




# Comité de formación para los empleadores



**INSPIRATION**  
• there is always an alternative!!  
Filing Management  
• Industrial Relations "clinic"  
TRAINING + ADVICE

**CHALLENGE**  
• Material from "outsiders" readily available  
• loopy trainer  
• Eo officer not consent in the topic → On the








# **INFORME** sobre el **PROGRAMA DE ACTIVIDADES** **PARA LOS EMPLEADORES** **2016**

«Fortalecer las organizaciones  
de empleadores y las organizaciones empresariales (BMO)  
para la relevancia e impacto»

Presentado en la reunión del  
Comité de Formación para Empleadores, Turín,  
el 25 de octubre de 2017 para información y debate

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

	Lo más destacado de 2016-2017	
	8	
	Datos y cifras de 2016	
	Participantes, ingresos, datos sobre la calidad y expectativas para 2017	19
	Planificación 2018	28

## RESUMEN EJECUTIVO

### TRANSICIÓN EN LA DIRECCIÓN

El 2016 fue un año de transición en la dirección del Programa de Actividades para los Empleadores en el CIF-OIT. Tras 10 años como director del Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT, el Sr. Arnout de Koster se jubiló en abril de 2016. Durante su gestión, el Sr. De Koster superó con éxito muchos desafíos y puso en práctica estrategias de formación innovadoras en el proceso de construcción de un Programa eficaz, eficiente y relevante y orientado a la demanda, que actualmente tenemos. Nuestros mandantes y el equipo de ACT/EMP-Turin agradecen profundamente al señor de Koster por su compromiso y dedicación.

En mayo de 2016, el Sr. Jorge Illingworth asumió la dirección del Programa ACT/EMP del CIF-OIT de Turin. El Sr. Illingworth, originario de Ecuador, cuenta con una vasta experiencia como emprendedor y trabajando en organizaciones de empleadores, tras haber ocupado cargos altos ejecutivos en la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), la Asociación Nacional de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE) y la Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG). Además, el Sr. Illingworth tiene experiencia en el sector público, al haber ocupado los cargos de subsecretario de Industrias y, posteriormente, de Ministro de Comercio, Industrias, Pesca y Competitividad en el período 2005-2006. En 2007 el Sr. Illingworth se incorporó a la OIT como especialista de ACT/EMP en Lima, Perú, donde ha trabajado hasta su nombramiento para el cargo de Turin.

### PRINCIPALES LOGROS

A pesar de que 2016 fue un año de transición para el Programa, gracias al alto nivel de compromiso y profesionalismo del equipo ACT/EMP, tuvimos un año muy productivo.

En total, 973 participantes se inscribieron en 50 actividades de capacitación, en las que participaron 116 países en todas las regiones de la OIT. En términos de calidad de nuestra formación y evaluaciones de satisfacción (4.6/5.0), nuestro Programa, una vez más, logra la puntuación más alta de todos los demás programas del CIF-OIT. En términos de ingresos, que incluye asignaciones de fondos cautivos, proyectos y otras fuentes dentro o fuera de los límites de los recursos ordinarios de la OIT, hemos experimentado una caída de 400.000 euros con respecto a 2015, debido principalmente a una disminución en la asignación de fondos cautivos. Persistimos y logramos tener éxito en la movilización de fondos de los patrocinadores y en la presentación exitosa de propuestas de proyectos a diferentes socios y agencias.

Disponiendo de contenidos coherentes, a la vez que mejoramos y actualizamos nuestros cursos de formación más populares, nuestro Programa sigue fortaleciéndose mediante la incorporación de nuevas actividades de formación, adecuadas a las necesidades de nuestros mandantes

## RESUMEN EJECUTIVO

y relevantes para el desarrollo de capacidad personal e institucional de las BMO y de las organizaciones de empleadores. Hemos añadido cursos de macroeconomía para no economistas, la participación de los empleadores en la aplicación del Convenio núm. 169 y en el desarrollo de competencias, así como un curso masivo abierto en línea para los miembros del Consejo de Administración de las BMO y las organizaciones de empleadores. Es gracias a esta amplia oferta de formación (más de 30 cursos) que nuestro Programa contribuye significativamente a muchos de los resultados de ACT/EMP, tal como se ha registrado en el Informe de Ejecución relativo al Resultado 10 de la OIT.

Un aspecto destacado del 2016 fue la evaluación externa independiente a la que fue sometido nuestro Programa. «Tempera-Consulting» de Bélgica fue la empresa seleccionada para esta tarea y los resultados y conclusiones de su informe fueron extremadamente positivos y alentadores. En pocas palabras, en julio de 2016, la evaluación concluyó que tenemos un Programa orientado a las necesidades, relevante, eficaz y eficiente que produce resultados de alto impacto.

Asimismo, nuestro Programa sigue evolucionando y adaptándose a las nuevas tecnologías y metodologías de formación, incluyendo cada vez más actividades de aprendizaje a distancia en línea, ya sea como opciones en modalidad independiente o combinadas con actividades complementarias de formación presencial. Además, gradualmente nuestro programa ha estado utilizando con éxito las actividades de aprendizaje a distancia como filtro para la selección de los participantes para las actividades de formación presencial.

## DESAFÍOS PARA EL FUTURO DE NUESTRO PROGRAMA

Es un tanto frustrante que muchos de los desafíos del pasado, como la disponibilidad de financiación, la necesidad urgente de disponer de recursos de personal adecuados (en particular en el nivel Profesional P) y la falta de atención suficiente a las perspectivas de los empleadores en el contexto del CIF-OIT como parte de un enfoque tripartito, se están volviendo recurrentes (esperemos que no sean endémicos). Se trata de cuestiones que requieren una atención continua y muy especial y deben abordarse con la Dirección y, si es necesario, a nivel del Consejo de Administración del Centro.

Deseamos agradecer a la Dirección del CIF-OIT por haber asignado a nuestro programa un miembro de personal adicional de G3, que aliviará la carga administrativa de otros colegas.

No obstante, la necesidad urgente de contar con personal técnico profesional (P) adicional sigue siendo un problema pendiente que dificulta la estrategia de crecimiento y el alcance de nuestro Programa a los mandantes. Nuestro equipo está trabajando al máximo de sus capacidades y no podemos hacer más. Hemos llegado a un punto en el que no podemos comprometernos a brindar

## RESUMEN EJECUTIVO

formación adicional, no estamos en condiciones de adoptar un enfoque más estratégico y eficaz en la movilización de recursos y tampoco estamos mejorando y desarrollando nuestro portafolio de formación a la velocidad que exigen nuestros mandantes.

El promedio de actividades realizadas por año por nuestro Programa 2014-2017 es de 58. Esto significa que 19 actividades se gestionan/imparten por cada uno de los 3 funcionarios del cuadro orgánico cada año, incluido el Director de Programa; la proporción más alta de cualquier programa en el CIF. Por lo tanto, es más que evidente que para el Programa ACT/EMP, la función de formador que desempeña el director de programa es crucial para alcanzar los objetivos técnicos y más importante aún, los objetivos financieros. No existe ninguna situación similar en ningún otro programa del campus donde el director tenga un papel tan importante a desempeñar en la ejecución de las actividades de formación. Sin embargo, este énfasis en la ejecución de formación, hace que se dedique tiempo y esfuerzos valiosos que podrían concentrarse en las principales responsabilidades, como la movilización de recursos, la evaluación de la demanda, la evaluación del impacto, el diseño de la formación y la ejecución de la estrategia; todas las tareas que son inherentes a un director de programa.

No obstante, la necesidad de un programa específico para los empleadores, dotado de medios suficientes para la acción y el desarrollo, no puede ponerse en duda. No solo porque los empleadores son un componente institucional de la OIT, sino también porque proporcionarles oportunidades para desarrollar su capacidad es esencial para que el tripartismo siga siendo una realidad. El programa de ACT/EMP Turín es fundamental para las organizaciones de empleadores y empresariales en su continua búsqueda del mejor entorno posible para que las empresas prosperen y generen empleos productivos, para que los países crezcan y se desarrollen de manera sostenible.

