

## **Consejo del Centro**

80.<sup>a</sup> reunión, Turín, 26-27 de octubre de 2017

**CC 80/1**

---

**PARA INFORMACIÓN**

PRIMO PUNTO DEL ORDEN DEL DÍA

## **Informe provisional de ejecución para 2016**



---

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	2
<b>01 I. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: PROGRESOS REALIZADOS EN LOS TRES PILARES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2016-2017</b>	
INTRODUCCIÓN	5
PILAR 1: DESARROLLO	
Resultado 1: Mayor alcance a los mandantes tripartitos de la OIT, los asociados para el desarrollo y las redes	6
Resultado 2: Los participantes en los servicios de formación y aprendizaje han reforzado su capacidad de promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible	15
PILAR 2: FINANZAS	
Resultado 3: Base sólida de recursos	18
Resultado 4: Arquitectura de costos simplificada	24
PILAR 3: GESTIÓN	
Resultado 5: Personal calificado y variado, instalaciones de calidad y mejora de la huella ambiental	27
<b>02 II. GESTIÓN DE LOS RIESGOS</b>	30
<b>03 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>	31
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el trabajo e Igualdad de género	32
Políticas y análisis del empleo	33
Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local	35
Protección Social, Gobernanza y Tripartismo	37
Actividades para los trabajadores	38
Actividades para los empleadores	39
Desarrollo Sostenible	42
Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia	43
Turin School of Development	45
Publicación multimedia y servicios lingüísticos	46
<b>04 PROGRAMA Y PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2016-2017</b>	48

# RESUMEN EJECUTIVO

---



En el presente informe provisional de ejecución se presentan los resultados correspondientes al primer año del Plan Estratégico y Programa y Presupuesto (el Plan) del Centro Internacional de Formación de la OIT (el Centro) para el período 2016-2017, que fue adoptado por el Consejo de Administración del Centro en su 77.ª reunión celebrada en octubre de 2015<sup>1</sup>. El Informe provisional de ejecución contiene los resultados para 2016 sobre las tres dimensiones de desempeño incluidas en el Plan, y los datos finales para cada indicador de desempeño en la gestión basada en los resultados.

Los datos muestran que, en línea general, el Centro está bien encaminado hacia la consecución de sus objetivos bianuales de desempeño establecidos en el marco de gestión basada en los resultados para la dimensión del desempeño técnico. En términos de alcance, y hasta diciembre de 2016, el Centro había alcanzado más de 9.300 participantes con formación presencial y más de 5.900 participantes con actividades de aprendizaje a distancia, es decir, el 51 por ciento del objetivo combinado establecido para el bienio. La participación de los mandantes tripartitos de la OIT en las actividades de formación presencial ascendió al 39 por ciento, acercándose por lo tanto al objetivo del 43 por ciento fijado por el Consejo para el período bienal. Casi dos de cada tres actividades de formación del Centro se diseñaron y llevaron a cabo en colaboración con los departamentos y oficinas exteriores de la OIT, superando el objetivo del 50 por ciento establecido en el Plan. La inmensa mayoría de todas las actividades de formación en grupo estuvieron relacionadas temáticamente con los diez resultados de políticas y

<sup>1</sup> CC 78/2.



---

con los tres resultados funcionales del Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017. Analizados en su conjunto, estos resultados demuestran claramente la estrecha concordancia entre el Centro y el Programa de Trabajo Decente de la OIT.

Además, en lo que respecta a la calidad e impacto de la formación, el Centro mantuvo su alto nivel de satisfacción de los participantes con sus servicios de formación en 2016, logrando una puntuación media de 4,49 en una escala de 1 a 5, en la que 5 corresponde a la excelencia del servicio. En cuanto a las evaluaciones de conocimientos realizadas al final de las actividades formativas, se registra que el 84 por ciento de los participantes adquirieron nuevos conocimientos durante la formación, acercándose al objetivo del 90 por ciento establecido en el Plan. Una evaluación externa de la formación encargada por el Centro también demuestra que el 66 por ciento de todos los participantes siguieron aplicando sus nuevos conocimientos adquiridos después de la formación.

Este buen desempeño también se refleja en el resultado financiero general de 2016, que arrojó **un superávit presupuestario de 1,052 millones de euros**. El Centro también recibió un **dictamen de auditoría sin reservas** por parte del Auditor Externo sobre la plena conformidad de los estados financieros con las NICSP.

A lo largo de 2016, el Centro contribuyó a la ejecución de la estrategia de la OIT. El Centro organizó varios talleres e iniciativas de intercambio de conocimientos relacionados con la Iniciativa del Centenario relativa al futuro del trabajo. A finales de 2016, el Centro puso en marcha una iniciativa basada en la web para el Programa mundial de referencia de la OIT sobre empleos para la paz y la resiliencia. El Centro también introdujo en el mercado varios cursos de formación para dar a conocer el vínculo entre el Programa de Trabajo Decente de la OIT y el Marco de Desarrollo Sostenible del sistema de las Naciones Unidas para 2030. El Centro acogió una vez más el retiro anual del Equipo Mundial de Gestión de la OIT en enero de 2016 y facilitó una serie de actividades de desarrollo del personal de la OIT, entre ellas el Programa de liderazgo ejecutivo y gestión estratégica de la OIT, formación inicial para los funcionarios recién contratados por la OIT y un curso de formación para los directores de las oficinas exteriores de la OIT.

Teniendo en cuenta los aumentos estatutarios de los sueldos y derechos del personal, junto con el aumento del volumen de las actividades de formación, y los ahorros generados por los puestos vacantes, en 2016 se lograron contener los gastos de personal. **Los gastos totales de personal** de 2016 ascendieron a 18,25 millones de euros, frente a 17,96 millones de euros de 2015.

Un acontecimiento muy positivo en 2016 fue la decisión del **Gobierno de Italia** de aprobar su **contribución voluntaria anual de 1,6 millones de euros al Centro**, que pone de manifiesto su firme compromiso y confianza en la labor y el papel del Centro.

---

El Centro aumentó considerablemente el uso de su campus electrónico (e-campus) para las actividades de formación combinada y aprendizaje a distancia. En el período que abarca el informe, el número de actividades de formación que combinan la formación presencial y las modalidades de aprendizaje a distancia aumentó en un 25 por ciento y el número de participantes inscritos a cursos de aprendizaje a distancia se duplicó con creces, lo que se asocia con el lanzamiento de los cursos en línea masivos y abiertos. El Centro amplió su conjunto de servicios de apoyo al desarrollo de la capacidad institucional, completando una evaluación de factibilidad para el establecimiento de un «Centro de formación de inspectores del trabajo» en Viet Nam y asesorando al Centro Regional Africano de Administración Laboral en Zimbabwe sobre una estrategia de reingeniería. El Centro mejoró considerablemente su catálogo en línea de actividades anuales de formación y sistematizó aún más el uso de redes sociales para sus campañas de divulgación. El Centro estableció una función de innovación en el marco de su programa de aplicación de las tecnologías de la educación y el aprendizaje a distancia y puso en marcha una modalidad de financiación específica para apoyar el aprendizaje experimental interno y el desarrollo de nuevos productos.

En 2016, la Turin School of Development, a través de sus 10 Maestrías, continuó promoviendo la enseñanza y la educación de alta calidad para los estudiantes procedentes de todas partes del mundo. La Escuela añadió a su cartera una nueva maestría en «Relaciones laborales y de empleo». Además, se puso en marcha un grupo de investigación desarrollado en cooperación con la OIT y algunas universidades seleccionadas con miras a aumentar la reputación internacional de la Escuela.

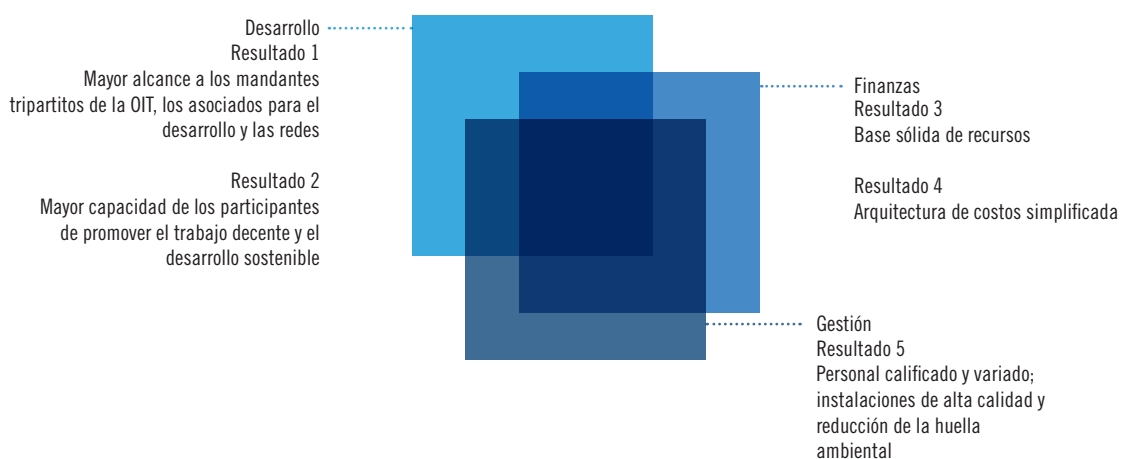
En la sección I del presente informe se proporciona información sobre cada uno de los indicadores de desempeño de alto nivel del marco de gestión basada en los resultados en que se basa el Plan del Centro. En la sección II se proporciona información sobre la gestión de los riesgos y en la sección III se resumen las principales actividades de formación y aprendizaje realizadas por cada uno de los programas técnicos. Por último, en la sección IV se proporciona información sobre las previsiones presupuestarias para el período bienal.

# ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: PROGRESOS REALIZADOS EN LOS TRES PILARES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA 2016-2017

## INTRODUCCIÓN

Como se indica en el Plan, la estrategia de sostenibilidad del Centro se basa en tres pilares: desarrollo, finanzas y gestión. El pilar de desarrollo está vinculado al desempeño del Centro en relación con su mandato de fortalecer la capacidad de los mandantes tripartitos de la OIT y promover más ampliamente el trabajo decente y el desarrollo sostenible a través de sus redes con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo. El pilar de las finanzas aborda los resultados financieros y, en particular, la sostenibilidad financiera del Centro mediante una combinación de una base de recursos reforzada, ingresos devengados y una arquitectura de costos simplificada. El pilar de la gestión se centra en los recursos humanos, la calidad de las instalaciones del Centro, el impacto medioambiental de sus operaciones y la gestión de los riesgos.

Estos tres pilares son «interdependientes y se refuerzan mutuamente». Si bien el pilar de desarrollo es fundamental dado que está relacionado con el mandato del Centro, cualquier deficiencia en uno de los pilares afectaría al desempeño obtenido en los demás y, por lo tanto, socavaría la sostenibilidad general del Centro. Cada pilar se recoge en una serie de resultados con indicadores asociados para permitir el seguimiento del progreso hacia la consecución de las metas establecidas en cada indicador para el período 2016-2017. Los tres pilares de la estrategia de sostenibilidad se ilustran en el siguiente diagrama.



## PILAR 1: DESARROLLO

### RESULTADO 1: MAYOR ALCANCE A LOS MANDANTES TRIPARTITOS DE LA OIT, LOS ASOCIADOS PARA EL DESARROLLO Y LAS REDES

Este resultado tiene por objeto evaluar en qué medida las actividades de formación impartidas por el Centro a los mandantes y a otras partes interesadas de la OIT alcanzan un volumen importante de participantes. Las cifras de alcance están desglosadas por los mandantes de la OIT y otras partes interesadas de la OIT, por modalidad de formación y género. Además, este resultado tiene por objeto medir si las actividades de formación del Centro se aprovechan eficazmente a través de alianzas con los departamentos técnicos de la OIT, las oficinas exteriores de la OIT y otras organizaciones de formación para producir efectos de escala y sinergias. Por último, los indicadores de desempeño de alto nivel vinculados a este resultado muestran si el Centro hace pleno uso de la tecnología de la información y las comunicaciones para aumentar su alcance y mejorar sus servicios de formación.

Indicador de alto nivel del desempeño organizativo	Resultados de 2014 (base de referencia)	Meta para 2016-2017	Resultados 2016	Situación
Indicador 1.1: Porcentaje de los mandantes tripartitos de la OIT del número total de participantes alcanzado a través de actividades de formación y aprendizaje presenciales (incluidas las combinadas).	40,1%	43%	39%	Aproximándose a la meta
Indicador 1.2.: Número total de participantes alcanzado a través de actividades de formación y aprendizaje presenciales (incluidas las combinadas) desglosado por los mandantes de la OIT, asociados para el desarrollo, género y días/participantes.	10 042	22 000	Número total de participantes: 9 386. Número total de días/participantes: 75 920. Mujeres: 42,3% Del número total de participantes: - 1 104 empleadores - 1 411 trabajadores - 1 136 ministerio de trabajo - 2 691 participantes de otras instituciones gubernamentales y públicas.	Meta lograda
Indicador 1.3: Número de participantes alcanzado a través de modalidades de aprendizaje a distancia (excluidas las actividades combinadas) desglosado por los mandantes de la OIT, asociados del desarrollo, género y días/participantes.	2 726	8 000	Número total de participantes: 5 946 incluidos: 2.064 participantes inscritos en MAP y 3.882 participantes en seminarios virtuales, cursos en línea masivos y abiertos, cursos a distancia autoguiados y comunidades de practica no inscritos en MAP. Para los 2.064 participantes inscritos en MAP, el número total de días/participantes ascendió a 30.492 y la proporción de mujeres y hombres alcanzó el 43,1%. De los 2.064 participantes, 146 participantes eran del grupo de empleadores, 636 del grupo de trabajadores, 81 del ministerio de trabajo y 407 de instituciones gubernamentales y públicas.	Superando la meta
Indicador 1.4: Porcentaje de uso de TI en las actividades de formación y aprendizaje realizadas en el campus (expresado como el porcentaje de cursos abiertos en el campus que utilizan ordenadores de tableta).	19%	50%	62,6%	Superando la meta



Indicador 1.5: Porcentaje de las actividades de formación diseñadas y/o impartidas en colaboración con las oficinas de la sede y oficinas exteriores de la OIT.	53%	55%	63,1%	Superando la meta
Indicador 1.6: Porcentaje de actividades de formación impartidas en asociación con una institución de formación nacional o internacional.	17%	30%	17,1%	Aproximándose a la meta

Los indicadores muestran que el Centro está por lograr el objetivo de llegar a 22.000 mujeres y hombres con formación presencial durante el período 2016-2017 y que probablemente superará su objetivo de alcance para las actividades de aprendizaje a distancia. El Centro ha mantenido su alcance con formación presencial en comparación con el primer año del bienio anterior, con un ligero cambio hacia actividades sobre el terreno que se aproximan geográficamente a la demanda y reducen los costos de transacción de los participantes; a su vez, el alcance del aprendizaje a distancia se ha duplicado en comparación con el primer año del bienio anterior, impulsado por la introducción en el mercado de los cursos en línea masivos y abiertos, pero también apoyado por el mayor uso de los seminarios virtuales y los cursos de aprendizaje a distancia autoguiados en el e-campus del Centro

