



**Aprendizaje y formación  
sobre el mundo del trabajo  
Informe anual de ejecución 2012**



# **Informe anual de ejecución 2012**

---



# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>I. AVANCES EN LAS CINCO PRIORIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2012-15).....</b>	<b>7</b>
Prioridad 1: Introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT .....	7
Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Consejo del Centro .....	7
Prioridad 3: Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades.....	7
Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos .....	8
Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus .....	9
<b>II. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS.....</b>	<b>10</b>
Resultado 1: Se fomenta 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.....	10
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 .....	13
Resultado 3: Uso eficaz y eficiente de todos los recursos del Centro .....	16
<b>III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....</b>	<b>25</b>
<b>IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN .....</b>	<b>27</b>
Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias .....	29
Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo .....	30
Empresa, Microfinanza y Desarrollo local.....	30
Protección Social .....	31
Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo .....	32
Actividades para los Trabajadores .....	32
Actividades para los Empleadores.....	33
Desarrollo Sostenible y Gobernanza .....	34
Metodología y tecnología de aprendizaje.....	35
Evaluación .....	36

La Turin School of Development .....	37
Publicación multimedia .....	37
<b>ANEXO I. LISTA DE LAS APROBACIONES DE 2012 .....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO II. REGISTRO DE LOS RIESGOS.....</b>	<b>41</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

1. Este es el primer Informe anual sobre las actividades del centro presentado por el Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) en el marco de su Plan Estratégico para 2012-15 (el Plan). En la 74.ª reunión del Consejo (noviembre de 2012) se presentó un Informe provisional sobre las actividades del Centro que informaba sobre los resultados de la primera mitad de 2012. El presente informe completa la información que proporcionaba aquel informe aportando los datos finales para la totalidad del año, así como un análisis general de los resultados y los avances logrados en 2012.

2. Durante 2012, el Centro impartió programas de formación y aprendizaje a casi **11.000 participantes** en las principales áreas de políticas de la OIT y el programa más amplio de desarrollo internacional. Además del programa de cursos regulares que se ofrece en el campus de Turín, se organizaron más de **300 cursos de formación a medida** de ámbito regional, subregional o nacional.

3. Aunque la reducción de alrededor del 4 por ciento en el volumen de actividades realizadas respecto a las de 2011 es relativamente pequeña, la **reducción de alrededor del 18 por ciento** (4,6 millones de euros) en los ingresos procedentes de actividades de formación ha sido bastante significativa para las operaciones del Centro. Esta reducción en los ingresos puede atribuirse al difícil contexto para las contribuciones voluntarias de los donantes para actividades de formación. Además, 2012 fue el primer año del bienio de la OIT, lo que, tradicionalmente, significa un nivel de actividades conjuntas inferior debido al tiempo de preparación necesario para ponerse de acuerdo sobre el trabajo conjunto al principio de cada bienio. Estas limitaciones de recursos ya se conocían en 2011 y se tuvieron en cuenta en la preparación del programa y el presupuesto para 2012.

4. Habida cuenta de estas limitaciones de recursos externas, el Centro siguió una estrategia basada en los siguientes tres elementos. En primer lugar, se aseguró de que se ofreciera una masa crítica de programas de formación concentrándose en una cartera de cursos regulares y academias más reducida. Para reforzar esto, se priorizó el uso del superávit de años anteriores como apoyo para determinados programas de formación, incluidos los programas de formación de empleadores y trabajadores y un número limitado de academias. En segundo lugar, se hizo un esfuerzo constante en todo el Centro para

controlar los costos de operación y para reducir los costos allí donde fuera posible. En 2012 se logró una considerable **reducción del 14 por ciento en costos distintos de los de personal**. En tercer lugar, el Centro continuó buscando activamente nuevas fuentes de financiación, además de ampliar sus colaboraciones y la diversidad de sus alianzas con instituciones de formación e investigación pertinentes regionales, subregionales y nacionales.

5. A pesar de las limitaciones presupuestarias y la disminución de los ingresos descrita, los resultados financieros generales de 2012 fueron positivos y terminaron con un **superávit de 975.000 euros**. El Centro también recibió una **opinión de auditoría sin reservas** de los Auditores Externos y **cumplió plenamente las NICSP**.

6. Se adoptó el **Plan de Acción sobre Género 2012-2015** para mejorar la igualdad de género en las políticas de recursos humanos del Centro así como en el diseño y la impartición de todas las actividades de formación. Hubo un aumento en el porcentaje de mujeres que participaron en las actividades de formación respecto al de 2011.

7. Se iniciaron once proyectos en el marco del **Fondo de Innovación** para promover el desarrollo de nuevos productos de formación y la diversificación de los métodos de impartición de los mismos. Se inició el trabajo de preparación para el lanzamiento de un campus virtual, con el que se pretende armonizar las diferentes plataformas y aplicaciones que se utilizan para los cursos de formación en línea.

8. La **colaboración con la OIT** siguió siendo esencial para el trabajo del Centro, que desempeñó un papel activo en los exámenes de la planificación del trabajo basada en los resultados de la OIT, la preparación de las propuestas de Programa y Presupuesto de la OIT para 2014-15, la aplicación de las NICSP, y la iniciativa de gestión del conocimiento de la OIT. Se ha mantenido una estrecha colaboración operacional con la sede y las regiones mediante la planificación, el diseño y la realización conjuntos de un gran número de actividades. La participación en programas de desarrollo del personal y en publicaciones y producciones multimedia de la OIT ha seguido ampliándose. En la segunda mitad de 2012, el Centro participó de manera activa en los **procesos de transición y reforma de la OIT** iniciados por el nuevo Director General y en los grupos de trabajo

sobre reforma de la gestión y las políticas constituidos con posterioridad. El Equipo de Transición visitó el Centro en agosto y el nuevo Director General visitó el Centro en noviembre.

9. En el marco de la **Turin School of Development**, se ultimaron los preparativos para garantizar que los 7 cursos ofrecidos en 2013 fueran programas de Maestría y para que 6 de los 7 programas de Maestría se impartieran en el campus en la primera mitad del año, a fin de asegurar un uso más eficaz de las instalaciones del campus. También se trabajó para presentar una versión en español del programa de Maestría en World Heritage and Cultural Projects for Development, en colaboración con la Universidad de Barcelona, y para impartir el programa de Maestría en Public Procurement Management for Sustainable Development en francés en colaboración con Sciences Po. Se ha acordado con la OIT un marco para iniciar un programa piloto de doctorado.

10. El centro ha seguido contando con el apoyo activo de las autoridades de la **región del Piemonte, la ciudad de Turín** y la **Cámara de Comercio** así como de dos importantes fundaciones locales: la **Compagnia di San Paolo** y la **Fondazione CRT**. Además de su

importante apoyo financiero, su promoción del papel de la ciudad de Turín y la región en el ámbito internacional incrementa la visibilidad de la presencia del Centro y de los otros organismos de las Naciones Unidas en el campus.

11. En general, 2012 ha sido un año difícil para el Centro. Sin embargo, el personal y la dirección del Centro han demostrado, mediante su compromiso y esfuerzos conjuntos, una gran capacidad para adaptarse a la evolución del entorno, innovar y cumplir con sus obligaciones. Los ajustes e inversiones realizados en 2012 deberían reportar beneficios para la sostenibilidad futura del Centro.

12. En la Sección 1 de este informe se presenta información sobre las medidas adoptadas en las cinco prioridades establecidas en el Plan Estratégico (2012-15); en la Sección II se informa sobre los progresos realizados en los objetivos establecidos para 2012, así como sobre los objetivos establecidos para el período 2012-15; en la Sección III se ofrece información sobre la gestión de los riesgos; y en la Sección IV se resumen las principales actividades de aprendizaje y formación realizadas por cada uno de los programas técnicos.



# I. AVANCES EN LAS CINCO PRIORIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2012-15)

13. Esta sección del informe presenta información sobre las medidas adoptadas en 2012 en relación con las cinco prioridades establecidas en el Plan. Estas prioridades sirven para informar y guiar el trabajo del equipo de dirección.

## Prioridad 1: Introducción de un marco basado en los resultados armonizado con el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT

14. Este ha sido el primer año de ejecución del Plan. Era necesario establecer bases de referencia para una serie de indicadores y empezar a recopilar nuevos datos, algo que no resultó fácil. Se carecía de datos históricos que pudieran usarse para establecer objetivos precisos en diversos ámbitos. Seguirá siendo necesario afinar y ajustar regularmente las metas a la luz de la experiencia. Las mejoras en la recopilación y análisis de datos permitirán establecer las metas para 2014 y 2015 de manera más objetiva. La intención de este informe es que los datos y la información que se presentan en él sirvan para que el Consejo siga los avances respecto al cumplimiento de las metas específicas fijadas para 2012, así como de las metas de mediano plazo establecidas en el Plan.

15. Como parte de su enfoque basado en los resultados, el Centro ha participado de manera sistemática en los procesos de GBR de la OIT, incluidos los exámenes de los planes de trabajo basados en los resultados (PTBR), así como en la elaboración de inventarios de prioridades regionales y prioridades de los Programas de Trabajo Decente por País, como base para la planificación de actividades de formación y la asignación de recursos.

## Prioridad 2: Consolidación del componente de gobernanza del Consejo del Centro

16. En la reunión del Consejo de noviembre de 2012 se presentó un Informe provisional de

aplicación que proporcionaba una visión general de los avances durante el primer semestre de 2012 para ofrecer orientación a la dirección respecto a dónde necesita enfocarse y concentrarse la acción a la luz de las cambiantes circunstancias y los nuevos retos.

17. El Centro logró total conformidad con las NICSP a finales de 2012 y ahora proporciona al Consejo estados financieros e información en un formato nuevo y más transparente. La Oficina de Auditoría Interna y Control presentó a la 74.ª reunión del Consejo (noviembre de 2012) su Informe anual de 2011 en el que resumía las conclusiones y recomendaciones de las auditorías o investigaciones internas que había llevado a cabo en 2011. Se presentó al Consejo un informe sobre el seguimiento del Centro a las recomendaciones realizadas por el Auditor Interno en 2011.

18. La Reglamentación Financiera del centro fue revisada, actualizada y aprobada por el Consejo en noviembre de 2012. Tanto el Reglamento Financiero como la Reglamentación Financiera han sido revisadas y actualizadas para que cumplan plenamente con las NICSP y estén más armonizadas con las de la OIT.

## Prioridad 3: Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades

19. El Gobierno de Italia proporcionó financiación para nuevos proyectos por un monto total aproximado de un millón de euros. Se recibieron contribuciones de los organismos de desarrollo de Australia, Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza. Se han iniciado negociaciones con el Gobierno de Japón que deberían tener resultados positivos en 2013.

20. El Banco Africano de Desarrollo se convirtió en un nuevo e importante donante por su colaboración en el tema del empleo de los jóvenes. Se concluyeron tres proyectos para integrar el empleo de los jóvenes en las operaciones del Banco mediante materiales de formación y formación del personal. AGFUND aprobó dos proyectos: uno para Rwanda, "Making Microfinance Work: Managing Product Diversification", y otro para

Kenya, “Making Markets more Inclusive for Women and Youth to Promote Entrepreneurship and Job Creation”.

21. Las operaciones de licitación con la Comisión Europea (CE) y otros organismos continuaron y alcanzaron un volumen de alrededor de 3 millones de euros. El más destacado fue un proyecto para refugiados concedido por el Ministerio de Interior italiano con financiación italiana y de la Unión Europea. Los otros contratos concedidos por la CE tenían que ver con proyectos para la integración de migrantes de terceros países en Europa, la migración en países de ACP, los derechos laborales en Rwanda y el diálogo social y las relaciones laborales en Europa.

22. La colaboración con los mandantes de la OIT se vio reforzada con la firma de acuerdos con el Ministerio de Trabajo de Afganistán, los institutos de formación de CC. OO. y UGT en España, y la Confederación Nacional de Industria de Brasil. También se firmaron nuevas alianzas con el Servicio Federal de Mediación y Conciliación de los Estados Unidos de América, la Universidad de Nanjing de Economía y Finanzas en China, la Facultad de Derecho de la Universidad de San Paulo en Brasil, la Academia de la Magistratura del Perú, el Instituto Nacional de Trabajo de la India (VGNLI) y el Centro de Formación AGAPA de Ucrania.

23. Continuó la colaboración con organizaciones colaboradoras del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de materiales de formación, el desarrollo del personal y la organización conjunta de actividades de formación. Esto incluyó iniciativas con el PNUD en Afganistán, Chile y Nigeria, y con ONU Mujeres en Jordania, los territorios palestinos ocupados, Serbia y Tanzania. UNDESA solicitó al Centro que impartiera los programas de formación para nuevos funcionarios profesionales y becarios de las Naciones Unidas. Tras la firma de un Memorando de Entendimiento en 2011 con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas (UNSSC) y UNITAR, se realizó la primera Academia de Verano de las Naciones Unidas en agosto de 2012.

24. Entre las entidades no estatales con las que se ha colaborado se incluyen la FIIAPP y la NUFFIC. Conjuntamente con ENEL, el Centro logró una subvención de la CE para el desarrollo de mecanismos de información y consulta para los miembros del comité de empresa Europeo de ENEL y los directores de recursos humanos. Se desarrollaron seminarios web sobre no discriminación para la ENI Corporate University y se firmó un acuerdo con la Jacobs Foundation que colaborará con la Academy on Youth Development en 2013.

25. Continuó la colaboración con organismos nacionales de formación profesional. Se organizaron ocho cursos de formación sobre planificación estratégica en el campus de Turín para la Technical and Vocational Training Corporation de Arabia Saudita. Se renovó un proyecto de aprendizaje a distancia con INSAFORP (El Salvador) sobre formación basada en las competencias. Un nuevo asociado, el Saudi Credit and Savings Bank, financió un programa de desarrollo del personal sobre gestión para la mejora del desempeño, que se llevó a cabo en el campus.

26. En julio de 2012 se examinó la participación en la estrategia general en materia de movilización de recursos y alianzas de la OIT y se acordaron una serie de pasos concretos para lograr una mayor implicación en las estrategias de movilización de recursos y cooperación técnica de la OIT. Se inició un proyecto piloto de programas informáticos para mejorar la promoción de las actividades de formación y la gestión de las relaciones con los mandantes, los donantes y los asociados.

#### Prioridad 4: Reforma de los procedimientos operativos y administrativos internos

27. El examen de los procesos orgánicos realizado en 2011 hizo recomendaciones para la modificación de procedimientos y el establecimiento de herramientas para consolidar los datos financieros, eliminar la duplicación de datos y la repetición de la entrada de datos. Se han desplegado nuevas herramientas para racionalizar los procesos de elaboración de presupuestos y facturación. La ejecución del proyecto de inteligencia empresarial se inició en 2012 con el objetivo de proporcionar gestión con información empresarial clave en tiempo real. Se ha completado la parte técnica del proyecto y está previsto que el sistema se inicie en junio de 2013.

28. En julio se adoptó un Plan Estratégico a medio plazo (2012-15) en materia de tecnologías de la información y la comunicación, y el marco de gobernanza de las TIC se ha armonizado con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas sobre “Gestión de la tecnología de la información y las comunicaciones en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”.<sup>1</sup> La primera edición del Catálogo de servicios TIC se publicó en septiembre. La Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información (ITIL) se adoptó como metodología de gestión del

1 (JIU/REP/2011/9).

ciclo de vida de los servicios de tecnología de la información siguiendo las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas. A partir de diciembre, todos los miembros del personal de tecnología de la información están certificados en ITIL. Se ha empezado el trabajo para mejorar el programa general de seguridad de tecnología de la información mediante la adopción de la ISO 27001 como normativa formal para la seguridad de la tecnología de la información. El Centro se ha unido a la Red de las TIC de las Naciones Unidas como miembro de la delegación de la OIT. Esto facilita las evaluaciones comparativas con las iniciativas del sistema de las Naciones Unidas.

29. La aplicación de las NICSP ha mejorado los procesos empresariales y el control de los mismos; ha incrementado la transparencia y la calidad de la información financiera; ha promovido una mejor administración de los activos y ha asegurado que los estados financieros estén a disposición de las partes interesadas en el momento oportuno. Se ha creado un registro integral de los activos y se ha llevado a cabo un inventario físico de los activos de capital de conformidad con los requerimientos de las NICSP.

30. Al final del año se llevó a cabo una reorganización parcial de los servicios de viaje. Se examinaron los procedimientos de viaje y se establecieron nuevas disposiciones para la prestación de algunos componentes de los servicios de viaje.

31. Los servicios de recursos humanos se embarcaron en una serie de reformas dirigidas a racionalizar, actualizar y automatizar la gestión, las transacciones y los procesos relacionados con los datos. Puesto que la aplicación del sistema IRIS de la OIT no era adecuada para las necesidades empresariales del Centro y además era demasiado onerosa e inflexible, en 2011 se tomó la decisión de desarrollar una nueva base de datos de recursos humanos electrónica y de contratar un sistema de gestión que empezó a funcionar en 2012. Actualmente este sistema proporciona la base de datos fundamental sobre la que se basan todas las transacciones de recursos humanos relacionadas con prestaciones y beneficios.

