

Consejo del Centro

73ª reunión, Turín, 3-4 de noviembre de 2011

CC 73/3

PARA DECISIÓN

TERCER PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

Plan estratégico basado en los resultados para 2012-2015

Antecedentes

1. El actual Plan de Desarrollo quinquenal del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) tocará a su fin en diciembre de 2011. Este nuevo Plan Estratégico para 2012-2015 (el Plan) se basa en varios documentos de política preparados en los últimos años, que incluyen el Informe del Grupo de Trabajo de 2007, los informes de 2009 y 2010 del Director al Consejo del Centro (el Consejo), así como la versión preliminar de la estrategia a mediano plazo presentada al Consejo en noviembre de 2010.
2. En 2010 se llevó a cabo una revisión interna de las operaciones del Centro. Una de las principales recomendaciones del Equipo de revisión fue la adopción de un enfoque basado en los resultados para la planificación estratégica del Centro. En noviembre de 2010, el Consejo pidió a la Dirección que preparase un nuevo plan estratégico armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT, que se sometería a la consideración de la 73ª reunión del Consejo (noviembre de 2011). Asimismo, el Consejo solicitó que el plan tomase en cuenta las recomendaciones formuladas por el Equipo de revisión interna de la OIT concernientes al modelo operativo del Centro.

Contexto

3. El presente Plan estratégico se prepara en un contexto en el que inciden varios importantes factores, tanto externos como internos, que exigen que el Centro sea capaz de adaptarse a constantes cambios. El Centro, como institución de formación, debe caracterizarse por su coherencia, innovación, apertura y dinamismo.
4. A continuación se resumen los factores externos e internos que inciden más directamente sobre los cambios y la innovación. En el transcurso del cuatrienio que abarca el Plan probablemente habrá que tomar en cuenta otros factores que puedan surgir, lo que exigirá hacer adaptaciones al Plan. Esos ajustes se harán en el contexto del examen del Informe de Operaciones anual que se someterá a la consideración del Consejo.

Factores externos

5. La crisis económica mundial ha agudizado la conciencia de la necesidad de conceder máxima importancia a la creación de empleos y a la protección social en toda estrategia de recuperación sostenible. El papel del Centro en cuanto al intercambio de conocimientos, buenas prácticas y experiencias para respaldar el Programa de Trabajo Decente es un elemento crucial de la respuesta global de la OIT. Los programas de creación de capacidad destinados a los mandantes de la OIT deben ser pertinentes, oportunos y estar adaptados a sus necesidades.
6. El Centro lleva a cabo su labor en el contexto de un esfuerzo internacional orientado a promover la coherencia de la cooperación internacional y su eficacia en función de los costos. La evolución de los programas de ayuda representa una oportunidad para el Centro, ya que cada día se hace mayor hincapié en el desarrollo de la capacidad institucional que permita orientar y gestionar los procesos de desarrollo nacionales. Al mismo tiempo, ello aumenta la responsabilidad del Centro para demostrar y medir la importancia de sus actividades para el desarrollo de capacidad institucional y el impacto de las mismas.
7. La iniciativa “Unidos en la acción” de las Naciones Unidas se propone promover un mayor grado de coherencia y coordinación de las actividades de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en la planificación y ejecución de sus programas operativos en los diversos países. Los programas de trabajo decente por país (PTDP) de la OIT y los Marcos

de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) revisten gran importancia para la planificación y priorización del trabajo del Centro. Crean nuevas oportunidades para dar a conocer y promover los valores y las políticas de la OIT a un público más amplio que los mandantes de la Organización.

8. La aparición de nuevos actores políticos y económicos en el campo del desarrollo en todo el mundo es también un factor importante que el Centro debe tomar en cuenta, acorde con el creciente énfasis en la cooperación Sur-Sur y triangular. Países e instituciones que en el pasado eran receptores de los servicios del Centro han pasado a ser asociados financieros y técnicos del Centro. Ello aumenta las posibilidades de diversificación y enriquecimiento de las prácticas y experiencias nacionales pertinentes que el Centro puede reflejar en sus actividades.
9. A medida que evoluciona y deja de ser un instrumento de cooperación para el desarrollo y pasa a ser una plataforma mundial de formación e intercambio de conocimientos sobre el trabajo decente y el desarrollo sostenible, el Centro debe actualizar constantemente sus normas y la calidad de sus actividades para poder mantener su pertinencia y su ventaja competitiva. En términos más generales, la evolución de la demanda de actividades de formación y aprendizaje requiere no solo inversiones constantes en los aspectos pedagógicos, la calidad del trabajo técnico del Centro y las instalaciones del campus, sino también la diversificación de los métodos empleados para impartir la formación, que deben estar acordes con el desarrollo de la tecnología.