# Principales logros en 2016

**116**  
países

## PAÍSES PARTICIPANTES

África 8,5%  
Américas 22,5%  
Asia 8,5%  
Europa 28,6%  
Estados árabes 2%  
Participantes en cursos interregionales 29,9%

**973**  
participantes

## MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL FORMADOS

52% hombres  
48% mujeres

**1** misión  
MISIÓN

Fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores para que sean fuertes, representativas e independientes

**50**  
actividades

## ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

39 actividades de formación presenciales/mixtas  
1 actividad de aprendizaje a distancia  
6 actividades de desarrollo de material de formación  
4 servicios de asesoramiento

**7**  
miembros del equipo

## PERSONAL DEDICADO

Jorge Illingworth; Jeanne Schmitt; Paolo Salvai; Barbara Maino; Rachida Zingara; Irene Panizzolo, Alexandra Giordano

**4.6** evaluación

## ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En una escala de 1-5 en la que 1 denota una baja satisfacción y 5 denota una alta satisfacción

**2** públicos  
GRUPOS DESTINATARIOS

Miembros de la Junta Directiva y personal ejecutivo de las Organizaciones empresariales. En ocasiones, representantes de las empresas socias

**4** bloques  
ÁREAS DE DESARROLLO DE CAPACIDAD

- Capacidad de gestión de organizaciones empresariales
- Oferta y prestación de servicios
- Influencia en las políticas
- Dimensión laboral de la RSE y los Derechos Humanos

## AMPLIACIÓN DE LAS ALIANZAS:

- OIT (Oficina de Actividades para los Empleadores, Departamento de Empresas, Oficinas Regionales)
- OIE
- DECP
- NIR
- NHO
- BUSINESSEUROPE
- Unión Europea
- Gobierno de Italia
- Varias empresas multinacionales



## Interregionales

- 13 actividades de formación
- Maestría en Organización empresarial (BMO) eficaz, gestión de la base de datos de los miembros (CRM), Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), protección social, entorno propicio para las empresas sostenibles (EESSE), desarrollo de la capacidad y el papel de las OE, empoderamiento de la mujer en los negocios, macroeconomía para negociadores sociales

## Europa

- 9 actividades de formación
- Employers Young Professionals' Academy, gestión de la base de datos de los miembros (CRM), SST, RSE, redacción de proyectos, AET

## Asia

- 4 actividades de formación
- SST, ayudar a las OE cupula a apoyar las asociaciones de miembros territoriales

## Nuestras actividades de 2016

### América Latina y el Caribe

- 8 actividades de formación
- Protección social, base de datos de los miembros (CRM), SST, Convenio 169, gestión de organizaciones de empleadores eficaces

### África

- 5 actividades de formación
- base de datos de los miembros (CRM), diálogo social y negociaciones, ayudar a las OE cupula a apoyar a las organizaciones sectoriales, gestión de organizaciones de empleadores eficaces, iniciativa empresarial de la mujer

### Estados Árabes

- 1 actividad de formación
- SST

# Actividades por Región/Tema en 2017

## Interregional: 6 actividades de formación

Diplomado en Gestión de Organizaciones empresariales eficaces, Academia Mundial de jóvenes profesionales empresarios, MOOC sobre funciones y responsabilidades de los miembros del Consejo en las BMO, Cabildeo Estratégico y Comunicación basados en evidencia, SST, Protección Social

## Europa: 9 actividades de formación

Academia mundial de jóvenes profesionales empresarios, AET (Acuerdos Empresas Transnacionales), Base de datos de los miembros CRM, SST, OE eficaces

## Asia: 8 actividades de formación

OE eficaces, SST, Base de datos de los miembros CRM, Servicios de formación, Cooperación en el lugar de trabajo

## América Latina y el Caribe: 8 actividades de formación

Base de datos de los miembros (CRM), Economías Verdes, OE eficaces, Protección social, Macroeconomía para negociadores sociales, productividad y salarios

## América Latina y el Caribe: 8 actividades de formación

Base de datos de los miembros (CRM), Economías Verdes, OE eficaces, Protección social, Macroeconomía para negociadores sociales, productividad y salarios

## Estados árabes: 1 actividad de formación

Servicios de promoción de la exportación



# Lo más destacado de 2016-2017



# Evaluación del Programa ACT/EMP de Turín

Un aspecto destacado de nuestro Programa fue la evaluación externa independiente realizada el año pasado. La empresa seleccionada para dicha actividad fue «Tempera-Consulting» de Bélgica y los resultados y conclusiones de su informe fueron extremadamente positivos y alentadores.

## Tenemos una oferta de formación BASADA EN LAS NECESIDADES y RELEVANTE

- Los funcionarios del Programa de ACT/EMP Turín entran en contacto con las OE y los especialistas ACT/EMP de las oficinas exteriores de la OIT en las etapas iniciales para realizar una evaluación de las necesidades así como en el diseño de las actividades de formación.
- Los funcionarios de programas comparten el objetivo de asegurar que las actividades de formación satisfagan las necesidades de las OE.

## Tenemos un programa de formación EFICAZ

“La gran mayoría de los participantes (85%), afirmó que la formación les proporcionó conocimiento de nuevas ideas, teorías o estrategias para fortalecer sus organizaciones”

“Las actividades de formación de ACT/EMP reciben altas puntuaciones en las evaluaciones de los participantes que son sistemáticamente superiores a los resultados de la base de referencia del CIF-OIT”

“El 78% de los participantes declaró que el contenido de las actividades de formación había satisfecho sus necesidades profesionales”

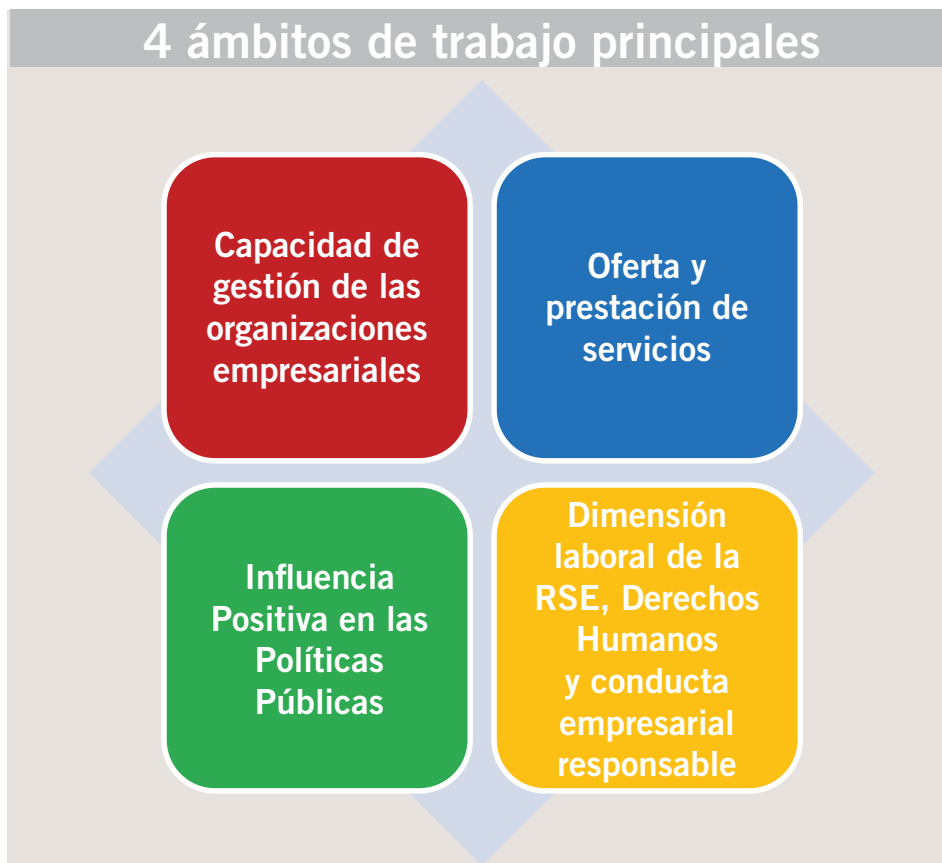
## Nuestro programa de formación tiene IMPACTO

“El 70% de los participantes afirmaron que han utilizado personalmente los conocimientos adquiridos y han logrado resultados positivos en sus OE al hacerlo”

“60% de las organizaciones de empleadores ha comenzado nuevas iniciativas como resultado de la actividad de formación”

### Metodología combinada:

Investigación bibliográfica, encuesta en línea (330/151) a los antiguos participantes de las actividades de formación seleccionadas, entrevistas detalladas con el personal del CIF-OIT (ACT/EMP, otros programas y la Dirección). Entrevistas a 10 clientes institucionales (personal de las OE). Personal de las OE y antiguos participantes en diferentes regiones. Presentación de Cinco (5) estudios de caso.



## Capacidad de gestión de las organizaciones empresariales



### Gestión de la base de datos de los miembros (CRM) para las organizaciones de empleadores

#### → Principales características

- Personalización y desarrollo del software CRM para facilitar la gestión de los miembros (desde 2013)
- Instalación y adaptación local de los programas de CRM y formación del personal
- Servicio de asistencia técnica

#### → Principales resultados

- Se ha instalado en 70 OE del todo el mundo; disponible en 4 idiomas
- Últimas instalaciones en BMO sectoriales/ territoriales
- Supervisión del impacto
- Subproductos como la formación sobre estrategias de afiliación; grupos regionales de autoayuda



### Diplomado en gestión eficaz de Organizaciones empresariales

#### → Principales características

- Análisis y estudio en 360° de las prácticas de BMO en principales ámbitos de actuación y estrategias organizacionales
- 40 horas de aprendizaje a distancia y 5 días de talleres presenciales en Turín
- Participantes y cuerpo docente internacional; Excelente oportunidad para establecer contactos con compañeros
- Obtención de certificado de reconocimiento tras aprobación evaluación
- Curso pago

#### → Principales resultados

- Único curso de postgrado en gestión de las BMO
- 150 participantes desde 2012
- En 2018 se realizará la 6.a edición



## Curso masivo y abierto en línea sobre funciones y responsabilidades de los miembros del consejo en las BMO

### → Principales características

- Curso masivo y abierto en línea
- Acceso libre
- A distancia (5 semanas – 15 horas)
- Contenidos personalizados
- Intercambio de experiencias y contratación masiva
- Para los (nuevos) miembros del Consejo de las BMO y organizaciones de empleadores
- Posibilidad de Certificado de finalización previo pago
- Promoción tramite BMO; socios y redes sociales
- Lanzado el 24 de abril hasta el 11 de junio 2017
- +200 participantes registrados, procedentes principalmente de África, Asia y América Latina

### → »Puesto en marcha desde el 24 de abril hasta el 11 de junio de 2017

Con más de 200 participantes registrados procedentes de África, Asia y América Latina

Views of a Module Introduction Video; Module Homepage and link to Resources; Interactive learning tool and Outputs created by participants.