Mayor alcance a través del e-campus
<b>¿Qué es el e-campus?</b>
<p>El e-campus es el sistema de gestión del aprendizaje del Centro y ha sido creado para responder a las diversas necesidades de aprendizaje de los mandantes de la OIT. Apoya una amplia gama de modalidades de aprendizaje, tales como módulos autoguiados de aprendizaje electrónico, programas de aprendizaje electrónico basados en tutorías y cursos masivos en línea y abiertos (MOOC), comunidades de práctica en línea, seminarios virtuales y cursos combinados. También permite un uso más eficaz de los recursos y un mayor alcance a los mandantes.</p> <p>Con el objetivo de transformar el e-campus en un centro de intercambio de conocimientos, los esfuerzos del Centro se centraron en dos ámbitos principales: institucionalizar y ampliar el uso del e-campus; y añadir valor mediante intervenciones de aprendizaje innovadoras.</p> <p>A fin de institucionalizar el e-campus se realizaron varias mejoras técnicas, como el desarrollo de una interfaz para permitir el flujo de información del MAP al e-Campus, un mayor acceso para los colegas de la OIT, el apoyo a cursos multilingües, la mejora del diseño y la integración con el sitio web público del Centro y la creación de un marco analítico de aprendizaje que permita un mejor análisis de los datos recogidos.</p> <p>Con miras a innovar constantemente sus modalidades de aprendizaje, las actividades del Centro se concentraron principalmente en aumentar el uso de los cursos autoguiados y los MOOC (11 nuevos cursos autoguiados en 2016), incrementando las nuevas modalidades de aprendizaje mediante la combinación de diferentes formatos de aprendizaje innovadores (es decir, las jornadas regionales de aprendizaje de la OIT), el uso del e-portfolio (cartera electrónica) como herramienta de evaluación para el aprendizaje basado en las competencias (por ejemplo el programa de certificación Formación de formadores de la OIT), y el uso de elementos lúdicos en los cursos de aprendizaje electrónico basados en tutorías para aumentar la participación de los estudiantes (por ejemplo el uso de distintivos).</p>
<b>El e-campus en cifras</b>
<p>Desde su creación, el e-campus ha acogido 38 cursos de aprendizaje a distancia y MOOC, 39 cursos autoguiados, 70 cursos presenciales (una nueva modalidad introducida en 2016), 10 comunidades de práctica y 20 academias. Recientemente, 9 programas de maestría también han comenzado a utilizarlo. Esto significa que hasta la fecha, el e-campus ha registrado 14.867 usuarios de todo el mundo, de los cuales 6.231 estaban activos en 2016.</p>

Es importante destacar que en los últimos dos años ha aumentado rápidamente el uso de la «formación mixta o combinada», en la que los cursos de formación combinan las modalidades de aprendizaje presencial y a distancia en itinerarios de aprendizaje en varias etapas. En particular, la proporción de mujeres entre los participantes ha aumentado en un 42,3 por ciento para la formación presencial y en un 43 por ciento para el aprendizaje a distancia, como resultado de una serie de nuevos proyectos de desarrollo de productos específicos de género financiados por el Fondo de Innovación del Centro.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES SEGÚN EL TIPO DE FORMACIÓN EN 2016

	2016			
	Actividades	Participantes	Días de formación	Días/ participantes
<b>En el Centro</b>	166	3 862	1 012	27 330
«Combinadas-C» (A distancia + fase presencial en el campus)	31	702	1 127	26 837
A distancia			387	8 958
Presencial			740	17 879
<b>Sobre el terreno</b>	157	4 587	648	18 139
«Combinadas-F» (A distancia + fase presencial sobre el terreno)	13	235	211	3 614
Distancia			87	1 601
Presencial			124	2 013
<b>A distancia</b>	33	2 064	463	30 492
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>11 450</b>	<b>3 461</b>	<b>106 412</b>

*El indicador de días/participantes se calcula por cada actividad de formación como resultado del número de participantes y del número de días de formación efectivos.*

La proporción de representantes de los trabajadores y los empleadores en las actividades de formación presencial del Centro ascendió al 39 por ciento, acercándose a la meta del 43 por ciento establecida para el bienio. Los representantes de los trabajadores y de los empleadores dependen de las becas para acceder a la formación y en 2016, los fondos cautivos para financiar estas becas han sido limitados debido al menor superávit del Centro en 2014. En 2017, el Centro podrá aprovechar una vez más el mayor superávit de 2015 para aumentar las asignaciones destinadas a becas y trabajar hacia el logro de la proporción. Otro elemento que probablemente aumentarán la proporción de mandantes tripartitos de la OIT en las actividades de formación presencial del Centro es la movilización satisfactoria de recursos extrapresupuestarios para la cooperación técnica vinculada a proyectos facilitados por la OIT en Bangladesh. Además, se prevé que las actividades de divulgación aumentarán en 2017, el segundo año del ciclo de programación de la OIT, cuando el Centro podrá recurrir tradicionalmente a las asignaciones adicionales de la OIT para la formación.

El rápido crecimiento de las actividades de aprendizaje a distancia indica un mayor uso de la tecnología de la información y las comunicaciones para ampliar el alcance de la formación y reducir al mismo tiempo el costo por participante (véase también

el desempeño del Centro en el Resultado 3). Otro indicador relacionado con las actividades de formación potenciadas por la TI es el uso de ordenadores de tableta en dos de cada tres cursos impartidos en el campus.

En 2016, dos de cada tres actividades de formación del Centro se diseñaron y llevaron a cabo en colaboración con la OIT, lo que supuso un aumento significativo en los últimos años y una prueba de la fuerte consonancia de la cartera de servicios con el marco estratégico de la OIT. El nivel de armonización del Centro con el marco estratégico también se ve respaldado por el hecho de que en 2016 casi todas las actividades de formación del Centro estuvieron relacionadas temáticamente con uno de los 10 resultados de política o con uno de los tres resultados funcionales del Programa y Presupuesto de la OIT para el bienio.

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EN GRUPO SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA OIT EN 2016

	Actividades	Participantes
<b>Resultados de políticas</b>		
1. Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes	43	1 644
2. Ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo	27	666
3. Establecimiento y extensión de los pisos de protección social	25	933
4. Promoción de empresas sostenibles	53	1 732
5. Trabajo decente en la economía rural	5	209
6. Formalización de la economía informal	9	221
7. Promoción del cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo a través de la inspección de trabajo	16	408
8. Protección de los trabajadores contra formas inaceptables de trabajo	40	830
9. Promoción de políticas de migración laboral justas y eficaces	8	313
10. Organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes y representativas	84	2 519
<b>Resultados funcionales</b>		
A. Promoción eficaz del trabajo decente	61	1 421
B. Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización	6	88
C. Servicios de apoyo eficientes y uso eficaz de los recursos de la OIT	12	252
<b>Otros</b>		
Otros	11	214
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>11 450</b>

El establecimiento de alianzas con instituciones académicas y de formación internacionales, regionales o nacionales sigue siendo el componente principal de la estrategia del Centro para contribuir al desarrollo de la capacidad institucional y aumentar el alcance. Los datos de 2016 muestran que el Centro se aproxima a su meta, pero la situación está algo distorsionada, ya que las estadísticas sólo incluyen alianzas respaldadas por un memorando de acuerdo o un acuerdo de asociación. Otras modalidades, como la cooperación ad hoc, en la que las instituciones internacionales,

---

regionales o nacionales de formación imparten conjuntamente sesiones en asociación con el Centro, no fueron por lo tanto registradas, observación que podría requerir el perfeccionamiento del parámetro en el próximo Programa y Presupuesto del Centro.

De hecho, el Centro intensificó considerablemente su colaboración con las organizaciones asociadas regionales y nacionales en 2016 en el marco de los memorandos de acuerdo existentes, entre ellos el Instituto V. V. Giri en la India y la Universidad de Zhejiang en China. El Centro también completó una serie de servicios de asesoramiento en materia de desarrollo de capacidad institucional para las organizaciones locales de formación, incluida la creación de un instituto de formación de inspectores de trabajo en Viet Nam y la reestructuración del Centro Regional Africano de Administración Laboral (ARLAC) en Zimbabwe. En 2017, el Centro seguirá ampliando y profundizando estas asociaciones de desarrollo de capacidad institucional.

#### Apoyo al desarrollo de capacidad institucional para ARLAC

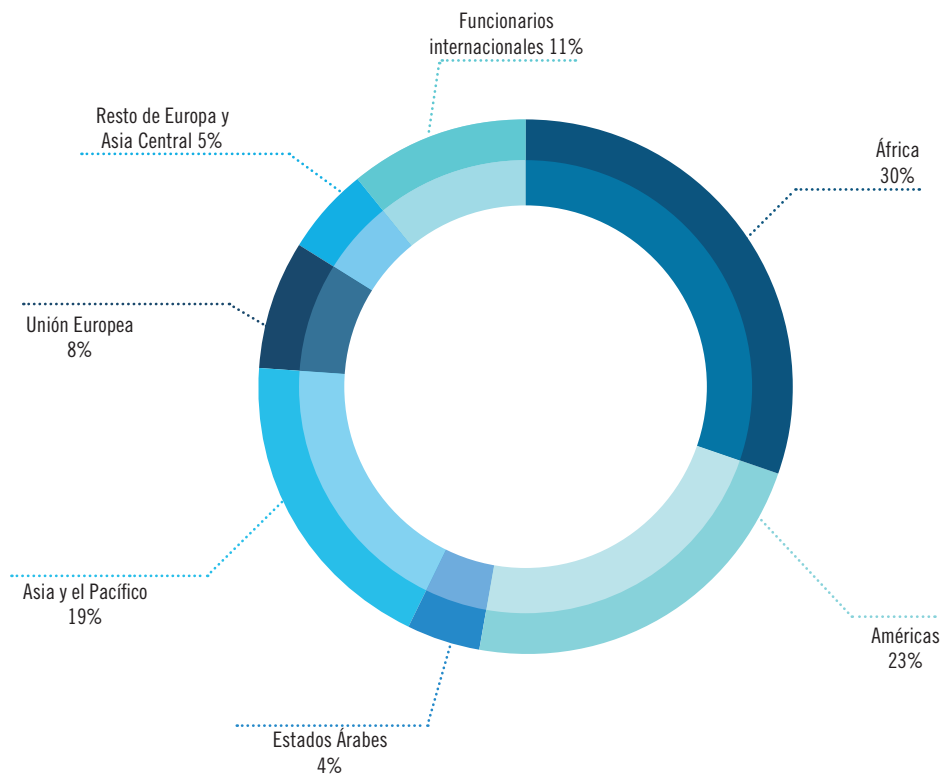
El Centro Regional Africano de Administración del Trabajo (ARLAC), con sede en Harare, Zimbabwe, tiene el mandato de fortalecer los sistemas de administración del trabajo en los países miembros a través de la formación, la investigación, la consultoría, los servicios de asesoramiento y las publicaciones. Diecinueve países de África Oriental y Meridional ratificaron el acuerdo ARLAC y otros cuatro países tienen el estatus de observadores. ARLAC ofrece formación en las siguientes áreas: administración del trabajo, inspección del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, cuestiones laborales, formación de formadores y diálogo social. Se ofrecen otros cursos en función de las necesidades de los países miembros. ARLAC también ayuda a los países miembros en la planificación y ejecución de sus cursos de formación.

En 2016, se encargó al Centro que llevara a cabo una evaluación del desempeño organizativo actual de ARLAC, y que proporcionara al órgano rector de ARLAC un conjunto de recomendaciones para allanar el camino hacia la sostenibilidad de la institución de formación. Se aplicó una combinación de métodos de evaluación cuantitativa y cualitativa para llevar a cabo la tarea, que comprendió investigación documental, una encuesta en línea de clientes a los antiguos estudiantes de ARLAC, entrevistas cara a cara, telefónicas o por skype con miembros del Consejo de Administración de ARLAC, la oficina ejecutiva de ARLAC y la secretaria de ARLAC, y una discusión en grupo focal con un grupo de clientes de ARLAC que asistían a la formación en el campus de ARLAC. La asignación se llevó a cabo entre mayo y octubre de 2016.

La evaluación reveló que ARLAC no estaba trabajando de manera sostenible y que se necesitaban medidas de reajuste para mejorar el desempeño. La evaluación concluyó con una serie de recomendaciones aprobadas por el Consejo de Administración de ARLAC para reestructurar la cartera de servicios de la organización, ampliar sus operaciones de formación, renovar sus instalaciones de formación y perfeccionar su sistema de gobernanza.

Como se ilustra en el siguiente gráfico, el Centro alcanzó a un abanico de participantes muy diversificado, con una fuerte representación de participantes de África, una representación equilibrada de Europa, Asia y las Américas y un número relativamente menor de los Estados Árabes.

PARTICIPANTES POR REGIÓN EN 2016



La distribución geográfica de los participantes se vio influenciada en parte por los proyectos de cooperación técnica facilitados por la OIT en África y Asia que recibieron contribuciones técnicas por parte del Centro. Otro elemento que influye en la distribución geográfica de los participantes son las campañas de divulgación adaptadas conducidas por el Centro y dirigidas a grupos de países que comparten distintas necesidades de desarrollo de capacidad. Por ejemplo, en 2016, el Centro puso en marcha una iniciativa en apoyo al programa de referencia mundial de la OIT para promover el empleo para la paz y la resiliencia en los países afectados por situaciones de fragilidad. Para mayor información, consulte: [http://www.itcilo.org/es/iniciativas-de-apoyo/promocion-del-trabajo-decente-en-situaciones-de-fragilidad?set\\_language=es](http://www.itcilo.org/es/iniciativas-de-apoyo/promocion-del-trabajo-decente-en-situaciones-de-fragilidad?set_language=es). Además, el Centro amplió el alcance de sus actividades en el marco del programa BRICS que comprende Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

#### Instantánea del Programa BRICS del Centro

El programa BRICS y de países de ingresos medianos del Centro está ahora firmemente arraigado en el marco de desarrollo de alianzas de alto nivel aplicado por las directrices de la OIT sobre la colaboración con asociados para el desarrollo no tradicionales, incluido el papel cada vez mayor del sector privado y las directrices sobre la facilitación de la colaboración no tradicional publicadas por el Consejo de Administración en marzo de 2014.

La unidad de nuevas alianzas emergentes y especiales de PARDEV de la OIT y la unidad BRICS del Centro han mejorado aún más la programación conjunta y la ejecución de un plan de trabajo estratégico de divulgación. Esta alianza estratégica ha dado lugar a la puesta en marcha de actividades de referencia en materia de formación y aprendizaje que cuentan con un número cada vez mayor de participantes. El impacto más significativo y la satisfacción de los participantes fueron los siguientes eventos innovadores de la CSST:

#### Instantánea del Programa BRICS del Centro

1. La primera *Academia de Cooperación Sur-Sur y Triangular* se llevó a cabo en respuesta a la tendencia mundial de ampliar el compromiso con el Sur global y compartir buenas prácticas a través de la cooperación Sur-Sur y triangular. Este evento interregional de aprendizaje y de creación de redes fue la culminación de los esfuerzos para abogar estratégicamente y políticamente por la CSST en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y el trabajo decente en particular.

2. La primera *Escuela Internacional de Verano específica de China - Aprovechar el talento de los jóvenes: desarrollar la próxima generación de líderes mundiales*, que reunió a 39 estudiantes chinos destacados y les dio la oportunidad de aprender de la academia italiana y alemana, ilustrando las mejores prácticas sobre cómo desarrollar competencias de liderazgo responsable y sostenible para un entorno internacional.

3. El seminario de *alto nivel OIT-China-ASEAN* para lograr los objetivos de desarrollo del Milenio sobre la protección social universal mediante la cooperación Sur-Sur y triangular en Beijing, atrajo a 84 funcionarios de alto nivel. Los debates se centraron en cómo crear un amplio compromiso para los pisos universales de protección social, involucrando a los gobiernos, las organizaciones de trabajadores y empleadores, la sociedad civil, la comunidad empresarial y los asociados para el desarrollo a través de la Cooperación Sur-Sur y Triangular.

4. La *Exposición Mundial sobre el Desarrollo Sur-Sur* de 2016 siguió promoviendo y forjando alianzas no tradicionales para la OIT y el Centro, haciendo hincapié en el Foro de soluciones de la OIT: El futuro del trabajo y la cooperación Sur-Sur. Articuló y promovió alternativas de políticas, alianzas innovadoras y buenas prácticas que pueden ser replicadas por los gobiernos, empleadores y trabajadores y otros socios clave en los países del Sur global a través de la CSST.

En 2016, El Centro prosiguió su contribución en la aplicación de la Iniciativa del Centenario de la OIT relativa al trabajo. A través de su Fondo de Innovación, el Centro apoyó financieramente el desarrollo de una gama de nuevos productos para orientar a los mandantes de la OIT y a otras partes interesadas en sus debates sobre las repercusiones de los actuales procesos de transformación global en su entorno laboral. El Centro también prestó apoyo a los mandantes de la OIT en materia de desarrollo de capacidad para facilitar debates a nivel nacional y regional sobre el futuro del trabajo.