Factores internos

10. El Programa de Trabajo Decente de la OIT sigue siendo el marco de referencia general para las actividades del Centro. En el ámbito de su marco jurídico y reglamentos institucionales y operativos, el Centro se propone aumentar la colaboración con la Oficina por lo que se refiere a la concepción y organización de sus actividades de formación; la planificación y gestión basadas en los resultados, incluida la planificación conjunta sistemática a nivel sectorial y regional; la movilización de recursos; la asignación y concertación de recursos; la tecnología de la información; las finanzas; los recursos humanos y el desarrollo del personal. El valor añadido que el Centro aporta a la OIT en su conjunto radica en su capacidad de transformar las políticas y la experiencia técnica de la OIT en instrumentos, plataformas y actividades de aprendizaje e intercambio de conocimientos, con el fin de promover la comprensión y adquisición de los mismos y fomentar su uso y aplicación.
11. El Informe del Grupo de Trabajo (2007) y la Declaración Conjunta de los Empleadores y los Trabajadores del Centro de Turín (marzo de 2009) representa un claro consenso tripartito sobre el papel singular y la ventaja comparativa del Centro para respaldar la creación de capacidad para los mandantes y los Estados miembros de la OIT. Ese consenso brinda una sólida base para reforzar la labor del Centro y para definir nuevas oportunidades con el fin de garantizar su pertinencia y fortalecer la función que cumple.
12. Por ser parte integral de la OIT, en la labor del Centro ejerce gran influencia la evolución de todas las cuestiones de que se ocupa la Organización. La OIT ha adoptado nuevas orientaciones de política general, que incluyen la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008) y el Pacto Mundial para el Empleo (2009). En consecuencia, los programas del Centro han sido adaptados para reflejar la evolución de esas prioridades. En particular, en el seguimiento de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008) se reconoce explícitamente el papel central del Centro en el desarrollo de la capacidad de los mandantes de la OIT.

-
13. En 2011, la OIT puso en marcha una importante iniciativa destinada a reorganizar su sistema de conocimientos. El Centro puede aportar una importante contribución al desarrollo e implementación del sistema de la OIT velando por la difusión sistemática de los conocimientos y asegurando su validación por gran número de instituciones de los mandantes y de instituciones asociadas que participan en sus programas de formación y aprendizaje.
 14. A lo largo del último decenio, la OIT ha venido aplicando progresivamente la gestión basada en los resultados, prestando especial atención a los métodos para impartir las actividades de formación, así como a la mayor eficiencia y responsabilidad. Si bien el Centro goza de un elevado grado de autonomía en materia de gobernanza, contratación de personal, presupuesto y programas, el Centro debería armonizar más estrechamente sus prácticas de gestión, administración y gobernanza con las de la OIT para aumentar la eficiencia, la coherencia y el impacto.
 15. Una importante característica del modelo operativo del Centro es el requisito de recuperar una elevada proporción de sus costos fijos mediante la provisión de servicios a los mandantes y a otras instituciones asociadas. Si bien ello le ha permitido desarrollar enfoques innovadores y empresariales, ha sido también fuente de inevitable tensión entre la demanda de mercado y el respaldo a las prioridades y estrategias de la OIT. El logro de un equilibrio apropiado es uno de los principales desafíos del Centro.

Principios rectores y medios de acción

16. Más allá de las estrategias de aplicación correspondientes a los diversos resultados del Plan, toda la labor del Centro está basada y se rige por los siguientes principios y medios de acción:

Tripartismo: La dimensión tripartita de los programas del Centro seguirá desarrollándose, en consultas con ACTRAV y ACTEMP, mediante una combinación de incentivos y la elaboración de productos que garanticen un acceso mejor y más sistemático de los mandantes de la OIT a las actividades de formación. En el diseño de los planes de estudio y la impartición de los cursos se prestará mayor atención a las necesidades y perspectivas los ministerios del trabajo y de las organizaciones de los empleadores y de los trabajadores. Se fomentarán oportunidades conducentes a una interacción más tripartita. El desarrollo de las competencias del personal pertinente de la OIT también contribuirá a alcanzar este objetivo.

Normas internacionales del trabajo: Sobre la base de los instrumentos y experiencias existentes, el Centro garantizará que a) los participantes en los programas de formación reciban información básica y tomen conciencia del mandato y la función normativa de la OIT; b) los programas de estudio estén en armonía con el contenido y los objetivos de los correspondientes Convenios y Recomendaciones de la OIT; y c) se amplíe y diversifique la oferta actual de actividades de formación relativas a los principios fundamentales y los derechos en el trabajo, incluso en el contexto de los programas de desarrollo del personal de la OIT.

Igualdad de género: El Centro continuará brindando incentivos para dar prioridad a la mujer en la selección de participantes en sus programas y actividades. Se ampliará la estrategia existente para la incorporación sistemática de las diferentes dimensiones de la igualdad de género en todos sus programas de formación; con este fin, se aplicará sistemáticamente el enfoque de marcadores de género adoptado recientemente por las organizaciones multilaterales. A nivel interno se continuará utilizando la metodología de

Autoevaluación común de las cuestiones de género, preparada por el Centro, para fomentar la incorporación sistemática de las cuestiones relativas a la igualdad de género en las tareas de planificación, elaboración e impartición de las actividades de formación y aprendizaje.