## Plataforma de Formación sobre gestión de organizaciones de empleadores eficaces

ACT/EMP Ginebra encargó a ACT/EMP Turín, la renovación del paquete de referencia «Organizaciones de empleadores eficaces»

### → Principales resultados

- Nuevo formato: plataforma en línea del e-campus del CIF-OIT
- 5 temas clave
- Más allá de las guías estáticas en PDF: un conjunto de herramientas para desarrollar la capacidad de las organizaciones de empleadores
- Abierto a los colegas de ACT/EMP en la sede y sobre el terreno y organizaciones afines



## Estrategias de afiliación

### → Principales resultados

- Nuevo curso de 3 días
- Colaboración con DECP
- Evaluación en África Oriental en noviembre de 2017
- Teoría, Herramientas y buenas prácticas para: definir la propuesta de valor de las OE, aplicar principios de marketing para la retención y la afiliación de miembros, comprometerse con los miembros y comunicar eficazmente, administrar la suscripción
- Principal resultado: definir una estrategia de afiliación y medir los progresos.





### Academia de jóvenes profesionales empresarios

- Realizada en asociación con BUSINESSEUROPE; Los objetivos de este curso de formación son:
  - Mejorar las competencias y conocimientos de los profesionales de alto potencial y, por lo tanto, contribuir al desarrollo organizativo de las OE en Europa;
  - Promover la comprensión de la dimensión europea de las relaciones laborales y del entorno empresarial entre los futuros líderes de las OE;
  - Crear una red entre las OE europeas profesionales
- Primera edición en 2012
- Alrededor de 200 representantes de empleadores participaron en esta Academia hasta el 2017



### Informe global sobre el futuro de las organizaciones de empleadores

- En colaboración con OIT-ACT/EMP Ginebra
- En el marco del Centenario de la OIT relativa al futuro del trabajo.
- Participación en el análisis de datos secundarios
- Participación en la recopilación de datos primarios con BMO y OE y empresas a través de encuestas globales y grupos focales en países seleccionados
- Estudios regionales
- Estudios de caso y prácticas nacionales
- Producto final: informe global sobre la manera en que las megatendencias que afectan al mundo del trabajo influirán en el funcionamiento de las BMO y OE.





### Fundamentos de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

#### → Principales características

- Paquete de 27 módulos de formación para trabajadores, supervisores y personal directivo
- Segunda edición presentada en 2016
- Ofrecida como servicio por las OE tras Formación de formadores y asistencia
- Co-certificación

#### → Principales resultados (2014-2016)

#### → 25 OE ofrecen Servicios de SST a miembros de las empresas -> 300 sesiones de formación -> 8000 directivos de nivel medio en 2015-2016

- Generación de ingresos para las OE
- Disponible en 9 idiomas
- Gran proyecto en el sector de la confección en Bangladesh – 500 empresas, más de 8.000 directivos de nivel medio formados
- Sensibilización a 750.000 trabajadores



### Promover la conducta empresarial responsable en los intermediarios en las cadenas de suministro

#### Patrocinada por Walt Disney Company

- Crea un servicio permanente en las BMO y OE para la promoción de la conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro haciendo énfasis en:
  - Cumplimiento de la legislación laboral
  - Buenas condiciones de trabajo (SST)
  - Erradicación del trabajo infantil y forzoso
- Lanzamiento: octubre de 2017
  - Países piloto: Tailandia, India, Indonesia, Argentina y México
  - Dirigida a 15 BMO y OE, 180 sesiones de formación
  - Formación a 3.600 directivos de nivel medio.
- Finalización: Sept. 2019
- Monto donación: USD 390.000







## Macroeconomía para negociadores sociales

### → Principales resultados

- Para no economistas
- Curso mixto (35 horas aprendizaje a distancia; 1 semana de taller)
- Certificado de reconocimiento

### → Lanzamiento

- Realización con éxito del curso piloto en noviembre de 2016
- 19 de 24 participantes obtuvieron la certificación
- Realizado en colaboración con la Universidad de Turín

### → En 2017:

- Realización con éxito del curso piloto en noviembre de 2016
- 19 de 24 participantes obtuvieron la certificación
- Realizado en colaboración con la Universidad de Turín

## Evidence Based Strategic Advocacy and Communication



## Cabildeo y comunicación estratégica basada en evidencia

→ ¡PRIMERA EDICIÓN! Aprendizaje a distancia, 3-16 de julio. Aprendizaje presencial 21-24 de agosto

### → Principales resultados... Curso certificado mixto

- Para los funcionarios de alto nivel de las OE encargados del cabildeo y comunicación en la BMO
- Curso mixto (20 horas de formación a distancia; 4 días de taller presencial)
- Herramientas de investigación y análisis, análisis político y de las partes interesadas, cabildeo y estrategia de comunicación, ejecución y seguimiento
- 64 participantes registrados para la educación a distancia, 20 seleccionados para la formación presencial

### → Lanzamiento

- Primera edición de curso interregional en Turín. Participantes procedentes de 4 continentes-19 países. Examen final
- Evaluación de la satisfacción(4.67/5.0) de los participantes con respecto a la pertinencia, metodología, expertos y calidad general de la formación.



## Fortalecimiento de las capacidades de las BMO a favor de la aplicación del C169 sobre pueblos indígenas y tribales

### → Objetivo

Fortalecer el conocimiento de las BMO sobre el Convenio núm. 169 y su aplicación para una mayor participación con todos los actores pertinentes a nivel nacional de manera a adoptar procesos efectivos, eficientes y previsibles.

### → Principales características

- Enfoque de formación de formadores para la formación a impartirse a nivel nacional
- Curso mixto (20 horas de formación a distancia; 1 semana de taller)
- + de 60 participantes registrado en la formación a distancia
- 18 formadores certificados tras formación presencial
- Proyecto piloto en noviembre de 2016 en Lima, Perú

## Influencia Positiva en las Políticas Públicas



### Productividad en el lugar de trabajo

#### Paquete de formación para los empleadores

- Altamente solicitado por los mandantes empleadores
- Desarrollado en colaboración con la Universidad de Turín
- Prueba en Centroamérica en octubre de 2017
- Herramientas para evaluar la productividad de la empresa (con la posibilidad de establecer un servicio de «medición» de la productividad)
- Análisis sobre el uso de la variable de productividad en las negociaciones salariales a nivel nacional, sectorial y/o empresarial



### Aumentar la participación de los empleadores en los debates sobre políticas de protección social

#### → Principales resultados

- Desde 2015 – con ediciones anuales
- En colaboración con el Departamento de Protección social de Ginebra
- Alrededor de 70 representantes de empleadores formados a lo largo de las 3 ediciones
- Criterios rigurosos para la invitación basada en ACT/EMP y especialistas en materia de protección social
- Elevado interés por parte de directores y presidentes
- Espacio para presentar la actividad de la red de empresas sobre el piso de protección social
- Acciones concretas de seguimiento identificadas país por país

#### → En 2017:

- Tercera edición a nivel interregional
- Tercera edición en inglés con interpretación en ruso
- Prevista la publicación de un manual de formadores en determinados idiomas y puesta en marcha en China y en países de habla francesa

## Dimensión laboral de la RSE y los Derechos Humanos



### El Proyecto de la UE sobre acuerdos de empresas transnacionales

- Durante 2017-2018, el CIF-OIT desarrollará la 4.ª edición del proyecto sobre acuerdos de empresas transnacionales (AET)
- El Proyecto es cofinanciado por la Unión Europea y se lleva a cabo en asociación con:
  - BDA (Alemania)
  - CEOE (España)
  - Confindustria (Italia)
  - DI (Dinamarca)
  - MEDEF (Francia)
  - BusinessEurope y Organización Internacional de Empleadores OIE
- El proyecto tiene como objetivo desarrollar y consolidar los conocimientos de las organizaciones de empleadores y sus miembros sobre los AET para tomar decisiones con mayor información antes de firmarlos
- A lo largo de los años, las 4 ediciones del proyecto TCA han permitido al CIF-OIT crear una serie de encuentros temáticos en toda Europa, desarrollar dos guías sobre AET y RSE y un módulo de e-learning.



Datos y  
cifras de

2016

Participantes

Ingresos

Datos sobre la calidad

Expectativas para 2017



## Actividades y participantes: se mantienen estables

Los representantes de los empleadores pueden participar en los cursos de CIF-OIT de dos maneras: como participantes en las actividades organizadas por ACT/EMP Turín, específicamente orientadas hacia este grupo, o como participantes en actividades dirigidas por otros programas del Centro.