32. Además del procesamiento de las prestaciones y las nóminas del personal, el nuevo sistema electrónico de recursos humanos refuerza los mecanismos de contabilidad. Los datos actualizados están disponibles en el momento en el que se necesitan para apoyar la toma de decisiones sobre

asuntos de recursos humanos. También ha facilitado la implementación de un nuevo sistema electrónico de gestión de los permisos que sustituirá gradualmente al actual sistema en papel.

## Prioridad 5: Renovación de las instalaciones del campus

33. El Informe provisional sobre las actividades del Centro para 2012 presentaba información sobre las mejoras que se habían llevado a cabo en el primer semestre del año. En el segundo semestre de 2012, se hicieron obras para mejorar la eficiencia del sistema de calefacción central y se ejecutaron una serie de proyectos de infraestructura informática para mejorar la seguridad informática, ofrecer nuevos servicios, y modernizar y mejorar la eficiencia del Centro de Datos.

34. En junio, el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) dio su apoyo a un proyecto para mejorar el sistema de seguridad y acceso del Centro. Las obras para materializar el nuevo sistema se iniciaron en diciembre y su finalización está prevista para junio de 2013.

35. Se completó un estudio técnico de viabilidad sobre la renovación del Pabellón Europa. El estudio identificó la necesidad de llevar a cabo obras de remodelación para corregir las obsolescencias de la estructura y el equipamiento técnico y eliminar el asbesto. El proyecto se centra en la mejora de las instalaciones de formación y el espacio de oficinas, así como en la mejora de la seguridad contra incendios, el acceso para personas con discapacidad y la eficiencia energética.

36. Se hicieron obras para mejorar el acceso para personas con discapacidad en muchas áreas del campus; estas obras incluyeron la adaptación de caminos, entradas a edificios y ascensores. En el Pabellón Oceanía se instaló un ascensor para silla de ruedas y un aseo accesible.

37. En agosto, el Centro se inscribió en el Programa Ecoescuelas de la Federation for Environmental Education (FEE) y le concedieron la Bandera Verde. El centro también ha mejorado su capacidad para recoger y separar los desechos. La estrategia de las TIC para 2012-15 incluye iniciativas para un enfoque más ecológico de las tecnologías de la información y también se ha adoptado un enfoque verde en las adquisiciones de bienes y servicios importantes.

## II. RESULTADOS, INDICADORES Y METAS

38. El Plan estableció tres resultados, indicadores y metas para el período 2012-15. En cada programa y presupuesto se establecen metas anuales para cada indicador con el fin de permitir avanzar hacia la consecución de las metas establecidas en el Plan, a las que debe hacerse un seguimiento anual. Esta sección del informe presenta información sobre los avances logrados respecto a las metas establecidas para 2012, así como a las metas generales establecidas para el período 2012-15.

### Resultado 1: Se fomenta 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

39. Este resultado está destinado a evaluar en qué medida las actividades de formación que el Centro organiza para los mandantes de la OIT contribuyen a la consecución de los objetivos de la OIT y del Programa de Trabajo Decente a escala mundial o nacional. Ello está vinculado explícitamente con el mandato del Centro con arreglo al seguimiento de la Declaración

sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008). Asimismo, guarda relación con la estrategia transversal de la OIT para desarrollar la capacidad de los mandantes tal como está formulada en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015 de la OIT y el Programa y Presupuesto para 2012-2013.

**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)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
1.346 participantes de los empleadores	1.500 participantes de los empleadores	765 participantes de los empleadores	1.500 participantes de los empleadores
1.937 participantes de los trabajadores	2.200 participantes de los trabajadores	1.543 participantes de los trabajadores	2.200 participantes de los trabajadores
1.293 participantes de ministerios del trabajo	1.500 participantes de ministerios del trabajo	919 participantes de ministerios del trabajo	1.500 participantes de los ministerios de trabajo
3.500 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	3.500 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	4.012 otros participantes de los gobiernos e instituciones públicas	3.500 otros participantes de los Gobiernos e instituciones públicas
40,2 por ciento de mujeres	42 por ciento de mujeres	41,4 por ciento de mujeres	48 por ciento de mujeres

40. El volumen y la distribución de las actividades se han visto afectados por la reducción de las contribuciones no asignadas a fines específicos, la cancelación de la financiación aprobada originalmente por España y el menor número de actividades al inicio de un nuevo bienio de la OIT. La disminución de esas contribuciones se ha visto parcialmente compensada por la obtención de nuevos proyectos mediante negociaciones directas o licitaciones competitivas y por la utilización del superávit de 2010.

41. El número y el porcentaje de participantes de los empleadores y de los trabajadores ha disminuido, primordialmente como resultado de la reducción y subsecuente cese de dos importantes fuentes de financiación de los programas de los empleadores y los

trabajadores, es decir, la contribución voluntaria anual de Italia y dos proyectos financiados por España.

42. El número relativamente elevado de representantes de gobiernos e instituciones públicas obedece en parte a la organización de dos importantes proyectos de formación sobre contratación pública en los Balcanes y en Rwanda, así como a un programa de formación para administradores e instructores de la Technical and Vocational Training Corporation de Arabia Saudita. La reducción en el número de participantes de ministerios del trabajo está principalmente vinculada a las fluctuaciones en la financiación de la OIT, puesto que las actividades de formación de las administraciones del trabajo se planean y financian en gran medida en estrecha colaboración con el correspondiente programa de la OIT.

### Indicador 1.2: Utilización por los participantes de los conocimientos y competencias adquiridos

Base de referencia (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
El 99,4 por ciento de los egresados que participaron en encuestas ex-post indicaron al menos alguna mejora como resultado de su participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se buscaba que el 60 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participaran en encuestas ex-post indicaran que su actuación profesional había mejorado como resultado de su participación en las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	El 99,5 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 la formación.	Se busca que el 70 por ciento de los egresados procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores que participen en encuestas ex-post indiquen que su actuación profesional ha mejorado como resultado de la formación.

43. Los valores presentados están basados en la metodología y el alcance de las encuestas ex-post empleadas actualmente, que se limitan a los participantes en los cursos regulares. Las encuestas ex-post se envían seis meses después de terminada cada actividad. La encuesta obtiene información sobre la mejora de las competencias profesionales y los beneficios generados en términos de actuación profesional. En 2012, 191 egresados de cursos regulares procedentes de ministerios del trabajo y de organizaciones de empleadores y de trabajadores respondieron a las encuestas ex-post: el 100 por ciento de estos participantes indicó mejoras en sus

competencias y más del 99 por ciento comunicó, como mínimo, una ligera mejora en su actuación profesional como resultado de la formación; para el 65 por ciento, esta mejora fue grande o muy grande.

44. Entre los participantes que no son mandantes de la OIT, el 53 por ciento indicó una mejora grande o muy grande en su actuación profesional. En la interpretación de estos resultados debería tenerse en cuenta el índice de respuesta de la encuesta ex-post. Alrededor del 70 por ciento de los egresados no respondió a la encuesta; ello puede obedecer a diferentes razones como cambios de dirección, dificultades tecnológicas o falta de interés.

### Indicador 1.3: Utilización por las instituciones de los conocimientos y competencias adquiridos por los participantes

Base de referencia (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
El 16 por ciento de las instituciones de los egresados participaron en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se buscaba que el 10 por ciento de las instituciones de los egresados participaran en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	El 23 por ciento de las instituciones de los egresados participaron en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.	Se busca que el 50 por ciento de las instituciones de los egresados participe en encuestas destinadas a evaluar el impacto para sus instituciones de las actividades de formación y aprendizaje del Centro.

45. Los valores presentados están basados en la metodología y el alcance de las encuestas ex-post empleadas actualmente, que se limitan a los participantes en los cursos regulares. La evaluación del impacto para las instituciones se basa en el testimonio directo de los egresados. Para medir este indicador, se asume que cada participante representa a una institución diferente. En 2012, de las 6.370 instituciones gubernamentales, de empleadores y de trabajadores que participaron en las actividades del Centro, 1.465 participaron en cursos regulares y fueron encuestadas. Se recibieron respuestas de 451 participantes: el 92 por ciento indicó al menos una leve mejora en el desempeño de la organización como resultado de la formación y alrededor del 28 por ciento indicó que la mejora había sido grande o muy grande. Cabe señalar que, para este indicador, los mandantes de la OIT dieron resultados más positivos que los no mandantes. Entre ellos, el 85 por ciento

indicó como mínimo una leve mejora en el desempeño institucional y el 25 por ciento clasificó esta mejora como grande o muy grande.

46. Se reciben observaciones adicionales de los egresados a través de la Red de Egresados, una plataforma virtual que proporciona información a los egresados y los conecta entre sí y con el Centro. Esta Red incluye la "Galería de los participantes", una sección que destaca historias de éxito de los egresados; "Historias de los participantes", una sección en la que los participantes pueden presentar sus historias de éxito; y "Publicaciones de los participantes", una sección donde pueden compartir sus documentos y publicaciones. Las páginas del Centro sobre medios sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Flickr y RSS stream) también ofrecen una plataforma útil para el intercambio de información.

**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)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
76 por ciento de los ingresos de formación anuales.	75 por ciento de los ingresos de formación anuales.	70 por ciento de los ingresos de formación anuales.	80 por ciento de los ingresos de formación anuales.

47. Las actividades de formación se vinculan de manera sistemática a resultados pertinentes de la OIT con el objetivo de medir la contribución real de los programas de aprendizaje y formación a los 19 resultados de la OIT. El Gráfico A muestra los ingresos de formación desglosados entre los objetivos

estratégicos de la OIT. En comparación con los datos de 2011, las principales variaciones son una menor proporción de actividades relacionadas con el diálogo social y un aumento en la proporción de actividades relacionadas con la protección social.

**GRÁFICO A: INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA OIT EN 2012**



48. El Indicador 1.4 es particularmente sensible a la cartera de financiación del Centro. El efecto combinado de la reducción de los recursos no asignados a fines específicos y el menor número de actividades conjuntas con la OIT al inicio de cada bienio aumenta la importancia de los servicios que suponen pago y de las oportunidades de licitación.

49. Las actividades que se encuentran fuera del alcance directo del mandato de la OIT representan un complemento importante a la base de financiación y permiten al Centro llegar a socios y públicos no tradicionales, así como integrar los mensajes de la OIT en el programa más amplio de desarrollo internacional. En particular, en el primer semestre de 2012 se organizó un importante programa sobre contratación pública.

**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 (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
65,8 por ciento	50 por ciento	51,5 por ciento	60 por ciento

50. El Indicador 1.5 incluye tanto las actividades a medida que se diseñaron y ejecutaron por solicitud de la OIT y en colaboración con ella, como la participación activa de los sectores técnicos y de los especialistas de la OIT en la impartición de cursos regulares y academias. Los datos indican un elevado nivel de colaboración entre el Centro y los diferentes sectores técnicos y oficinas de la OIT en 2012, aunque a veces haya sido ad hoc y

descentralizada. En otros ámbitos, el programa de formación del Centro en su totalidad se concibe e imparte con la cooperación de los departamentos técnicos pertinentes de la OIT. Se superó la meta establecida para 2012, pero el porcentaje fue inferior al de la base de referencia de 2011. El principal motivo de esta disminución es el menor número de actividades conjuntas al inicio de cada bienio de la OIT.

### Indicador 1.6: Organización de programas específicos de desarrollo y formación del personal de la OIT

Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
517 funcionarios de la OIT	550 funcionarios de la OIT	741 funcionarios de la OIT	600 funcionarios de la OIT

51. El principal factor que hay tras el aumento en la participación de funcionarios de la OIT, muy por encima de la meta establecida no solo para 2012 sino para el período de duración del Plan, ha sido el inicio de una serie de módulos introductorios de autoaprendizaje, en colaboración con el Departamento de Recursos Humanos de la OIT. Estos módulos trataban sobre normas internacionales del trabajo, tripartismo e igualdad de género. Entre otras actividades se incluían la facilitación de diversos talleres de intercambio de conocimientos sobre

empleos verdes, empresas sostenibles, inspección del trabajo y análisis de programas de trabajo decente por país, una nueva edición de los cursos sobre competencias en materia de investigación, cursos y talleres sobre diseño y ejecución de proyectos, dos cursos de orientación para nuevos funcionarios, y un nuevo curso sobre movilización de recursos ante la Unión Europea. Por otra parte, se ha registrado una tendencia positiva general en lo que se refiere a la participación del personal de la OIT en los cursos regulares y los programas de Maestría del Centro.

## 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

52. Este resultado está destinado a evaluar en qué medida el respaldo brindado por el Centro a los programas de formación, aprendizaje y desarrollo de los recursos humanos de un gran número de instituciones externas asociadas promueve el doble objetivo de

contribuir al desarrollo sostenible y a la gobernanza y de difundir conocimientos acerca de los valores, políticas e instrumentos de la OIT, incluidas las normas internacionales del trabajo y el tripartismo, a un público más amplio.

### Indicador 2.1: Número de actividades de formación organizadas en cooperación con una institución académica o de formación nacional, regional o internacional.

Base de referencia (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
17,3 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas.	10 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas.	28,2 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas.	30 por ciento de las actividades del Centro realizadas en asociación con otras instituciones de formación, investigación y académicas.

53. El establecimiento de asociaciones con instituciones académicas y de formación nacionales, regionales o internacionales está volviéndose un componente cada vez más importante de la estrategia del Centro para contribuir al desarrollo de las capacidades institucionales e incrementar el alcance de sus actividades. Este indicador se midió por primera vez en 2011. Los datos recopilados muestran que un número considerable de actividades están siendo ejecutadas conjuntamente con instituciones de formación, investigación y académicas nacionales, regionales o internacionales. Como consecuencia de esto, los resultados de 2012 han estado muy por encima de la base de referencia de 2011 y de la meta fijada para 2012. Un factor importante en 2012 ha sido la realización de dos proyectos de formación sobre contratación pública en los Balcanes y en Rwanda en los que se ha colaborado de manera sistemática con instituciones de formación nacionales.

54. Algunas actividades conjuntas se llevan a cabo en el marco de asociaciones institucionales, mientras que otras son el resultado de colaboraciones ad hoc. La colaboración de la Turin School of Development con diversas instituciones académicas es un importante componente de esta estrategia de asociaciones.

55. El Centro fue un miembro activo de diversas redes internacionales, como el UN Learning Managers Forum, el UN Learning Community y UNeLearn, así como del *Réseau international d'institutions de formation dans le domaine du Travail (RIIFT)*, una red de habla francesa especializada en la formación sobre administración del trabajo y en cuestiones relacionadas con la inspección. Se confió al Centro y al organismo austriaco de desarrollo la responsabilidad de organizar en el campus de Turín la reunión anual de Train4Dev, una red de donantes que intenta mejorar la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza

**Indicador 2.2: Número anual de participantes, desglosado por género, y días/participante.**

Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
13.730 participantes	12.500 participantes	10.847 participantes	12.500 participantes
102.365 días/participante	100.000 días/participante	88.146 días/participante	100.000 días/participante
43,2 por ciento de mujeres	44 por ciento de mujeres	42,7 por ciento de mujeres	50 por ciento de mujeres

mediante una mejor cooperación en el ámbito del desarrollo de las competencias y la formación. La reunión se celebró en junio de 2012.

56. El Cuadro 1 muestra el desglose de actividades y participantes en 2012 por tipo de actividad comparado con el de 2011. De hecho, el número de actividades celebradas en el campus aumentó en 2012 en comparación con 2011, mientras que el número de actividades en los países y a distancia disminuyó.

57. El índice de participación de las mujeres estuvo un poco por debajo de la meta de 2012, pero fue superior al índice de 2011. Esto se explica en parte por el aumento de participantes de Europa, donde la participación de las mujeres es habitualmente más alta que en otras regiones. Al mismo tiempo, diversas organizaciones mandantes y asociadas están haciendo un esfuerzo especial para aumentar la participación de las mujeres en la formación como parte de su estrategia de igualdad de oportunidades.

**CUADRO 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN EL TIPO DE FORMACIÓN EN 2011 Y 2012**

	2011				2012			
	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/participante	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/participante
<b>En el Centro</b>	149	3.998	1.026	30.043	172	4.244	1.119	29.283
“Mixtas-C” (a distancia combinadas con una fase presencial en el campus)	19	454	803	20.712	21	523	773	20.957
<i>A distancia</i>			240	7.016			265	7.606
<i>Presenciales</i>			563	13.696			508	13.351
<b>En el terreno</b>	240	6.573	1.049	27.535	206	4.967	1.044	25.609
“Mixtas-T” (a distancia combinadas con una fase presencial en el terreno)	1	24	6	144	1	27	10	270
<i>A distancia</i>			1	24			6	162
<i>Presenciales</i>			5	120			4	108
<b>A distancia</b>	36	909	676	15.973	25	1.086	293	12.027
<b>TOTAL</b>	<b>445</b>	<b>11.958</b>	<b>3.560</b>	<b>94.407</b>	<b>425</b>	<b>10.847</b>	<b>3.239</b>	<b>88.146</b>

El número de “días/participante” se calcula para cada actividad de formación como el producto entre el número de participantes y el número total de días de formación.