El Enfoque de Aprendizaje de Turín: El desarrollo continuo del Enfoque de Aprendizaje de Turín y la búsqueda de métodos de formación innovadores y eficaces en función de los costos garantizará que el Centro pueda responder a las demandas de asistencia cada día más diversificadas que recibe de la OIT, sus mandantes y las instituciones nacionales e internacionales de formación asociadas. El Centro continuará trabajando para lograr una mayor diversificación y mejorar su oferta de formación mediante la constante actualización y mejora del contenido de sus planes de estudio y productos. Se introducirán innovaciones en los planes de estudio regulares para ofrecer participación en eventos y academias más atractivos y visibles. Se elaborarán enfoques y tecnologías de vanguardia para los cursos presenciales, mixtos y a distancia, y se crearán oportunidades para la formación del personal del Centro con el fin de desarrollar sus competencias pedagógicas y técnicas.

El marco basado en los resultados del Centro

17. La finalidad del Plan es la adopción por el Centro de la gestión basada en los resultados en el próximo cuatrienio. Éste será un proceso evolutivo que exigirá cambios en varios campos cruciales. El elemento central es el fortalecimiento de los lazos entre los programas de formación técnica del Centro y el marco de la OIT basado en los resultados. Esto supondrá la adopción de resultados, indicadores, metas y bases de referencia. Ello irá acompañado de reformas del modelo operativo del Centro y de su funcionamiento interno.
18. El Plan reposa en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT y sus 19 resultados. Ello garantiza que el Centro trabaje para lograr los mismos resultados que la OIT basándose en los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente.
19. El Plan incluye *indicadores de logros* y no *indicadores de resultados*. Los indicadores de logros se proponen medir la *pertinencia* y *eficacia* de los programas de formación y aprendizaje del Centro por lo que se refiere a los 19 resultados de la OIT y al Programa de Trabajo Decente en general. La contribución del Centro al logro de los 19 resultados de la OIT se refleja en los criterios de medición establecidos en el Marco de Políticas y Estrategias de la OIT y en el Programa y Presupuesto bienal de la Organización.
20. Esta es la primera vez que el Centro utiliza explícitamente un marco basado en los resultados. Ello explica las numerosas lagunas existentes. Por ejemplo, en muchos casos será necesario establecer bases de referencia y proceder a la recogida sistemática de datos. Asimismo, en muchos casos, se han fijado metas deliberadamente ambiciosas ya que está claro que este es un ejercicio de aprendizaje para el Centro, irá evolucionando a la luz de la experiencia adquirida. Es inevitable que algunas de las metas no lleguen a alcanzarse, pero se acepta este riesgo. Este ejercicio se caracteriza por un decidido compromiso para introducir mejoras, cambios e innovaciones. Estas metas *flexibles* contribuirán a determinar lo que es factible lograr.
21. Por último, como la evaluación es un componente importante del marco basado en los resultados, el Centro procederá a una evaluación más sistemática de la pertinencia y eficacia de sus actividades de formación y aprendizaje mediante el perfeccionamiento de sus instrumentos de evaluación, las revisiones paritarias y la utilización estratégica de evaluaciones externas independientes.

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LOS RESULTADOS

- 22.** La meta general del Plan es garantizar la viabilidad del Centro mediante la promoción y consolidación de su capacidad como instrumento de formación, aprendizaje e intercambio de conocimientos de la OIT al servicio de los mandantes de la Organización y, al mismo tiempo, garantizar que se convierta en el más importante proveedor a nivel mundial de actividades de formación y aprendizaje sobre todos los aspectos del Programa de Trabajo Decente. El Plan está concebido alrededor de cinco prioridades estratégicas:
- introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT;
 - consolidación del componente de gobernanza del Consejo del Centro;
 - diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades;
 - reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos, y
 - renovación de las instalaciones del campus.
- 23.** La función principal que cumple el Centro es proporcionar a los constituyentes de la OIT y a otras instituciones asociadas servicios de formación, aprendizaje y desarrollo de capacidades de gran calidad, pertinentes y eficaces para apoyar el Programa de Trabajo Decente de la OIT y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) establecidos por las Naciones Unidas. En lugar de estar centrado en la expansión cuantitativa vinculada al número de participantes, de días/participante y de actividades, el Plan presta especial atención a la mejora de la calidad, pertinencia y eficacia de los programas de formación del Centro.
- 24.** Los programas de formación y aprendizaje del Centro tienen como prioridad principal contribuir a alcanzar los 19 resultados de la OIT y los de los programas de trabajo decente por país mediante la creación de capacidad de los mandantes tripartitos de la OIT. Están orientados a aumentar los conocimientos y competencias de los participantes, que incluyen responsables de la adopción de políticas y decisiones, representantes de los gobiernos y de las organizaciones de trabajadores y de empleadores y profesionales e instructores de los mandantes de la OIT y de las instituciones asociadas.
- 25.** En consonancia con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT, en el Plan se destaca un número limitado de resultados de alto nivel que se pretende alcanzar durante el cuatrienio 2012-2015. Cada resultado va acompañado de los correspondientes indicadores y metas, así como de bases de referencia (tanto si están disponibles como si está previsto establecerlas) que permiten determinar en qué medida se han logrado esos resultados e informar al Consejo acerca del progreso alcanzado. Se establecerán metas anuales, que se irán ajustando atendiendo a la experiencia y las lecciones extraídas en la práctica.
- 26.** La introducción de la gestión basada en los resultados fortalecerá el componente de gobernanza del Consejo. En un marco basado en los resultados, el Consejo:
- evaluará los resultados generales del Centro, mediante el examen del Informe de Actividades anual,
 - proporcionará orientación estratégica y pautas a la Dirección del Centro por lo que se refiere a la aplicación del Plan, incluida la propuesta de ajustes que reflejen la evolución de las prioridades y los recursos,
 - aprobará el Programa y Presupuesto anual,
 - ejercerá una función de supervisión por lo que se refiere a la gobernanza financiera y las cuestiones internas mediante el examen de los informes de auditoría interna y externa, los resultados de las evaluaciones y las respuestas de los participantes a las encuestas.