### El Programa de Actividades para los Empleadores

#### Número de actividades de formación

Los representantes de los empleadores pueden participar en cursos del CIF-OIT de dos maneras: como participantes en las actividades organizadas por el Programa de Actividades para los Empleadores, dirigidas específicamente al grupo de los empleadores, o como participantes en los programas organizados por otras unidades del Centro.

#### Número total de participantes en las actividades de ACT/EMP Turín

El número de participantes en 2016 fue 973, una disminución en comparación con el año record de 2015, pero para 2017 esperamos cerrar el año con más de 1.100 participantes.

Es evidente que tanto el número de actividades como los participantes están directamente relacionados con el nivel de ingresos disponibles para llevar a cabo las actividades de formación.

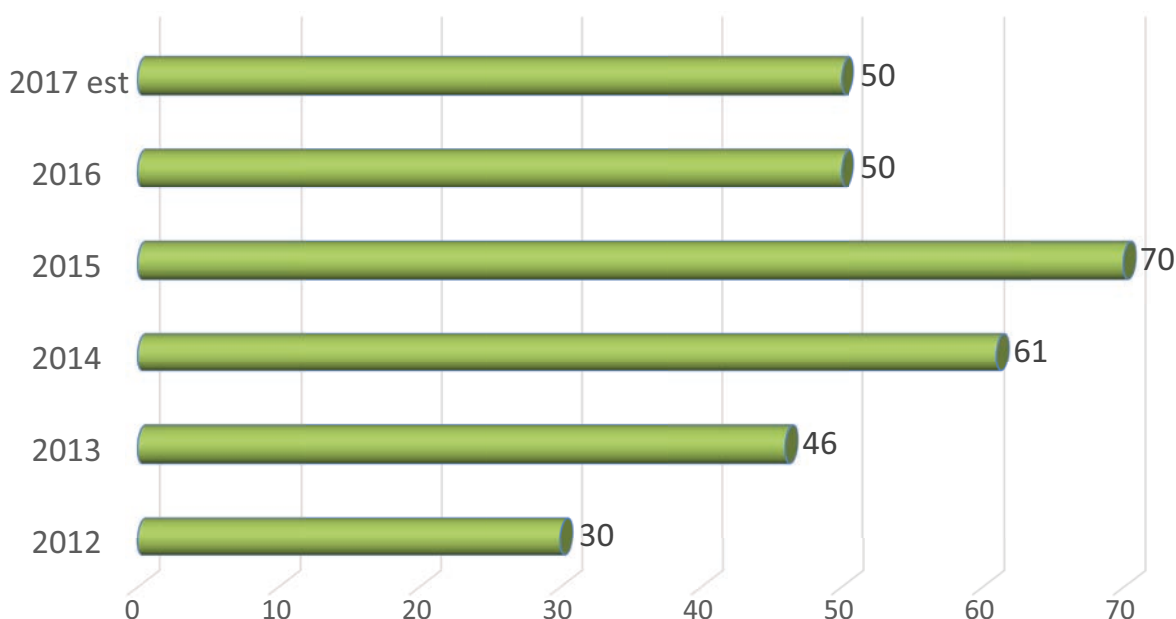
#### Número de días de formación (días/participantes)

El número de días de formación aumentó en 2016 alcanzando los 5.555 y la estimación para 2017 es de alrededor de 4.600.

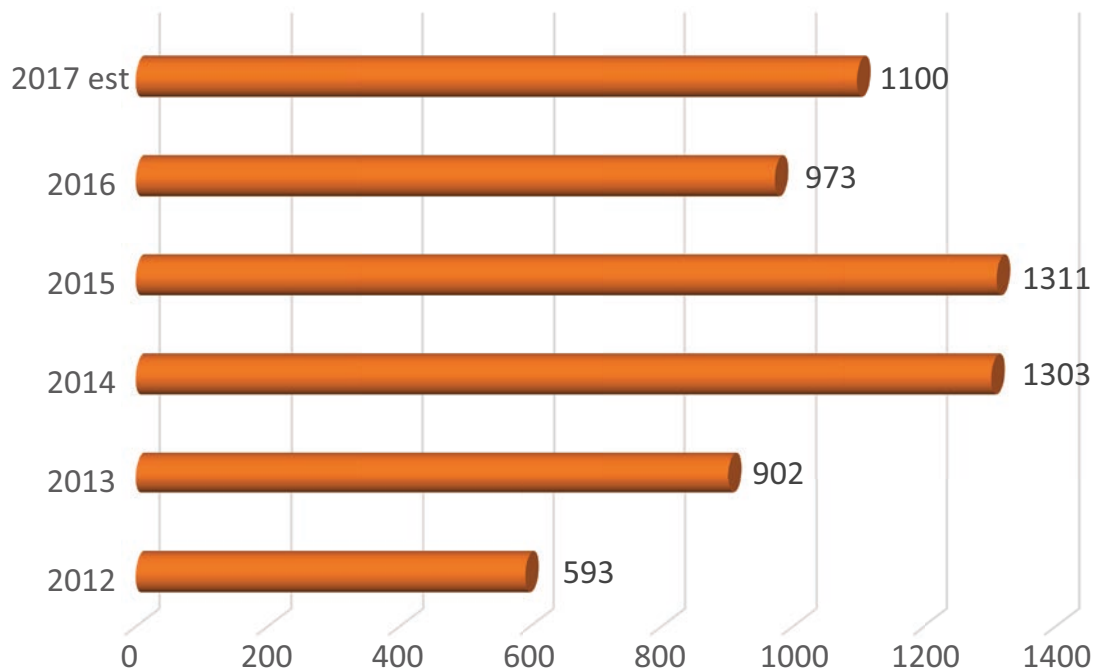
Un aspecto que vale la pena destacar, es que una de las conclusiones clave de la evaluación independiente de nuestro Programa fue el hecho de que la mayoría de los participantes estaban dispuestos a invertir más tiempo en nuestras actividades formativas si se introducía un mayor rigor académico en nuestros cursos de referencia.

## Datos de participación de ACT/EMP Turín, 2012-2017

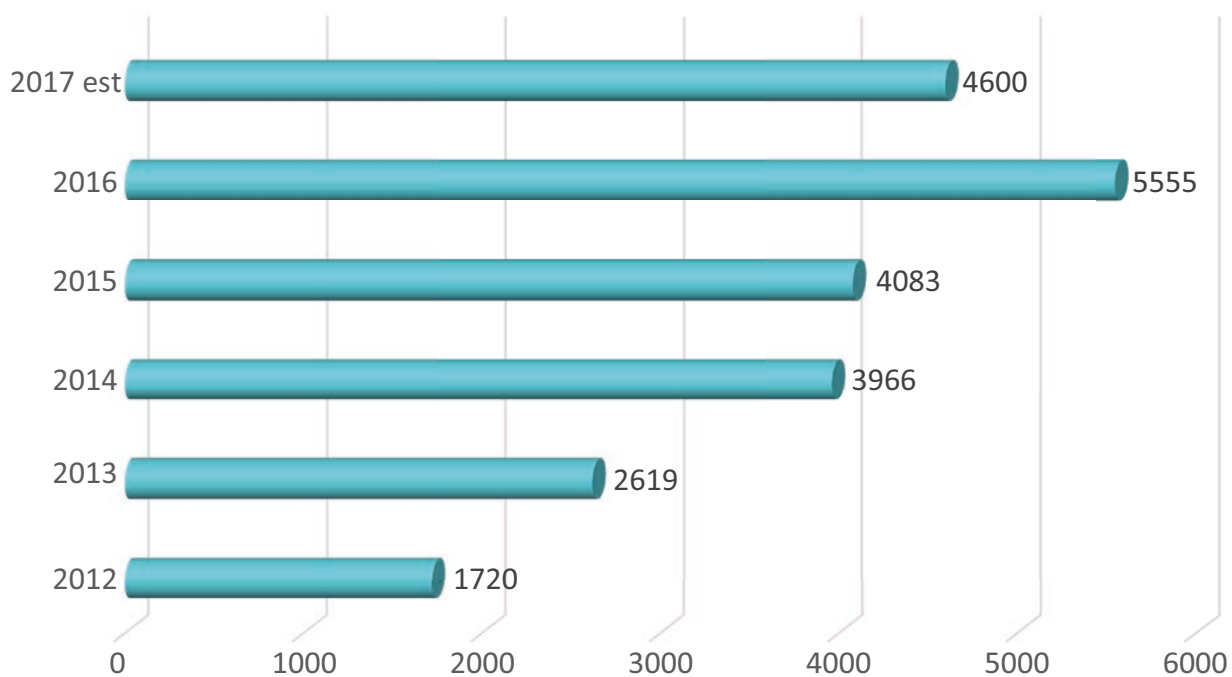
### Número de actividades de formación de ACT/EMP