58. La dimensión regional de las actividades sigue siendo una importante ventaja competitiva. Complementa la cartera de cursos de formación regulares interregionales ofrecidos en el campus y aumenta la pertinencia de la oferta de formación del Centro. A través de estas actividades, el Centro contribuye a cubrir las necesidades prioritarias regionales, subregionales y nacionales y a la consecución de los objetivos de los Programas de Trabajo Decente por País de la OIT y los Resultados Prioritarios por País.

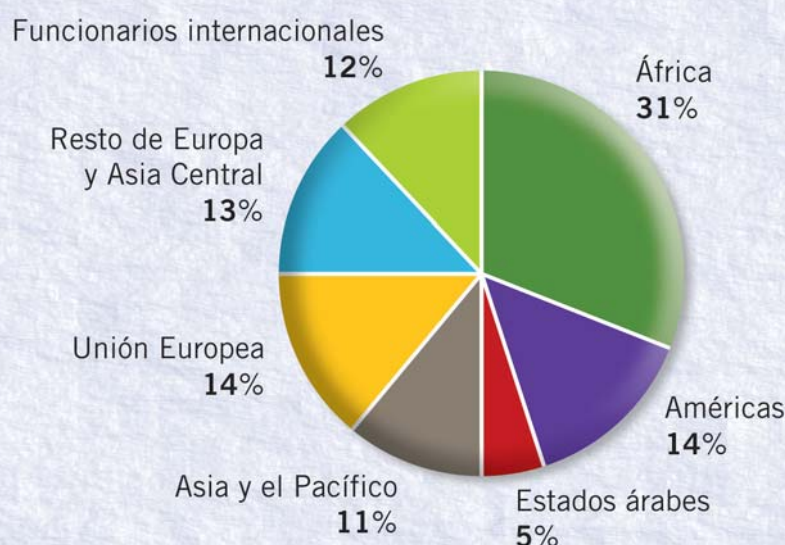
59. El desglose geográfico de los participantes ha estado influido de manera determinante por la naturaleza y cobertura de los proyectos en curso de ejecución. En 2012 los participantes vinieron de 186 países y territorios. El Gráfico B muestra la distribución regional de los participantes. En comparación con el año 2011, hubo una disminución en América Latina y ligeras disminuciones en África y Asia y el Pacífico, mientras que se observa un aumento para Europa (no UE), Asia Central y los Estados Árabes.



60. Se organizaron 96 actividades regionales o específicas por país para África, a las que asistieron 2.395 participantes. 84 actividades se hicieron en África, diez en el campus y dos a distancia. El Gobierno de Italia aprobó dos proyectos: uno para que los países de la zona de Oriente Medio y África del Norte crearan oportunidades de trabajo decente como

respuesta a los retos de Argelia, Libia, Túnez y Egipto, y el segundo para que Somalia desarrollara su capacidad para apoyar el trabajo decente. Se empezó a cooperar con el Banco Africano de Desarrollo en el ámbito del empleo de los jóvenes.

**GRÁFICO B:  
PARTICIPANTES POR REGIÓN EN 2012**



61. Para las Américas, el Centro organizó 51 actividades regionales o específicas por país a las que asistieron alrededor de 1.000 participantes en el campus, en las oficinas exteriores y a través de aprendizaje a distancia. La colaboración con el Gobierno de Brasil continuó con la realización de un programa de formación sobre asistencia humanitaria, prevención de catástrofes y recuperación posterior a las crisis. Se inició una fructífera colaboración con la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que colaboró con becas parciales a diversos cursos a distancia. El Centro también colaboró con el Ministerio de Economía de Costa Rica para un programa de acreditación de facilitadores y profesores de "Conozca su Negocio".

62. Para los Estados Árabes, se organizaron 24 actividades regionales o específicas por país a las que asistieron casi 500 participantes. La mayoría de estos cursos se realizaron en el campus de Turín. El trabajo en la región se centró en programas específicos por país. Se continuó con el proyecto financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia para el Territorio Palestino Ocupado centrado en el desarrollo de la capacidad municipal. Las actividades en el Territorio Palestino Ocupado también incluían el fortalecimiento de la capacidad del fondo social para el empleo, la promoción de la inclusión de personas con discapacidad en el

mercado laboral y dos cursos con ONU Mujeres sobre igualdad de género y generación del MANUD. Se renovó la fructífera asociación con la Technical and Vocational Training Corporation de Arabia Saudita y se ejecutó un nuevo programa sobre mejora de la gestión para el Saudi Credit and Savings Bank. También se proporcionaron servicios de consultoría, financiados por el Ministerio de Finanzas de Iraq, para desarrollar la gestión de las finanzas públicas en Iraq.

63. Se organizaron 30 actividades regionales o específicas por país para Asia y el Pacífico, a las que asistieron más de 600 participantes. Italia financió un nuevo proyecto para apoyar al Gobierno y a los interlocutores sociales de Myanmar para la promoción de la libertad sindical, los derechos en el trabajo y el diálogo social. Se siguió colaborando con la Fundación Internacional del Trabajo del Japón (JILAF) para actividades sindicales y con Fair Work Australia para la organización de una conferencia regional sobre NIT para jueces y árbitros. Se iniciaron discusiones con el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón sobre un acuerdo para destinar a uno de sus funcionarios al Centro. El Ministerio también está considerando la posibilidad de liberar algunos fondos para apoyar las actividades de formación que gestionaría el funcionario designado, actividades que probablemente se enfocarían en Asia y el Pacífico.

64. Se organizaron 90 actividades regionales o específicas por país en Europa y Asia Central para un total de más de 2.000 participantes. Se realizaron 32 cursos de formación en el campus y otros 58 cursos se llevaron a cabo en diferentes ubicaciones de Europa y Asia Central. Se ha continuado ejecutando el proyecto de apoyo a la cooperación del Ministerio del Trabajo y Políticas Sociales de la República de Bulgaria con países del sureste de Europa en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos. En asociación con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la

República de Chipre y con los Servicios de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales de la República de Bulgaria, se organizó un nuevo proyecto para la mejora del conocimiento de los ciudadanos de sus derechos y obligaciones mediante una mejor coordinación de la seguridad social. En Italia se organizó una visita de estudio sobre servicios de empleo público dentro del proyecto de asistencia técnica financiado por la CE para la promoción del empleo de las mujeres en Turquía en colaboración con WYG Türkiye.

**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 ex-post y comentarios recogidos por la Red de Egresados**

Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
La nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fue de 4,4 en una escala que va de 1 a 5.	Se esperaba que la nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fuera de 4,5 en una escala que va de 1 a 5.	La nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades fue de 4,44 en una escala que va de 1 a 5.	Se espera que la nota media de la calidad general de las actividades de formación reflejada en cuestionarios de evaluación al término de las actividades aumente a 4,5.

65. Los resultados al término de las actividades de 2012 fueron muy positivos y estables. En una escala de 1 a 5, la satisfacción con la calidad general de la formación tuvo una nota media de 4,44. Entre los participantes de los ministerios de trabajo y de las organizaciones de empleadores y trabajadores, la calidad general se evaluó con una nota algo más alta (por encima de 4,5). La calidad general se evaluó como particularmente alta para formación destinada a la región de las Américas y para la formación que contribuye al Objetivo Estratégico de la OIT sobre normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo.

66. La evaluación de las características específicas de la formación —la consecución de los objetivos, los métodos de aprendizaje, los especialistas, los materiales, la secretaría, la pertinencia para los empleos de los participantes y las necesidades institucionales— ha permanecido en los niveles altos de los años anteriores. Se han registrado ligeras mejoras en las dos preguntas que habitualmente tenían las puntuaciones más bajas, es decir, la información recibida antes de la actividad de formación y la integración efectiva de la dimensión de género en el diseño e impartición del curso. Por otra parte, en 2012, la pregunta sobre la organización de la logística de la actividad ha recibido una puntuación inferior.

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

67. Este resultado está destinado a evaluar el progreso alcanzado por el Centro en cuanto a la diversificación de la base de recursos de sus operaciones, la utilización más eficiente de sus recursos y la obtención de las inversiones necesarias para mejorar la eficacia en relación con los costos y la calidad de sus actividades.

68. El esfuerzo para diversificar las fuentes de financiación se está produciendo en el contexto de una reducción de los presupuestos de cooperación

para el desarrollo de muchos donantes, una reducción de los presupuestos para el desarrollo de los recursos humanos en algunas instituciones nacionales, unos requisitos cada vez más estrictos en relación con la eficacia y coherencia de la ayuda, la descentralización de los recursos de los donantes, importantes cambios en el papel y naturaleza de la cooperación al desarrollo de las Naciones Unidas, y una estrategia basada en resultados de la OIT centrada en la consistencia de la cooperación técnica en la que las prioridades globales y nacionales vienen determinadas

**Indicador 3.1: Aumentar la diversificación y previsibilidad de los recursos financieros del Centro**

Base de referencia (2008-11)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
157 millones de euros Base de referencia (2010) 2 nuevos donantes	Mobilizar un volumen global de 40 millones de euros en financiación e ingresos propios en 2012 e identificar al menos 2 nuevos donantes.	Hasta diciembre de 2012 se habían movilizado unos 35,5 millones de euros para la financiación de actividades de formación, publicaciones, otros ingresos, contribuciones fijas y superávit de años anteriores.  Hay 3 nuevos donantes: el Banco Africano de Desarrollo, el Gobierno de Japón y la Jacobs Foundation (las donaciones de los dos últimos se materializarán en 2013).	Se espera movilizar un volumen total de 170 millones de euros en financiación e ingresos percibidos con 10 nuevos donantes.

por los programas de trabajo decente por país. Las iniciativas adoptadas y los resultados obtenidos se describen con más detalle en la Prioridad 3 (Diversificación de la base de recursos y extensión del alcance de sus actividades). El Cuadro 2 presenta de

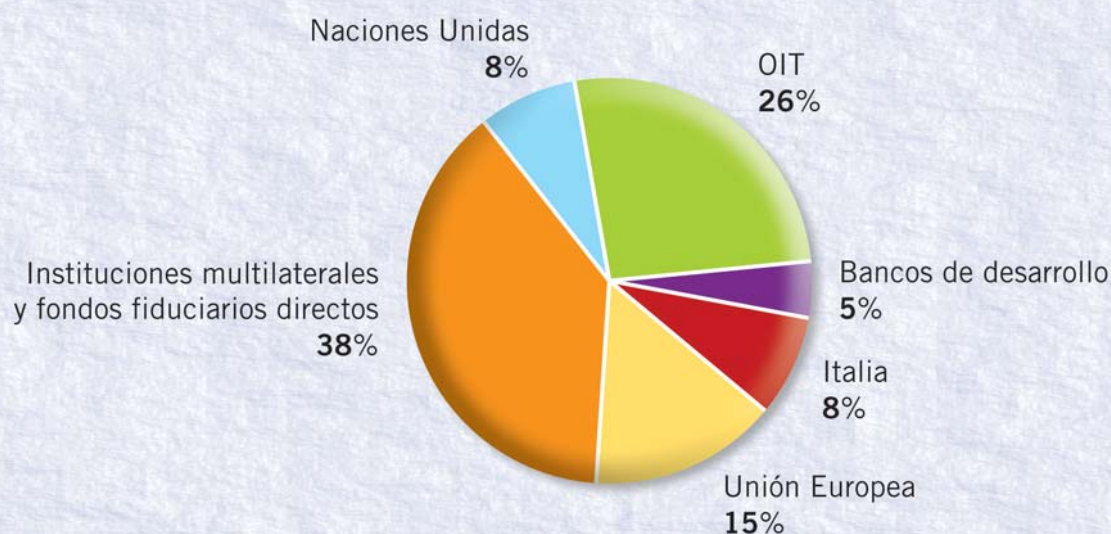
forma resumida los principales recursos que se movilizaron en 2012. El Anexo I presenta una lista más detallada.

**CUADRO 2: RESUMEN DE LAS APROBACIONES DE 2012\***

	Período	Euros
<b>Licitación pública</b>		
Comisión Europea	2012-14	1.457.875
Ministerio del Interior (Italia)	2012-14	1.672.677
NUFFIC	2012-16	43.000
Consejo danés para los refugiados	2013	19.756
		<b>3.193.308</b>
<b>Acuerdos directos</b>		
<b>Organizaciones de las Naciones Unidas</b>	2012-14	<b>986.835</b>
<b>Gobiernos</b>		
Italia	2012-13	<b>1.0580</b>
<b>Bancos y fondos</b>		
AGFUND	2012-13	121.535
Banco Africano de Desarrollo	2012-13	145.314
		<b>266.849</b>
<b>Instituciones receptoras</b>		
Technical and Vocational Training Corporation (TVTC)	2012	519.619
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	2012-13	352.350
Saudi Credit and Savings Bank	2012	206.389
		<b>1.078.358</b>
<b>Fondos fiduciarios</b>		
Rwanda		<b>554.716</b>
<b>Total</b>		<b>7.138.066</b>

\*En esta tabla se enumeran los fondos adquiridos en 2012 mediante licitación o acuerdos directos para proyectos, programas y actividades específicos. No incluye las contribuciones de gobiernos nacionales y organismos de desarrollo, organizaciones de las Naciones Unidas, actores no estatales e instituciones receptoras de cursos regulares realizados por el Centro.

**GRÁFICO C:  
INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES POR FUENTE DE FINANCIACIÓN EN 2012**



69. El Gráfico C muestra el desglose de ingresos de formación por fuente de financiación.

**Indicador 3.2: Porcentaje de los costos administrativos y de personal de apoyo, en relación con los costos totales del personal**

Base de referencia (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
37 por ciento	35 por ciento	35 por ciento	25 por ciento

70. Las inversiones que se hicieron en la racionalización de los procesos empresariales generaron ahorros en los costos de personal en el área de gestión y administración financiera. Con la implantación de nuevos instrumentos deberían poder lograrse ahorros adicionales en los costos de personal durante 2013 y 2014.

71. Se han hecho inversiones para la racionalización de los procesos de trabajo, la automatización de algunos procesos manuales y la mejora de las herramientas tecnológicas. La unidad responsable de la elaboración de presupuestos de actividades e informes financieros se ha integrado en los Servicios Financieros. Esto se ha hecho para eliminar la duplicación de tareas, mejorar el flujo de información entre los Programas de Formación y los Servicios Financieros y para consolidar las funciones de presentación de informes financieros y control de los costos.

72. Se han hecho avances en la ejecución de las siguientes recomendaciones del examen de los procesos orgánicos:

- la introducción de una herramienta de facturación mejorada,
- una nueva herramienta para la formulación de presupuestos que reemplaza al proceso manual de producción de presupuestos de actividades,
- una nueva versión del MAP (herramienta de planificación y elaboración de informes para actividades y participantes) que actualiza los datos de Oracle en lugar de las actualizaciones manuales que se hacían de los ingresos y los gastos,
- un módulo de Oracle mejorado para hacer un seguimiento de los acuerdos de financiación de los patrocinadores respecto a la disponibilidad de la financiación, la distribución de la misma y las entradas en metálico.

73. Se han seguido iniciativas adicionales, aparte de las recomendaciones del examen de los procesos orgánicos, que incluyen la introducción de costos normalizados para la contabilidad de los gastos de las actividades, lo cual crea transparencia en los costos cobrados a los donantes y patrocinadores y prepara el camino para la automatización de los informes financieros ordinarios regulares de los donantes que se llevará a cabo a finales de 2013.