#### Proyectos del Fondo de Innovación en 2016

El Fondo de Innovación es un mecanismo de financiación interno establecido en 2012 con el objetivo de fomentar la innovación y la investigación en toda la cartera de formación, haciendo hincapié en las modalidades de aprendizaje apoyadas por Internet y potenciadas por la TI. En 2016, el Fondo de Innovación estaba a disposición para financiar propuestas relacionadas con la Iniciativa del Centenario de la OIT sobre el Futuro del Trabajo o para promover la creación de prototipos y el aprendizaje experimental en el departamento de formación. En cuanto a los proyectos relacionados con el futuro del trabajo, se ejecutaron nueve proyectos cofinanciados por los departamentos de la OIT y las oficinas exteriores de la Organización.

##### Tema: «El futuro del trabajo»

Desarrollo de un curso en línea masivo y abierto (MOOC) sobre el futuro de las organizaciones de empleadores (para su introducción al mercado en 2017)

Migración de la plataforma en línea del Programa de Actividades para los Trabajadores sobre educación a distancia y desarrollo de escuelas de Trabajo Decente al e-campus del Centro

Análisis del futuro, prospectiva y horizonte; elaboración de una caja de herramientas en línea con métodos de prospectiva, incluida la prueba experimental de las herramientas de prospectiva en colaboración con el equipo de apoyo al Trabajo Decente para África Septentrional y la Oficina de país para Egipto y Eritrea

Technology@Work: Fase II: extensión de las intervenciones de conocimientos en línea incluyendo el lanzamiento de un MOOC sobre Technology@Work

Taller subregional sobre el futuro del trabajo para los jóvenes en Estados frágiles, realizado en asociación con la Oficina de la OIT en Nigeria, Ghana, Liberia y Sierra Leona.

Innovación social y futuro del trabajo

El uso de datos masivos (Big data) para el apoyo al desarrollo empresarial y el trabajo decente para los jóvenes, incluido un simposio subregional para África Meridional convocado en Sudáfrica
El futuro del trabajo en una economía más ecológica, vinculado a la Academia de empleos verdes celebrada en octubre de 2016
Acceso a la protección social para todos en Asia: buenas prácticas de las asociaciones para el desarrollo Sur-Sur, incluido un evento de diálogo político subregional convocado en asociación con la Oficina de país de la OIT de China y Mongolia en Beijing/China.
<b>Tema: «Promover la creación de prototipos y el aprendizaje experimental en el Departamento de Formación»</b>
MOOC: Curso en línea masivo y abierto sobre las funciones y responsabilidades de los miembros del Consejo de Administración en las organizaciones de empleadores.
NUDGE: Aplicación de marcos de cambio de comportamiento sobre desigualdades de género y políticas de empleo
MF: Desarrollo innovador del aprendizaje electrónico para lograr que las microfinanzas funcionen
VR: Realidad aumentada y virtual aplicada a casos educativos en el curso certificado de trabajo marítimo.
<b>Otros</b>
Actualización del catálogo web de formación del Centro.

En 2016, el Centro introdujo en el mercado varios cursos de formación para promover el vínculo entre el Programa de Trabajo Decente de la OIT y el Marco de Desarrollo Sostenible para 2030 del sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el Centro puso en marcha, en colaboración con la OIT, un módulo de aprendizaje a distancia autoguiado sobre la relación entre el Trabajo Decente y el desarrollo sostenible y formó a un grupo de miembros de personal de la OIT para que a su vez formaran a los mandantes de la OIT sobre el terreno sobre cómo incorporar el trabajo decente en los planes de acción nacionales vinculados con el marco de desarrollo sostenible.

Además del desarrollo del personal de la OIT, el Centro acogió una vez más el retiro anual del Equipo Mundial de Gestión de la OIT en enero de 2016 y facilitó una serie de actividades de desarrollo del personal de la OIT, entre ellas el Programa de Liderazgo Ejecutivo y Gestión Estratégica de la OIT, que consiste en formación inicial para los funcionarios recién contratados por la OIT, un curso de formación para los directores de las oficinas exteriores de la OIT y la Academia mundial de cooperación para el desarrollo. En total, 768 funcionarios de la OIT fueron contactados a lo largo del año para brindar apoyo al desarrollo de capacidad.

Plataforma de diseño común: A finales de año se puso en marcha un proyecto para desarrollar una plataforma de diseño común con el objetivo de compartir y reutilizar cada vez más los productos de aprendizaje, los planes de estudio, los módulos y propiciar un programa transversal. La primera versión de la plataforma se finalizará en el segundo trimestre de 2017, y se pondrá a prueba durante algunos cursos.

Mejora del alcance y catálogo web de formación: Se pusieron a prueba con éxito herramientas y técnicas de optimización de motores de búsqueda y de publicidad

---

en campañas promocionales. Se incrementaron las visitas al sitio web del Centro y la participación en las redes de medios sociales del Centro. Como resultado, se mejoró el catálogo de formación del Centro basado en la web, añadiendo la posibilidad de incluir vídeos promocionales y optimizando las páginas web promocionales de los cursos para dispositivos móviles y motores de búsqueda. En diciembre se puso en práctica un sistema que permitirá un mejor seguimiento sobre la manera en que los participantes aprendieron durante los cursos abiertos del Centro. Esto ayudará a evaluar el impacto de las actividades promocionales y, en particular, los canales de promoción que ofrecen el mejor resultado.



## PILAR 1: DESARROLLO

### RESULTADO 2: LOS PARTICIPANTES EN LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE HAN REFORZADO SU CAPACIDAD DE PROMOVER EL TRABAJO DECENTE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Este resultado tiene por objeto medir en qué medida las actividades de formación impartidas por el Centro a los mandantes de la OIT contribuyen a la consecución de los resultados de la OIT y del Programa de Trabajo Decente a nivel nacional o mundial. Esto está relacionado explícitamente con el mandato otorgado al Centro en el marco del seguimiento de la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa y en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2016-2017.

La repercusión de las actividades de formación del Centro se siguió de cerca en tres puntos de control a lo largo del proceso de prestación de servicios, a saber, el nivel de entrada, el nivel de producto y el nivel de resultado. El seguimiento y la evaluación de la calidad de la formación a nivel de entrada se relacionan con la satisfacción de los participantes con los servicios prestados por el Centro. El seguimiento y la evaluación de la calidad de la formación en el nivel de producto se refieren a los resultados de aprendizaje logrados por los participantes como consecuencia directa de la formación. A su vez, el seguimiento y la evaluación de la calidad de la formación a nivel de los resultados se relacionan con la medida en que los participantes aplican los nuevos conocimientos adquiridos después de la formación. Los niveles de satisfacción y las tasas de adquisición de conocimientos de los participantes se evaluaron internamente, mientras que los resultados de la formación se evaluaron a través de evaluaciones externas encargadas más allá de los requisitos de presentación de informes establecidos en los indicadores de desempeño de alto nivel del Plan.

Indicador de alto nivel del desempeño organizativo	Resultados de 2014 (base de referencia)	Meta para 2016-2017	Resultados 2016	Situación
Indicador 2.1: Nivel de satisfacción de fin de actividad de los participantes (expresado como la puntuación media en la calidad general de las actividades de formación)	4,46	4,5	4,49	Meta lograda
Indicador 2.2: Proporción de participantes en actividades de formación y aprendizaje que han adquirido nuevos conocimientos sobre políticas y programas para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible.	N.D. (El indicador ha sido introducido recientemente en el PyP para 2016-2017)	90% de los participantes de cursos abiertos demuestren un incremento de los conocimientos	84%	Aproximándose a la meta
Indicador 2.3: Porcentaje de actividades de formación y aprendizaje que alcanzan una puntuación de 2 o más alta en el marcador de género.	35%	40%	48,8%	Superando la meta

En 2016, el Centro mantuvo un alto nivel de satisfacción de los participantes con sus servicios de formación, con una puntuación media de 4,49 para la calidad global de la formación en una escala de 1 a 5, donde 1 indica mala calidad y 5 indica excelencia en los servicios. Los valores indicados más arriba se recogieron a través del cuestionario estándar de fin de actividad, instrumento utilizado habitualmente por

---

el Centro para supervisar la satisfacción de los participantes con sus servicios de formación y aprendizaje. Durante el año, los participantes inscritos en un total de 316 actividades completaron 6.482 cuestionarios. En 2016, las academias y las actividades de aprendizaje a distancia registraron considerables mejoras en la calidad general. Se recogieron 877 cuestionarios para 16 Academias y la puntuación media fue de 4,47. Para las actividades de educación a distancia, se recibieron 547 cuestionarios, con una puntuación media de 4,57 para la calidad general.

Un examen más detenido de los factores que sustentan la satisfacción de los participantes en el servicio revela altos niveles de satisfacción con la calidad de los especialistas y el apoyo administrativo recibido antes, durante y después de la formación. El nivel de satisfacción de las instalaciones de alojamiento y cafetería proporcionadas por el Centro en el campus mejoró tras la finalización de los proyectos de renovación a principios de 2016. A su vez, los niveles de satisfacción de la calidad del restaurante en el campus fueron inferiores a la par - un factor que se abordará con la modernización de las instalaciones de restauración en el primer trimestre de 2017. El Centro pudo demostrar que la gran mayoría de los participantes adquirió nuevos conocimientos durante la formación. Para comprobar el aprendizaje, unos 1.000 participantes de una muestra representativa de 47 actividades de formación impartidas en 2016 recibieron una prueba de evaluación de conocimientos con diez preguntas al final del curso. Las evaluaciones se adaptaron al contexto específico de la actividad y se administraron mediante pruebas de opción múltiple a través de ordenadores de tableta (40 actividades) y cuestionarios en papel (7 actividades). La puntuación media fue de 7,45 para el post-test en una escala de 0 a 10, donde 0 indica que los participantes no consiguieron responder a ninguna de las preguntas de la prueba y 10 indica que contestaron todas las preguntas correctamente. El 84 por ciento de los participantes obtuvieron una puntuación mayor o igual al 6.

Para calificar aún más estos resultados de aprendizaje, el Centro puso a prueba la combinación de un examen de conocimientos previos y posteriores al curso, planteando a los participantes las mismas preguntas antes y después de la formación. Participantes de seis de las 47 actividades realizaron una prueba previa antes de comenzar el curso. En promedio, la puntuación de adquisición de conocimientos había aumentado de 1,70 puntos entre las pruebas previas y posteriores. El mayor aumento fue de 3,26 puntos, mientras que el menor aumento fue de 0,37 puntos.

El Centro también pudo comprobar que los participantes aplican los nuevos conocimientos adquiridos tras la formación. La evaluación externa e independiente de 2016 al grupo de actividades de formación del Centro, relacionada con el apoyo al desarrollo de la capacidad de las organizaciones de empleadores, reveló que cerca del 66 por ciento de todos los participantes aplicaron los nuevos conocimientos adquiridos tras la formación, reforzando así la capacidad institucional de sus respectivas organizaciones para promover el trabajo decente. Por ejemplo, las organizaciones de empleadores a las que se dirigió el programa de actividades para empleadores del Centro con formación en gestión de recursos de clientes, crearon y gestionaron

su propio software de gestión de recursos de los clientes. Este resultado contribuye directamente al logro de los indicadores 10.2 relacionados con el resultado político 10 del marco de gestión basada en los resultados de alto nivel que sustenta el PyP 2016-2017 de la OIT.

**INDICADORES 10.1-10.3 EN EL MARCO DE GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS QUE SUSTENTA EL PROGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA OIT PARA 2016-2017**

<b>Indicador 10.1: Organizaciones que han ajustado satisfactoriamente sus estructuras organizativas, o sus prácticas de gobernanza o gestión para incrementar su capacidad de liderazgo, eficacia, pertinencia y representatividad</b>	
<b>Medición de resultados</b>	<b>Meta</b>
Para poder dar cuenta de los resultados, se deben cumplir uno o varios de los criterios siguientes:	
1. Se refrenda y aplica un plan estratégico para la organización.	15 organizaciones (4 en África, 4 en las Américas, 1 en los Estados árabes, 4 en Asia y el Pacífico, 2 en Europa y Asia Central) <b>Medios de verificación</b> Actas de la junta directiva u órgano equivalente; otros documentos oficiales. <b>Criterio de referencia (2010-15)</b> 37 organizaciones
2. Aumenta el número de miembros, en parte como resultado de la extensión de la cobertura geográfica o sectorial o el aumento del tamaño de la empresa.	
3. Se adaptan y mejoran las estructuras de gestión y gobernanza o se establecen nuevas estructuras organizativas o se modifican las existentes a fin de mejorar la gobernanza.	
<b>Indicador 10.2: Organizaciones que han conseguido crear, reforzar y prestar servicios sostenibles para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales</b>	
<b>Medición de resultados</b>	<b>Meta</b>
Para poder dar cuenta de los resultados, se deben cumplir uno o varios de los criterios siguientes:	
1. La organización presta nuevos servicios y adopta un plan para la sostenibilidad de esos servicios.	27 organizaciones (7 en África, 9 en las Américas, 1 en los Estados árabes, 8 en Asia y el Pacífico, 2 en Europa y Asia Central) <b>Medios de verificación</b> Registros de los servicios, plan documentado para la sostenibilidad de los servicios; otros documentos oficiales. <b>Criterio de referencia (2010-15)</b> 64 organizaciones
2. La organización presta servicios de mejor calidad y adopta un plan para la sostenibilidad de esos servicios.	
<b>Indicador 10.3: Organizaciones que han logrado mejorar su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas</b>	
<b>Medición de resultados</b>	<b>Meta</b>
Para poder dar cuenta de los resultados, se deben cumplir uno o varios de los criterios siguientes:	
1. La organización formula estrategias de promoción, define posiciones de política bien documentadas o prepara material de promoción en función de las necesidades de los Miembros.	25 organizaciones (7 en África, 6 en las Américas, 2 en los Estados árabes, 7 en Asia y el Pacífico, 3 en Europa y Asia Central) <b>Moyens de vérification</b> Informes y documentación oficiales, incluidos acuerdos de asociación estratégica y cobertura en los medios de comunicación. <b>Base de référence (2010-15)</b> 63 organizaciones
2. La organización participa en diálogos o consultas con los gobiernos u otros interlocutores clave, establece alianzas con otras instituciones o lanza campañas de promoción para ampliar la divulgación de sus posiciones de política.	

Durante el período que abarca el informe, el 49 por ciento de todas las actividades de formación del Centro obtuvieron una puntuación de 2 o más alta en el marcador de género, refiriéndose explícitamente a la promoción de la igualdad de género y superando el objetivo del 40 por ciento establecido en el Plan. Un desempeño tan sólido refleja, en parte, la aplicación exitosa del Plan de Acción del Centro en materia de género para 2012-2015. Con miras a consolidar estos logros, el Centro inició en 2016 un nuevo plan de acción para la promoción de la igualdad de género y la diversidad que se vinculará al marco estratégico de la organización para 2018-2021 y que se pondrá en marcha en 2017.

## PILAR 2: FINANZAS

### RESULTADO 3: BASE SÓLIDA DE RECURSOS

Este resultado tiene por objeto evaluar los progresos realizados en la diversificación de la base de recursos de las actividades del Centro, gestionar mejor el riesgo de dependencia excesiva de una única fuente de financiación y responder a las nuevas oportunidades de asociaciones para el desarrollo no tradicionales que se presentan en el marco de la estrategia global de cooperación al desarrollo de la OIT. El indicador que se añadió recientemente en relación con los acuerdos de financiación de mayor escala indica una cierta preocupación del Centro por los efectos de desbloqueo de los efectos de escala, aunque no a expensas de los contratos con clientes institucionales más pequeños. La referencia a la licitación pública demuestra el compromiso del Centro a estudiar las posibilidades de movilizar fondos extrapresupuestarios para la cooperación técnica en el mercado abierto y como parte de los consorcios con terceros, incluido el sector privado.