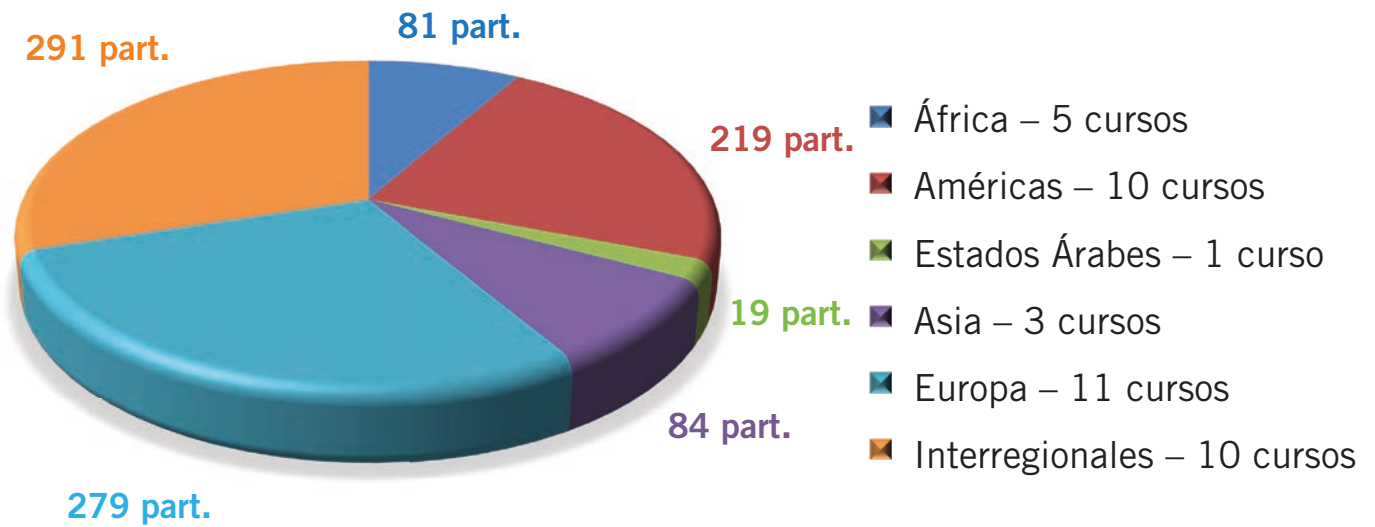
## Número de participantes de ACT/EMP



## Número de días/participantes de ACT/EMP



## Desglose por regiones de ACT/EMP en 2016



NOTA: la distribución de las actividades y de los participantes está relacionada con la financiación y la asignación de determinados fondos.

\* Estados Árabes incluye el norte de África.

## Participación de las mujeres en las actividades del Programa, 2012-2017

Año	Núm. total de participantes	Núm. de mujeres	% de mujeres
2012	593	237	40
2013	902	360	40
2014	1303	533	41
2015	1311	561	43
2016	973	468	48
2017 est.	1100	450	41

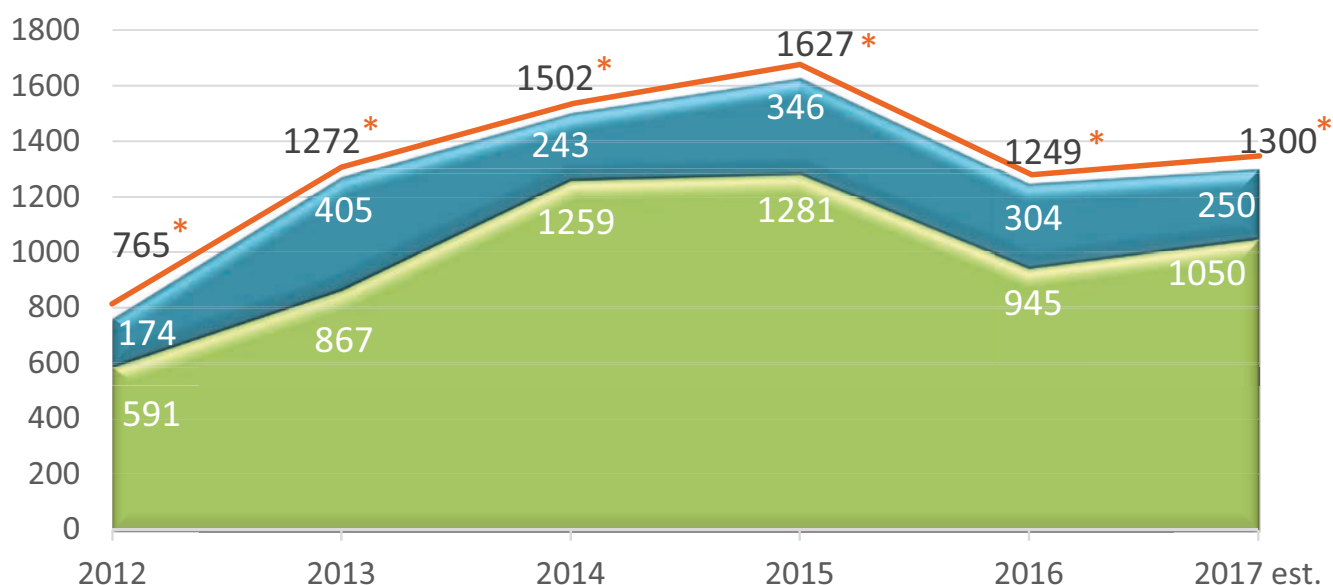
## Participación de representantes de los empleadores en otros programas del CIF-OIT

Los representantes de los empleadores no solo participan en los cursos del Programa de Actividades para los empleadores, sino que participan también en cursos de otros programas del Centro.

En 2016, un total de 346 representantes de empleadores participaron en actividades de formación relacionadas con otros programas del CIF-OIT, como Empleo, Cuestiones de Género, Normas Internacionales del Trabajo, Desarrollo Empresarial, Diálogo Social, Protección Social y Economía Informal.

## Número total de participantes empleadores en programas del CIF-OIT

Como consecuencia de las dos tendencias antes mencionadas, el número de empleadores que participaron en programas de Turín, ya sea impartidos por el Programa de Actividades para los Empleadores o por otras unidades del CIF-OIT, fue de 1.277 en 2016, una disminución con respecto a los 1.627 alcanzados en 2015.



■ Empleadores en ACT/EMP

■ Empleadores en otros programas del CIF-OIT

\* = Total empleadores participantes por año en CIF-OIT

# La situación financiera en 2016

## Ingresos y gastos

Alrededor del 30 por ciento de los ingresos totales del CIF-OIT proceden de asignaciones fijas, principalmente de la OIT y del Gobierno italiano. El resto corresponde a ingresos devengados procedentes de sus cursos de formación, prestación de formación a la OIT, aprovechando los proyectos de la OIT en todo el mundo como proveedor de servicios de formación y la participación exitosa del Centro en diferentes procesos de licitación.

En lo que respecta a nuestro Programa, el equipo está permanentemente involucrado en la importante tarea de movilización de recursos. A este respecto, asociarnos con los especialistas en el terreno de ACT/EMP OIT para movilizar fondos a nivel regional y subregional, las asignaciones especiales proporcionadas por ACT/EMP Ginebra, la movilización de fondos con otros donantes privados y la participación con éxito en licitaciones organizadas por las diferentes instituciones de cooperación, como la Comisión Europea, son las fuentes más comunes de ingresos adicionales. Igualmente importante es el fomento y la mejora de las asociaciones de larga data con los patrocinadores como el Programa Holandés de Cooperación para Organizaciones de Empleadores – DECP.

Un logro destacado en 2017 fue la presentación exitosa de una propuesta de proyecto sobre «*Promover la conducta empresarial responsable en los intermediarios de las cadenas de suministro*», financiada por la Walt Disney Company por un valor de 390.000 dólares de los Estados Unidos, que se ejecutará hasta septiembre de 2019. Esta es la primera vez que nuestro programa ejecuta un proyecto con una empresa tan grande y acreditada como Disney.

Los ingresos totales de nuestro Programa para 2016 comparados con los de 2015 registraron una reducción significativa de 1.959 millones de euros a 1.545 millones de euros, debido principalmente a la caída de nuestros fondos cautivos. Cabe señalar que a partir de 2016, ya no fue posible el traspaso de fondos no utilizados de años anteriores, por lo que todos los fondos disponibles tuvieron que ser utilizados al final de cada año calendario.