**GRÁFICO D:  
PORCENTAJE CORRESPONDIENTE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO  
FRENTE A LOS COSTOS TOTALES DEL PERSONAL (2010-12)**

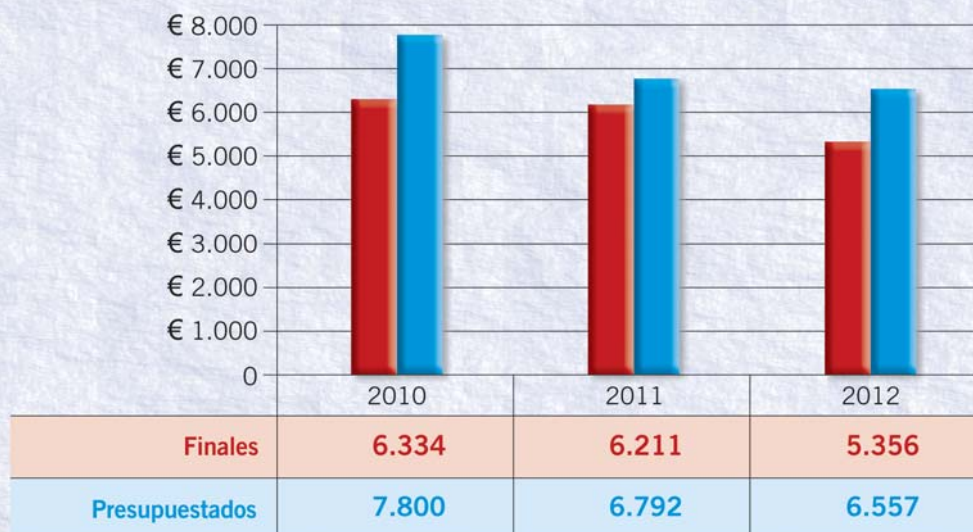


74. La racionalización de procesos y de la jubilación del personal y la reorganización de algunas de las unidades administrativas también han producido una mejora en la proporción de costos administrativos y de apoyo frente a los costos totales de personal (Gráfico D).

75. El total de los costos distintos de los de personal disminuyó en un 14 por ciento en comparación con los niveles de 2011 (Gráfico E). A estos importantes ahorros contribuyeron la reducción de los costos en tecnología de la información en un 19 por ciento, de los costos generales de operación en un 27 por ciento y de los costos de las misiones en un 19 por ciento.

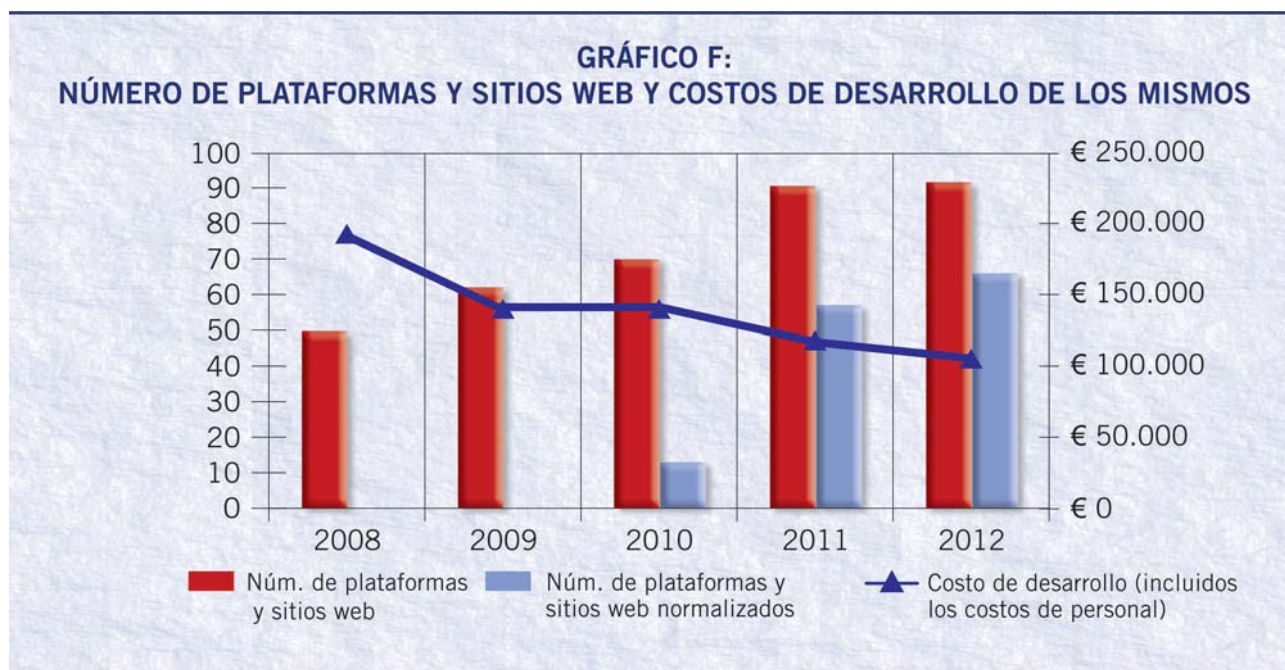
76. Los costos relacionados con la tecnología de la información disminuyeron considerablemente debido a la adopción de nuevos sistemas de contratación de servicios, de la renegociación de contratos de asistencia técnica existentes y de la conversión de los contratos obsoletos de áreas que tenían necesidades inmediatas. Además, se han realizado inversiones de capital para sustituir los viejos sistemas de servidores por unos servidores con un rendimiento de procesamiento más eficiente, lo cual ha producido una disminución en los costos de mantenimiento para los próximos tres años.

**GRÁFICO E:  
COSTOS DISTINTOS DE LOS DEL PERSONAL (2010-12)**



77. Tal y como muestra el Gráfico F, la normalización de las plataformas web de aprendizaje ha seguido avanzando. Esto ha reducido el costo de desarrollo, ha disminuido la carga administrativa —al

minimizar la duplicación y solapamiento de las tareas administrativas— y ha aumentado la capacidad interna para el desarrollo y mantenimiento de plataformas.



**Indicador 3.3: Respuesta oportuna por parte de la Dirección a las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores interno y externo**

Base de referencia (2011)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
Auditoría interna: 26 por ciento. Auditoría externa: 75 por ciento.	Se esperaba que la Dirección tomara medidas para dar cuenta en 2012 de todas las recomendaciones de alta prioridad formuladas en 2011 por los auditores interno y externo.	Auditoría interna: 64 por ciento. Auditoría externa: 92 por ciento.	Se espera que la Dirección tome medidas para dar cuenta en el espacio de un año de todas las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores interno y externo.

78. Todas las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores externos e internos que podían ser aplicadas a corto plazo han sido adoptadas antes de finales de 2012. Un cuadro sobre la situación de la aplicación de las recomendaciones de la auditoría interna será presentado al Consejo a finales de 2013. El Auditor Interno presentó su informe final sobre la auditoría de seguridad de las TIC. Se hicieron 27 recomendaciones, de las cuales cinco eran de alta prioridad, diecisiete de prioridad media y cinco de baja prioridad. Tres de las cinco recomendaciones de alta prioridad han sido aplicadas totalmente, mientras que la aplicación de las dos restantes está prevista para la primera mitad de 2013; doce de las 17 recomendaciones de prioridad media de la auditoría han sido aplicadas por completo, mientras que las cinco restantes están en proceso; finalmente, tres de las cinco recomendaciones de baja prioridad han sido aplicadas plenamente, mientras que las dos restantes están todavía en proceso.

79. Los Auditores Externos hicieron nueve recomendaciones a partir de la auditoría de los estados financieros de 2011, de las cuales se han aplicado ocho. La única recomendación pendiente tiene que ver con la supervisión de los controles relacionados con el cálculo de los costos y la rentabilidad de cada actividad o de cada tipo de actividad. El Auditor Interno encargó una auditoría sobre el cálculo de los costos de las actividades y se espera que el informe y las recomendaciones finales se presenten en el primer semestre de 2013.

80. Las 4 recomendaciones de la auditoría externa de 2011 que quedaban pendientes de la auditoría de los estados financieros de 2010 —relativas a la gestión de los permisos, a una revisión interna de los procesos de ingresos/facturación/cobro y a la revisión de la estimación de vida útil de los activos de capital— han sido completadas.

**Indicador 3.4: Inversión en desarrollo del personal, expresada como proporción de la nómina**

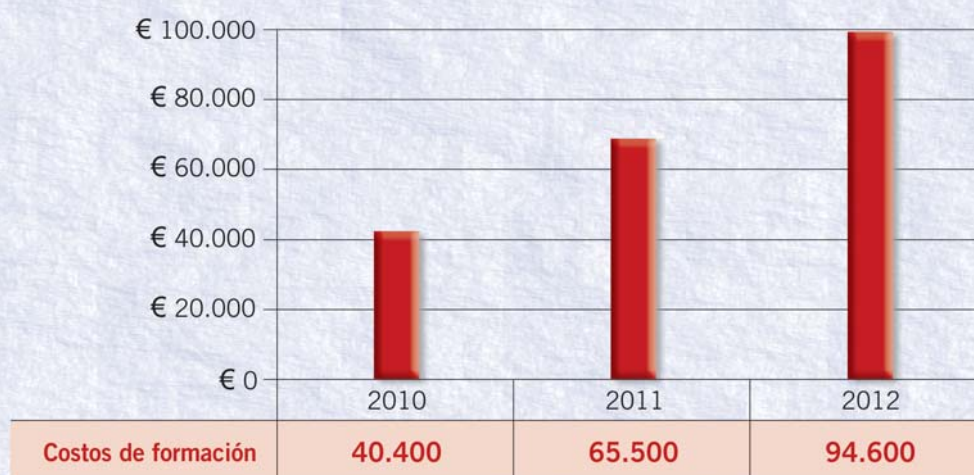
Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
0,3 por ciento de la nómina	0,8 por ciento de la nómina	0,7 por ciento de la nómina	1,5 por ciento de la nómina

81. Se han aumentado los esfuerzos para proporcionar al personal oportunidades de aprendizaje que les permitan desarrollar su potencial y sus conocimientos especializados y, al mismo tiempo, ayuden a mantener su compromiso al más alto nivel. Con el fin de alcanzar el nivel de inversión en desarrollo del personal que se encuentra habitualmente en los sectores públicos nacionales e internacionales, la cantidad de recursos asignados al desarrollo del personal y a las actividades de aprendizaje está incrementándose de manera progresiva. Se ejecutó un programa de aprendizaje integral que seguirá ampliándose a partir de

los resultados de la evaluación de las necesidades de aprendizaje llevada a cabo en 2012.

82. Se organizaron un gran número de actividades de idiomas y formación colectiva, incluida la introducción de un programa de orientación piloto que recibió una evaluación positiva. Se atendieron todas las solicitudes de formación individual cuando estaban basadas en necesidades de formación bien definidas y contaban con el respaldo de los jefes de programa. Alrededor del 70 por ciento del personal participó en algún tipo de actividad de aprendizaje o desarrollo del personal a lo largo de 2012.

**GRÁFICO G:  
EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN DESARROLLO DEL PERSONAL (2010-12)**



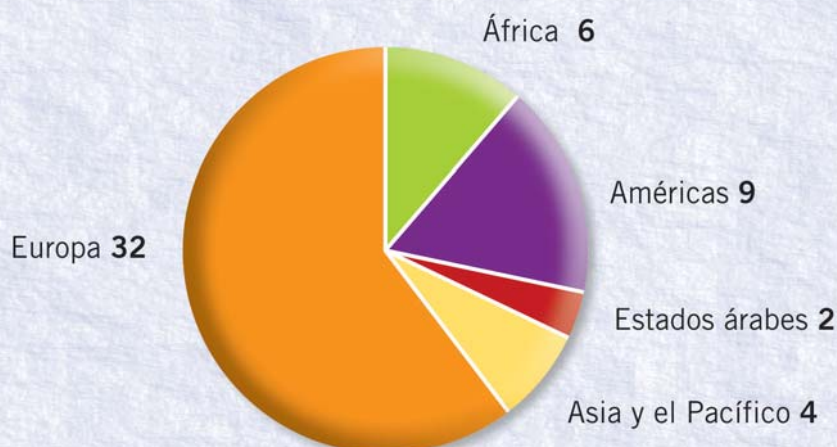
**Indicador 3.5: Mayor equilibrio de género y distribución geográfica más amplia del personal en puestos del cuadro orgánico**

Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
38 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	42 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	42 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico	45 por ciento de mujeres en puestos del cuadro orgánico
31 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no Europaos	34 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no Europaos	33 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no Europaos	35 por ciento de funcionarios profesionales procedentes de países no Europaos

83. En el pasado reciente se han hecho avances en la mejora del equilibrio de género en particular y, en menor medida, en su distribución geográfica. La prospección seguirá reforzándose y se ampliarán las medidas para llegar a candidatos cualificados de

categorías subrepresentadas, en particular mediante redes, comunidades y entornos profesionales especializados adecuados.

**GRÁFICO H:  
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA POR REGIÓN DEL PERSONAL  
(PRESUPUESTO REGULAR) DE LAS CATEGORÍAS P Y D**



84. Aunque se produjeron pocos traslados de funcionarios en puestos del cuadro orgánico durante el período que abarca este informe, ha habido intentos de atraer a candidatos de categorías de funcionarios subrepresentadas, en particular mediante un mayor uso de los medios sociales adecuados, una transmisión más sistemática de las vacantes a redes y comunidades profesionales especializadas, recomendaciones de funcionarios actuales y contactos por vía directa.

85. También se ha prestado más atención a la mejora del equilibrio entre trabajo y vida poniendo a

disposición del personal opciones de trabajo como el teletrabajo y ordenaciones del tiempo de trabajo más flexibles para asegurar que el Centro siga siendo un entorno de trabajo atractivo. Se han organizado sesiones de formación específicas sobre integración de la diversidad y de las cuestiones de género con el objetivo de aumentar la conciencia y sensibilización del personal sobre las cuestiones de género. Hubo una gran participación de mujeres miembros del personal en las oportunidades de formación y desarrollo ofrecidas en 2012.

**Indicador 3.6: Mayor utilización de las instalaciones del Centro, incluidos el alojamiento y las salas de clase y conferencias**

Base de referencia (2010)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
Tasa de ocupación de las habitaciones: 63 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 58 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 65 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 60 por ciento.	Tasa de ocupación de las habitaciones: 58 por ciento. Tasa de ocupación de las instalaciones de formación: 60 por ciento.	Tasa de ocupación del 75 por ciento de las habitaciones y del 70 por ciento de las instalaciones de formación.

86. La base de referencia para el indicador 3.6 fue establecida atendiendo a los resultados de 2010, que fue un año muy positivo para el Centro. En 2012 hubo una reducción del 3 por ciento en comparación con el año 2011. El desglose de los datos muestra que esta disminución se debió principalmente a una reducción en las pernoctaciones que se produjeron en el campus en el contexto de las actividades de formación de la UNSSC, los programas de Maestría y las actividades curriculares, mientras que hubo un ligero aumento en los días/participante en las actividades de formación.

87. Por contra, la ocupación de las instalaciones de formación mejoró y se logró la meta que se había establecido para 2012. Esto se debió principalmente a una distribución más uniforme de las actividades de formación a lo largo del año, que permitió un mejor uso y una mejor asignación de las instalaciones de formación. En septiembre de 2011, el Centro puso a disposición de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas espacio de formación adicional para su uso exclusivo, llevando de este modo el número total de instalaciones de formación usadas por el Centro a un nivel más adaptado a sus necesidades reales. Otro factor es que los nuevos métodos de formación requieren un uso más intensivo del espacio, por ejemplo, para las actividades en grupos.



### Indicador 3.7: Calidad del alojamiento en las residencias

Base de referencia (2012)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
El 82 por ciento de los participantes calificaron la calidad del alojamiento como buena o excelente. Los criterios de certificación de la calidad se establecerán en 2013.	Iniciar el procedimiento de certificación con las Cámaras de Comercio.	El 82 por ciento de los participantes calificaron la calidad del alojamiento como buena o excelente. Se han hecho los primeros contactos con las autoridades municipales y regionales correspondientes.	Obtener una puntuación de tres estrellas para el alojamiento residencial del Centro.

88. Se presentaron nuevas iniciativas para optimizar el uso de las instalaciones residenciales y de formación durante períodos de baja actividad institucional. Se invitó a organismos de las Naciones Unidas, como las diversas redes del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de Jefes Ejecutivos, a usar el campus como espacio para la celebración de reuniones interinstitucionales. También se fortaleció la colaboración con el Torino Convention Bureau que promueve la ciudad de Turín como un destino importante para reuniones e instalaciones para congresos.

89. En el Plan, la meta para el indicador 3.7 es la obtención del equivalente a una puntuación de tres estrellas para el alojamiento residencial. El estatus legal y la naturaleza no comercial del Centro hacen que sea difícil conseguir que las instalaciones residenciales se clasifiquen formalmente dentro del sistema de estrellas. Este sistema está regido por la legislación regional y administrado por la Región de Piamonte, en colaboración con el municipio de Turín

y la administración provincial y está diseñado para instalaciones hoteleras de índole comercial. Continuarán los esfuerzos para hacer una evaluación comparativa del alojamiento del Centro frente a los criterios utilizados por estas autoridades, con miras a conseguir un proceso de certificación voluntario acorde con el sistema de certificación regional. También se están tomando en consideración otros sistemas de certificación de calidad reconocidos para instalaciones residenciales.

90. A la espera de avances en la mencionada certificación del alojamiento residencial del Centro, se ha desarrollado un indicador complementario basado en la satisfacción de los participantes tal y como se evalúa en los cuestionarios del final de los cursos. Esto ofrece un indicador de desempeño mensurable basado en una amplia y sólida base estadística (más de 30 encuestados al año). La base de referencia de este indicador se estableció en 2012: el 82 por ciento del grupo destinatario evaluó la calidad del alojamiento como buena o excelente.