Indicador de alto nivel del desempeño organizativo	Resultados de 2014 (base de referencia)	Meta para 2016-2017	Resultados 2016	Situación
Indicador 3.1: Ingresos	35,8 millones de euros	75 millones de euros	51,2% de 75 millones de euros	Meta lograda
Indicador 3.2: Ingresos de formación generados a partir de contratos de gran escala	731 000 euros	5 millones de euros	2,8 millones de euros	Meta lograda
Indicador 3.3: Número de acuerdos de financiación firmados con nuevos socios no tradicionales.	2 acuerdos	6 acuerdos	5 acuerdos	Meta lograda
Indicador 3.4: Porcentaje de éxito medio de licitación competitiva	23%	25%	38%	Superando la meta

Los indicadores de desempeño muestran que en diciembre de 2016 el Centro estaba bien encaminado a cumplir su objetivo de ingresos para el bienio. Los ingresos procedentes de las actividades de formación -la principal fuente de ingresos del Centro- ascendieron a 23,7 millones de euros, según lo previsto. Además, el Centro recibió una contribución anual de 250.000 euros para 2013-2014 y 2015 de la Ciudad de Turín por un importe total de 750.000 euros.

Los resultados financieros globales para 2016 arrojaron un **superávit de 1,052 millones de euros**.

En diciembre de 2016, el Centro también estaba por lograr una mejor distribución del peso entre los acuerdos de financiación de pequeña y gran escala. Se define a un contrato de gran escala un acuerdo de financiación superior a 500.000 euros. En 2016, el Centro obtuvo un contrato de 1.872.022 de dólares de los Estados Unidos por parte de la Asociación OIT-Noruega para el proyecto «Promoción del empleo rural de los jóvenes en el Afganistán mediante la educación empresarial y la formación

---

profesional en el Afganistán», y un contrato para la edición de 2016 de la Academia Boulder por un valor superior a 1 millón de euros.

Otros contratos de gran escala de 2016:

- 425.319 euros para los componentes de desarrollo de capacidad en el marco proyecto de la OIT «Mejorar las condiciones de trabajo en el sector de la confección de prendas de vestir» en Bangladesh;
- 168.670 euros para los componentes de desarrollo de capacidad en el marco del proyecto de la OIT «Promover los principios y derechos fundamentales en el trabajo» en Bangladesh;
- 317.191 de dólares de los Estados Unidos mediante una licitación con el Banco Africano de Desarrollo para el proyecto «Fortalecimiento de las capacidades internas del BAfD en materia de empleo y espíritu empresarial de los jóvenes»;
- 300.000 euros en el marco de la asociación CIF-OIT / Portugal con el Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP);
- 236.326 euros para un programa de formación destinado a la Institución Saudita de Formación Técnica y Profesional.

En 2016, el Centro amplió su cartera de alianzas, firmando 107 acuerdos de financiación y acuerdos técnicos con una amplia gama de entidades públicas y privadas. La estrategia de desarrollo de alianzas del Centro se basó en dos vías paralelas: la primera, el Centro consolidó y profundizó aún más sus relaciones con asociados tradicionales para el desarrollo como los Gobiernos de Francia, Italia, Japón y Portugal, que renovaron las asociaciones existentes. Una vez más, el Gobierno de Italia hizo una contribución voluntaria muy importante para apoyar el acceso de los participantes de los países en desarrollo a los servicios de formación y aprendizaje del Centro. En segundo lugar, el Centro procuró llegar a asociados y donantes no tradicionales, incluidos los fondos fiduciarios nacionales de Sudáfrica, el Gobierno de China, universidades de la Argentina y China, fundaciones internacionales como la Fundación Aga Khan y el sector empresarial, incluido Lukoil. Estas asociaciones de desarrollo no tradicionales conllevan tanto desafíos como oportunidades: por un lado, a menudo requieren una fuerte asignación de recursos, conllevan grandes necesidades de personalización y a veces pueden verse comprometidas por la alta sensibilidad de los donantes en relación con los precios. Por otro lado, se dispone de poco tiempo para negociar acuerdos y la ampliación de las oportunidades de movilización de recursos en este segmento de la asociación se produce en un momento en que se bloquea la asistencia al desarrollo tradicional en el extranjero.

<b>Puntos destacados de la cartera de alianzas del Centro</b>
<p><b>Financiación bilateral del Gobierno</b></p> <p>El acuerdo con el Gobierno del Japón se reconfirmó por cuarto año consecutivo para la adscripción de un funcionario del Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social para formación en materia de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>El Gobierno de Portugal, a través del Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP), financió el programa anual 2016-17 para apoyar la capacidad institucional de los mandantes de la OIT en la comunidad de países de lengua portuguesa (CPLP) en áreas relacionadas con el espíritu empresarial y el desarrollo de competencias.</p> <p>Se recibieron contribuciones financieras de los gobiernos de Francia e Irlanda y de las agencias de desarrollo de Bélgica (Cooperación Técnica para el Desarrollo de Bélgica (BTC), Alemania (GIZ) y Francia (Agence française de développement - AFD) para proyectos o cursos específicos.</p>
<p><b>Financiación nacional por parte de gobiernos, instituciones de formación y universidades</b></p> <p>Una categoría cada vez mayor de asociados en la financiación está constituida por instituciones receptoras: gobiernos nacionales, instituciones de formación, universidades y otras partes interesadas de países en desarrollo y emergentes, que pagan las prestaciones del Centro para el desarrollo de su personal. El alcance de la asociación difiere sustancialmente; podría ser para un único curso ad hoc a medida o para un programa plurianual. A este respecto, el Centro estableció o renovó su colaboración con los Gobiernos de Bangladesh, China, Irán, Malasia, Turquía y Ucrania.</p> <p>En lo que respecta a las instituciones de formación y enseñanza técnica y profesional (EFTP), que siempre han sido un asociado natural y beneficiario de las actividades de desarrollo de la capacidad del Centro, el Centro renovó su colaboración con el Instituto EFTP de Arabia Saudita para fortalecer sus competencias en materia de evaluación de resultados y siguió colaborando con el Servicio Nacional de Formación Industrial (SENAI) del Brasil.</p> <p>Se estableció una nueva colaboración con la Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad de Zhejiang (China) y se renovó aquella con el Instituto de Tecnología de Changzhou y la Universidad de Finanzas y Economía de Nanjing (NUFE).</p>
<p><b>El sistema de las Naciones Unidas</b></p> <p>Se fortaleció la colaboración con las instituciones y organizaciones de las Naciones Unidas en diversas formas y modalidades, en particular para el desarrollo de paquetes de formación, módulos de aprendizaje electrónico, conjuntos de herramientas, plataformas de conocimientos, desarrollo del personal y talleres a medida.</p> <p>Se intensificó la cooperación con ONU MUJERES, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES).</p>
<p><b>Instituciones financieras internacionales</b></p> <p>El Banco Africano de Desarrollo renovó su relación de colaboración con un nuevo proyecto para el fortalecimiento de las capacidades internas del Banco para el empleo y el espíritu empresarial de los jóvenes.</p> <p>El Banco Mundial financió dos proyectos para el desarrollo y pruebas de un prototipo de módulo de aprendizaje electrónico sobre cómo hacer que las microfinanzas funcionen y un curso masivo en línea de Crowdfunding (financiación en masa) para empresarios.</p>
<p><b>Actores sociales</b></p> <p>El Centro llevó a cabo varias iniciativas gracias a las contribuciones técnicas y financieras de los sindicatos y de las organizaciones de empleadores. El Programa de Cooperación Empresarial Neerlandés (DECP) mantuvo su apoyo financiero y los sindicatos se beneficiaron del apoyo de la Confederación General Italiana del Trabajo (CGIL), la Federación de Sindicatos de China (ACFTU), la Fundación Friedrich Ebert Stiftung (FES) de Alemania, el Sindicato mundial IndustriAll de Suiza, el Instituto Sindical Europeo (ISE) y la Fundación Internacional del Trabajo (JILAF) de Japón.</p> <p>El Centro prosiguió su colaboración con las fundaciones locales, a saber, la Compagnia di San Paolo, que contribuyó a los diversos programas de maestría de la Turin School of Development.</p>
<p><b>La OIT</b></p> <p>La colaboración con la OIT se intensificó, al igual que con los departamentos técnicos de la sede, las oficinas exteriores de la OIT sobre el terreno y los proyectos de cooperación técnica. El Centro ejecutó conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos de la OIT un programa de perfeccionamiento del personal que incluyó formación inicial para los nuevos funcionarios de la OIT, un taller sobre liderazgo, un seminario de programación para directores y la primera academia de cooperación Sur-Sur. El Centro también impartió nociones de desarrollo de capacidad en dos proyectos de la OIT en Bangladesh, a saber: «Mejora de las condiciones de trabajo en el sector de la confección de prendas de vestir» y «Promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo».</p>

A finales de 2016, el Centro también estaba en vías de cumplir su meta para las licitaciones públicas. Durante el período que abarca el informe, el Centro presentó 35 cartas de interés, notas conceptuales y propuestas completas. Aunque el número de iniciativas disminuyó con respecto a años anteriores, la tasa de éxito aumentó y alcanzó el 38 por ciento, es decir, 5 de las 13 propuestas completas presentadas. Se realizaron esfuerzos especiales para diversificar las fuentes de financiación dentro y fuera de la Unión Europea con el fin de incluir a las instituciones financieras mundiales y regionales, una vez más logrando buenos resultados. Como se ilustra en el cuadro a continuación, el Centro consiguió obtener cuatro licitaciones de la Unión Europea a través de diferentes ventanillas de financiación y dos licitaciones con instituciones financieras internacionales, a saber, el Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo.

Licitaciones Públicas	Período	Importe en Euros
<b>Comisión Europea</b>		
DG HOME: Integración laboral de los migrantes. Un enfoque de múltiples partes interesadas	2016-18	65 190
DG EMPL: Acuerdos de Empresa Transnacional (ACT): Cuestiones, enfoques y prácticas	2016-18	241 159
EuropeAid: Servicio de asesoramiento en materia de género	2016-18	187 500
EuropeAid: Desarrollo de un sistema de protección social en Swazilandia	2016-19	A determinar
Total	2016-18	494 219
Bando Africano de Desarrollo Fortalecimiento de las capacidades internas del BAfD en materia de empleo y espíritu empresarial de los jóvenes	2016-17	317 191*
Banco Mundial CGAP Desarrollo y prueba del módulo de prototipos de E-Learning Prototype para lograr que las microfinanzas funcionen	2016	49 000*
<b>Acuerdos Directos</b>		
<b>Naciones Unidas</b>		
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAESI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organismo de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU MUJERES), Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)	2016-17	658 586
Naciones Unidas sin acuerdos	2016	111 770
<b>Instituciones financieras Internacionales</b>		
Banco Africano de Desarrollo (AfDB)	2016-17	En licitación
Banco Mundial	2016	44 436
Banco Asiático de Desarrollo	2016	12 175
<b>Otras organizaciones intergubernamentales</b>		
Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)	2016	91 878
Organización de los Estados Americanos	2016	€14,000

\*Importe en dólares de los Estados Unidos.

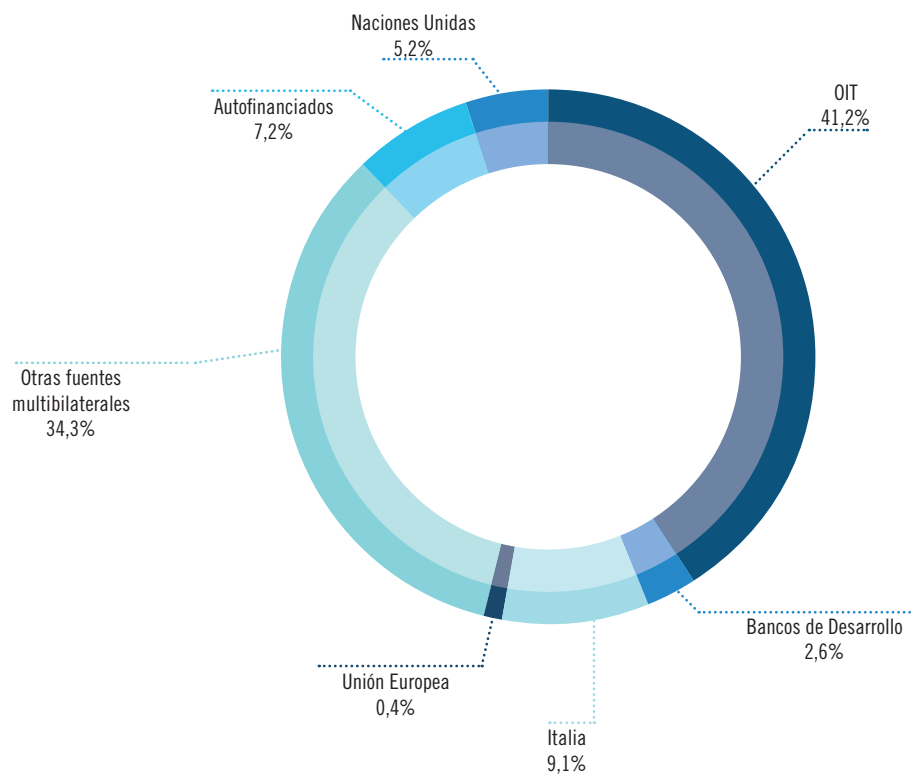
<b>Gobiernos y agencias bilaterales de desarrollo</b>		
Noruega Ministerio de Asuntos Exteriores - a través de la Alianza OIT-Noruega	2016-17	1 872 022*
Portugal Instituto de Empleo y Formación Profesional (IEFP)	2016-17	300 000
Japón Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar Social - a través de la Alianza OIT-Japón	2016-17	261 041*
Francia Ministerio de Trabajo, Empleo, Formación Profesional y Diálogo Social	2016-19	25 000
Irlanda Departamento de Empleo, Empresa e Innovación	2016	20 000
Alemania Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	2016	210 816
Francia Agence française de développement (AFD) – a través de la alianza con la OIT	2016-18	20 000
Bélgica Cooperación Técnica para el Desarrollo de Bélgica (BTC)	2016	99 890
<b>Financiación nacional – Gobiernos</b>		
Bangladesh Ministerio de Planificación y Departamento de rutas y carreteras	2016-17	333 500
China Departamento de Recursos Humanos y Seguridad Social, provincia de Guangdong	2016	86 312
China Agencia Estatal de Seguridad Laboral	2016	88 350
Malaysia Fondo de Previsión del Empleado	2016	31 422
Irán Institute of Social Security & Welfare - Applied Science Higher Education	2016	19 204
Turquía Agencia de Desarrollo	2016	14 553
Ucrania Sociedad Pública Anónima «Ukrhydroenergo»	2016	25 800
<b>Institutos de Formación y Universidades</b>		
Arabia Saudita Institución de Formación Técnica y Profesional (EFTP)	2016	236 326
China Escuela de Estudios Internacionales de la Universidad de Zhejiang	2016	103 500
China Instituto de Tecnología de Changzhou	2016	9 000
China Universidad de Finanzas y Economía de Nanjing	2016	10 000
<b>Fundaciones, Organizaciones de Interlocutores Sociales, Sociedad Civil y Sector Privado</b>		
Italia Compagnia di San Paolo	2016	350 000
Bélgica Confederación Internacional de Servicios Privados de Empleo (CIETT)	2016	85 075
Países Bajos Programa de Cooperación Empresarial Neerlandés (DECP)	2016	178 712
Brasil Departamento Nacional do Serviço Social da Indústria (SESI)	2016	32 379
Italia Confederación General Italiana del Trabajo (CGIL)	2016-17	39 407

\*Importe en dólares de los Estados Unidos.



Bélgica Instituto Sindical Europeo (ISE)	2016	69 025
Suiza Sindicato mundial IndustriAll	2016	16 720
China Federación de Sindicatos de China (ACFTU)	2016	15 000
Japón Fundación Internacional del Trabajo del Japón (JILAF)	2016	19 000
Reino Unido Humanitarian Leadership Academy	2016-17	170 775
Kenya Trademark East Africa (TMEA)	2016	29 597

El diagrama a continuación muestra el desglose de los ingresos procedentes de la formación, por fuente de financiación. Casi el 43 por ciento de todos los ingresos se generaron a través de servicios prestados a la OIT (incluidos los proyectos de cooperación técnica facilitados por la OIT), lo que demuestra la solidez de las alianzas estratégicas entre el Centro y la OIT. También indica el papel importante que siguen desempeñando los organismos donantes multilaterales y, entre ellos, el Gobierno de Italia, como patrocinadores de los participantes provenientes de los países en desarrollo.



