: El Centro ha sido reconocido como un pilar del Mecanismo de Conocimiento e Innovación de la OIT			
Indicador de producto B Proporción de soluciones de innovación que se han replicado al menos una vez y que se desarrollaron en el contexto de proyectos del Fondo de innovación.	75%	50%	----- Fuente: Registros del Fondo de innovación
Eje 3: Entorno de aprendizaje equitativo e inclusivo para todos (Igualdad de género, diversidad e inclusión)			
Indicador de producto C1 Porcentaje de cursos abiertos del Centro que hacen referencia explícita a los mensajes de la OIT sobre igualdad de género y diversidad	18%	20%	----- Fuente: Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)
Indicador de producto C2 Cumplimiento del objetivo de alcance para las mujeres/ hombres participantes establecido en el Plan de Acción para la igualdad de género de la OIT para 2026-29	Porcentaje de mujeres entre los participantes del personal de la OIT en las actividades de formación del Centro: 54% Porcentaje de hombres entre el personal de la OIT que participa en las actividades de formación específicas de género del Centro: 28%	50% 33%	----- Fuente: Base de datos de gestión de actividades y participantes (MAP)

APÉNDICE II – RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL PARA 2024-2025 Y 2026-2027

	Presupuesto 2024-2025		Propuesta de presupuesto RB 2026-2027	
Grado	ETC (equivalente a tiempo completo)	Coste estimado	ETC (equivalente a tiempo completo)	Coste estimado
ADG			0	-
D2	4	1 231 000	1	704 000
D1	1	598 000	4	965 000
P5	34	7 041 000	34	7 182 000
P4	50	8 912 000	45	7 751 000
P3	44	5 669 000	55	7 528 000
P2	30	3 132 000	39	4 014 000
P1			1	97 000
Total	164	26 583 000	180	28 241 000
G7	8	912 000	8	1 052 000
G6	28	2 853 000	19	2 226 000
G5	71	6 328 000	73	6 904 000
G4	54	3 980 000	49	3 993 000
G3	27	1 561 000	23	1 414 000
G2			0	-
Total	188	15 634 000	172	15 589 000
Total general	352	42 217 000	352	43 830 000

APÉNDICE III – RECURSOS DE PERSONAL POR CATEGORÍA Y UNIDAD ORGANIZATIVA PARA 2026-2027

Unidad organizativa	Categoría de servicios orgánicos y superiores										Categoría de servicios generales							Total general ETC	Total general gastos (en euros)
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3	P2	P1	Total ETC	Gasto total (en euros)	G7	G6	G5	G4	G3	Total ETC	Gasto total (en euros)		
Oficina del Director	0	1	1	0	0	0	0	0	4	1 136 000	4	0	0	0	0	4	532 000	8	1 668 000
TOTAL	0	2	2	0	0	0	0	0	4	1 136 000	4	0	0	0	0	4	532 000	8	1 668 000
Programas de formación	0	0	1	26	33	49	35	1	146	21 971 000	0	9	37	38	18	102	8 846 000	248	30 817 000
TOTAL	0	0	2	26	33	49	35	1	146	21 971 000	0	9	37	38	18	102	8 846 000	248	30 817 000
Servicios financieros	0	0	0	1	4	1	0	0	8	1 570 000	1	0	14	4	0	20	1 746 000	28	3 316 000
Instalaciones y servicios internos	0	0	0	1	4	0	1	0	8	1 285 000	0	6	8	6	1	22	2 181 000	30	3 466 000
Servicios de Recursos Humanos	0	0	0	1	1	0	0	0	4	734 000	0	4	6	1	3	14	1 299 000	18	2 033 000
Servicios médicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1	0	0	1	136 000	1	136 000
Servicios de tecnología de la Información y la comunicación	0	0	0	1	1	4	1	0	10	1 545 000	1	0	6	0	0	8	849 000	18	2 394 000
TOTAL	0	0	0	8	12	6	4	0	30	5 134 000	4	10	36	11	5	66	6 211 000	96	11 345 000
TOTAL GENERAL	0	2	4	34	45	55	39	1	180	28 241 000	8	19	73	49	23	172	15 589 000	352	43 830 000

INFO

PARA MAYOR INFORMACIÓN,
POR FAVOR PÓNGASE EN CONTACTO CON EL

Centro Internacional de Formación de la OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10
10127 Turín - Italia

communications@itcilo.org
www.itcilo.org/es

Imagen de portada: Freepik/starline