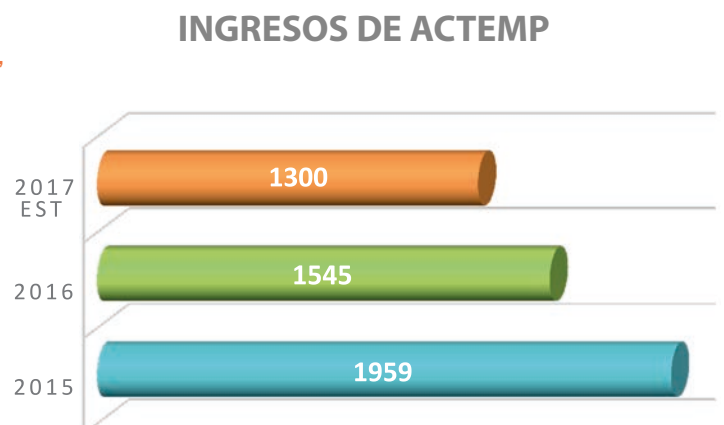
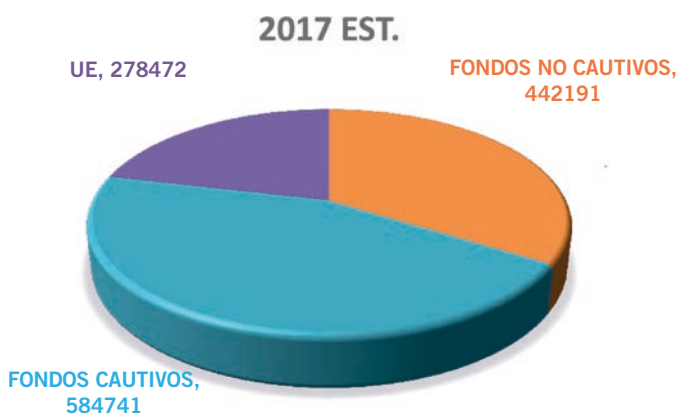
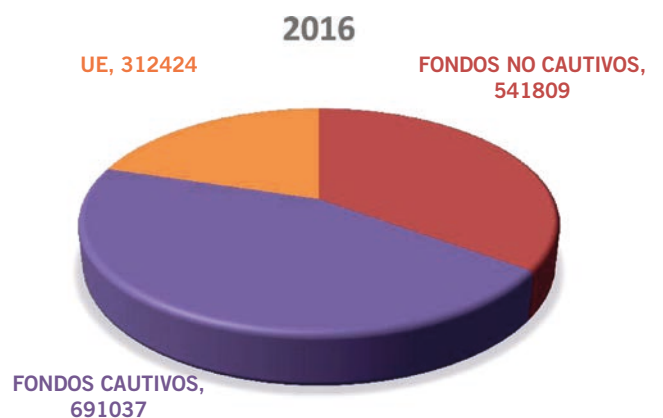
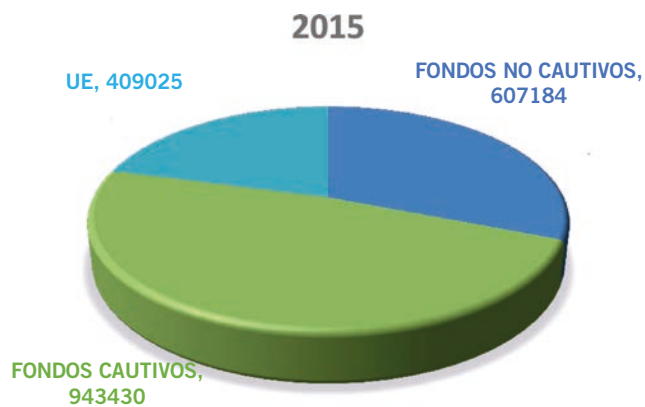
Para 2017, nuestros ingresos totales se estiman ligeramente inferiores a los de 2016, debido, una vez más, a una reducción de nuestros fondos cautivos (véanse cifras en la página siguiente).

Es de suma importancia que se informe a los miembros del Comité de que nuestro Programa se encuentra bajo una presión cada vez mayor para generar mayores ingresos, lo cual es una tarea muy difícil dada la naturaleza del mandato de la OIT, que consiste en consolidar y fortalecer las organizaciones de empleadores y de empresas. No se puede esperar que tanto el Programa de Empleadores como de Trabajadores generen ingresos sustanciales a través de la asistencia a cursos o servicios remunerados (a diferencia de otros programas del Centro que pueden obtener ingresos de los participantes que pagan). Por lo tanto, siempre que sea posible, las asignaciones especiales adicionales deberían destinarse a ambos programas con cargo a los fondos excedentarios del Centro. El Comité de Formación para Empleadores debería explorar otras formas más creativas de generar ingresos para mantenerlos en los niveles que nuestro programa necesita para desarrollarse y crecer.

En el pasado y en el presente, nuestro programa ha demostrado que contar con una financiación cautiva elevada no afecta negativamente a nuestros propios esfuerzos adicionales de movilización de recursos. De hecho, el éxito en la financiación externa a través de proyectos de la UE, o el proyecto Disney de este año, y otras fuentes de financiación no cautivas siguen representando la mayoría de los ingresos del programa.

También es importante mencionar que, incluso con recursos limitados (humanos y financieros), nuestro programa invierte constantemente en la mejora de su actual oferta formativa, así como en el desarrollo de nuevas actividades y materiales formativos para mantener la relevancia de nuestra oferta formativa para nuestros mandantes.





## Indicadores de calidad

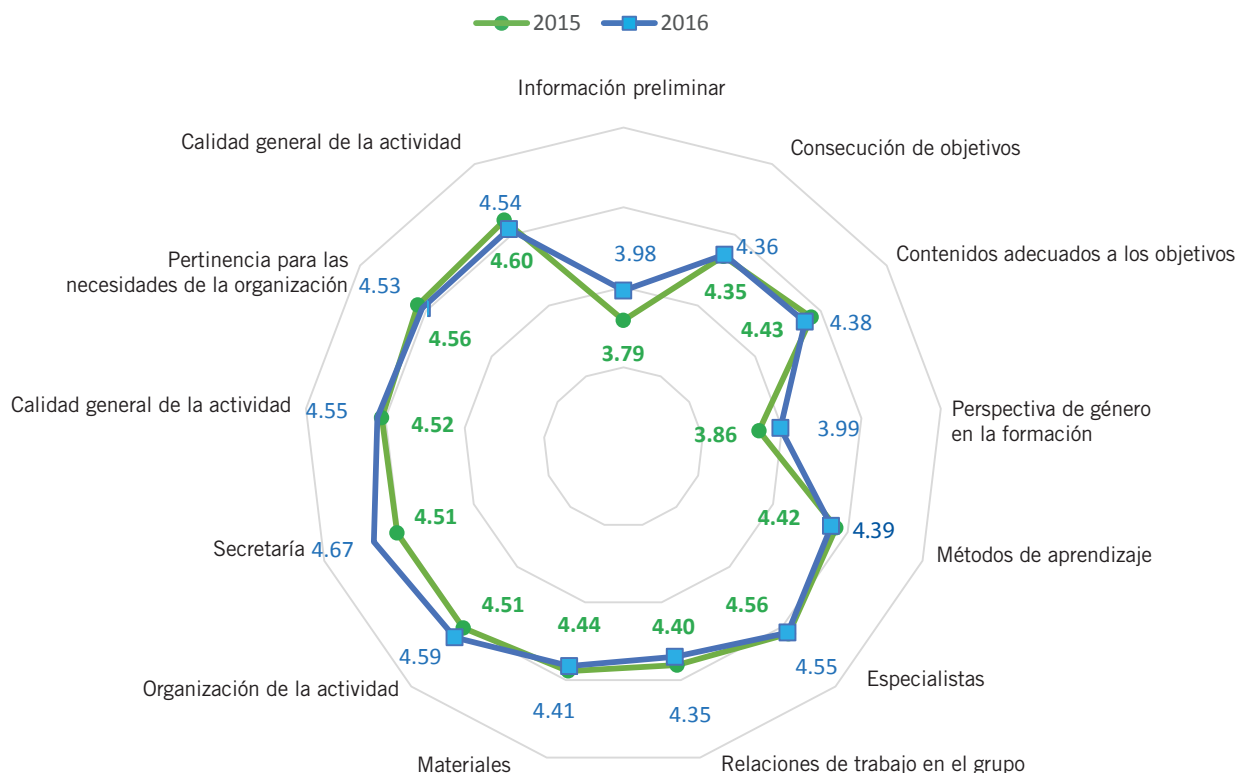
La calidad de todos los programas del Centro se supervisa mediante evaluaciones al final del curso. El cuestionario estándar del Centro plantea preguntas cerradas con una serie de posibles respuestas en una escala de 5 puntos donde 1 es el mínimo y 5 el máximo. En total, se miden 15 aspectos de la calidad de la formación, que van desde la calidad de la información preliminar hasta la claridad de los objetivos, la pertinencia de la información y la formación, la calidad de los materiales utilizados y calidad de los recursos humanos.

Los cuestionarios también pueden incluir preguntas abiertas. En proyectos más amplios, los evaluadores independientes llevan a cabo un control de calidad adicional y más extenso.