## PILAR 2: FINANZAS

### RESULTADO 4: ARQUITECTURA DE COSTOS SIMPLIFICADA

Este resultado tiene por objeto evaluar los progresos realizados en una serie de ámbitos relacionados con la arquitectura del Centro. El primer ámbito es el resultado de la iniciativa del proyecto racionalización iniciada a principios de 2015, cuyo objetivo es automatizar en la medida de lo posible, determinados procesos, simplificando y normalizando otros. El segundo objetivo relativo a los gastos generales consiste en evaluar la importancia de los gastos generales del Centro que apoyan las actividades de la Organización. Además, la adopción y el mantenimiento de puntos de referencia reconocidos, también por las Naciones Unidas, en materia de tecnología de la información, así como el marco de contabilidad de las NICSP adoptado por las Naciones Unidas tienen por finalidad garantizar que el Centro cumpla las mejores prácticas adoptadas en el ámbito internacional. Esto se evalúa mediante la certificación continua de la norma ISO 27001, así como mediante la recepción de un dictamen de auditoría sin reservas de los estados financieros del Centro. A su vez, el Centro hace todo lo posible por aplicar las recomendaciones de las auditorías externas e internas que también contribuyen a una arquitectura de costos simplificada y a una buena gobernanza y esto se evalúa a través de la última meta de este resultado.

Indicador de alto nivel de la arquitectura de costos simplificada	Resultados de 2014 (base de referencia)	Meta para 2016-2017	Resultados 2016	Situación
Indicador 4.1: Numero de procesos empresariales y administrativos prioritarios simplificados	Ninguno	6	3 procesos administrativos y prioritarios simplificados	Meta lograda
Indicador 4.2: Gastos generales	26%	25%	25%	Meta lograda
Indicador 4.3: Alineación del marco de gobernanza de la TI con la referencia reconocida internacionalmente y por las Naciones Unidas para la TI	Realización de análisis de brechas en ISO 27001	Obtención y conservación de la Certificación ISO 27001	Obtención de Certificación ISO 27001	Meta lograda
Indicador 4.4: Dictamen de auditoría externa sin reservas y cumplimiento de las NICSP	100%	100%	100%	Meta lograda
Indicador 4.5: Aplicación de las recomendaciones de alta prioridad de la auditoría interna y externa	Auditoría interna: 65% Auditoría externa: 94%	Auditoría interna: 75% Auditoría externa: 95%	Auditoría interna: 69% Auditoría externa: ND	Meta lograda

Durante el año se realizaron importantes esfuerzos en varios proyectos para racionalizar los procesos administrativos y empresariales del Centro a fin de lograr cumplir el indicador 4.1. Actualmente finalizaron dos proyectos, mientras que otros siguen en curso. El equipo del proyecto de racionalización finalizó la puesta en marcha de la ventanilla única que simplificó el proceso de reservas, reservas de instalaciones y transporte para las actividades de capacitación y permitió una mayor eficiencia del Centro. Para 2017 se prevé realizar nuevas mejoras a través de la incorporación de pedidos de suministros. Además, también se revisó el proceso de gestión de licencias

---

electrónicas y se pondrá en marcha una nueva herramienta. Esto dará lugar a una disminución del uso de las solicitudes de licencias en papel, ya que el solicitante cargará la información directamente en línea y las aprobaciones se automatizarán por completo. El servicio de recursos humanos se centrará en la supervisión de los aspectos de la gestión de las licencias.

La contratación electrónica (e-recruitment) también fue desarrollada conjuntamente por el servicio de recursos humanos y las TIC y se puso en marcha para gestionar el proceso de contratación a fin de cubrir los puestos vacantes y de pasantía. Este sistema permite una gestión más eficiente de las aplicaciones, las herramientas y los procesos de comunicación automatizada. Desde su introducción, el sistema ha permitido reducir considerablemente la duración del proceso de selección gracias a la disponibilidad en línea de los documentos necesarios, así como a la reducción de los documentos en papel.

La actualización de Oracle se realizó con éxito en febrero de 2017 y ahora el equipo está finalizando el proceso automatizado de adquisiciones, al tiempo que se abordan las cuestiones planteadas por los funcionarios. Este proyecto incluye múltiples procesos para todo tipo de compras realizadas por el Centro y es muy significativo, ya que también implica la revisión de las autoridades delegadas. Se prevé su finalización para el verano. Esto dará lugar a la aprobación en línea de todas las órdenes de compra, así como a la recepción en línea de bienes y servicios, lo que dará lugar a una información financiera más oportuna y precisa para la Dirección. También reducirá considerablemente el uso de papel, lo que se ajusta al objetivo estratégico del Centro de promover una cultura más ecológica.

En línea general, se espera que el proyecto de racionalización logre la meta establecida en el indicador 4.1, obteniendo buenos resultados en mérito al aumento de la eficiencia en el Centro.

Los gastos generales están siendo objeto de supervisión detallada por parte de la Dirección. Se realizaron notables esfuerzos durante la fase de licitación para identificar a los mejores proveedores y, al mismo tiempo, contener los costos. Hemos conseguido ahorros en ciertas áreas de servicio tras los nuevos contratos. En este momento, el Centro logró alcanzar la meta del indicador 4.2 y seguirá esforzándose por mantenerla hasta el final del período.

Tras una auditoría formal independiente, el Centro obtuvo la certificación ISO/IEC 27001:2013 para el sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI). Anualmente se lleva a cabo una evaluación para mantener el cumplimiento de las normas de seguridad y mantener la certificación. Se puso en marcha el módulo en línea de formación en materia de concienciación sobre la seguridad de la TI, que estará disponible en el portal de desarrollo del personal para todos los nuevos funcionarios.

---

Además, el proceso de recertificación para el personal que haya seguido la sesión en aula en años anteriores también se programará en 2017 y las políticas de seguridad informática se revisarán para cumplir con las normas de seguridad establecidas en la norma ISO/IEC 27001:2013.

El auditor externo emitió un dictamen de auditoría sin reservas de los estados financieros de 2016 y el Centro alcanzó su meta del 100 por ciento con arreglo al indicador 4.4. Proseguirá sus esfuerzos para mantenerlo hasta el final del período.

La aplicación de las recomendaciones internas y externas de alta prioridad está avanzando y muchas de ellas se abordarán con la aplicación del nuevo proceso automatizado de adquisiciones en 2017. La Dirección seguirá dando prioridad a la aplicación de las recomendaciones recibidas y espera alcanzar la meta establecida en el indicador 4.5 al final del período.

## PILAR 3: GESTIÓN

### RESULTADO 5: PERSONAL CALIFICADO Y VARIADO, INSTALACIONES DE CALIDAD Y MEJORA DE LA HUELLA AMBIENTAL

El resultado combinado del pilar de gestión tiene una serie de indicadores relacionados con los recursos humanos, la calidad de las instalaciones del campus y la huella ambiental de las actividades del Centro. Este resultado está interrelacionado con los resultados del pilar de desarrollo y financiación y los refuerza.

Indicador de alto nivel de la gestión	Resultados de 2014 (base de referencia)	Meta para 2016-2017	Resultados 2016	Situación
Indicador 5.1. Inversión en la formación y desarrollo del personal	29% por ciento del presupuesto invertido en formación de liderazgo y gestión 29% por ciento del presupuesto invertido en formación técnica, pedagógica y orientada a los servicios	35% del presupuesto en formación de liderazgo y gestión 35% del presupuesto de desarrollo del personal invertido en formación técnica, pedagógica y orientada a los servicios	38% del presupuesto invertido en formación de liderazgo y gestión 37% por ciento del presupuesto invertido en formación técnica, pedagógica y orientada a los servicios	Meta lograda
Indicador 5.2. Diversidad geográfica y regional y composición de género del personal de la categoría de servicios orgánicos	31% por ciento de personal profesional fuera de Europa 44% por ciento de mujeres	40% por ciento de personal profesional fuera de Europa 50% por ciento de mujeres	36% por ciento de personal profesional fuera de Europa 45% por ciento de mujeres	Meta lograda
Indicador 5.3. Calidad de las instalaciones de formación y del campus residencial	76% de los participantes evaluaron la calidad del alojamiento residencial como buena o excelente 93% de los participantes evaluaron la calidad de las instalaciones de formación del campus como buena o excelente (2015)	80% de los participantes evalúan la calidad del alojamiento residencial como buena o excelente 95% de los participantes evalúan la calidad de las instalaciones de formación del campus como buena o excelente	83% por ciento de los participantes evaluaron la calidad de las instalaciones de formación en el campus como buena o excelente 95% por ciento de los participantes evaluaron la calidad de las instalaciones de formación del campus como buena o excelente.	Meta lograda
Indicador 5.4. Huella medioambiental	Obtención de la Bandera Verde 40% del consumo de energía a partir de fuentes renovables	Conservación de la Bandera Verde 60% del consumo de energía a partir de fuentes renovables	Conservación de la Bandera Verde y obtención de la certificación internacional de campus ecológico. Más del 60 por ciento de consumo de energía a partir de fuentes renovables.	Meta lograda

El presupuesto asignado al desarrollo del personal en 2016 representó el 1,5 por ciento del total de los gastos de personal del año anterior. Con el objetivo de fortalecer la capacidad de gestión y el liderazgo, el Centro siguió ofreciendo a su personal directivo superior una serie de iniciativas y actividades de desarrollo específicas, como centros de evaluación para directores y jefes de equipo. También se establecieron oportunidades de apoyo a la carrera y desarrollo personal para los funcionarios de los servicios orgánicos de nivel medio a fin de promover el crecimiento profesional y proporcionar un itinerario de desarrollo para apoyar las perspectivas de carrera. Se

---

ejecutó un programa de tutoría muy concurrido. También se pusieron a disposición de los equipos del Centro las actividades de formación de equipos y entrenamiento de equipos, y en 2016 se registró un aumento considerable del número de retiros de equipos.

Con el fin de mejorar las competencias del personal docente que imparte formación a lo largo de las prioridades de la OIT, hacer frente a los desafíos del mundo del trabajo, y seguir el ritmo de la evolución de la tecnología del aprendizaje, el Centro ofreció a su personal actividades de desarrollo tanto a nivel colectivo como individual. Estas actividades abarcaron desde la participación en conferencias y talleres sectoriales hasta la formación técnica individual y en equipo. Se puso en marcha una nueva iniciativa para promover un sistema de certificación de facilitación para el personal de formación profesional que contó con la participación de un primer grupo de ocho colegas que obtuvieron una certificación de la Asociación Internacional de Facilitadores.

Además, se creó el portal de formación y desarrollo del personal, que se pondrá en marcha a principios de 2017 y que incorporará progresivamente todas las iniciativas de desarrollo del personal, y permitirá al Centro gestionar las actividades individuales y colectivas y simplificar la aplicación de los procedimientos. Todas las actividades y los materiales estarán centralizados y disponibles y mejorarán el intercambio de conocimientos.

En lo que respecta a la distribución geográfica y el equilibrio de género del personal, se siguen registrando progresos generales en comparación con la base de referencia de 2014. Durante la contratación, los objetivos se centraron constantemente en los candidatos calificados de los países y regiones insuficientemente representados, así como en mejorar el equilibrio entre hombres y mujeres del personal de la categoría de los servicios orgánicos y categorías superiores. Para ampliar aún más el alcance de los candidatos, se revisan cuidadosamente los requisitos del puesto de trabajo y luego se difunden a través de redes profesionales especializadas y mediante el uso de medios sociales. La reciente introducción de la herramienta de contratación electrónica contribuye a aumentar la accesibilidad de las oportunidades de selección del Centro a candidatos de todo el mundo. Esta herramienta se encuentra actualmente a disposición de los solicitantes que buscan un puesto de trabajo, así como de los pasantes/becarios.

Como parte de los esfuerzos para mejorar la experiencia residencial de los huéspedes, se llevaron a cabo varios proyectos durante el año. Entre ellos, los más importantes están relacionados con la renovación de once habitaciones, que incluye el uso de soluciones avanzadas de ahorro de energía, y la ulterior mejora de 170 dormitorios con nuevas camas. Se instaló un nuevo sistema central de aire acondicionado en el Pabellón América 2 y se añadió un nuevo tratamiento de control solar en la ventana del Pabellón Italia, obteniendo de esta manera ahorros energéticos. También se renovaron por completo las aulas y se añadieron instalaciones de videoconferencia. Se mejoraron

---

las instalaciones deportivas, incluidos nuevos vestuarios cerca de las canchas de tenis y se puso en marcha un sistema centralizado de supervisión de detección de incendios. Para una mayor seguridad general del campus, se puso en marcha un extenso programa de vigilancia y actualización (SecurityFirst).

El Centro continuó su campaña de sensibilización en materia de ahorro energético y sostenibilidad ecológica en todo el campus. En consulta con la OIT en Ginebra y la CMNUCC, se neutralizaron las emisiones inevitables a través de la adquisición de compensaciones de carbono. El proceso anual de conservación de la distinción de Bandera Verde otorgada por la Fundación para la Educación Ambiental finalizó con éxito.

# 02

## GESTIÓN DE LOS RIESGOS

---

Durante el ejercicio, el Comité de Gestión de Riesgos (CGR) siguió supervisando sus riesgos externos e internos a fin de garantizar la seguridad del Centro mediante la aplicación de medidas de mitigación y que los riesgos restantes se mantengan dentro de los límites aceptables para el Centro.

El objetivo de la gestión del riesgo institucional del Centro es garantizar una gestión sistemática de los riesgos identificados que pudieran afectar la consecución de las prioridades, resultados y misión del Plan Estratégico.

El registro de riesgos institucional proporciona información sobre los riesgos empresariales identificados, las medidas de mitigación ya aplicadas, las medidas de mitigación pendientes que se están procesando y que se aplicarán para reducir la evaluación de riesgos actual, que se basa en la probabilidad de incidencia e impacto en las operaciones del Centro.

A principios de 2016, se publicó en el Centro una nueva política, así como nuevas normas y procedimientos. Uno de los principios de esta nueva política es que prevé que todos los funcionarios identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos relacionados con su área de trabajo, ya que esto es esencial para la planificación estratégica y la buena gobernanza institucional, así como parte integrante de las mejores prácticas de gestión. Se puso en marcha un proceso formalizado para intensificar los riesgos identificados a todos los niveles, lo que permitió al CGR recibir información completa sobre los riesgos y respectivas evaluaciones para debatir y examinar, y a su vez, apoyar el registro de riesgos institucional del Centro.



## EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

En 2016, las actividades de formación y aprendizaje del Centro fueron impartidas por ocho programas técnicos:

1. Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género
2. Políticas y análisis del empleo
3. Empresas Microfinanzas y Desarrollo Local
4. Protección Social, Gobernanza y Tripartismo
5. Actividades para los trabajadores
6. Actividades para los empleadores
7. Desarrollo Sostenible
8. Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia

Los siguientes párrafos proporcionan un resumen de las principales actividades y otro tipo de actividades llevadas a cabo por cada programa en 2016. El Cuadro 4 muestra la distribución de los participantes, días de formación y días/participantes por programa. En algunos casos, ciertos proyectos y actividades de formación particularmente complejos o que abarcan el mandato de programas técnicos específicos fueron respaldados por el Servicio de Desarrollo de Programas y Cooperación Regional (PRODEV). Asimismo, la Unidad de Diseño y Producción Multimedia continuó su producción de paquetes de formación y publicaciones para la OIT y asociados externos.