Resultado 1: Fomentar la capacidad institucional de los mandantes de la OIT para contribuir a los programas de trabajo decente por país y para hacer frente a los retos para el desarrollo mediante actividades de formación pertinentes y eficaces.

Estrategia

- 27.** Este resultado está basado en el supuesto de que las actividades de formación pertinentes y eficaces brindadas por el Centro a los mandantes de la OIT contribuyen a alcanzar los resultados de la OIT y de los programas de trabajo decente por país. Ello está vinculado explícitamente con el mandato asignado al Centro en el marco del seguimiento de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008). Asimismo, guarda relación con la estrategia transversal de la OIT consistente en el desarrollo de la capacidad de los mandantes tal como ha sido formulada en el Marco de Política y Estrategia para 2010-2015 y el Programa y Presupuesto para 2012-2013.
- 28.** El Centro aprovechará y ampliará la labor realizada para determinar las necesidades y priorizar los recursos con vistas a desarrollar la capacidad institucional de los mandantes de la OIT. Inherente a esta labor es el intercambio de experiencias y el aprendizaje entre pares entre los mandantes de la OIT de países cuyos PTDP incluyen prioridades y desafíos de desarrollo similares. El Centro creará y someterá a prueba metodologías específicas destinadas a evaluar las necesidades de capacidad de los mandantes así como a diseñar y apoyar la creación de componentes de creación de capacidad.
- 29.** Este enfoque irá acompañado de soluciones a medida que permitan dar una respuesta oportuna a las solicitudes de asistencia estratégicas. Además de fomentar la capacidad de los mandantes para contribuir a los resultados específicos de los PTDP y a los productos globales de la OIT, el Centro promoverá también el intercambio de buenas prácticas entre los mandantes de países en desarrollo, economías emergentes y países industrializados. Se dará mayor acceso a los programas del Centro mediante la expansión adicional de las opciones de aprendizaje electrónico y en línea, con el fin de garantizar el acceso a los programas del Centro por parte del mayor número posible de participantes de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.
- 30.** La formación y el desarrollo del personal de la OIT, sobre todo en lo relativo a las cuestiones centrales de las normas internacionales del trabajo, el tripartismo y la igualdad de género, contribuirá a mejorar la calidad del respaldo técnico brindado a los mandantes de la OIT. El Centro introducirá un Programa de Desarrollo y Formación del Personal de la OIT en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos de la OIT.

Indicador 1.1: Número anual de participantes, desglosado por organizaciones de los mandantes tripartitos, y porcentaje de mujeres del número total de participantes.	
Base de referencia (2010): 1.346 participantes de los empleadores 1.937 participantes de los trabajadores 1.293 participantes de los ministerios del trabajo 3.500 otros representantes de los gobiernos 40,2 por ciento de mujeres	Meta: 1.500 participantes de los empleadores 2.200 participantes de los trabajadores 1.500 participantes de ministerios del trabajo 3.500 otros representantes de los gobiernos 48 por ciento de mujeres
Indicador 1.2: Utilización por los participantes de los conocimientos y competencias adquiridos.	
Base de referencia: Se determinará en 2011.	Meta: 70 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participaron en encuestas ex post indicaron que su actuación profesional había mejorado como resultado de su participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro.
Indicador 1.3: Utilización por las instituciones de los conocimientos y competencias adquiridos por los participantes.	
Base de referencia: Se determinará en 2012.	Meta: Participación en la encuesta del 50 por ciento de las instituciones de los egresados con el fin de evaluar el impacto en esas instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.
Indicador 1.4: Volumen de ingresos procedentes de las actividades de formación que guardan relación con los 19 resultados de la OIT.	
Base de referencia (2010): 76 por ciento.	Meta: 80 por ciento de los ingresos anuales procedentes de las actividades de formación.
Indicador 1.5: Porcentaje de las actividades de formación del Centro diseñadas e impartidas en colaboración con departamentos técnicos y oficinas de la OIT	
Base de referencia: Se determinará en 2011.	Meta: 60 por ciento de las actividades de formación diseñadas y organizadas en colaboración con los departamentos técnicos y las oficinas de la OIT.
Indicador 1.5: Organización de programas específicos de desarrollo y formación del personal de la OIT.	
Base de referencia (2010): 517 funcionarios.	Meta: 600 funcionarios de la OIT.