### Indicador 3.8: Condiciones ambientales del Campus

Base de referencia (2012)	Meta 2012	Resultados 2012	Meta 2012-15
Se han completado dos de los siete pasos requeridos para la obtención de la Bandera Verde.	Iniciar el procedimiento para la obtención de la acreditación Bandera Verde.	El Centro se ha inscrito en el programa de ecoescuelas de la Federation for Environmental Education (FEE) que conduce a la obtención de la acreditación Bandera Verde. Se han completado dos de los siete pasos.	Obtener la acreditación Bandera Verde y una acreditación internacional como Campus Verde.

91. La meta para el indicador 3.8 era iniciar el procedimiento para obtener la acreditación Bandera Verde. En agosto de 2012, el Centro se inscribió en el programa de ecoescuelas de la Federation for Environmental Education (FEE) para la obtención de la Bandera Verde. La base de referencia para este indicador se estableció en 2012 teniendo en cuenta

que el Centro ya había adoptado medidas para completar dos de los siete pasos obligatorios del proceso, es decir, la adopción de una Declaración de Política sobre medidas ecológicas y el establecimiento de un comité de ecología (el Grupo Consultivo sobre un Campus Verde).

92. En 2012 se iniciaron otras dos iniciativas para su ejecución en 2013: un examen medioambiental de las operaciones del Centro y un Plan de Acción para guiar sus esfuerzos para “volverse ecológico”. En 2012 se inició también el trabajo para diseñar una metodología para la recopilación de datos y la definición de los indicadores clave de desempeño. Esto facilitará la realización de un inventario de las actividades dirigidas a reducir el impacto ambiental que ya se están realizando en el campus a iniciativa de los programas de formación, los servicios

administrativos y el Grupo Consultivo sobre un Campus Verde, y la introducción de estas actividades en un marco unificado y coordinado. Las iniciativas de comunicación y sensibilización son importantes para promover la implicación de todos los actores del campus (el personal del Centro y de otros organismos de las Naciones Unidas, los participantes y los proveedores). Se han mejorado las capacidades para recoger y separar los desechos de manera eficaz de acuerdo con las normativas de la ciudad de Turín.

**GRÁFICO I:  
COSTOS ENERGÉTICOS (2010-12)**



93. También se ha trabajado para reducir los niveles de consumo de energía y las emisiones de carbono. Se han planeado renovaciones y trabajos de mejora en las instalaciones e infraestructuras para maximizar la eficiencia en el consumo energético y reducir las emisiones. Los importantes aumentos del costo de la energía debidos al aumento de los precios en el mercado fueron parcialmente compensados a través de estas mejoras que produjeron una disminución general de los costos de energía en

2012. El Gráfico I muestra las tendencias de los costos de energía en el período 2010-12.

94. El Centro también participó en la iniciativa Por un ecosistema de las Naciones Unidas, elaborando y presentando su primer “Inventario de gases de efecto invernadero” (2011) que se publicará en el informe de 2012 *Hacia la neutralidad climática de las Naciones Unidas*.

### III. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

95. El Comité de Gestión de Riesgos reexaminó periódicamente los principales riesgos que pudieran incidir en la capacidad del Centro para alcanzar los resultados convenidos para 2012, así como aquellos de mediano plazo del Plan. En el Registro de los Riesgos del CGR se recogen, enumeran y actualizan continuamente los principales riesgos para el mantenimiento de la continuidad de las actividades de la organización, así como las medidas de mitigación y un plan de ejecución. Se actualizó el Registro de los Riesgos general y se redujo el número de riesgos incluidos en él tras identificar aquellos que ya no representaban un riesgo al haber sido incorporados a los procesos orgánicos. El Registro de los Riesgos revisado se encuentra adjunto como Anexo II.

96. Frente al **riesgo operacional** de perder pertinencia para los resultados de la OIT, no lograr una adaptación continua al cambio y a los desafíos, y no tener una ventaja competitiva en el ámbito internacional del desarrollo, el Centro aplicó las siguientes medidas de mitigación:

- fortaleció sus mecanismos de garantía de calidad en relación con la integración de sus actividades en las estrategias y procesos generales de la OIT, incluido el acceso al Módulo de Gestión Estratégica de IRIS;
- estableció un sistema para la revisión y aprobación de acuerdos de financiación y alianzas institucionales;
- formuló una política de derechos de autor;
- inició el trabajo para el establecimiento de políticas y normas institucionales para los procedimientos de licencia y certificación de los formadores;
- completó una reorganización parcial de los equipos de formación;
- participó en redes de aprendizaje y formación internacionales y en la Estrategia de Gestión de los Conocimientos de la OIT;
- invirtió en innovación y diversificación de la formación en el marco del Fondo de Innovación;
- revisó sus estrategias y herramientas de movilización de recursos, incluido el cálculo de los costos y los precios de las actividades;
- aumentó su inversión en las capacidades de enseñanza y facilitación del personal de formación.

97. Frente al **riesgo financiero** de tener una diferencia importante entre los ingresos y los gastos, de que se produzcan fraudes, o prácticas o comportamientos contrarios a la ética, y de que la opinión calificada de un Auditor Externo afecte negativamente a la reputación del Centro en cuanto a su prudencia y gestión financiera adecuada, el Centro adoptó las siguientes medidas de mitigación:

- estableció un Comité de Finanzas para que realice revisiones regulares del presupuesto, revise las políticas de inversión, supervise los avances en la aplicación de las observaciones de las auditorías externas e internas, la aplicación de las NICSP y el cobro de las facturas pendientes;
- revisó y actualizó el Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera;
- estableció un Comité en materia de Responsabilidad de conformidad con la Reglamentación Financiera;
- reforzó los controles internos.

98. Frente a los **riesgos de litigio** derivados de riesgos de seguridad y salud en el trabajo que dan lugar a accidentes, el Centro llevó a cabo las siguientes medidas para mitigar el riesgo de avería o fallo crítico en infraestructuras tecnológicas importantes:

- instaló sistemas de calefacción y refrigeración actualizados para sustituir aquellos que habían quedado obsoletos en algunos edificios;
- realizó una misión de evaluación de la seguridad para evaluar los riesgos de seguridad en el campus y examinar el cumplimiento de las normas de seguridad de las Naciones Unidas: el trabajo para la instalación de un nuevo sistema de seguridad y acceso se inició en 2012;
- llevó a cabo una auditoría de seguridad en las instalaciones del Centro;
- preparó un Plan de Emergencia y Evacuación que incorpora las últimas directrices de la FAO y el UNDSS;
- organizó actividades de formación sobre prevención de incendios y ergonomía;
- reforzó y sistematizó las actividades de supervisión de la calidad del aire, el agua y los alimentos.

99. Frente a los **riesgos informáticos** de daños al Centro de Datos y a la infraestructura informática, el Centro ha completado un Plan de continuidad de las actividades de la TIC. En el último trimestre se llevó a cabo formación para el conocimiento de la

información dirigido al personal informático, así como la primera prueba de continuidad de las actividades de la TIC.

## IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

100. El trabajo técnico del Centro se organiza en los siguientes diez programas técnicos:

- Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género
- Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias
- Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo
- Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local
- Protección Social
- Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo
- Actividades para los Trabajadores

- Actividades para los Empleadores
- Desarrollo Sostenible y Gobernanza
- Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación

101. En 2012 se estableció el Fondo de Innovación con una dotación de 300.000 euros procedentes de los superávit de años anteriores. El Cuadro 3 presenta información sobre los proyectos aprobados en el marco de este Fondo de Innovación para promover el desarrollo de nuevos productos de formación y diversificar los métodos de impartición.

**CUADRO 3: FONDO DE INNOVACIÓN – PROYECTOS APROBADOS EN 2012**

TÍTULO	ASIGNACIÓN (EUR)OS
Ampliación y perfeccionamiento de los servicios de aprendizaje en línea en el ámbito de los derechos en el trabajo y la igualdad de género: Desarrollo de un programa mixto de desarrollo de las capacidades denominado "Gender and Equality Organizational Self-Assessment" (GEOSA)	30.000
Plataforma de aprendizaje virtual sobre empresa y derechos laborales	30.000
Desarrollo de un programa de formación integral e integrado sobre el empleo de los jóvenes	40.000
Microcréditos para el aprendizaje	10.000
Mejora de las capacidades de gestión de los conocimientos del Centro Internacional de Formación de la OIT	30.000
Aprendizaje móvil	30.000
Programa de Doctorado de la Turin School of Development	10.000
Desarrollo de un programa de formación integrado sobre los trabajadores domésticos con un enfoque modular	30.000
Un conjunto de herramientas de formación para los sindicatos sobre la promoción del trabajo decente denominado "Trabajo Decente al Cubo"	35.000
Un programa de estudios de aprendizaje a distancia en línea sobre el desarrollo de sistemas modernos y eficaces de inspección del trabajo	20.000
Elaboración de un conjunto de materiales de aprendizaje y desarrollo de las capacidades en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo	35.000
<b>TOTAL</b>	<b>300.000</b>

102. Los siguientes párrafos presentan un resumen de las principales actividades de aprendizaje y de otro tipo realizadas por cada uno de los programas en 2012. El Cuadro 4 muestra la distribución de los participantes, los días de formación y los días/participante por programa técnico. En algunos casos, ciertos proyectos y actividades de formación especialmente complejos o de carácter transversal en

el mandato de programas técnicos específicos son gestionados o apoyados por el Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional (PRODEV). Asimismo, la Unidad de Concepción y Producción de Material Multimedia, además de su función interna de apoyo, continuó su producción de materiales de formación y publicaciones para la OIT y asociados externos.

**CUADRO 4: PARTICIPANTES, DÍAS DE FORMACIÓN Y DÍAS/PARTICIPANTE POR PROGRAMA**

Programa	2011			2012		
	Participantes	Días de formación	Días/participante	Participantes	Días de formación	Días/participante
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género	1.625	439	11.561	1.237	293	8.591
Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias (establecido el 1 de marzo de 2012). Las cifras de 2011 se refieren al anterior Programa de dimensión social del comercio y las inversiones.	416	93	2.225	726	166	4.718
Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo <sup>1</sup> (establecido el 1 de marzo de 2012). Las cifras de 2011 se refieren al anterior Programa de empleo y desarrollo de las calificaciones.	620	225	5.151	437	201	4.371
Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local <sup>1</sup>	2.461	919	28.396	2.000	616	21.750
Protección Social <sup>1</sup>	1.236	262	8.049	983	250	7.392
Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo	688	145	3.755	420	117	2.042
Actividades para los Trabajadores	1.982	390	8.477	1.233	306	6.040
Actividades para los Empleadores	915	157	3.621	593	93	1.720
Desarrollo Sostenible y Gobernanza <sup>1</sup>	1.219	734	18.764	1.944	1.017	24.836
Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación	508	111	2.846	883	116	5.130
Desarrollo de Programas y Cooperación Regional	288	85	1.562	391	65	1.556
<b>TOTAL</b>	<b>11.958</b>	<b>3.560</b>	<b>94.407</b>	<b>10.847</b>	<b>3.239</b>	<b>88.146</b>

<sup>1</sup> Incluye a los participantes en los cursos de Maestría y de postgrado de la Turin School of Development.

## Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género

103. El Centro ha continuado apoyando la adopción y aplicación de las normas internacionales del trabajo (NIT) mediante la realización de actividades de formación y el desarrollo de herramientas y metodologías educativas para la enseñanza de los procedimientos de adopción y aplicación de las normas. Esto incluye un sitio web sobre la gestión de la obligación de elaborar memorias sobre las NIT, el intercambio de buenas prácticas, la puesta a disposición de los mandantes de herramientas y asistencia, así como un compendio de decisiones judiciales en las que se ha utilizado la legislación internacional, incluidas las NIT (disponible ahora en línea a través de NORMLEX). El curso sobre normas internacionales del trabajo, que tuvo lugar justo antes de la Conferencia Internacional del Trabajo, sigue siendo un muy buen ejemplo de la integración de las

actividades del Centro en la estrategia normativa de la OIT.

104. Se realizaron dos actividades regionales en materia de libertad sindical en Paraguay y Kenya para abogados que defienden los intereses de los sindicatos, en colaboración con la OIT y la Confederación Sindical Internacional.

105. Se llevó a cabo un curso internacional sobre identificación e investigación del trabajo forzoso y la trata de personas. En India se presentó un proyecto nacional y se organizó una reunión tripartita sobre el trabajo forzoso en la pesca.

106. Las actividades relativas al trabajo infantil ofrecidas incluían un nuevo curso sobre legislación, políticas y herramientas para informar sobre el trabajo infantil. En Tanzania y Nepal se realizaron actividades de ámbito nacional.

107. La Academia del Trabajo Marítimo ofreció cinco líneas de formación especializadas sobre el Convenio sobre el trabajo marítimo, 2006 (CTM). Se celebraron tres cursos de formación de instructores. Se realizó un taller sobre la transposición del convenio a la legislación nacional y se organizaron dos cursos en colaboración con la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF). A petición de la ITF y la Federación Internacional de Armadores (ISF), se añadieron a la Academia dos nuevos cursos para dar a conocer los derechos y obligaciones derivados del CMT: un nuevo taller para armadores y uno para sindicatos de la gente del mar afiliados a la ITF. La Academia del Trabajo Marítimo sigue siendo una herramienta esencial del Plan de Acción de la OIT para la ratificación y la aplicación del CMT.

108. Se llevó a cabo un curso internacional sobre NIT para jueces, abogados y profesores de derecho en el campus de Turín. Se realizaron tres actividades regionales en México, Trinidad y Tobago y Australia (este último en colaboración con Fair Work Australia). Estos cursos contaron con las intervenciones de miembros del Comité de Expertos de la OIT. Se realizó un curso interregional sobre NIT para periodistas y profesionales de los medios de comunicación en el campus de Turín y otro en Centroamérica en colaboración con la OIT.

109. Se ofreció un programa (presencial y en línea) sobre igualdad de género y no discriminación a más de 600 mandantes, funcionarios de la OIT y otros organismos de las Naciones Unidas, jueces, abogados y profesores de derecho. Como seguimiento a las conclusiones de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2009, en el campus de Turín se llevó a cabo un curso sobre igualdad de género en el trabajo para jueces de cinco países africanos.

110. Se continuó un programa multipartito sobre financiación para la igualdad de género, organizado en colaboración con ONU Mujeres y la Comisión Europea. Se realizaron actividades de formación en Etiopía, Haití, Jordania, Nicaragua, Territorios Palestinos Ocupados, Rwanda, Ucrania y Zambia. La discriminación entre hombres y mujeres en el mundo científico es el tema de un proyecto en curso (GENIS-LAB) que realiza la adaptación metodológica de actividades de auditoría de género y las ejecuta en seis países europeos. Una formación basada en herramientas informáticas (“seminario web”) sobre la no discriminación en el trabajo fue producida para la empresa ENI y será ofrecida a sus empleados en 77 países.

111. Se realizaron dos actividades sobre la protección de la maternidad y la dimensión de género de la seguridad social para los países de la CEI y como pruebas piloto para el nuevo paquete de

recursos sobre la protección de la maternidad en Zambia. Se realizó el primer curso de certificación avanzada para facilitadores de auditorías participativas de género en colaboración con la Oficina de la OIT para la Igualdad de Género.

## Políticas de Empleo y Desarrollo de Competencias

112. El programa se centra en el desarrollo de productos de difusión de conocimientos y actividades de aprendizaje para apoyar la capacidad de los Gobiernos y los interlocutores sociales para influir en el diseño y la aplicación de políticas y programas en materia de empleo y desarrollo de competencias.

113. La primera edición del curso sobre políticas de empleo se llevó a cabo en colaboración con el Departamento de Política de Empleo de la OIT. El curso se diseñó para desarrollar un entendimiento común del proceso que sustenta un marco nacional de políticas coherente, que se basa en una responsabilización nacional y en un diálogo social de amplia base.

114. Se realizaron dos cursos internacionales centrados en la innovación en los programas de inversión pública y empleo, que tuvieron importantes repercusiones en algunos de los países participantes en términos de sensibilización, formación y desarrollo de proyectos adicionales. En este ámbito, el Centro ha colaborado con la Unidad de Inversión Intensiva en Empleo de la OIT (EMP/INVEST).

115. En respuesta al llamamiento de la OIT a la acción contra la crisis del empleo juvenil, el Centro participó en el desarrollo de una nueva serie de módulos de aprendizaje sobre empleo de los jóvenes, que pretenden servir de apoyo para futuros cursos presenciales y mixtos que se ocuparán de los desafíos de los jóvenes desde una perspectiva multisectorial.