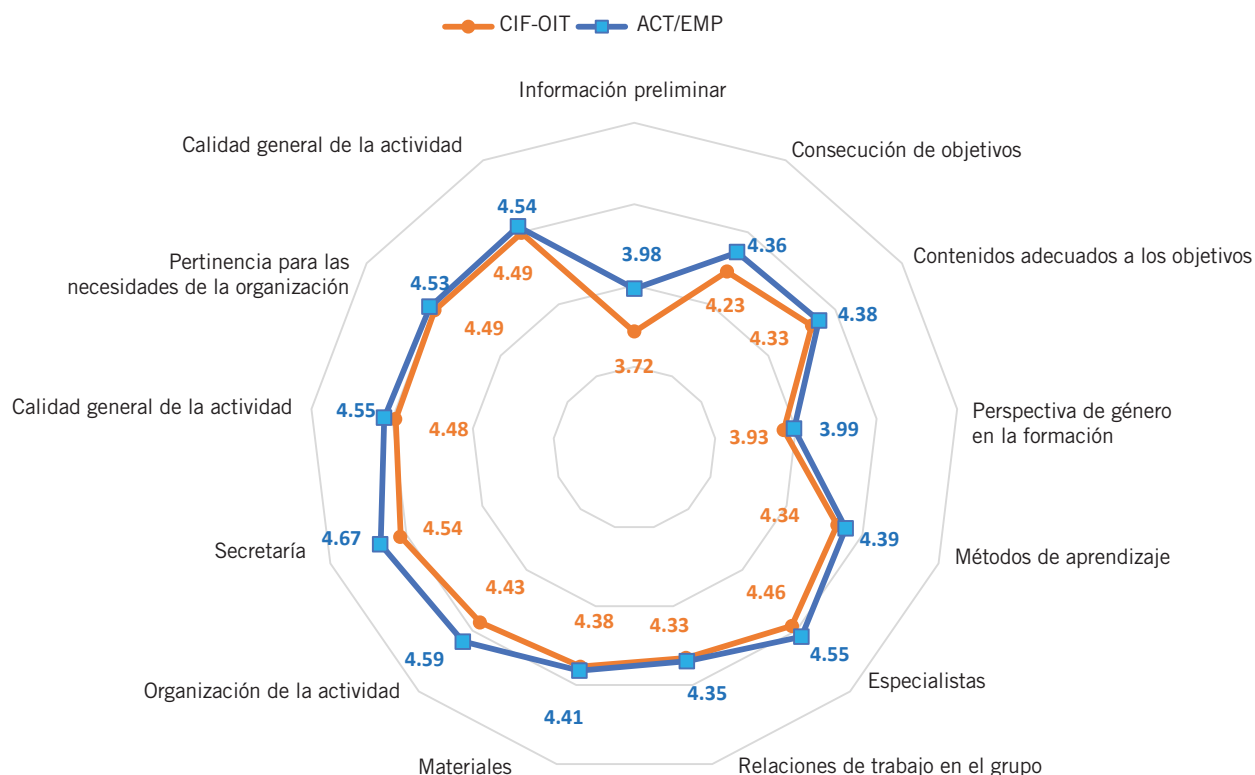
Los gráficos que figuran a continuación muestran que nuestro programa está por encima del punto de referencia del Centro en todas las categorías, situándonos entre los mejores del CIF-OIT. Sin embargo, también nos parece relevante y útil hacer esta misma comparación, pero contra nuestro propio desempeño del año anterior, para supervisar nuestro propio rendimiento e identificar cualquier aspecto de la formación en el que necesitemos prestar mayor atención.