Resultado 2: Los responsables de la adopción de políticas y decisiones adquieren conocimientos sobre las normas internacionales del trabajo, el tripartismo, los valores, las políticas y los instrumentos de la OIT.

Estrategia

- 31.** Acorde con el énfasis en las prioridades de la OIT y los mandantes, el Centro continuará brindando respaldo a los programas de formación, aprendizaje y desarrollo de recursos humanos de las instituciones asociadas externas. Ello tiene una finalidad doble: contribuir al desarrollo sostenible y la gobernanza y, al mismo tiempo, difundir a un público más amplio los conocimientos sobre las normas internacionales del trabajo, el tripartismo, los valores, las políticas y los instrumentos de la OIT.
- 32.** Se hará hincapié en la creación de redes y en el aumento del número de acuerdos de asociación con instituciones internacionales de formación con el fin de reducir la duplicación de esfuerzos y a promover la coherencia de las políticas en un esfuerzo internacional con vistas a alcanzar las metas del desarrollo a nivel mundial. Asimismo, el Centro se propone promover la capacidad nacional mediante el incremento del número de acuerdos de asociación y la colaboración con instituciones nacionales y regionales capaces

de utilizar y adaptar eficazmente los productos de formación del Centro. Se dará prioridad a las instituciones de formación asociadas con los mandantes tripartitos de la OIT.

33. La Escuela de Desarrollo de Turín redoblará sus esfuerzos para llegar a gobernantes y encargados de tomar decisiones políticas, económicas y sociales. Con este fin se aumentará el número de acuerdos de asociación con instituciones académicas y organizaciones multilaterales. Se impartirá en francés y español al menos uno de los programas existentes. Se organizará un programa piloto de estudios de doctorado.

Indicador 2.1: Número de actividades de formación organizadas en cooperación con una institución de formación nacional, regional o internacional o con universidades	
Base de referencia: Se determinará en 2011.	Meta: 30 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y universidades.
Indicador 2.2: Número anual de participantes, desglosado por género, y días/participante	
Base de referencia (2010):	Meta:
13.730 participantes	12.500 participantes
102.365 días/participante	100.000 días/participante
43,2 por ciento de mujeres	50 por ciento de mujeres
Indicador 2.3: Nivel de satisfacción de los participantes con la calidad de la formación y su pertinencia para los objetivos de sus instituciones mediante cuestionarios de evaluación al término de las actividades, encuestas <i>ex-post</i> y comentarios recogidos por la Red de Egresados.	
Base de referencia (2010): La nota media fue de 4,4 en una escala que va del 1 al 5.	Meta: Aumento a 4,5 de la valoración media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en los cuestionarios de evaluación al término de las actividades.

Resultado 3: Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro

Estrategia

34. La estrategia para alcanzar este resultado se propone adaptar y aplicar puntos de referencia comparables a los Resultados en materia de gobernanza, apoyo y gestión del Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT.
35. Se harán todos los esfuerzos necesarios para diversificar la base de recursos de las operaciones del Centro, con el fin de hacer el uso más eficiente de sus recursos y de asegurar las inversiones necesarias para mejorar la calidad y la rentabilidad de su labor. Se mejorará la productividad de los recursos financieros y humanos mediante la reorganización de los equipos de formación y de administración, la simplificación de los procedimientos y procesos de trabajo internos y la introducción de mecanismos e incentivos destinados a facilitar el trabajo en equipo entre los equipos de formación y entre los equipos de apoyo a las actividades de formación y las tareas administrativas.
36. En el marco de la estrategia de movilización de recursos adoptada por el Consejo, los esfuerzos de movilización de recursos están orientados a mejorar la diversificación y la previsibilidad de los recursos financieros del Centro mediante el aumento de la proporción de las contribuciones fijas y programáticas; a desarrollar la cooperación con los donantes no tradicionales y las instituciones asociadas; a llegar a un público más amplio para aumentar la visibilidad del Centro mediante estrategias adecuadas de información y comunicación y, por último, a ampliar y racionalizar la participación del Centro en licitaciones públicas. Un componente clave de esta estrategia es la colaboración más estrecha, eficaz y oportuna y la participación del Centro en la estrategia de cooperación y movilización de recursos de la OIT, incluso en la concepción, negociación e

implementación de las asociaciones de la OIT con donantes y en el mecanismo de asignación de recursos.