116. La tercera edición de la Academia sobre la Formación y el Desarrollo de Competencias reunió a ochenta participantes de veintisiete países. Esta Academia estudiaba políticas y sistemas para el desarrollo de las competencias que podían responder a los actuales desafíos económicos y del mercado de trabajo, ofreciendo una plataforma para examinar los enfoques existentes y debatir sobre las innovaciones en el ámbito de las competencias y la empleabilidad.

117. La Technical and Vocational Training Corporation (TVTC) encargó un proyecto sobre planificación estratégica en las instituciones de EFTP. Se impartieron ocho cursos de dos semanas de duración para personal de la TVTC que cubrían las

diferentes fases del proceso de planificación estratégica, así como algunas cuestiones clave como la previsión de necesidades en materia de competencias, las calificaciones y cuestiones de calidad. Alrededor de doscientas personas recibieron formación en el marco de este proyecto.

118. El Centro también facilitó dos reuniones de expertos del G-20, una sobre indicadores de competencias y políticas en países de bajos ingresos y otra sobre financiación de la formación.

119. Como parte integral del Programa Empleos Verdes de la OIT, el grupo de aprendizaje de empleos verdes abordó los retos y oportunidades en la promoción de los empleos verdes y el trabajo decente en la economía verde. Además de la consolidación de los cursos abiertos, se realizaron actividades nacionales y regionales a medida, como un taller de formación nacional tripartito en Trinidad y Tobago, un taller nacional para Kenya y una actividad de formación regional para personal de la OIT en África. Algunas de las actividades se ocupaban de las necesidades específicas de los interlocutores sociales, por ejemplo, el desarrollo de un manual de formación para organizaciones de empleadores, en colaboración con el Programa de Actividades para los Empleadores, o el apoyo regular a programas de formación para sindicalistas prestado por el Programa de Actividades para los Trabajadores.

## **Análisis, Investigación y Estadísticas del Empleo**

120. En el ámbito de las políticas de empleo, se organizaron en el Centro varias actividades destinadas a contribuir a tres resultados específicos de la OIT: políticas de empleo, empleo juvenil y coherencia de las políticas en pro del trabajo decente. La ILO Summer School on Labour Economics for Development se centró especialmente en las respuestas políticas a la crisis. La escuela contó con la participación de personal tanto del FMI como del Centro de Desarrollo de la OCDE, que pudieron interactuar con expertos y mandantes de la OIT.

121. Tras un taller tripartito de validación, se diseñó e impartió un nuevo curso sobre salarios en colaboración con el Servicio sobre las Condiciones de Trabajo y de Empleo y con los Programas de Actividades para los Empleadores y los Trabajadores de la OIT. La primera edición sirvió de plataforma para debatir importantes desafíos nacionales entre las delegaciones tripartitas de los países, incluida la forma de configurar los salarios mínimos en el contexto del aumento de la competencia global y la creciente desigualdad de los ingresos.

122. Se impartió un programa consolidado de dos semanas sobre el empleo de los jóvenes en colaboración con el Programa de Empleo Juvenil de la OIT, la Red de Empleo de los Jóvenes (OIT-Banco Mundial-Naciones Unidas), y el organismo alemán de cooperación para el desarrollo internacional.

123. En el marco de un proyecto de la OIT patrocinado por la UE destinado a evaluar y abordar los efectos del comercio sobre el empleo, se preparó un manual de formación basado en la experiencia de diez cursos piloto impartidos en cuatro países (Bangladesh, Benin, Guatemala e Indonesia).

124. En el ámbito de la información sobre el mercado de trabajo, se llevó a cabo el programa sobre estadísticas del trabajo en colaboración con el Departamento de Estadística de la OIT, y, posteriormente, se hizo la versión en francés. Además de estos cursos de formación, en el marco del proyecto se llevaron a cabo una serie de actividades cofinanciadas por la Comisión Europea sobre fortalecimiento de las capacidades para diseñar y analizar indicadores de trabajo decente (RECAP), con el objetivo de mejorar la capacidad para recopilar y analizar datos sobre trabajo decente en Estados Miembros de la OIT seleccionados.

125. En la Turin School of Development se organizó la tercera edición de la Masters of Science Applied Labour Economics for Development en colaboración con varias universidades y centros de investigación. Además, se inició un nuevo programa de doctorado en estrecha colaboración con la Oficina. El Programa de Doctorado de la Turin School of Development es un programa único que pretende cerrar la brecha entre las necesidades de investigación de la OIT y la capacidad investigadora disponible en las universidades asociadas del Norte y el Sur. Además de crear estrechas sinergias en el ámbito de la investigación entre la OIT y el Centro, el programa de Doctorado ayudará a difundir los resultados de las investigaciones recientes de la OIT mediante actividades de formación.

## **Empresa, Microfinanza y Desarrollo local**

126. Las actividades de formación sobre desarrollo de empresas están diseñadas para desarrollar la capacidad de los organismos nacionales y los proyectos de la OIT para facilitar las condiciones que permitan la creación de nuevas empresas y para que las empresas existentes puedan crecer y llegar a ser sostenibles. Frente al aumento de la demanda de cursos centrados en la creación de empleo y la mejora de los medios de vida, varios programas de la OIT y el PNUD solicitaron cursos a medida en el terreno. El



Centro cuenta con una fuerte oferta en desarrollo de la cadena de valor, centrada en las cadenas de valor agrícolas, y se impartió formación en esta materia tanto a través de un enfoque de aprendizaje interregional mixto como de cursos en los países, sobre todo en Egipto y Nigeria. También se organizaron cursos de “Inicie y Mejore su Negocio” en Angola, Nigeria y Sierra Leona. La quinta edición de la Academy on Sustainable Enterprise Development se organizó en el campus de Turín conjuntamente con el Departamento de Empresas de la OIT. Se llevaron a cabo cursos de formación de instructores para difundir los materiales de la OIT sobre “Conozca su Negocio” para la educación en materia de iniciativa empresarial, desarrollo de la cadena de valor en favor del trabajo decente, y desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer.

127. En el ámbito de desarrollo de cooperativas, se presentó el nuevo paquete de formación MyCOOP para cooperativas agrícolas a través de dos cursos a distancia de formación de instructores y una edición presencial en el campus de Turín.

128. En el ámbito de la responsabilidad social de las empresas, se ofrecieron dos cursos sobre la dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas, y la introducción de la sostenibilidad en la cadena de suministro, respectivamente. Aunque ambos cursos se centran en el sector empresarial, también son muy pertinentes para los mandantes tripartitos e incluyen contenidos sobre las normas internacionales del trabajo. Se imparten de manera conjunta con el Programa de Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género del Centro y el Programa de Empresas Multinacionales de la OIT. Los cursos se impartieron en el campus de Turín y en China.

129. Sobre el tema del desarrollo local, el Centro ofreció cursos de educación a distancia y mixtos sobre la gestión del desarrollo local y la reducción del riesgo de desastres. Se impartió un curso, con financiación del Gobierno del Brasil, sobre la reducción del riesgo de desastres en Cabo Verde. En el ámbito de la gestión del patrimonio cultural, se ejecutó la fase de educación a distancia de la Maestría en World Heritage and Cultural Projects for Development, a la que seguirá una fase residencial en 2013.

130. En el ámbito de las microfinanzas, el Centro fue anfitrión de la 18.ª edición del reconocido Programa de formación en microfinanzas de Boulder, que contó con 269 participantes. También continuó formando a instructores y directivos de instituciones de microfinanzas, por ejemplo en Haití, utilizando los materiales de formación “Making Microfinance Work” de la OIT, que están diseñados para mejorar las capacidades de gestión y promover la diversificación

de los productos. Hubo una serie de cursos de formación sobre microfinanzas para el Saudi Credit and Savings Bank, y el centro prestó su apoyo al Programa de Finanzas Sociales de la OIT para la realización de un nuevo curso piloto sobre finanzas inclusivas para los trabajadores, que está dirigido a las organizaciones de trabajadores. El Centro también coopera con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP), ofreciendo formación en microfinanzas para el personal de los organismos de desarrollo.

## Protección Social

131. En el ámbito de la seguridad social, el consenso surgido de la 101.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo y la aprobación de una nueva norma internacional del trabajo, la Recomendación sobre los pisos de protección social, 2012 (núm. 202), fueron la fuerza impulsora de las nuevas iniciativas. Se organizó por segunda vez la Academy on Social Security, con un enfoque modular de cursos electivos y sesiones plenarias diarias y especial atención a los aspectos relacionados con la nueva norma del trabajo de la OIT. Se ofreció por primera vez un curso sobre la evaluación de la viabilidad, el costo fiscal y el impacto de los pisos de protección de cada país. Se puso en marcha un nuevo proyecto sobre desarrollo de las capacidades del G-20 con una plataforma de aprendizaje virtual, cuyo objetivo era fortalecer las capacidades de los actores y partes interesadas clave que participan en la gestión, gobernanza y diseño de sistemas integrales de protección social y la aplicación de estrategias de ampliación de la protección social.

132. También se introdujeron nuevos elementos en el programa del componente de seguridad y salud y condiciones de trabajo. Se realizó una nueva actividad de formación sobre cómo tratar los factores psicosociales mediante la promoción de la salud en el lugar de trabajo (dentro del programa SOLVE) en francés, utilizando una versión actualizada de los materiales producidos por SafeWork. La Turin School of Development presentó un nuevo programa de Maestría sobre seguridad y salud en el trabajo. Este nuevo curso combina las ventajas de la experiencia académica de la Universidad de Turín con la experiencia del Centro en formación internacional y en el mundo del trabajo.

133. En cuanto a las condiciones de trabajo, el Centro participó en el Grupo Técnico sobre Trabajadores Domésticos. Se inició un nuevo proyecto, financiado por el Fondo de Innovación del Centro, sobre el desarrollo de un enfoque de formación modular sobre los trabajadores domésticos.

134. Se añadieron nuevos aspectos en el trabajo del componente de migración laboral mediante la participación en nuevos proyectos como EUROMED III, EU-MIA y ACP Migration. Una academia interregional sobre migración laboral de dos semanas de duración ofreció, por primera vez en inglés y francés, sesiones plenarias y electivas sobre la protección de los trabajadores migrantes y sus familias, la buena gobernanza de la migración laboral y los vínculos entre el desarrollo y la migración. Esta academia fue desarrollada conjuntamente con el Servicio de Migraciones Internacionales de la OIT y otros asociados, como el FIERI, Pôle Emploi de Francia y el EUI. Se establecieron nuevas alianzas con la FIAPP, Oxford Compas y la OIM.

135. En cuanto al componente de VIH/SIDA del trabajo del programa, se realizó un curso sobre la Recomendación y el Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo, conjuntamente con ILO/AIDS.

## Diálogo Social, Legislación Laboral y Administración del Trabajo

136. En el ámbito de la administración del trabajo, se transmitieron conocimientos sobre cómo desarrollar políticas públicas con un enfoque participativo y mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector público entre funcionarios públicos de alto nivel de países africanos como Angola, Eritrea, Guinea Bissau, Mozambique, Nigeria y Sudáfrica. También se llevó a cabo un taller en colaboración con el PNUD y la OIT para el Ministerio del Trabajo de Afganistán sobre el sistema de administración del trabajo y el liderazgo.

137. El Centro organizó una importante actividad de la OIT centrada en los retos actuales de las inspecciones del trabajo y el intercambio de buenas experiencias para las autoridades de inspección del trabajo de Brasil, la Federación de Rusia, India, China y Sudáfrica (el grupo BRICS) y otros países. Los participantes formularon recomendaciones respecto a la asistencia que debía ofrecerse para ayudarles a mejorar sus sistemas de inspección del trabajo.

138. Directores de inspección del trabajo de catorce países latinoamericanos adquirieron nuevos conocimientos y compartieron enseñanzas extraídas durante un taller regional celebrado en Perú; e inspectores del trabajo y administradores de la inspección de cuatro países de Europa del Este mejoraron su conocimiento sobre la incorporación de la perspectiva de género en su trabajo. En colaboración con la OIT, se puso a disposición de los inspectores una herramienta de autoevaluación a

través de Internet. El Centro participó en un taller de formación sobre inspección del trabajo en Jordania.

139. En el marco de un proyecto financiado por la OIT y la UE, se generó nueva información sobre los efectos de la crisis económica en el funcionamiento de los mecanismos de diálogo social de algunos países de la UE que han sido especialmente afectados por la crisis. Los primeros resultados de este estudio se presentaron en Dublín (Irlanda) a un público tripartito de alto nivel que tuvo la oportunidad de discutir los resultados con expertos. El diálogo social se considera un factor clave para que los países puedan formular estrategias en respuesta a la acuciante crisis económica y a los problemas que afectan a los mercados laborales.

140. Empleadores, trabajadores y funcionarios públicos clave de Benin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Malí, Níger, Senegal y Togo recibieron formación sobre técnicas de negociación; y, por su parte, funcionarios clave de Burundi, República Democrática del Congo y Rwanda recibieron formación sobre cómo promover el diálogo social y la participación de las mujeres.

141. La OIT y el Centro crearon conjuntamente unas directrices para la prevención y resolución eficaz de los conflictos laborales, que se encuentran en proceso de publicación. Se formó a mandantes de Botswana, Egipto, Marruecos y Túnez sobre cómo gestionar los conflictos laborales mediante la conciliación y la mediación.

142. El Centro proporcionó formación para funcionarios, empleadores y trabajadores clave de distintos países sobre la manera de desarrollar leyes laborales adecuadas de una manera participativa. Albania recibió orientación sobre cómo armonizar su legislación en materia de seguridad y salud con las normas internacionales.

## Actividades para los Trabajadores

143. El Programa de Actividades para los Trabajadores responde a las necesidades de formación de los sindicatos a escala nacional, regional y mundial, y se centra en las normas internacionales del trabajo, la libertad sindical y la libertad de asociación, la negociación colectiva y las condiciones de trabajo, la Agenda de Trabajo Decente de la OIT y la Declaración sobre la Justicia Social (2008). El Programa es el instrumento de formación de la Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT y la planificación de las actividades está guiada por el Comité de Formación Sindical nombrado por el Grupo de los Trabajadores del Consejo de Administración.

144. El programa contribuye al resultado 10 de la OIT, pero, por su carácter transversal, cubre casi todas las áreas de especialización. Cuestiones clave como la Declaración sobre Justicia Social, las normas internacionales del trabajo, la igualdad de género, la globalización, las metodologías de aprendizaje y la agenda de la Conferencia Internacional del Trabajo se encuentran integradas en las materias.

145. En 2012, mientras el programa se enfrentaba a las consecuencias de la reducción de recursos derivada de los recortes generales de las contribuciones voluntarias al Centro, se registraron también algunos cambios positivos como los siguientes:

- el porcentaje de mujeres participantes aumentó del 41,6 por ciento a más del 49 por ciento;
- el programa obtuvo los resultados más altos de las evaluaciones de final de curso de todos los programas del Centro;
- se establecieron nuevas alianzas con patrocinadores y se consolidaron algunas antiguas;
- se organizaron nuevas actividades a medida con los sindicatos de los países de la OCDE y los sindicatos mundiales;
- se produjeron nuevos materiales de formación;
- se probaron nuevos programas de estudios sobre trabajo doméstico, desarrollo sostenible y trabajos verdes y comunicación para sindicatos;
- se mejoró la cooperación con los sindicatos de China, Alemania (FES), Italia, Japón, Corea, Singapur y España, así como con los sindicatos mundiales;
- se desarrolló una versión actualizada y más fácil de usar de la herramienta a distancia SOLICOMM;
- se diseñó un entorno de aprendizaje virtual sobre trabajo decente (llamado "CUBEPEDIA") gracias al Fondo de Innovación del Centro.

146. El programa también hizo un esfuerzo para incrementar las aportaciones y la participación de los trabajadores en las actividades del Centro, aunque los trabajadores que asistieron a los cursos organizados por el Programa de Actividades para los Trabajadores representaron más del 80 por ciento del porcentaje total de trabajadores que participaron en las actividades del Centro. Se llevó a cabo un ejercicio de rediseño tripartito completo de un programa de formación en materia de política salarial, que se pondrá a prueba en 2013.

## Actividades para los Empleadores

147. El Programa de Actividades para los Empleadores apoya a organizaciones de empleadores nacionales, sectoriales y regionales, en sinergia con la Oficina de Actividades para los Empleadores, las oficinas exteriores de la OIT y la Organización Internacional de Empleadores.

148. El programa busca lograr estos objetivos a través de la impartición de formación y el desarrollo de material de aprendizaje en las siguientes áreas estratégicas:

- el aumento del protagonismo de las organizaciones de empleadores como la voz de las empresas, para influir en la formulación de políticas mediante la promoción y el diálogo social, con el objetivo de crear un entorno propicio para las empresas sostenibles como condición esencial para el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza;
- la mejora del papel de las organizaciones de empleadores como proveedores de servicios de desarrollo empresarial de calidad a los miembros, con el objetivo de proporcionar a las empresas mejoras tangibles en el desempeño empresarial;
- el fortalecimiento del funcionamiento, la eficacia y la representatividad de las organizaciones en materia de planificación y gestión, gobernanza y afiliación.