PARTICIPANTES, DÍAS DE FORMACIÓN Y DÍAS/PARTICIPANTES POR PROGRAMA

Programa	2016		
	Participantes	Días de formación	Días/participantes
Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género	1 262	262	5 687
Políticas y análisis del empleo <sup>1</sup>	972	448	12 110
Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local <sup>1</sup>	1 553	520	16 714
Protección Social, Gobernanza y Tripartismo <sup>1</sup>	2 219	521	13 617
Actividades para los trabajadores	1 641	311	12 893
Actividades para los empleadores	973	188	5 555
Desarrollo sostenible <sup>1</sup>	1 681	914	25 991
Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia	1 055	278	13 313
Alianzas y desarrollo de programas	48	15	430
Dirección de la formación	46	4	102
<b>TOTAL</b>	<b>11 450</b>	<b>3 461</b>	<b>106 412</b>

<sup>1</sup> Incluidos los participantes de los Programas de Maestría de la Turin School of Development

---

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

El Programa sobre Normas Internacionales del Trabajo, Derechos en el Trabajo e Igualdad de Género (ILSGEN) apoya a los mandantes tripartitos y otras partes interesadas a fin de fortalecer sus capacidades en materia de normas internacionales del trabajo, igualdad de género y protección de los trabajadores contra las formas de trabajo inaceptables. La integración y las sinergias de la labor de ILSGEN con los resultados estratégicos del PyP de la OIT para 2016-2017 (en particular la contribución al logro del Resultado 2: ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo) demuestran el nivel de cooperación alcanzado con las actividades de la Oficina.

Un primer grupo de actividades está centrado en apoyar a los mandantes tripartitos, jueces y abogados, periodistas y otras partes interesadas a fin de fortalecer sus capacidades en materia de normas internacionales del trabajo y el sistema de control de la OIT. Se llevaron a cabo actividades a nivel interregional en Turín y a nivel subregional y nacional sobre el terreno. También se llevó a cabo una sesión de formación sobre las normas dirigida principalmente a representantes de los ministerios de trabajo y delegados de la Conferencia. En el marco de la Academia de trabajo marítimo, se creó un nuevo segmento para las agencias de contratación de marinos

Un segundo grupo de actividades tiene por objeto capacitar mejor a los mandantes y otros agentes para proteger a los trabajadores de las formas de trabajo inaceptables, haciendo especial hincapié en el fortalecimiento de las competencias nacionales en materia de formación. Cabe destacar dos acciones. En primer lugar, la impartición de formación que proporcionó a los coordinadores nacionales de la zona CEDEAO (Comunidad Económica de los Estados de África Occidental), encargados de la lucha contra la trata de seres humanos, los instrumentos didácticos necesarios para impartir formación multidirigida en sus respectivos países. En segundo lugar, el apoyo al establecimiento de una red de coordinadores en Haití para luchar contra el trabajo infantil en diez departamentos.

Además de sus cursos tradicionales sobre la no discriminación y las cuestiones de género, el programa amplió considerablemente su alcance regional. Por primera vez, se celebró en árabe y español el curso de certificación para facilitadores de auditoría participativa de género. Se reforzaron las colaboraciones institucionales (como por ejemplo, con la OIT/GED, las Escuelas de gestión de las Universidad de Turín y Lisboa, el Centro de formación de las Naciones Unidas para la mujer) y se abordaron nuevos temas. Se publicó conjuntamente con la Fair Wear Foundation un manual sobre prevención y lucha contra la violencia en las cadenas mundiales de suministro y se celebró en colaboración con la OIT el curso «Combatir y prevenir la violencia de género en el mundo del trabajo». Se desarrollaron dos nuevos productos sobre la inclusión de las personas

---

con discapacidad: un curso en línea dirigido a empleadores, en colaboración con la Universidad de Cornell, y la adaptación pedagógica de un conjunto de instrumentos sobre la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad en África. Se creó un sitio web que ilustra el potencial de los enfoques cognitivos y conductuales para la igualdad de género en el lugar de trabajo.

En lo que respecta a la integración de las NIT y las cuestiones de género en las otras actividades de formación del Centro, el Programa llevó a cabo un total de 32 intervenciones transversales (19 sobre la NITy 13 sobre cuestiones de género).

## Políticas y análisis del empleo

Las actividades del Programa de políticas y análisis del empleo se estructuraron en torno a cinco esferas temáticas: políticas de empleo y mercado de trabajo; desarrollo de competencias; empleo de los jóvenes; formalización de la economía informal; y estadísticas y análisis del mercado de trabajo.

En 2016, el Programa puso en marcha una serie de actividades compuestas por dos programas de maestría (Maestría en Economía laboral aplicada al desarrollo y Maestría en Derecho mercantil internacional, contratos y resolución de controversias), tres academias (Academia sobre el empleo de los jóvenes, Academia sobre la transición a la economía formal y Academia regional sobre estadísticas y análisis del trabajo); y cursos regulares de una y dos semanas celebrados tanto en Turín como sobre el terreno. Las actividades se desarrollaron en árabe, español, francés, inglés, portugués y español, en la mayoría de los casos en modalidad bilingüe. El Programa amplió el uso del e-campus, las tabletas y otras tecnologías e innovaciones de aprendizaje digital para aumentar la calidad y la eficiencia del aprendizaje. Además, el Programa llevó a cabo evaluaciones de adquisición de los conocimientos en varios de sus cursos para determinar la pertinencia su eficacia.

El Programa puso en marcha varias actividades de formación nuevas, entre ellas una serie de actividades sobre un sistema de gestión estratégica con una puntuación equilibrada para las instituciones de educación y formación profesional, un curso regular sobre medición y supervisión de la informalidad y un curso sobre formalización de las PYME en Sudáfrica. La Academia regional de estadísticas del trabajo celebrada en Yamoussoukro fue un proyecto piloto exitoso que replicó la academia mundial pero adaptada a las necesidades y peculiaridades de los países africanos francófonos en materia de desarrollo de capacidad estadística. La Academia se estructuró en dos itinerarios de aprendizaje dirigidos a estadísticos del trabajo de las oficinas nacionales de estadística y a analistas del gobierno y de instituciones de investigación.

El Programa, por encargo del Banco Africano de Desarrollo (BAfD), realizó una

---

evaluación de las necesidades de desarrollo de capacidad institucional para incorporar el empleo de los jóvenes en las actividades del Banco y desarrolló seis actividades de formación específicas para los directores, directores de tareas y economistas nacionales del Banco. En 2016 se llevaron a cabo dos actividades de formación y en 2017 se llevarán a cabo las cuatro actividades restantes.

En junio de 2016, el Programa inició la ejecución del proyecto patrocinado por Noruega sobre el fomento del empleo de los jóvenes en el medio rural de Afganistán mediante la educación empresarial y la formación profesional. En el marco del proyecto, se llevaron a cabo dos documentos de investigación en los que se describieron los retos del desarrollo de las competencias y la educación empresarial. Estas conclusiones se complementaron con misiones de estudio y reuniones de determinación de hechos celebradas con funcionarios y partes interesadas afganos; funcionarios de la OIT en Kabul, Ginebra y Nueva Delhi; funcionarios del Instituto Nacional del Trabajo V. V. Giri de Nueva Delhi y reuniones en Turín con el Viceministro de Trabajo, Asuntos Sociales, Mártires y Discapacitados de Afganistán (MoLSAMD). Sobre la base de los resultados de la investigación y las extensas consultas, se desarrolló un curso de formación de un año de duración para el personal de MoLSAMD, actualmente en ejecución. Además, el Programa creó una comunidad en línea de buenas prácticas sobre la creación de empleos decentes en situaciones de fragilidad. El Programa también organizó, en colaboración con el Programa de Empresas, Microfinanzas y Desarrollo Local del Centro, talleres de intercambio de información que facilitaron el intercambio de experiencia y conocimientos sobre la creación de puestos de trabajo en situaciones de fragilidad.

Al ampliar sus actividades de investigación relacionadas con la formación, también siguió aprovechando sistemáticamente el potencial de investigación de su personal, cuerpo docente y programas de posgrado. En 2016, después de una rigurosa revisión y edición por pares, el Programa seleccionó unas siete tesis de maestría de sus dos Programas de Maestría para publicaciones en la serie de documentos de trabajo de la Turin School of Development. Además, el Programa colaboró con el Programa de Actividades para Empleadores (ACT/EMP) y finalizó un manual de formación sobre macroeconomía para los negociadores sociales y dirigió una actividad de formación para las organizaciones de empleadores.

En el marco del Fondo de Innovación del Centro, el Programa organizó -en colaboración con la Oficina de la OIT en Pretoria (OIT DWT/CO-Pretoria)- un taller subregional sobre el uso potencial y el uso indebido de datos masivos (Big data) como fuente complementaria de información sobre el mercado de trabajo. El taller, celebrado en Ciudad del Cabo (Sudáfrica), permitió el intercambio de información y conocimientos sobre los posibles beneficios y riesgos relacionados con el aumento del uso de grandes datos en la región del África Meridional. El taller reunió a funcionarios de los ministerios de trabajo e interlocutores sociales, academias, estadísticos del trabajo, economistas, científicos y

---

administradores de datos masivos, así como directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas de varios países del África Meridional.

Durante la ejecución de las actividades, el Programa colaboró con diversos departamentos técnicos de la OIT, en particular el Departamento de Política de Empleo, el Departamento de Estadística, el Programa de Investigación y el Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad.

## Empresa, Microfinanzas y Desarrollo Local

En apoyo al resultado sobre empresas sostenibles del Programa y Presupuesto de la OIT, el Programa de Empresas, Microfinanzas y Desarrollo Local (EMDL) ejecutó un variado programa de formación que incluyó programas de maestría, academias, cursos regulares, talleres y una escuela de verano. Estas actividades contribuyeron a las esferas de importancia decisiva de la OIT en materia de formalización de la economía informal, productividad y condiciones de trabajo en las PYME, trabajo decente en la economía rural y el empleo y competencias para los jóvenes.

La formación abarcó temas como el espíritu empresarial, la mejora de la cadena de valor, el desarrollo del sector privado en entornos afectados por conflictos, las microfinanzas, las cooperativas, la economía social y solidaria, la formalización de microempresas y pequeñas empresas y el desarrollo rural y local.

En el ámbito del **desarrollo empresarial**, se organizó en Turín una Academia empresarial sostenible centrada en el trabajo decente en las cadenas de suministro sostenibles, que reunió a profesionales encargados de la formulación de políticas, empresarios, expertos empresariales y profesionales del desarrollo empresarial. Se puso en marcha un nuevo curso sobre «Desarrollo de la cadena de valor: pasar del análisis a la acción» tanto en Turín como en Afganistán. Se llevó a cabo en Turín la primera escuela de verano internacional «Construyendo tu talento: Desarrollando la próxima generación de líderes globales» en cooperación con la Universidad de Nanjing, China.

Se impartieron varios cursos tanto en Turín como sobre el terreno, relacionados con los Estados frágiles, entre ellos un curso sobre creación de puestos de trabajo en los **Estados frágiles**, una nueva academia sobre la promoción de empleos decentes en situaciones frágiles y afectadas por conflictos, en cooperación con la Oficina Regional de la OIT para los Estados Árabes, y un curso en Turín sobre desarrollo del sector privado en situaciones frágiles y afectadas por conflictos, y un curso sobre reducción del riesgo de desastres y desarrollo económico local sostenible.

---

En el área de la **Economía Social y Solidaria y Cooperativas**, el Centro amplió su oferta formativa en materia de economía social y solidaria con la séptima edición de la Academia de economía social y solidaria, realizada en Costa Rica y en colaboración con el Ministerio de Trabajo y la Oficina de la OIT en San José. La Academia reunió a más de 150 representantes de trabajadores, empleadores, gobiernos, cooperativas y otros profesionales. En cooperación con OIT Pretoria, se lanzó un nuevo producto de formación sobre «Inicie su empresa para los empresarios sociales». La formación de formadores My Coop se llevó a cabo con éxito en español y francés.

En relación con las **microfinanzas**, se llevó a cabo en el campus el Programa de Formación en Microfinanzas de Boulder y contó con la participación de casi 300 participantes. El Programa de formación sobre cómo lograr que las microfinanzas funcionen respaldó a instituciones microfinancieras en una amplia gama de países para mejorar sus productos y servicios, incluso para los jóvenes empresarios. En estrecha cooperación con la FAO, el Centro emprendió un nuevo proyecto de formación sobre cooperativas financieras. En cooperación con el CGAP, se inició un nuevo producto de aprendizaje a distancia para gerentes de microfinanzas.

En el ámbito del **desarrollo rural**, la segunda edición de la «Academia de desarrollo rural: Hacia el trabajo decente en la economía rural», celebrada en Egipto en cooperación con la FAO y la Oficina local de la OIT, reunió a los encargados de la formulación de políticas, los mandantes y los profesionales del desarrollo de la región para aprender y debatir una serie de enfoques y metodologías para lograr el trabajo decente en las economías rurales sostenibles, inclusivas y prósperas. Se puso en marcha un nuevo curso de formación sobre «Turismo sostenible y cadenas de suministro rural corto» en colaboración con la Fundación Slow Food y RIMISP. Se llevó a cabo con éxito la segunda edición del curso PRORURAL de aprendizaje a distancia sobre diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.

En el ámbito de la **productividad**, se llevaron a cabo varios cursos y talleres de formación en Turín y en el terreno, entre ellos el Score Global Knowledge Sharing Event, que reunió al personal sobre el terreno que trabaja en SCORE en todas partes del mundo, el nuevo curso de política OIT/OCDE sobre productividad y condiciones de trabajo en las PYME en Bangkok (Tailandia), y el nuevo curso sobre «Aumento de los puestos de trabajo y calidad del empleo en el desarrollo empresarial», en Turín.

En el **ámbito de la formación empresarial (femenina)**, se llevaron a cabo varias actividades de formación en países PALOP como Cabo Verde, Guinea-Bissau, Mozambique y Nicaragua, así como en el campus del Centro de Turín.

En Turín se inauguró la **primera Academia mundial de la OIT sobre Cooperación Sur-Sur y Triangular**, que reunió a responsables de la formulación de políticas y profesionales

---

que compartieron sus experiencias sobre CSST en todo el mundo.

En respuesta a la **iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo**, el Centro organizó en Turín la reunión de expertos sobre la innovación social y el futuro del trabajo y el futuro de los diálogos sobre el trabajo para los jóvenes en Estados frágiles de Liberia y Sierra Leona.

## Protección Social, Gobernanza y Tripartismo

En el grupo de actividades relacionadas con la **administración y la inspección del trabajo**, se puso en marcha un innovador sistema de aprendizaje electrónico sobre la inspección del trabajo, concebido con un enfoque centrado en el alumno.

El Programa siguió trabajando en estrecha colaboración con la Oficina de la OIT para la Administración del Trabajo, la Inspección del Trabajo y la Subdivisión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT y la OIT-CO Bangladesh para ayudar al Departamento de Inspección de Fábricas y Establecimientos (DIFE) de Bangladesh a desarrollar su capacidad institucional, incluida la impartición de varias actividades de formación y la elaboración de material didáctico y una plataforma electrónica sobre inspección del trabajo y SST.

En el grupo de actividades relacionadas con la **migración laboral**, uno de los aspectos más destacados fue la primera Academia regional sobre migración laboral, celebrada en Johannesburgo, diseñada y realizada conjuntamente con RO-Africa y DWT/CO-Pretoria. La Academia de 2016 también contó con el apoyo de la Unión Africana y el Grupo Mundial sobre Migración y fue la más participada de la historia, con 107 participantes. En el marco de la Iniciativa Conjunta de Desarrollo Migratorio, se organizó junto con el PNUD y la OIM, un curso en línea flexible e integral autoguiado (my JMDI e-toolbox) para las partes interesadas que trabajan en la migración y el desarrollo a nivel local.

El grupo de actividades sobre **seguridad y salud en el trabajo y condiciones laborales** también introdujo nuevos elementos en su cartera. En Turín se organizó un nuevo curso de gestión de la SST en el sector de la construcción. En Kuwait se llevaron a cabo varias actividades de formación sobre la inspección del trabajo y la SST en el marco del Programa Conjunto de la Autoridad Pública de Recursos Humanos de Kuwait, el PNUD, la OIM y la OIT sobre «Modernización y eficacia del sistema de inspección del trabajo en consonancia con las Normas Internacionales del Trabajo y mejora y fortalecimiento de los servicios de la SST». Se llevó cabo la revisión y el desarrollo de los materiales didácticos de SOLVE.