37. Se proporcionará información y datos confiables de manera oportuna para apoyar las decisiones de gestión y control operativo y financiero. Se elaborarán y adoptarán indicadores perfeccionados para medir y seguir de cerca la relación costo-eficacia y la productividad económica de los diversos programas y servicios. El Comité de Gestión de Riesgos organizará reuniones trimestrales destinadas a supervisar y examinar el Registro de Riesgos.
38. Se adoptará una estrategia de recursos humanos que proporcionará un marco a mediano plazo para el mantenimiento y desarrollo de las competencias técnicas, pedagógicas, lingüísticas, gerenciales y administrativas, así como la orientación de servicios del personal del Centro. Los recursos generados gracias a la mayor productividad y rentabilidad se destinarán, con carácter prioritario, a fomentar la innovación en los campos de la elaboración e impartición de las actividades de formación, la tecnología y la introducción de nuevas prácticas y procesos de trabajo. Se introducirán mejoras en las prácticas relativas a la selección, perspectivas de carrera y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. La estrategia pretende también aumentar tanto la diversidad geográfica del personal del Centro como la movilidad del personal entre el Centro y la OIT.
39. La política de incorporación sistemática de las consideraciones de género adoptada en 2001 fue revisada y actualizada en 2011 para reflejar los progresos alcanzados en el último decenio y para hacer frente a nuevos desafíos. Se está preparando un plan de acción basado en los resultados para 2012-2015, que toma en cuenta el Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2011-2015. Con el fin de verificar el progreso alcanzado se organizarán reuniones periódicas de un equipo de puntos focales en cuestiones de género.
40. Se pondrá en marcha un programa a mediano plazo de mejora continua de las instalaciones y los servicios del campus, que incluirá medidas ecológicas. Ello asegurará un entorno propicio para el aprendizaje, la modernización progresiva de las instalaciones de aprendizaje y alojamiento y la reducción de los costos de mantenimiento. Asimismo, permitirá al Centro dar una mejor respuesta a las preocupaciones ambientales y facilitará el acceso de las personas con discapacidad. Se ha establecido un Grupo Consultivo sobre un Campus Verde que presentará recomendaciones sobre estas cuestiones al Equipo de Dirección y promoverá el intercambio de información y conocimientos en consonancia con las políticas de la OIT.

Indicador 3.1: Aumentar la diversificación y previsibilidad de los recursos financieros del Centro.	
Base de referencia (2008-11): 157 millones de euros Base de referencia (2010): 2 nuevos donantes	Meta: Movilizar un volumen global de 170 millones de euros en financiamiento e ingresos procedentes de las actividades, y firmar acuerdos con 10 nuevos donantes.
Indicador 3.2: Porcentaje de los costos administrativos y de personal de apoyo, en relación con los costos totales del personal	
Base de referencia (2010): 37 por ciento	Meta: 25 por ciento
Indicador 3.3: Respuesta oportuna por la Dirección a las recomendaciones de mayor prioridad formuladas por los auditores interno y externo	
Base de referencia: Se determinará en 2011	Meta: La Dirección tomará medidas para dar cuenta de todas las recomendaciones de mayor prioridad formuladas por los auditores interno y externo en el plazo de un año
Indicador 3.4: Inversión en el desarrollo del personal, expresada como proporción de la nómina.	

Base de referencia: 0,3 por ciento	Meta: 1,5 por ciento de la nómina
Indicador 3.5: Mayor equilibrio de género y distribución geográfica más amplia del personal en puestos del cuadro orgánico.	
Base de referencia (2010): 38 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico 31 por ciento de funcionarios procedentes de países no europeos	Meta: 45 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico 35 por ciento de funcionarios procedentes de países no europeos
Indicador 3.6: Mayor utilización de las instalaciones del Centro, incluido el alojamiento y las salas de clase y conferencias.	
Base de referencia (2010): Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 58 por ciento	Meta: Tasa de ocupación del 75 por ciento de las habitaciones y 70 por ciento de las instalaciones de formación.
Indicador 3.7: Calidad del alojamiento en las residencias	
Base de referencia: Se determinará en 2012	Meta: Obtención de la clasificación tres estrellas para el campus
Indicador 3.8: Condiciones ambientales del campus	
Base de referencia: Se determinará en 2012	Meta: Obtención de la bandera verde y de la acreditación internacional como campus verde