149. El programa organiza algunas actividades con empresas internacionales para informar y capacitar a su personal sobre los aspectos internacionales de las normas del trabajo, las relaciones laborales y los recursos humanos.

150. El programa realizó 32 actividades para alrededor de 600 participantes. El alcance fue menor que en años anteriores, principalmente como consecuencia de la disminución de la financiación. En este contexto de recursos limitados, los esfuerzos se centraron en la innovación y el impacto.

151. Entre las nuevas actividades se incluyeron una serie de seminarios diseñados para fortalecer las capacidades de negociación y cabildeo en materia de relaciones laborales y políticas económicas y sociales de jóvenes de gran potencial de federaciones empresariales Europaas. Para las empresas multinacionales se organizaron dos seminarios sobre las tendencias emergentes en relaciones laborales internacionales: los acuerdos marco internacionales y el sistema de normas internacionales.

152. Se desarrolló y entregó nuevo material de formación sobre salarios mínimos tanto para los

cursos tripartitos como para las organizaciones nacionales de empleadores. Hay también otro nuevo producto que ayudará a las organizaciones de empleadores a fortalecer su oferta de servicios de formación para empresas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

153. Se inició un nuevo curso abierto para funcionarios y dirigentes de organizaciones de empleadores mediante aprendizaje electrónico. Se inició un proyecto para desarrollar una base de datos de gestión de relaciones con los clientes que permita a las organizaciones de empleadores ser más eficaces en la gestión de la afiliación, la facturación y la comunicación. Se organizaron dos seminarios sobre cómo las organizaciones de empleadores podían llegar a las mujeres empresarias.

154. Siguieron realizándose actividades regulares en ámbitos en los que el Centro ya tiene una reputación establecida: gestión de las asociaciones, lograr influencia política mediante el cabildeo y el diálogo social, desarrollo de servicios para los miembros. Estas actividades pueden concebirse como cursos independientes de formación o como un esfuerzo conjunto con los programas generales para Empleadores de la OIT.

155. Aunque la formación, por sí misma, rara vez genera resultados directos, se ha documentado un notable progreso en la mejora del papel de las organizaciones de empleadores como la voz activa de las empresas, como socios en el desarrollo, o como proveedores confiables de servicios, algo que puede atribuirse, al menos en parte, a la formación del Centro. Esto incluye avances en la prestación de servicios, por ejemplo, mediante la mejora de los servicios de formación para los miembros de algunas organizaciones del Asia Sudoriental; un papel activo de Apindo en las discusiones sobre los salarios mínimos que se llevaron a cabo en Indonesia; el hecho de que las organizaciones de empleadores de América Latina hayan ofrecido servicios en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo; la creación de asociaciones de mujeres de África y una mayor atención a las barreras a las que se enfrenta la iniciativa empresarial de las mujeres; y una mejora de la capacidad de las organizaciones de empleadores africanas a la hora de realizar actividades de cabildeo y planificación estratégica.

## Desarrollo Sostenible y Gobernanza

156. El programa ofrece formación y servicios de asesoramiento para la ejecución de programas y proyectos de reforma administrativa y desarrollo de las

capacidades en el ámbito del desarrollo sostenible y la buena gobernanza. Las ofertas de aprendizaje se ocupan tanto de las competencias para el cumplimiento de las normas profesionales de desempeño para personas y/o instituciones como de la incorporación de garantías de integridad y anticorrupción en la gestión de los fondos públicos. El objetivo final es el uso eficaz y transparente de los escasos recursos públicos existentes para buscar una estrategia de desarrollo que integre el crecimiento económico con el progreso social y el respeto por el medio ambiente.

157. La cartera de actividades va dirigida a funcionarios de nivel medio a alto de gobiernos, organizaciones internacionales y personal de proyecto que participan en la ejecución de proyectos y programas financiados por la UE y por instituciones financieras internacionales.

158. **Gestión de programas y proyectos**  
Competencias para el diseño, la valoración, la implementación, la supervisión y la evaluación de proyectos y programas de desarrollo. En este ámbito, en 2012 se han diseñado e impartido en colaboración con la OIT diversos talleres de formación específicos para la OIT sobre gestión de los ciclos de los proyectos, gestión basada en los resultados, y seguimiento y evaluación. Estas actividades se organizaron o bien en el campus de Turín o en los países. Su objetivo era desarrollar la capacidad del personal y los mandantes de la OIT para mejorar la calidad e incrementar la velocidad de ejecución de los proyectos vinculados a los Programas de Trabajo Decente por País de la OIT o a la consecución de los resultados globales generales de la OIT.

159. **Gestión de la contratación pública**  
Competencias para la reforma y la optimización del desempeño de los pilares jurídicos, institucionales y de gestión de un sistema nacional de contratación pública moderno. En 2012, la creciente demanda de formación se reflejó en un aumento de la matrícula de los participantes en los cursos regulares y en las actividades a medida. Además de sus actividades regulares, el programa realizó tres asignaciones de proyectos simultáneas destinadas a mejorar el desempeño y los niveles de gobernanza en el ámbito de la gestión de la contratación pública y la gestión del gasto público relacionado con ella. El primero fue un proyecto financiado por la UE sobre formación en materia de contratación pública en los Balcanes Occidentales y Turquía, para el que el programa completó la traducción y adaptación de un amplio conjunto de materiales de formación de la OCDE en gestión de contratación pública para cada uno de los siete países de los Balcanes occidentales y Turquía. El programa también capacitó a un equipo central de instructores en contratación pública en cada uno de

los ocho países. Para el segundo proyecto sobre servicios de consultoría para un acuerdo de hermanamiento dirigido a desarrollar las capacidades de la School of Finance and Banking para cubrir las necesidades de formación de Rwanda en materia de contratación pública, el programa organizó la impartición de la primera edición de un programa de Maestría fuera del campus (en Kigali, Rwanda) en gestión de la contratación pública en colaboración con la School of Finance and Banking (SFB) de Rwanda y la Universidad de Turín. En el contexto del tercer proyecto, realizado en Iraq, que trataba sobre el desarrollo de documentos estándar de licitación, así como de un manual de aplicación y un programa de formación para la contratación pública nacional, el programa completó la elaboración de los documentos de licitación nacionales especializados para la adquisición de productos farmacéuticos, libros de texto, servicios de consultoría, y el suministro e instalación de plantas y equipos y sistemas informáticos.

160. **Aprendizaje especializado de postgrado a través de programas académicos de Maestría orientados a aplicaciones y empleos específicos:** Estos programas se ofrecen en el marco de la Turin School of Development y tratan sobre: i) el desarrollo social y económico, y ii) las normas que rigen el comercio internacional. En este grupo se impartieron cuatro de los siete programas de Maestría ofrecidos en 2012 por la Turin School of Development. Estos programas de Maestría cubrían los temas de gestión del desarrollo, gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible, derechos de propiedad intelectual y derecho mercantil internacional. Se diseñan e imparten por medio de una asociación única entre organismos de las Naciones Unidas, en la que participan organizaciones como la CNUDMI, la OMC, la OMPI y la OIT, y en colaboración con universidades italianas y extranjeras de primera categoría. Estos programas siguen aumentando la visibilidad internacional del Centro y despertando el interés de los estudiantes al ser “únicos” en sus contenidos y metodologías de aprendizaje.

## Metodología y tecnología de aprendizaje

161. El equipo de Educación a Distancia y Tecnologías de la Formación (DELTA) continuó ofreciendo sus productos y servicios para el diseño y la prestación de servicios de aprendizaje e intercambio de conocimientos, transformando el contenido técnico en herramientas de formación y aprendizaje, ofreciendo asistencia relacionada con el intercambio de conocimientos y el aprendizaje organizacional, y apoyando a otras unidades en la

integración de las tecnologías y metodologías de aprendizaje más avanzadas. El año se caracterizó por un menor número de actividades y un mayor número de participantes, así como por una mayor colaboración con la OIT y con la administración pública internacional.

162. El equipo diseñó y facilitó el Decent Work Country Policy Analysis and Focal Points Workshop, junto con el equipo de gestión del conocimiento, la información y el análisis de las políticas nacionales de trabajo decente de la OIT. El acontecimiento reunió a más de sesenta miembros del personal de las oficinas exteriores y de la sede de la OIT, junto con especialistas de ocho organizaciones asociadas (FMI, Banco Mundial, OCDE, OMC, OMS, IHS, Departamento de Trabajo de EE. UU., Departamento de Estado de EE. UU. y ADB ) para mejorar la forma en que la OIT analiza las políticas nacionales a partir de las mejores prácticas internacionales. El taller dio lugar a recomendaciones concretas que se compartieron con la alta dirección. El evento se concibió como parte de una alianza más amplia entre la OIT y el Centro para el desarrollo de las capacidades.

163. El programa realizó dos talleres de orientación para nuevos funcionarios de la OIT y nuevos programas de orientación para diplomáticos italianos, funcionarios subalternos y becarios de las Naciones Unidas. Se organizó un foro internacional de formación de instructores como parte del programa general de formación de instructores sobre iniciativa y desarrollo empresarial.

164. La primera Academia de Verano de las Naciones Unidas, realizada en colaboración con la UNSSC y el UNITAR, se centró en el Programa de acción quinquenal del Secretario General de las Naciones Unidas. El Centro tenía la responsabilidad de organizar sesiones sobre cómo abordar las desigualdades dentro de las naciones y entre ellas, sobre tecnología e innovación en las Naciones Unidas, y sobre el sector privado y el desarrollo. La Academia reunió a docentes de alto nivel, entre los que había altos funcionarios de la OIT, con participantes de todo el sistema de las Naciones Unidas, la comunidad diplomática y otros ámbitos.

165. Entre las alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas se incluyen las establecidas con la OCAH, el ACNUDH y la FAO. Por su curso a distancia sobre evaluación del impacto en el diseño de programas, desarrollado en colaboración con la FAO, el Centro recibió su segunda certificación de calidad de OpenECBcheck, una certificación internacional que premia el desarrollo de capacidades de aprendizaje electrónico.

166. Junto con el organismo austriaco de desarrollo, el Centro organizó la reunión anual de Train4Dev, una red de cooperación de donantes en el ámbito del desarrollo de competencias y la formación. El acontecimiento, cuyo lema era “Learning Together for Development” (Aprendiendo juntos para el desarrollo), se centró en las respuestas de la comunidad Train4Dev a los principales cambios en la cooperación internacional para el desarrollo. Una parte del programa era una feria interactiva del conocimiento que promovía el intercambio de experiencias sobre buenas prácticas en el aprendizaje conjunto para el desarrollo de competencias.

167. El equipo también contribuyó a otras áreas temáticas. Por ejemplo, se completó un paquete de materiales de aprendizaje virtual sobre cómo detectar e investigar los casos de trabajo forzoso en colaboración con el Programa Especial de Acción para Combatir el Trabajo Forzoso de la OIT; este material se tradujo al árabe y al hindi.

## Evaluación

168. La Unidad de Evaluación llevó a cabo diversas iniciativas para mejorar la función de evaluación del Centro de conformidad con las normas internacionales. Se mejoró el cuestionario de fin de actividad. Se revisaron algunas preguntas, se redujo el número de preguntas obligatorias y se añadieron algunas optativas. El sistema actual es capaz de recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre todos los aspectos de la formación. Los cuestionarios de evaluación también pueden adaptarse a las características específicas de cada actividad de formación, lo que permite un análisis más profundo y mejora la calidad de la evaluación.

169. Las evaluaciones de seguimiento se han extendido a las actividades de formación realizadas en árabe, chino y ruso. Esto hace que sea posible evaluar la aplicación y el nivel de impacto (en desempeño de los participantes y mejoras en las instituciones) de una gama más amplia de actividades.

170. Respecto a la evaluación de las academias, se dieron los siguientes pasos:

- se seleccionaron tres academias celebradas en 2012 para que fueran objeto de una evaluación en profundidad: la Academy on Sustainable Enterprise Development, la Academy on Social Security y la Academia sobre Desarrollo de Competencias y FTP para mejorar la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo;
- se prepararon herramientas específicas a medida para la evaluación de las academias;
- se recopilaron y analizaron los datos;
- se prepararon informes finales sobre la evaluación de las academias seleccionadas por parte de los participantes.

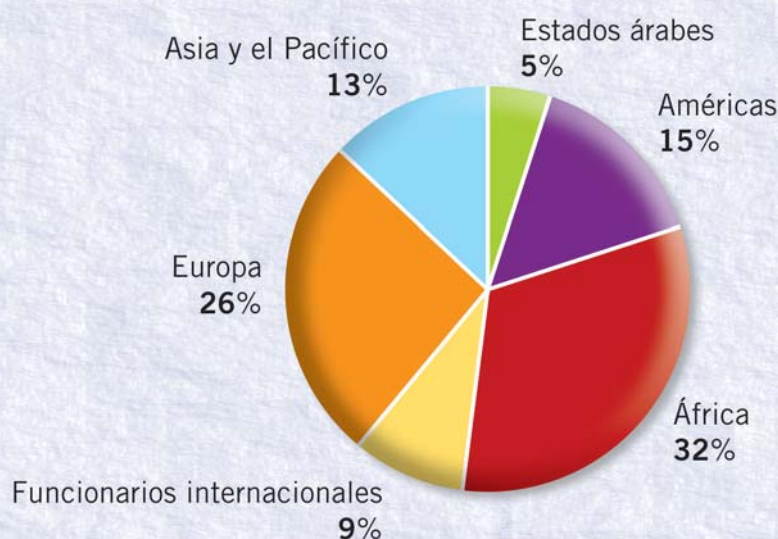
171. Hasta ahora, los resultados globales obtenidos de la evaluación de las academias muestran que sus principales características —es decir, el enfoque flexible y modular, el intercambio de experiencias entre un público amplio y heterogéneo, y la impartición en diferentes idiomas— son valoradas muy positivamente por los participantes.

172. Al igual que en años anteriores, la Unidad de Evaluación ha participado en la realización de evaluaciones a fondo, a petición de los administradores de las actividades (por ejemplo, Boulder o CGCAP). También se llevó a cabo la evaluación final del Proyecto SSOS financiado por el

**CUADRO 5: PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT**

Programa de Maestría	Número de participantes (2011-12)	Número de participantes (2012-13)	Total
LL.M. in International Trade Law	26	28	54
Master of Science in Applied Labour Economics for Development	21	27	48
Master in Public Procurement Management for Sustainable Development	29	26	55
Master in World Heritage and Cultural Projects for Development (2011)	17	22	39
Master in Management of Development	20	31	51
OLL.M. in Intellectual Property	39	34	73
Postgraduate Course in Occupational Safety and Health	27	27	54
<b>NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>179</b>	<b>195</b>	<b>374</b>

**GRÁFICO J:  
DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LOS PARTICIPANTES**



Gobierno de España. La Unidad negoció y concluyó un proyecto de UNICEF que consistía en la preparación de tres módulos de aprendizaje electrónico sobre evaluación en el contexto de las Naciones Unidas.

## La Turin School of Development

173. La Turin School of Development ofreció siete programas de Maestría (véase el Cuadro 5). Además, firmó nuevos acuerdos para iniciar dos nuevos programas de Maestría, uno en español y otro en francés, al reconocer la necesidad de llegar a un público más amplio de estudiantes y profesionales que desean mejorar sus conocimientos y avanzar en sus carreras. La Maestría en Patrimonio Mundial y Proyectos Culturales para el Desarrollo, en colaboración con la Universidad de Barcelona, se iniciará en octubre de 2013 y se celebrará en Barcelona. La Maestría en Gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable, realizada en colaboración con Sciences Po, se iniciará en noviembre de 2013 y se celebrará en el campus de Turín.

174. Como complemento a los programas de Maestría, la Turin School of Development organizó un nuevo programa piloto de Doctorado en colaboración con la OIT. El objetivo de esta nueva oferta es crear y mantener un ambiente de aprendizaje único basado en los últimos resultados de las investigaciones y directamente relacionado con las necesidades de investigación de la OIT y otros organismos de desarrollo e investigación.

## Publicación multimedia

175. El campus cuenta con un ciclo completo de servicios de publicación de alta calidad —desde la creación hasta la producción— a disposición de los programas del Centro y de las instituciones asociadas. Incluye servicios lingüísticos (interpretación, traducción, revisión), de diseño (gráficos, ilustraciones, fotografías, maquetación), multimedia (vídeos, publicación en línea y en papel), y de producción (impresión digital y offset, encuadernación, producción de CD-ROM, DVD y dispositivos USB).

176. En 2012, el sistema de publicación asistida por ordenador se actualizó con equipos más modernos y potentes, y todos los programas informáticos de diseño y maquetación usados por los servicios de publicación del Centro se actualizaron a las últimas versiones disponibles. Estas actualizaciones permiten una combinación cada vez mayor de los soportes convencionales con una amplia gama de publicaciones electrónicas, que incluyen libros y publicaciones para tabletas, Kindles y dispositivos móviles.