En el grupo de actividades relacionadas con la **seguridad social**, la Academia de la

---

seguridad social siguió siendo el principal evento de este componente del programa. El Centro amplió su oferta de formación en el marco del programa de titulación AISS, ofreciendo en 2016 cuatro cursos para apoyar los esfuerzos de las instituciones miembros de la AISS a favor de la buena gobernanza, el alto rendimiento y la calidad del servicio. Se puso en marcha un nuevo curso sobre la ampliación de la protección social en el contexto de la formalización en América Latina.

En cuanto al grupo de actividades relacionado con el **tripartismo, el derecho del trabajo y las relaciones laborales** la primera Academia de diálogo social y relaciones laborales, reunió en Turín a responsables de la formulación de políticas y mandantes de todo el mundo para aprender y debatir una serie de enfoques y metodologías para establecer o consolidar el diálogo social, las relaciones laborales y la negociación colectiva. En 2016, se puso en marcha una nueva maestría en relaciones laborales y de empleo con el objetivo de desarrollar conocimientos multidisciplinarios especializados en el ámbito de las relaciones laborales y de empleo desde un punto de vista comparativo.

## Actividades para los trabajadores

El Programa de Actividades para los trabajadores es el órgano de formación de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la OIT. Si bien todas sus actividades contribuyen al Resultado 10 de la OIT: «Organizaciones de empleadores y de trabajadores sólidas y representativas», el Programa trabaja en todos los resultados de la OIT, acercándose a ellos desde la perspectiva de los trabajadores. En 2016, se centró principalmente en las siguientes áreas de especialización: i) trabajo decente, empleos verdes y desarrollo sostenible; ii) normas internacionales del trabajo centradas en la libertad de asociación, el derecho a organizarse y a negociar colectivamente; iii) diálogo social y tripartismo; iv) empleo de los jóvenes y empoderamiento de los jóvenes dirigentes sindicales; y v) migración laboral.

El Programa de actividades de formación se inscribe en las prioridades de ACTRAV y del grupo de los trabajadores y se imparte con el apoyo de los equipos temáticos de ACTRAV y los responsables regionales con un enfoque cada vez más integrado. El Programa colabora estrechamente con organizaciones sindicales mundiales, regionales y nacionales e instituciones de educación laboral. Ofrece anualmente unas sesenta actividades de formación en varios idiomas a más de 1.500 participantes en todo el mundo, convirtiéndolo en el mayor programa internacional de educación laboral del mundo.

Para 2016, ACTRAV destaca los siguientes logros:

- crecimiento sostenido del número de participantes;
- educación a distancia del más alto nivel en términos de número de participantes y



---

de días/participantes;

- enfoque continuo en una estrategia que vincula la formación mundial a las actividades de formación interregionales con las regionales y nacionales;
- continuo compromiso de ACTRAV con los programas técnicos del Centro, en particular el EMDL y el SPGT, para dirigir itinerarios de aprendizaje especiales para los representantes de los trabajadores en las academias;
- colaboración estratégica con ILSGEN en la incorporación de las normas internacionales del trabajo y la igualdad de género en los cursos básicos de ACTRAV; promoción de un programa de estudios que integra las cuestiones de género en el curso sobre normas internacionales del trabajo;
- seguir desarrollando una formación que permita a las organizaciones sindicales formular políticas y acciones sobre la transición de la economía informal a la formal;
- seguir desarrollando la capacidad y las competencias internas que permitan una mayor participación de los participantes sindicales en las modalidades de aprendizaje a distancia;
- enfoque centrado particularmente en la igualdad de género y la no discriminación en todos los cursos de formación;
- seguir impartiendo formación que permita a las organizaciones sindicales desarrollar su capacidad para aplicar las medidas relativas a los objetivos de desarrollo sostenible;
- seguir prestando asistencia a las organizaciones sindicales para que desempeñen un papel activo en la aplicación de las normas internacionales del trabajo en todas las regiones del mundo;
- continuación de las actividades para ayudar a los trabajadores a desarrollar estrategias positivas en relación con el trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro; y
- seguir desarrollando un enfoque que apoye una acción específica y orientada de las academias mundiales de trabajadores, cursos regionales y actividades a medida.

## Actividades para los empleadores

La principal misión del Programa de Actividades para los Empleadores es mejorar, a través del desarrollo de capacidad, el papel de las organizaciones nacionales, sectoriales y regionales de empleadores y los empleadores en los países en desarrollo, en consonancia con los resultados de la OIT sobre las organizaciones de empleadores. El Programa trabaja en estrecha sinergia con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT en Ginebra y las oficinas regionales, la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y las organizaciones nacionales de empleadores. Todas sus actividades se inscriben en el marco del resultado 10: «Organizaciones de empleadores y de trabajadores sólidas y representativas».

El Programa concentra sus actividades de formación en las siguientes principales áreas de trabajo:

- reforzar el funcionamiento interno, la eficiencia y la representatividad de las organizaciones de empleadores;
- fortalecer el papel de las organizaciones de empleadores como una voz empresarial

---

fuerte e independiente que aboga por un entorno empresarial propicio;

- mejorar y ampliar el papel de las organizaciones de empleadores como proveedoras de servicios de alta calidad y ampliar el papel de las organizaciones de empleadores como proveedoras de servicios de alta calidad y desarrollo empresarial a los miembros;
- formar a empresas, en particular a empresas multinacionales en el ámbito de la dimensión laboral de la responsabilidad social de las empresas (RSE) y las relaciones laborales mundiales.

En 2016, el Programa registró 973 participantes procedentes de 116 países en sus 40 actividades de formación. Además, se elaboró material de formación en seis nuevas áreas de trabajo. En cuanto a la cobertura regional, ACT/EMP Turín llevó a cabo nueve actividades de formación en Europa, ocho en América Latina y el Caribe, cinco en África, cuatro en Asia, una en los Estados Árabes y 13 a nivel interregional. En lo que respecta a los proyectos a gran escala, en 2016 el Programa siguió desarrollando uno de sus productos de referencia, el software de gestión de las relaciones con los clientes (CRM), que permite a las Organizaciones profesionales de empleadores (OE) mejorar su gestión de los socios, aumentando así la contratación y retención de socios. Se añadieron 17 OE adicionales al proyecto de CRM, por lo que el total de organizaciones que se benefician de esta herramienta asciende a 60.

Se perfeccionó y llevó a cabo la quinta edición la Academia Europea de Jóvenes Profesionales Europeos (EYPA), un ciclo de desarrollo de capacidades compuesto por tres seminarios y dirigido a jóvenes miembros del personal con potencialidades de todas las federaciones empresariales europeas. Esta Academia se convirtió en una formación de referencia para los jóvenes profesionales de las confederaciones de empleadores de la Unión Europea.

Se llevó a cabo con gran éxito la quinta edición de la Maestría sobre las organizaciones empresariales eficaces, convirtiéndose en un curso «obligatorio» para los miembros del personal de las asociaciones profesionales de nivel medio y alto.

En 2016 se puso en marcha la segunda edición del paquete de formación de Fundamentos del Programa en Seguridad y Salud Ocupacional (FSST). Hoy en día, 25 organizaciones de empleadores ofrecen este servicio a las empresas afiliadas, acumulando más de 300 sesiones de formación impartidas por formadores certificados y alcanzando a más de 8.000 dirigentes de nivel medio y generando al mismo tiempo ingresos sostenibles relacionados con los servicios para las OE. El paquete FSST ya está disponible en nueve idiomas.

En el mismo ámbito de la SST, el Programa ACT/EMP de Turín se mantuvo muy activo en el marco del proyecto de la OIT para el sector de las prendas de vestir en Bangladesh, donde a finales de 2016 se habían alcanzado 500 empresas y formado a más de 8.000 gerentes de línea.

---

El proyecto de la UE sobre relaciones laborales globales y RSE adjudicado en 2015 se puso en marcha en 2016. Durante el período del proyecto, se organizaron siete seminarios sobre RSE y relaciones laborales globales en diferentes ciudades y se produjeron dos herramientas de orientación. El éxito de esta asociación permitió que el Programa de Actividades para los Empleadores obtuviera una nueva subvención para proyectos de la UE que se ejecutará en 2017 y 2018.

Además de estos proyectos a gran escala, durante el año el Programa realizó continuamente actividades de formación en todo el mundo en temas donde ACT/EMP Turín tiene una reputación consolidada como proveedor único de formación en el desarrollo de las OE y el desarrollo de capacidades. Estas actividades abarcan muchos campos diferentes en respuesta a las demandas y necesidades de nuestros mandantes, tales como: gestión de las BMO, planificación estratégica para los OE, obtención de influencia política a través del cabildeo y el diálogo social, desarrollo de servicios para los miembros, normas laborales, etc. En 2016 estrenamos con éxito cuatro nuevos cursos sobre las perspectivas de los empleadores en la aplicación del Convenio núm. 169 sobre Pueblos Indígenas; Participación del Sector Privado en el Desarrollo de Políticas de Competencias; Organizaciones Nacionales Apex alcanzando a miembros regionales y sectoriales y macroeconomía para negociadores sociales

El Programa también sigue invirtiendo en nuevos materiales de formación, como un curso abierto masivo y en línea (MOOC) para los miembros directores de asociaciones profesionales sobre, relaciones laborales, sensibilización estratégica y comunicación, que se impartirá en 2017.

Por último, en 2016, el Programa fue objeto de una evaluación externa independiente con resultados sumamente positivos que puso de manifiesto, entre otras cosas, que:

- el Programa de Actividades para los Empleadores está orientado a las necesidades, por lo que su oferta de formación es muy pertinente para las organizaciones de empleadores que se benefician en gran medida de ella;
- el Programa transmite conocimientos útiles a los participantes;
- el Programa se ejecuta con calidad, eficacia, eficiencia y, sobre todo, con un alto impacto.

A través del apoyo de la Dirección del Centro, el Programa seguirá esforzándose por mantener una oferta de formación pertinente y de la calidad e impacto que nuestros mandantes merecen.

## Desarrollo Sostenible

El Programa de Desarrollo Sostenible prestó una serie de servicios de formación y asesoramiento en apoyo al desarrollo de capacidad en determinadas esferas relacionadas con los objetivos de desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. En 2016, se ofrecieron actividades alineadas con cinco áreas

---

de especialización del Centro, vinculadas a la Agenda 2030 de diferentes maneras.

Se cubrieron los siguientes cinco grupos de actividades

- Gestión del ciclo de los programas y proyectos: competencias para el diseño, la evaluación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos y programas de desarrollo; también abarca aspectos de la gestión basada en los resultados y el desarrollo de aptitudes blandas. La colaboración con la OIT incluyó cursos sobre redacción de propuestas de proyectos satisfactorios en colaboración con el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV); un curso sobre la programación eficaz de la OIT para el personal sobre el terreno en colaboración con el Departamento de Gestión Estratégica (PROGRAM); y el programa de certificación permanente para los directores de evaluación en colaboración con la Oficina de Evaluación (EVAL).
- Gestión de adquisiciones: competencias para la reforma y optimización del desempeño de los pilares jurídicos, institucionales y de gestión de un sistema nacional moderno de contratación pública que responda a las necesidades económicas, sociales y ambientales. Se ejecutaron varios proyectos sobre reforma y desarrollo de la capacidad, entre ellos: formación avanzada en contratación pública para el personal del Banco Africano de Desarrollo y cinco proyectos sobre desarrollo de capacidad financiados por el Banco Mundial para Bangladesh y Somalia.
- Empleos verdes: En estrecha colaboración con el Programa de Empleos Verdes y oficinas exteriores de la OIT, el grupo de trabajo sobre Empleos Verdes del SDP amplió aún más su gama de servicios de desarrollo de la capacidad para abordar las necesidades cambiantes en materia de ecologización de las economías. En 2016, se puso en marcha un nuevo plan de estudios sobre «Empleos verdes para una transición justa» y se impartió con éxito la segunda Academia mundial sobre la economía verde, incluido un diálogo de alto nivel sobre políticas relativas al futuro del trabajo en la transición hacia economías verdes inclusivas. También prosiguió el programa de certificación sobre Empleos Verdes, que contribuye en gran medida a la integración de la sostenibilidad del medio ambiente en la OIT.
- Empresas multinacionales y cadenas mundiales de suministro: en estrecha colaboración con la Unidad de la OIT de las Empresas Multinacionales e Involucración de las Empresas, se iniciaron cursos sobre cómo entablar y forjar alianzas para el desarrollo sostenible mediante la creación de entornos propicios para las actividades de las empresas multinacionales y el aprovechamiento de éstas para el desarrollo sostenible. Las novedades de 2016 versaron sobre la facilitación de las inversiones y el desarrollo sostenible, así como sobre los aspectos laborales de la responsabilidad social de las empresas.
- Trabajo decente y desarrollo sostenible: En asociación con el Departamento MULTILATERALS de la OIT, las actividades en este ámbito persiguen fortalecer la capacidad del personal y mandantes de la OIT para analizar la relación entre el trabajo decente y el desarrollo sostenible y formular, aplicar estrategias y enfoques para la

---

integración del trabajo decente en el marco de la Agenda 2030.

En el marco de la Turin School of Development, se impartieron cuatro programas de maestría en el ámbito de la gestión del desarrollo, gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible, derechos de propiedad intelectual y la maestría en francés sobre «Gouvernance et Management des Marchés Publics.» Estos programas de maestría multidisciplinarios son específicos para cada tipo de empleo e incorporan conocimientos prácticos orientados a las aplicaciones, ofrecidos en asociación con la Universidad de Turín, otras universidades de prestigio y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

En 2016, el Programa ofreció cursos en inglés, francés, español, portugués, ruso y árabe.

## **Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia**

En 2016, el Programa de Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia (DELTA) proporcionó una cartera integrada en el ámbito de la innovación del aprendizaje y las soluciones de aprendizaje sostenible con el objetivo de producir un impacto y un cambio organizativo.

En el contexto del marco estratégico, contribuyó notablemente en el área de las normas de aprendizaje al finalizar con éxito el primer programa de certificación de la OIT de Formación de Formadores. El equipo responsable del CIF-OIT que llevó a cabo el ejercicio fue certificado por una asociación internacional externa de facilitadores y ahora está en condiciones de ampliar los programas de certificación de formación de formadores al Consejo. Este nuevo planteamiento garantiza un enfoque más racional del desarrollo de la capacidad e integra la garantía de calidad a lo largo de todo el ciclo de gestión del aprendizaje.

La unidad invirtió ulteriormente en la línea de innovación, con especial atención a los nuevos temas complejos e interdisciplinarios. Se apoyó la iniciativa relativa al futuro del trabajo a través de este mecanismo mediante el diseño y desarrollo de un conjunto de herramientas de análisis prospectivo que proporciona a los colegas instrumentos cualitativos para prever futuros alternativos en su ámbito de competencia técnica. Se puso en marcha una primera experiencia piloto exitosa en Egipto, en colaboración con la unidad de gestión de los conocimientos de la OIT en Ginebra y la oficina de país en El Cairo.

---

El componente de innovación se desplegó en cuatro proyectos diferentes para ampliar el aprendizaje experimental e innovador del Centro sobre temas y tendencias emergentes, tales como:

- Modelación y estimulación del comportamiento, centrándose en facilitar el cambio de comportamiento en el aprendizaje y la formación.
- El valor añadido pedagógico de utilizar la realidad virtual en contextos educativos.
- Ampliar la escala de los MOOC para aumentar el alcance (acompañado por una publicación de las enseñanzas extraídas).
- El aumento de los medios audiovisuales en el aprendizaje potenciado por la tecnología para apoyar la narración digital de historias.

Junto a la puesta en marcha de nuevos proyectos, la unidad aprovechó los anteriores proyectos de innovación e inició el lanzamiento de «aplicación de juegos serios al aprendizaje humanitario» en colaboración con la Academia de liderazgo humanitario.