Registro de Riesgos

41. La aplicación de este Plan está basada en dos supuestos fundamentales. El primero es la existencia de un entorno político y económico externo propicio al desarrollo de una base de recursos más amplia para el Centro. El segundo es la simplificación de los procesos de programación, financieros y administrativos con la OIT, con vistas a facilitar una mayor coordinación y colaboración y a avanzar en la integración en el módulo de Gestión Estratégica de IRIS.
42. La identificación y gestión de riesgos es inherente al éxito de la transición a la gestión basada en los resultados. En el Registro de Riesgos adjunto (Anexo 1) se enumeran los principales riesgos que pudieran incidir en la capacidad del Centro para alcanzar los resultados convenidos durante el período que abarca el Plan. Este Registro de Riesgos será objeto de revisiones y actualizaciones sistemáticas por parte del Comité de Gestión de los Riesgos, adaptándose las medidas de mitigación que puedan ser necesarias.
43. **Se solicita al Consejo del Centro que apruebe el Plan Estratégico basado en los resultados para 2012-15, teniendo en cuenta las opiniones expresadas durante el debate.**

Punto que requiere decisión: párrafo 43.

Turín, 30 de septiembre de 2011

Anexo I: Registro de Riesgos para 2012-2015

Referencia del Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) profunda(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Incidencia de los riesgos	Plazos para la adopción de medidas
Resultado 1	Imposibilidad de demostrar la pertinencia para los resultados de la OIT y los programas de trabajo decente por país.	Insuficiente integración operativa con la Oficina. Datos inadecuados	Colaboración más estrecha con la Oficina en la planificación, elaboración, financiación y evaluación de las actividades. Acopio y control sistemáticos de los datos.	Programas de formación	2012-2015
Resultado 2	El uso no autorizado de los materiales del Centro y las asociaciones con instituciones inadecuadas tiene efectos negativos para la reputación del Centro.	Selección inadecuada y examen sin la debida diligencia.	Verificación con la debida diligencia y establecimiento de criterios para todas las asociaciones; examen cuidadoso de los memorandos de entendimiento; nuevo protocolo para la utilización de los materiales del Centro, incluidas nuevas normas en materia de licencias y derechos de autor relativas a los materiales.	Programas de formación/ PRODEV/ JUR	2012-2013
Resultado 3	Daños al Centro de Datos del Centro o a otra infraestructura crucial de TI, que imposibiliten el acceso a aplicaciones esenciales durante un período prolongado o que causen pérdidas de información crucial.	Incendio, inundaciones o vandalismo.	Replicación de los datos en vivo en dos centros de datos. Separación de la infraestructura de respaldo y de los datos en vivo; con este fin, el repositorio de cintas se trasladará a otro punto de los edificios del Centro. Se establecerán planes de recuperación en caso de desastres que permitan recuperar los mensajes de correo electrónico y del sistema Blackberry.	Sistemas de Información para la Gestión/ Administración Interna	Sobre una base continua
Resultado 3	Diferencia considerable entre los ingresos y los costos fijos.	Las actividades de formación no generan suficientes ingresos para cubrir los costos fijos; insuficiencia del control presupuestario y del análisis de eficiencia de los costos; aumento de las cuentas incobrables. Ningún aumento de la base de donantes.	Análisis oportunos de los costos y la productividad, control de los indicadores de logros fundamentales, análisis periódicos de la política de fijación de los precios y ajustes presupuestarios (costos del personal y costos distintos de los del personal); revisión de la política de crédito y fortalecimiento del control de las cuentas por cobrar; revisión de los procesos operativos. Vigilancia activa de la movilización de recursos.	Director/ Equipo de Dirección	La revisión de los procesos operativos se llevará a cabo en 2011 y sus resultados se aplicarán en 2012. Revisiones técnicas y presupuestarias trimestrales.
Resultado 3	Quiebra de una de las principales instituciones bancarias con las que mantiene relaciones el Centro, lo que va acompañado de pérdidas financieras considerables y de posibles trastornos de las operaciones.	Gestión inadecuada de los riesgos por parte de las instituciones financieras en cuestión, o consecuencia de un importante shock externo (por ej., la crisis financiera mundial).	Examen con la debida diligencia de los resultados financieros y las prácticas de los proveedores de servicios bancarios.	Tesorero/ Servicios Financieros	2012-2015