177. Entre las principales publicaciones del Centro se incluyen:

- La publicación, el CD-ROM y el sitio web de *Labour Dispute Systems: Guidelines for improved performance*.
- El manual *Trade Union Training on Occupational Health and Safety*.

- Publicación en inglés, croata, húngaro, polaco y rumano de *Social Dialogue - A Manual for Trade Union Education*.
- Un conjunto de materiales de formación sobre *La dimensión laboral de la responsabilidad social de la empresa: de los principios a la práctica*, desarrollado en colaboración con la Universidad Bocconi.
- Cuatro reseñas sobre políticas para el curso sobre Políticas de Empleo.
- *Revue technique et institutionnelle comparée des systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) : Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Costa Rica, Salvador, Nicaragua et Panama*.
- Dos documentos de trabajo: *Economía Social y Solidaria: Nuestro camino común hacia el Trabajo Decente*.
- Módulos para la formación de hombres y mujeres sindicalistas: *Protección social (módulo básico y módulo de especialización)*, *Protección social y género*, y *Salud y seguridad en el trabajo desde la perspectiva de género*.
- Módulo de formación: *Trabajo Decente al Cubo*.

178. Se llevaron a cabo ciento veintidós proyectos editoriales para la OIT y otras organizaciones Europeas y de las Naciones Unidas, entre ellas el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones y la Fundación Europea

de Formación. Los principales proyectos editoriales para la OIT fueron:

- El material promocional para la campaña del Día Mundial contra el Trabajo Infantil.
- El Informe de actividades del IPEC 2010-11.
- Una serie de estudios por país sobre la situación del sindicalismo y las relaciones laborales en las zonas francas industriales.
- El DVD de e-OSH 2012.
- Las ediciones en francés y español del conjunto didáctico *SOLVE - Integrar la promoción de la salud en las políticas de salud y seguridad en el trabajo*, que incluían un folleto sobre la gestión del riesgo de incendios.
- Publicación de una guía sobre el VIH y el SIDA para el sector del turismo.
- *Guide for the formulation of national employment policies*.
- Materiales sobre la economía informal y el trabajo decente.
- Informe de resultados de la OIT y sitio web "La OIT en acción".
- Libro electrónico *Perspectives on Labour Economics*.

179. De conformidad con las políticas de ahorro de papel adoptadas en el sistema de las Naciones Unidas, hubo una disminución de la duplicación de documentos. Siempre que ha sido posible, el material didáctico utilizado en los cursos se ha distribuido en soportes electrónicos.



# ANEXO I

## LISTA DE LAS APROBACIONES DE 2012

Fuentes y modalidad de la financiación	Título del proyecto, programa o actividad	Región o país	Período	Euros
<b>1. Licitación pública</b>				
<b>COMISIÓN Europea</b>				
DG-HOME	Europaan migrant integration academy - an integrated research and cooperation learning project to reinforce integration capacities in Europaan cities	Europa	2012-14	734.064
DG-EMPL	Building the information and consultation mechanisms for the ENEL EWC members and HR managers within an international dimension	Europa	2012-13	109.389
DG-EMPL	Training and empowerment of Europaan young transport trade unionists for addressing youth employment and social policy challenges	Europa	2012-13	22.930
EUROPEAID a través de WYG-UPG	Réalisation s'un programme de formation sur la gestion du cycle du projet	ACP	2013	152.258
EUROPEAID a través de WYG-UPG	Réalisation d'un programme de formation sur la migration	ACP	2013	99.103
EUROPEAID	Awareness-raising and capacity building on human rights with an emphasis on labour rights	Rwanda	2013-14	249.010
EUROPEAID	EUROMED Migration III	ENPI Sur	2012-14	91.121
Italia – Ministerio del Interior	RE-LAB: start up your business (module 1)	Italia	2012-13	974.200
Italia – Ministerio del Interior	RE-LAB: start up your business (module 2)	Italia	2013-14	698.477
NUFFIC	Capacity-development in higher education	Etiopía	2012-16	43.000
Consejo danés para los refugiados	Private employment services	Georgia	2013	19.756
<b>2. Acuerdos directos</b>				
<b>BANCOS Y FONDOS</b>				
Banco Africano de Desarrollo	Enhancing delivery capacity of national programmes for youth employment		2012-13	32.314
	Integrating youth employment into AfDB operations		2012-13	113.000
AGFUND	Making Microfinance Work Managing Product Diversification” with dedicated market segments for Youth Women Rural and Marginalized Communities	Rwanda	2012-13	58.895
	Making markets more inclusive for women and youth to promote entrepreneurship and job creation	Kenya	2013-14	62.640
<b>ORGANIZACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS</b>				
PNUD	i) Inclusive market development with a focus on value chain; ii) start and improve your business; iii) facilities for inclusive markets	Nigeria	2012	136.999
	Leadership and labour administration management	Afghanistan	2012	30.223
	Local development with focus on risk reduction	Chile	2012	17.744

Fuentes y modalidad de la financiación	Título del proyecto, programa o actividad	Región o país	Período	Euros
FAO	i) incorporating impact assessment in program design; ii) mainstreaming gender issues	Global	2012	100.919
ONU MUJERES	Financing for gender equality	Global	2012	41.063
	Gender mainstreaming in Results-based programming	TPO	2012	22.506
	Supporting national partners for gender sensitive planning and implementation	Tanzania	2012	29.227
	Result-based management in the context of human-rights based approach	Jordania	2012	15.171
	Labour inspection and gender equality	Europa Central	2012	32.273
	Capacity development for gender-based planning and budgeting	Burundi	2013-14	318.690
ONU DAES	i) UN Fellows workshop; ii) young professional orientation workshop	Global	2012	131.071
UNIMIL	Risk assessment and workplace inspection	Liberia	2012	17.656
OCAH	Development of e-learning modules for humanitarian information management	Global	2013	38.454
UNITAR	Monitoring and evaluation of Delta State projects and programmes	Nigeria	2013	27.650
FIDA	Procurement management for IFAD-funded projects	Global	2012	17.949
UNICEF	E-learning modules on evaluation	Global	2013	9.240
<b>3. GOBIERNOS</b>				
Italia	Promotion of Freedom of Association Rights at Work and Social Dialogue	Myanmar	2012-13	215.000
	Capacity-building programme in support of Decent Work	Somalia	2012-13	168.000
	Creating Decent Work opportunities in North Africa: a knowledge response to the challenges	Oriente Medio y África del Norte	2012-13	500.000
	G20 Capacity Building and E-learning Platform on Social Protection	Global	2012-13	175.000
<b>4. FONDOS FIDUCIARIOS</b>				
Rwanda	Consultancy services for twinning arrangement to develop capacity at SFB to meet Rwanda's training needs in procurement - Phase I	Rwanda	2012-13	554.716
<b>5. INSTITUCIONES RECEPTORAS</b>				
<i>Technical and Vocational Training Corporation (TVTC)</i>	Strategic planning in TVET systems	Arabia Saudita	2012	519.619
<i>Instituto Salvadoreño de formación profesional (INSAFORP)</i>	Formación por competencias laborales para la demanda y oferta formativa	El Salvador	2012-13	352.350
<i>Saudi Credit and Savings Bank</i>	Making microfinance work: managing for improved performance	Arabia Saudita	2012	206.389

## ANEXO II. REGISTRO DE LOS RIESGOS

Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
1 <b>Todos los resultados y las prioridades estratégicas 1, 2 y 3</b>	La no adaptación al programa de reformas y resultados de la OIT y a los cambios y desafíos continuos de las mejores prácticas internacionales y de la evolución tecnológica resulta en una pérdida de oportunidades y de pertinencia respecto a los objetivos de la OIT, así como de ventaja competitiva en el ámbito internacional del desarrollo.	Insuficiente integración operativa con la Oficina. Incapacidad de mantenerse al día con los cambios tecnológicos, falta de modernización de las instalaciones e insuficiente inversión en investigación, desarrollo, innovación, intercambio de conocimientos, evaluación comparativa y creación de redes.	En 2012, el 75 por ciento de las actividades de formación estaba directamente vinculado a los resultados y las prioridades de la OIT y más del 50 por ciento fue diseñado e impartido en colaboración directa con la Oficina. El Centro es miembro activo de diversas redes internacionales, como el UN Learning Managers Forum, la UN learning Community, UN eLearn, RIIFT y Train4Dev. Sin embargo, la participación efectiva en comunidades de prácticas internacionales se encuentra algo limitada por la falta de tiempo y recursos.	Completado al 75%	Alto	Programas de Formación
2 <b>Todos los resultados</b>	Acontecimientos y circunstancias que escapan al control del Centro impiden que algunas actividades de formación se lleven a cabo o provocan el cierre del Centro durante varios días.	Incendio, daños por agua, actos malintencionados, desastres naturales, inestabilidad política, ataque terrorista, pandemia u otro acontecimiento.	Se adoptarán medidas de planificación de la continuidad de las actividades institucionales con el fin de minimizar la incidencia en la prestación de servicios a los mandantes. El plan deberá coordinarse con la OIT de acuerdo con la Política de la OIT sobre gestión de la continuidad de las actividades publicada en marzo de 2013. El Plan de continuidad de las actividades de la TIC se completará en 2013.	Completado al 10%	Bajo	Servicio de Administración Interna
3 <b>Resultado 3</b>	Una reducción de las contribuciones voluntarias y la retirada de un donante importante dan como resultado un importante desfase entre los ingresos y los gastos fijos.	Factores económicos, reducción del apoyo político y de los presupuestos nacionales. Las actividades de formación no generan ingresos suficientes para cubrir los costos fijos debido a la reducción de la cofinanciación procedente de las contribuciones voluntarias, análisis de eficiencia en función de los costos y supervisión del presupuesto inadecuados, y un aumento de las cuentas que no pueden cobrarse. No hay un aumento en el número de donantes.	Diseño e implementación de un plan actualizado de movilización de recursos. Análisis oportunos de los costos y la productividad, seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, revisión periódica de la política de precios y ajustes periódicos en el presupuesto (costos del personal y distintos de los del personal), reforzamiento de la supervisión de las cuentas por cobrar. Control activo de la movilización de recursos.	Completado al 70%	Alto	Director/ Equipo de Dirección

Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
4	<b>Resultado 3</b> La suspensión de pagos de una de las principales entidades bancarias con las que opera el Centro provoca pérdidas financieras importantes y una posible interrupción de las operaciones.	Gestión de los riesgos deficiente por parte de la(s) institución(es) financiera(s) de que se trate o como consecuencia de una perturbación externa importante (por ejemplo, la crisis financiera mundial).	Revisión de la diligencia debida del desempeño financiero y las prácticas de los proveedores de servicios bancarios, comprobación mensual de la calificación crediticia del banco y la presentación periódica de informes al Comité de Finanzas ante cualquier cambio.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros
5	<b>Resultado 3</b> Un dictamen de un Auditor Externo calificado afecta negativamente a la reputación del Centro en cuanto a su prudencia y gestión financiera adecuada.	Falta de rendición de cuentas por parte del personal directivo; incapacidad para aplicar las NICSP aprobadas; controles internos insuficientes.	Clarificación del marco de rendición de cuentas, revisión y actualización del Reglamento Financiero y la Reglamentación Financiera vinculados al examen de los procesos operativos, y aplicación de las NICSP.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros/ Equipo de Dirección
6	<b>Prioridad estratégica 4</b> Las fluctuaciones de los tipos de cambio provocan una reducción importante del poder adquisitivo de las monedas/divisas de los gobiernos y clientes institucionales fuera de la zona euro.	Las fluctuaciones de los tipos de cambio debidas a los déficits presupuestarios gubernamentales, la rebaja de la calificación de los bonos del Estado, las subidas de los tipos de interés por los Bancos centrales u otras incertidumbres en los mercados financieros mundiales.	Cobertura de las contribuciones voluntarias en dólares EE. UU. mediante contratos de futuros. Una gestión eficaz de los activos y pasivos en divisas distintas del euro para limitar la exposición a las fluctuaciones de los tipos de cambio.	Completado al 100%	Bajo	Tesorero/ Servicios Financieros
7	<b>Resultado 2</b> El uso no autorizado de los materiales del Centro y las asociaciones con instituciones inadecuadas afecta negativamente a la reputación del Centro.	Selección y examen de debida diligencia inadecuados.	El Centro ha establecido un mecanismo y un procedimiento internos de autorización de alianzas y acuerdos de financiación. Se ha presentado un proyecto de política de derechos de autor a la Oficina del Consejero Jurídico (JUR) para su autorización y se ha iniciado un proyecto para el establecimiento de criterios institucionales en relación con la concesión de licencias y la certificación de los participantes, formadores e instituciones asociadas.	Completado al 80%	Bajo	Programas de formación/ PRODEV/JUR
8	<b>Resultado 3</b> Daños al Centro de Datos del Centro o a otras infraestructuras informáticas básicas inutilizan las aplicaciones esenciales durante un período prolongado de tiempo o producen una pérdida de información crítica.	Incendio, daños por agua o acto malintencionado.	Reproducción de los datos interactivos en dos centros de datos. Separación de la infraestructura de seguridad de los datos interactivos trasladando la biblioteca de cintas a otra parte del edificio del Centro. Establecimiento de planes de recuperación en caso de desastre para la recuperación de los sistemas de correo electrónico y de BlackBerry. Plan de continuidad de las actividades de la TIC completamente desarrollado en 2013.	Completado al 100%	Bajo	Servicios de Tecnologías de la Informa- ción y la Comunicación

Referencia al Plan Estratégico	Riesgo	Causa(s) identificada(s)	Medida(s) de mitigación	Proceso de ejecución	Nivel de riesgo residual	Responsable(s) del riesgo
9	<b>Resultado 3</b> Un fraude u otras prácticas o comportamientos no éticos provocan pérdidas financieras importantes y afectan negativamente a la reputación del Centro.	El comportamiento no ético o ilegal por parte de un miembro del personal, un proveedor o un participante.	Aplicación de una política de tolerancia cero ante el fraude, con el apoyo de una mayor información y formación para los directivos y el personal; un cumplimiento estricto de las normas de contratación; diligencia debida en relación con la selección de los participantes. Servicios de Recursos Humanos: Actualización regular y promoción de la página web sobre Ética del Centro ( <a href="http://www.itcilo.org/en/the-centre/about-us/ethics">www.itcilo.org/en/the-centre/about-us/ethics</a> ). Se ha establecido un procedimiento y una lista de comprobación para la selección e inscripción de los participantes. Es posible que se necesite sensibilización y formación adicionales para su aplicación efectiva.	Completado al 80%	Medio	Programas de Formación/ Recursos Humanos/ Servicios Financieros
10	<b>Resultado 3</b> Riesgos de seguridad y salud en el trabajo dan lugar a accidentes, litigios y pérdidas financieras.	Información inadecuada e incumplimiento de las prácticas de seguridad y salud en el trabajo.	Supervisión de las normas de seguridad y salud en el trabajo, mejora de la comunicación sobre las normas de seguridad de las Naciones Unidas y el cumplimiento de las mismas; simulacros de incendio regulares; control periódico de la calidad del aire y el agua, así como del asbesto, y revisión de la cobertura del seguro.	Completado al 80%	Bajo	Servicio de Administración Interna/JUR
11	<b>Resultado 3</b> Catástrofes inesperadas que no están cubiertas por un seguro adecuado. Comportamientos de incumplimiento. Compromisos de dotación de personal sin financiación. Conflictos importantes relacionados con el trabajo.	La falta de conocimiento del Estatuto del Personal, de las políticas, los procedimientos, los procesos de autorización y de la delegación de responsabilidades. Falta de conciencia sobre los riesgos potenciales y/o falta de conocimientos sobre cómo prevenirlos o asegurarlos. Falta de diligencia a la hora de abordar la SST, el desempeño, los problemas de mala conducta y las preocupaciones del personal. Prácticas de gestión de recursos humanos y diálogo social inadecuados.	Revisión regular de la cobertura del seguro. Formación para el cumplimiento de los procedimientos clave y los procedimientos nuevos. Formación regular sobre seguridad del personal. Desarrollo de alertas de peligro. Directrices sobre la protección de datos personales confidenciales. Aplicación de las mejores prácticas de recursos humanos. Promoción del diálogo social y el cumplimiento de las normas de buena conducta. Supervisión de la evolución de los costos de personal. Asegurarse de que se hace una evaluación sistemática del desempeño del personal.	Completado al 60%	Medio	Recursos Humanos

[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)



Centro Internacional de Formación de la OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 • 10127 Turín - Italia  
Correo: [communications@itcilo.org](mailto:communications@itcilo.org) • Teléfono: + 39 011 693 6111  
Fax: + 39 011 663 8842

© Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013  
Diseño e impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT - Turín, Italia

Made of paper awarded the European Union Eco-label,



reg.nr FI/11/1, supplied by UPM.