Al igual que en años anteriores, la unidad DELTA contribuyó sustancialmente al Grupo de Trabajo de la OIT en el desarrollo y ejecución del Programa conjunto de desarrollo del personal. En 2016, DELTA invirtió fuertemente en un nuevo concepto de aprendizaje denominado «Jornadas Regionales de Aprendizaje», en colaboración con el Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV) y el Departamento de Recursos Humanos de la OIT. Dicho concepto consiste en ofrecer una combinación de oportunidades de aprendizaje (seminarios virtuales, transmisiones en pantalla, vídeos interactivos, gráficos de información y talleres) en una modalidad mixta durante un período de tiempo más largo y acompañando a los colegas de la OIT en las distintas regiones del mundo. Además, la unidad invirtió en nuevos proyectos innovadores, tales como la «Biblioteca Digital para África», en estrecha colaboración con la Oficina Regional de la OIT para África.

En colaboración conjunta con los Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), DELTA contribuyó a la ulterior ampliación del e-campus institucional y aportó su experiencia para diseñar y desarrollar, en colaboración con las TIC y los Servicios de Recursos Humanos (SRH), un e-campus con desarrollo del personal interno.

Se llevó a cabo, en colaboración con el Instituto del Futuro (San Francisco), el Foro Internacional de Formación de Formadores, un evento bianual sobre innovación en el aprendizaje, centrado completamente en el futuro del aprendizaje. Los resultados de este foro se elaborarán en 2017 y se consolidarán en una nueva visión sobre el futuro del aprendizaje que podrá sustituir gradualmente al actual enfoque de aprendizaje de Turín.

---

## Turin School of Development

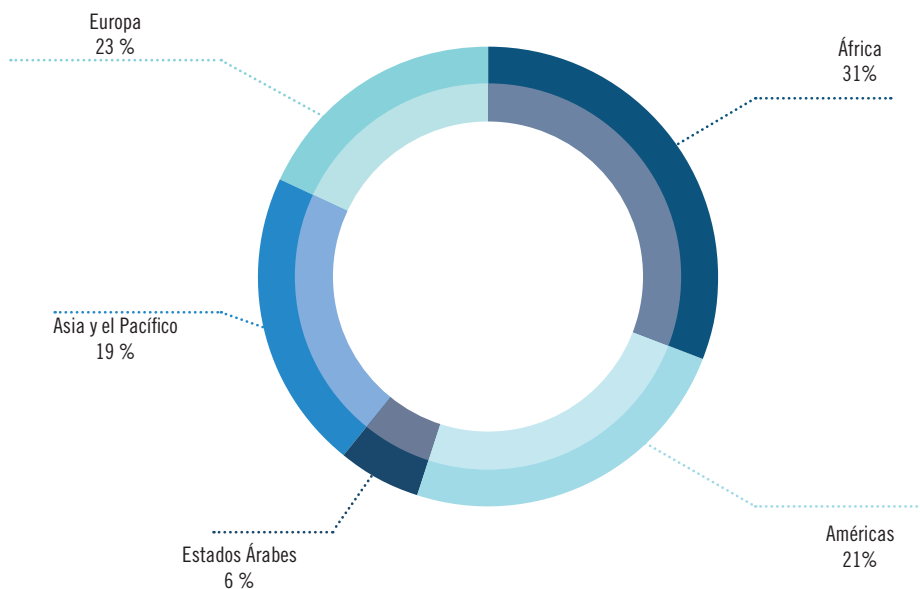
El año académico del período 2015–2016 confirmó el gran éxito del número total de participantes inscritos en la maestría organizada por la Turin School of Development (TSD). La Escuela siguió reduciendo la dependencia de las subvenciones por parte de las instituciones donantes y aumentando el número de participantes autofinanciados.

### PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LA TURIN SCHOOL OF DEVELOPMENT

Programa de Maestría	Número de participantes (2015-2016)
Maestría en Derecho mercantil internacional – Contratos y resolución de conflictos	32
Maestría en propiedad intelectual	39
Maestría en Gestión de la contratación pública para el desarrollo sostenible	21
Master en Gouvernance et management des marchés publics en appui au développement durable (Maestría en Gobernanza y gestión de la contratación pública en apoyo al desarrollo sostenible)	22
Maestría en Economía laboral aplicada al desarrollo	22
Maestría en Gestión del desarrollo	18
Maestría en Seguridad y salud en el trabajo	22
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo	22
Maestría en Patrimonio mundial y proyectos culturales para el desarrollo (en español)	15
Maestría en Relaciones laborales y de empleo	21
<b>NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>234</b>

---

#### DISTRIBUCIÓN REGIONAL DE LOS PARTICIPANTES



Bajo la coordinación de la Turin School of Development, en 2016 el Centro puso en marcha en colaboración con la Universidad de Turín, la Facultad de Derecho y la OIT, la nueva maestría en Relaciones laborales y de empleo. El aspecto innovador de esta maestría es que, como alternativa al Programa de Maestría completo, los participantes que trabajan pueden elegir asistir a un número limitado de semanas (mínimo 4 semanas consecutivas) y recibir un certificado de cumplimiento.

Además, se mejoró un grupo de investigación de la TSD desarrollado para aumentar el valor académico internacional de la Escuela con el apoyo de universidades de prestigio.

## Publicación multimedia y servicios lingüísticos

El campus dispone de un ciclo completo de servicios editoriales de alta calidad (desde la creación hasta la producción) para los programas del Centro, la OIT, las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales. El ciclo comprende **servicios lingüísticos** (edición, traducción e interpretación) disponibles en 45 idiomas; **diseño** - gráficos, ilustraciones, diseño, maquetación, fotografía; **multimedia** - sitios web, libros electrónicos y producción - impresión digital y offset y producción de soportes electrónicos.

En 2016, el material didáctico elaborado para el Centro consistió en: un paquete de recursos sobre cómo abordar la violencia de género en las cadenas mundiales de suministro; módulos para la iniciativa conjunta de migración y desarrollo, un paquete de formación para los trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo para los



---

trabajadores de la industria de la confección; módulos para GYB y SYB para empresarios sociales; una guía práctica para las organizaciones de empleadores: «Making sense of social media», y la edición en farsi de la guía nacional de política de empleo.

En 2016 se creó y publicó un nuevo folleto institucional para el Centro en ocho idiomas; se realizó un proyecto «Campus Life» (vida en el campus) con FIS y una nueva identidad visual que incluye una versión para dispositivos móviles desarrollada para todo el material de comunicación del campus. En colaboración con las TIC, se rediseñó el sitio web público y la intranet del Centro, incluido el sitio web de la Turin School of Development y el e-campus; también se puso en práctica la señalización digital diseñada profesionalmente.

En 2016 se publicaron 108 proyectos para la OIT y otras organizaciones de las Naciones Unidas, entre los que figuran el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Los principales proyectos editoriales de la OIT incluyeron la actualización y nueva edición de bibliotecas y herramientas digitales como la E-Labadmin OSH (Biblioteca electrónica sobre administración del trabajo, e inspección y seguridad y salud en el trabajo), la ILSE (Biblioteca electrónica sobre Normas Internacionales del Trabajo) y el desarrollo de nuevas herramientas electrónicas sobre empleo y trabajo decente en situaciones de fragilidad, conflicto y desastre y sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural.

Paralelamente a la creciente demanda de servicios multimedia multilingües de diseño y edición, la demanda de productos convencionales sigue siendo elevada; la OIT y las organizaciones prestigiosas como ACNUDH y ACNUR, que cuentan con sólidas estrategias de comunicación y necesitan un gran número de publicaciones de referencia para fines promocionales y de recaudación de fondos, siguen solicitando publicaciones impresas. El 40 por ciento de los ingresos generados por los servicios editoriales prestados a la OIT y otros organismos de las Naciones Unidas proviene de la impresión, el 40 por ciento del diseño y el resto, de los servicios lingüísticos y de diseño de sitios web.

# 04

## IV. PROGRAMA Y PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2016-2017

---

De conformidad con el artículo 8 del Reglamento Financiero, se presenta a continuación un informe sobre la ejecución del Programa y Presupuesto para el ejercicio económico 2016-2017. Este informe se presenta en forma resumida y refleja los resultados de funcionamiento previstos durante el período, para el cual el Consejo de Administración aprobó el Programa y Presupuesto en su 78.<sup>a</sup> reunión (octubre de 2015). Esta información considera todas las actividades de formación ejecutadas o en curso y todos los factores financieros conocidos a finales de diciembre de 2016, junto con los factores financieros estimados para el resto del período.

### **INGRESOS (PARTE A)**

#### **Contribuciones voluntarias (Capítulo I)**

En 2016, la contribución de la Organización Internacional del Trabajo del valor de 4,12 millones de dólares de los Estados Unidos generó unos ingresos para el Centro del valor de 3,8 millones de euros tras la conversión. En 2017, los ingresos resultantes ascendieron a 3,9 millones de euros y se prevé que los ingresos totales para el período serán superiores a las estimaciones de las propuestas presupuestarias debido a las ganancias de divisas. La contribución italiana (ex-lege) del valor de 15,7 millones de euros durante el período se incluyó en las propuestas presupuestarias. En el momento de redactarse este informe, el Centro había recibido la primera mitad de la contribución para 2017. La otra mitad para 2017 se espera para la segunda parte del año. Se recibieron las contribuciones anuales de 250.000 euros del Gobierno de Portugal para 2016 y 2017. Además, el Centro recibió las contribuciones 2013, 2014 y 2015 de la Ciudad de Turín destinadas a cubrir los gastos extraordinarios de mantenimiento del Campus. Esto no se incluyó en las propuestas presupuestarias.

#### **Ingresos propios (Capítulo II)**

Los ingresos procedentes de las actividades de formación y los servicios de asesoramiento (partida 20), así como los ingresos procedentes de publicaciones (partida 21), deberían ascender a 53,2 millones de euros durante el período. Se prevé que los ingresos procedentes de otras fuentes (Ingresos varios, partida 22) serán conformes a las propuestas presupuestarias.

---

## Otros (Capítulo III)

La utilización de los superávits de años anteriores asignados a las actividades de formación (partida 30), el examen de los procesos empresariales (partida 31) y las aplicaciones informáticas de la TI en los SRH incluyeron una transferencia de los superávits acumulados a los ingresos por un total de 1,627 millones de euros para el período. En julio de 2016 se recibió la aprobación de la Mesa Directiva del Consejo sobre la asignación excedentaria de 2015 para efectuar reparaciones urgentes en la infraestructura del Centro. Se espera que el importe total aprobado de 693.500 euros se asigne al Fondo de Mejora del Campus y se utilice en 2017 para la renovación de la zona de la cafetería y el restaurante. En octubre de 2016, el Consejo también aprobó 693.500 euros del superávit de 2015, que se destinará a actividades de formación.

## **GASTOS (PARTE B)**

### Gastos fijos (Capítulo IV)

Los gastos en concepto de instalaciones (partida 42) se modificaron hasta alcanzar 4,778 millones de euros como consecuencia de las reparaciones urgentes que se llevarán a cabo en el campus. La revisión incluye el mantenimiento extraordinario financiado por la Ciudad de Turín y los recursos adicionales para renovar algunas habitaciones de hotel, de conformidad con el Plan maestro del Centro. Además, en el período se incluyen los siguientes proyectos: los gastos para hacer frente a los graves problemas de estabilidad de la cubierta y el marco del pabellón de África 10, así como el cumplimiento de las normas locales e internacionales vigentes en materia de construcción y los gastos de renovación de la cafetería y el restaurante para garantizar condiciones sanitarias adecuadas y evacuación de emergencia. Todos los demás gastos se mantienen en el nivel del presupuesto aprobado por el Consejo para el período, a excepción de una pequeña transferencia de fondos entre el personal con cargo al presupuesto ordinario y las misiones y la representación.

### Gastos variables (Capítulo V)

Los gastos variables fluctúan en función del volumen y contenido de las actividades formativas, así como de la forma en que se llevan a cabo. Se revisó la previsión presupuestaria a fin de adaptar los gastos a las propuestas presupuestarias generales para el período, sobre la base de que el Centro mantuvo sus propuestas presupuestarias relativas a los ingresos devengados por concepto de actividades de formación y servicios de asesoramiento y los resultados efectivos de 2016.

---

## Resultados de funcionamiento

Las previsiones revisadas para 2016-2017 prevén unos ingresos presupuestarios de 81,515 millones de euros y unos gastos que incluyen una contingencia de 600.000 euros por un total de 81,515 millones de euros, lo que da lugar a un presupuesto equilibrado para el período.

## Fondo de Mejora del campus

El Fondo de Mejora del Campus tenía un saldo de 1,176 millones de euros al inicio del período. Se añadió la asignación aprobada por la Mesa Directiva de 693.500 euros. Los gastos totales para la renovación de la cafetería y el restaurante se estiman en 425.000 euros para el período y el saldo restante se destinará a la renovación del Pabellón África 10 más adelante en el año.

## Fondo de innovación

El Fondo de Innovación tenía un saldo de 427.000 euros al inicio del período. Los gastos totales estimados para el año 2016 ascendieron a 385.000 euros para apoyar nuevas innovaciones en las actividades de aprendizaje y formación, dando lugar a un saldo de 42.000 euros para el resto del período.

CUADRO 1: PROPUESTAS PRESUPUESTARIAS PARA 2016-2017 Y PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2016-2017				
(en miles de euros)			Propuestas presupuestarias para 2016-2017	Previsiones presupuestarias para 2016-2017
<b>Capítulo</b>	<b>Partida</b>	<b>PARTE A - INGRESOS</b>		
<b>I</b>		<b>Contribuciones voluntarias</b>		
	10	Organización Internacional del Trabajo	7 165	7 738
	11	Gobierno de Italia ( <i>ex-lege</i> )	15 700	15 700
	12	Región del Piamonte (Italia)	-	-
	13	Gobierno de Portugal	500	500
	14	Ciudad de Turín	-	750
		<b>Total contribuciones voluntarias</b>	<b>23 365</b>	<b>24 688</b>
<b>II</b>		<b>Ingresos propios</b>		
	20	Actividades de formación y servicios de asesoramiento	51 200	51 200
	21	Publicaciones	2 000	2 000
	22	Ingresos varios	2 000	2 000
		<b>Total ingresos propios</b>	<b>55 200</b>	<b>55 200</b>
<b>III</b>		<b>Otros</b>		
	30	Superávits anteriores destinados a las actividades de formación	1 500	1 500
	31	Superávits anteriores destinados al examen de los procesos empresariales	123	77
	-	Superávits anteriores destinados a las aplicación de la TI en los SRH	-	50
		<b>Total ingresos</b>	<b>80 188</b>	<b>81 515</b>
		<b>PARTE B - GASTOS</b>		
<b>IV</b>		<b>Gastos fijos</b>		
	40	Personal con cargo al presupuesto ordinario	31 971	31 150
	41	Consultores	954	1 233
	42	Instalaciones	3 593	4 778
	43	Seguridad	826	852
	44	Gastos generales de funcionamiento	1 457	1 626
	45	Misiones y representación	528	533
	46	Gobernanza	732	699
	47	Costos de información y tecnología	2 971	2 965
	48	Depreciación de los bienes y equipo	1 348	1 299
	-	Otros	-	365
		<b>Total gastos fijos</b>	<b>44 380</b>	<b>45 500</b>
<b>V</b>		<b>Gastos variables</b>		
	50	Personal con cargo al presupuesto variable (PV)	4 999	5 042
	50	Personal con cargo al presupuesto para proyectos (PP)	-	472
	51	Colaboradores externos	9 768	9 658
	52	Misiones	1 350	1 335
	53	Gastos de los participantes	13 790	13 633
	54	Libros, material didáctico	1 149	1 136
	55	Instalaciones para la formación y servicios fuera de Turín	2 298	2 272
	56	Otros gastos variables	374	369
	57	Gastos relacionados con los ingresos de las publicaciones	1 280	1 280
	58	Otros gastos relacionados con ingresos varios	200	218
		<b>Total gastos variables</b>	<b>35 208</b>	<b>35 415</b>
<b>VI</b>	60	Contingencia	600	600
		<b>Total gastos</b>	<b>80 188</b>	<b>81 515</b>
		<b>Superávit presupuestario</b>	<b>-</b>	<b>-</b>