Resultado 3	Un dictamen de una auditoría externa debidamente calificada incide negativamente en la reputación del Centro por lo que se refiere a la prudencia y a la gestión financiera idónea.	Falta de responsabilidad por parte de los administradores; imposibilidad de aplicar las NICSP; controles internos inadecuados.	Aclaración del marco de rendición de cuentas del Centro; examen y actualización del Reglamento Financiero y de la Reglamentación financiera detallada por lo que se refiere al examen de los procesos empresariales; y aplicación de las NICSP.	Tesorero/ Equipo de gestión de Servicios Financieros	Revisión y actualización de la Reglamentación financiera en 2011; revisión y actualización del Reglamento financiero en 2012; revisión de los procesos operativos, realizada en 2011 y aplicada en 2012, y aplicación plena de las NICSP en 2012.
Resultado 3	Fraude, prácticas o conducta contrarios a la ética que se traducen en una pérdida financiera considerable y tienen un impacto negativo para la reputación del Centro.	Faltas de ética o comportamiento ilegal por un funcionario, proveedor o participante.	Adopción de una política de tolerancia cero en cuanto a los fraudes, respaldada por una información y formación más amplias para los administradores y el personal; estricto cumplimiento de las normas de adquisición; debida diligencia en lo tocante a la selección de los participantes.	Director/ Programas de Formación/ Recursos Humanos/ Servicios Financieros/ Administración Interna/ Contratación	Actualización del mandato del Comité de Contratos, adoptado en 2011; reorganización de la función de adquisición en 2012. Introducción de la formación del personal en 2012.
Resultado 3	Situaciones peligrosas para la salud y la seguridad que van acompañadas de accidentes, litigios y pérdidas financieras.	Información y cumplimiento inadecuados de las prácticas profesionales y en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Acatamiento de las normas en materia de salud y seguridad; mejora de la comunicación acerca de las normas de seguridad de las Naciones Unidas, y acatamiento de las mismas; simulacros de incendios periódicos; análisis periódico de la calidad del aire y del agua, y de la presencia de amianto; revisión de la cobertura de las pólizas de seguros.	Administración Interna /JUR	Sobre una base continua. Análisis exhaustivo y actualización de la cobertura de seguros en 2012.
Todos los resultados	Falta de adaptación a la continua evolución y a los retos, que se traduce en pérdida de oportunidades, menor relevancia y pérdida de la ventaja comparativa en materia de formación para el desarrollo en todo el mundo.	Inversiones inadecuadas en investigación, desarrollo, innovación, intercambio de conocimientos, establecimiento de parámetros y creación de redes.	Mayor vigilancia, comunicación y coordinación de las condiciones del entorno y coordinación de las medidas necesarias. Participación más sistemática en comunidades y redes de aprendizaje, y mayor integración con los procesos de planificación de la OIT. Reserva de recursos destinados a innovación y desarrollo del personal.	Consejo/ Equipo de Dirección/ Aprendizaje y Comunicación / Programas de Formación	2012-2015. Programa y Presupuesto anual/ Planificación basada en los resultados de la OIT.
Todos los resultados	Trastornos imprevistos de las actividades de formación del Centro que se traducen en costos considerables no previstos en el presupuesto.	Desastres naturales, epidemias u otros acontecimientos que imposibilitan el uso de las instalaciones necesarias o reducen las posibilidades de los participantes para viajar a Turín o regresar a sus países.	Adopción de un Plan de continuidad de las operaciones para reducir al mínimo el impacto sobre los servicios prestados a los mandantes.	Equipo de Dirección/ Administración Interna	2012

<p>Todos los resultados</p>	<p>Volatilidad de los ingresos del Centro, lo que redundó en falta de ingresos y desequilibrio de las actividades del Centro destinadas a respaldar las prioridades y estrategias de la OIT.</p>	<p>Cambios en los gobiernos patrocinadores que se traducen en reducción del apoyo político; cambios en las circunstancias económicas; medidas de austeridad fiscal y otros factores económicos.</p>	<p>Activo plan de movilización de recursos. Realizar análisis de posibles escenarios y utilización estratégica de los superávits. Mecanismos de control de la calidad que garanticen la eficiencia en función de los costos. Utilización del instrumento de IRIS para la gestión basada en los resultados; vigilancia, preparación de informes sobre los resultados y adopción de medidas correctivas.</p>	<p>Equipo de Dirección</p>	<p>2012-2015</p>
<p>Estrategias multidisciplinares – el Enfoque de Aprendizaje de Turín</p>	<p>Las instalaciones de aprendizaje, la calidad de los programas y los métodos para impartir la formación quedan rezagados respecto de las mejores prácticas, las normas de calidad y el desarrollo tecnológico a nivel internacional.</p>	<p>Falta de actualización para mantenerse al día con la evolución de la tecnología y la modernización de las instalaciones.</p>	<p>Preparación de un plan de mejoramiento de la infraestructura a corto y a largo plazo. Establecimiento de parámetros con instituciones de formación respetables.</p>	<p>Programas de Formación /Servicios Financieros/ HRS/ MIS/ Administración Interna</p>	<p>2012-2013</p>
<p>Estrategias multidisciplinares – movilización de recursos</p>	<p>Las fluctuaciones en los tipos de cambio se traducen en una considerable pérdida del poder adquisitivo de las monedas de los gobiernos y clientes institucionales fuera de la zona del euro.</p>	<p>Fluctuaciones en los tipos de cambio derivadas de los déficits presupuestarios de los gobiernos; reducción de la calificación de los bonos del gobierno; aumentos en las tasas de interés de los bancos centrales, u otros tipos de incertidumbres en los mercados financieros mundiales.</p>	<p>Fondos de cobertura para las contribuciones voluntarias en dólares de los Estados Unidos mediante contratos de compra a término.</p>	<p>Tesorero/ Servicios Financieros</p>	<p>2011-2012</p>