## Resultados de las evaluaciones de ACT/EMP Turín de 2016 y comparación con otros programas del CIF-OIT

### ACT/EMP: 2015 vs 2016

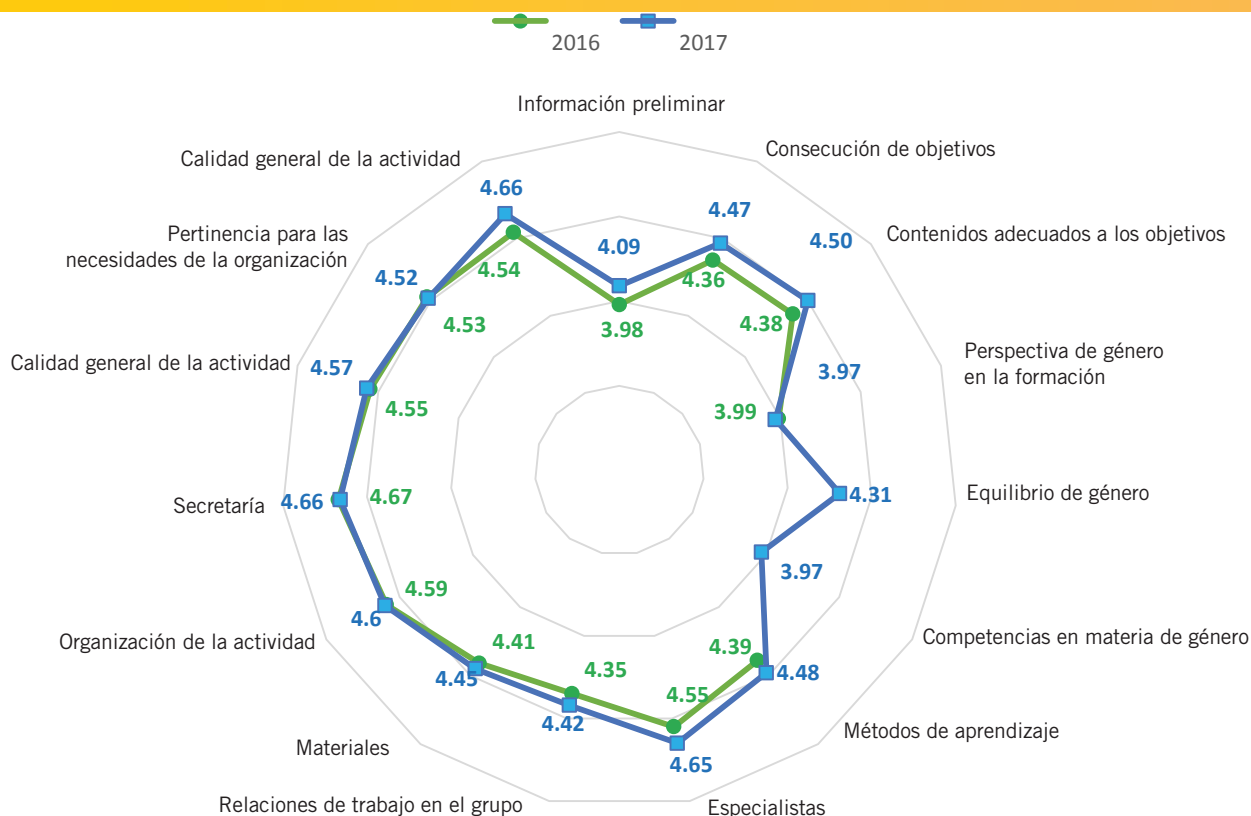


### ACT/EMP y CIF-OIT (2016)

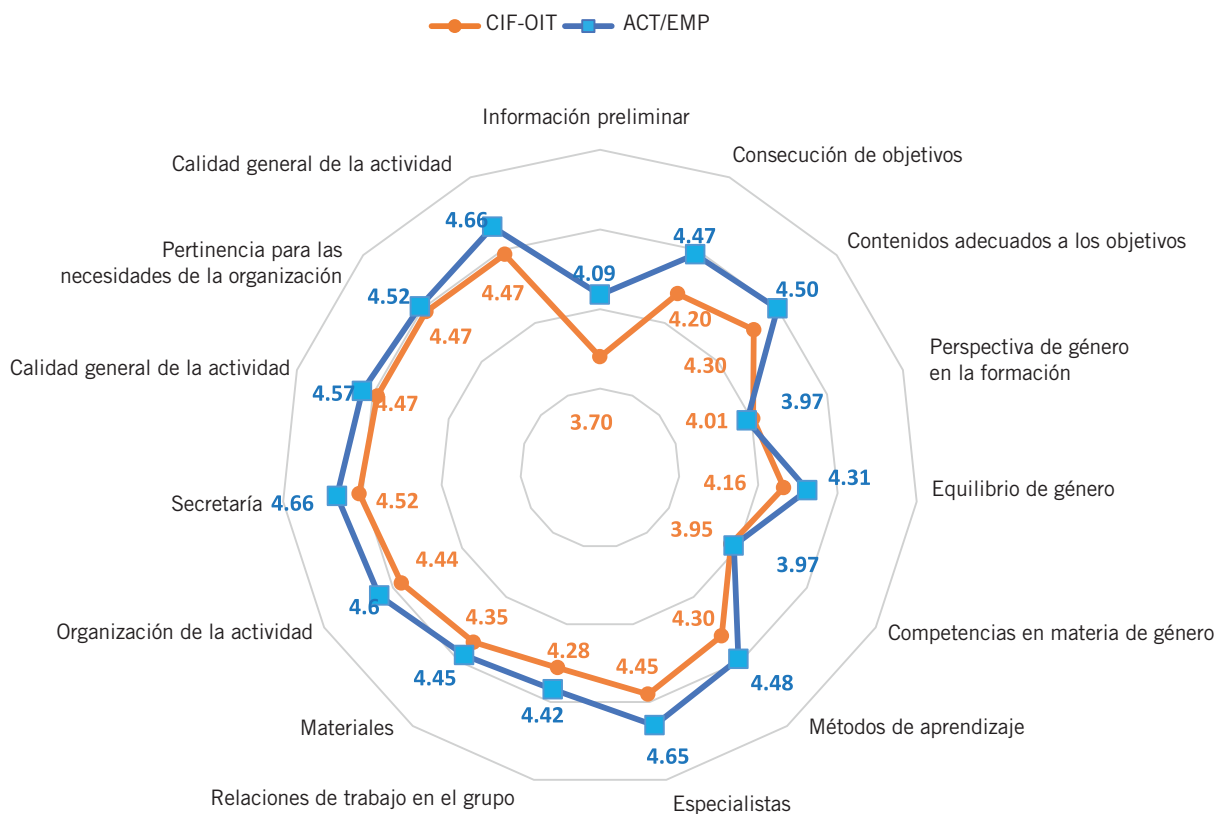


# Resultados de las evaluaciones de ACT/EMP Turín de 2017 y comparación con otros programas del CIF-OIT

## ACT/EMP: 2016 vs 2017



## ACT/EMP y CIF-OIT (2017)





# Planificación para

# 2018

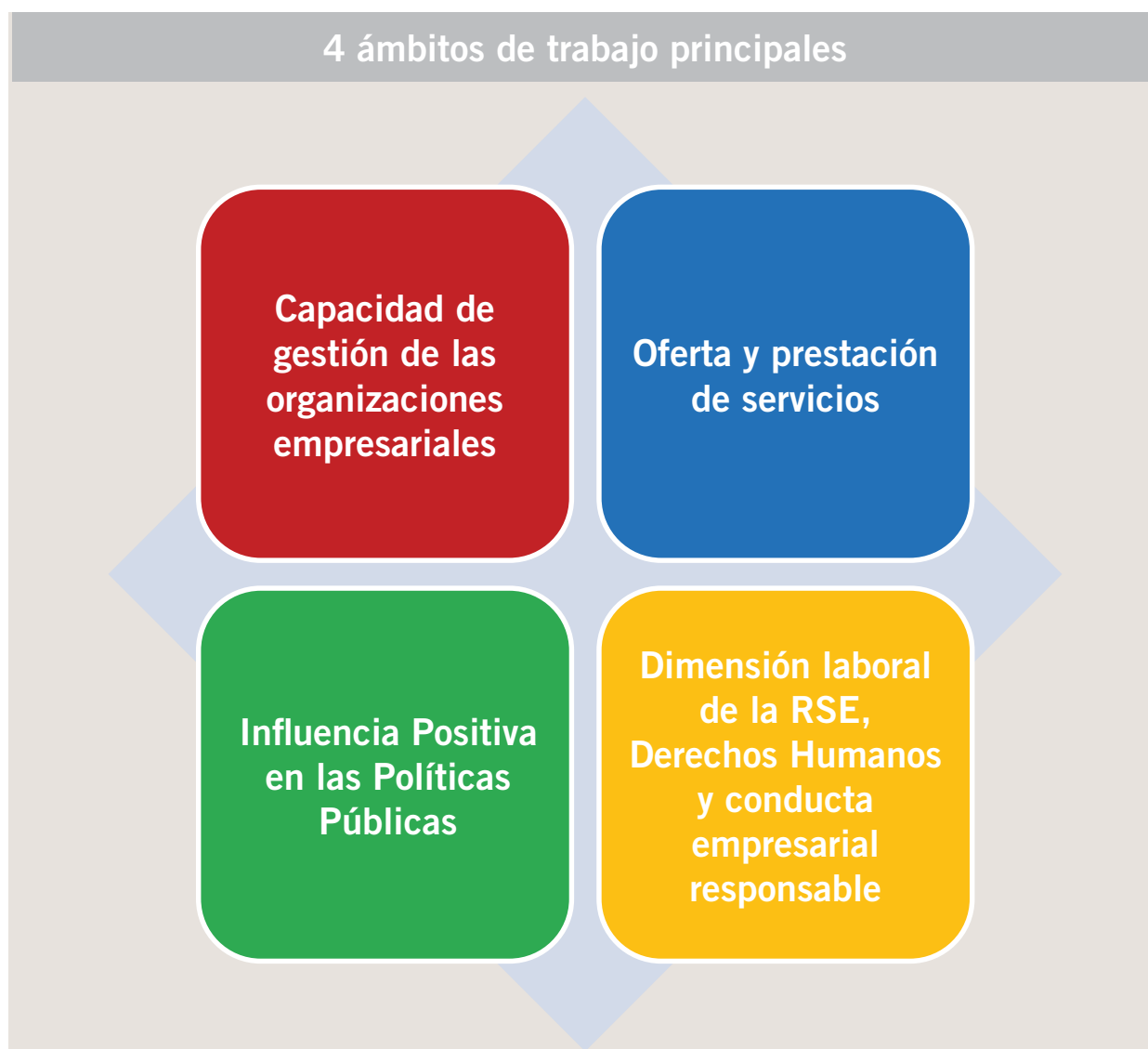
Programa de  
trabajo propuesto



Durante la redacción de este informe, había que determinar las principales líneas de trabajo de nuestro Programa para 2018, así como el esquema del plan de trabajo, todo ello en estrecha colaboración con los colegas de la sede de ACT/EMP Ginebra y sobre el terreno, los mandantes y los patrocinadores.

Al mismo tiempo, el plan de trabajo es flexible y está abierto a nuevas aportaciones del CFE que podrían producirse durante la sesión en curso.

Los principales componentes de la planificación para 2018, que están obviamente estrechamente relacionados con el resultado 10 de la OIT, se resumen en los conceptos de «continuidad y ulterior profundización». Esto significa que seguiremos impartiendo nuestras actividades formativas de referencia más solicitadas, así como la renovación de los cursos tradicionales y el lanzamiento de nuevos.



## BLOQUE 1: FORTALECER LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

El proyecto de CRM, que proporcionaba formación y herramientas informáticas para una mejor gestión de los miembros, ha sido un gran éxito. Las tareas que quedan por delante son el mantenimiento técnico del sistema y el apoyo continuo a los países participantes con actualizaciones y apoyo técnico, así como la ampliación a un número limitado de países adicionales que han mostrado interés por el sistema. Alentaremos a las EBMO exitosas que utilizan continuamente el CRM, para empezar a contribuir gradualmente financieramente al «cloud hosting» del CRM y las horas de asistencia técnica.

Recientemente, el Programa ha estado desplegando el CRM con cierto éxito en EBMO sectoriales/ territoriales en asociación con la organización nacional cúpula. Este enfoque se presenta a la OE sectorial como un beneficio/servicio que recibe por ser miembro de la BMO nacional. Es con las OE sectoriales donde el CRM tiene más impacto, debido a que ellas son las que tienen el mayor número de miembros.

Sin embargo, en las estrategias de desarrollo de la membresía se deben establecer nuevos pasos importantes. El CRM no es más que una herramienta, pero el principal desafío es establecer medidas adicionales para vincular el uso de esta herramienta al desarrollo de verdaderas estrategias integrales de afiliación, que vayan más allá de la utilización de la herramienta, es decir, estrategias para el desarrollo, la ejecución y la formación en materia marketing para las OE, que resulten en una mayor afiliación y una retención más efectiva de los miembros y den lugar a unas organizaciones más representativas. Para finales de 2017 habremos puesto a prueba este nuevo programa de formación permitiendo su lanzamiento y ejecución global en 2018.

Asimismo, el Programa comenzará a lanzar nuevamente nuestros **cursos en línea masivos y abiertos (MOOC)** para los miembros del Consejo de las BMO. Se trata de cursos cortos a distancia destinados a un público más amplio. El objetivo de este curso es proporcionar a los miembros del Consejo de Administración de la OE una formación básica sobre la buena gobernanza institucional, la gestión de las BMO, las características básicas del cabildeo y el diálogo social, basándose en las experiencias de los pares en varios países. Este MOOC fue desarrollado y probado en 2017.

Se mantienen y prosiguen otras actividades en el ámbito del desarrollo de organizaciones de empleadores sólidas, tras el éxito de anteriores experiencias que han creado marca. Gracias a la financiación continua de la UE, la **Academia de Jóvenes Profesionales Empresarios (Young Professionals' Academy)** seguirá ofreciendo la serie anual de seminarios sobre desarrollo de la capacidad para jóvenes funcionarios prometedores. Este programa de formación, desarrollado durante los últimos 4-5 años, se ha convertido en un punto de referencia en las federaciones europeas.

También en el ámbito del desarrollo general de la capacidad, la **Diplomado en Organización empresarial y de empleadores (EBMO)**, que se ofrece anualmente como curso de formación combinado (40 horas a distancia, más 1 semana en Turín), ha logrado una gran reputación y continuará en el futuro.

Nuestro programa de formación de larga data y más solicitado, **«Gestión de organizaciones de empleadores eficaces»**, se renovará y actualizará antes de finales de 2017 y se relanzará y estará disponible para su ejecución a principios de 2018. **Todos los recursos de formación estarán disponibles para los formadores y las OE en una plataforma digital basada en la web**, lista para ser descargada y utilizada. Este paquete incluye una serie de guías prácticas/módulos de formación sobre la creación y gestión de organizaciones de empleadores de manera más estratégica y eficaz. El paquete básico de formación de la organización de empleadores efectiva está dirigido a las organizaciones de empleadores con el fin de mejorar sus estructuras organizativas, gobernanza, gestión, comunicación y promoción para ayudarles a responder mejor a las necesidades de sus miembros.

## BLOQUE 2: MEJORA DE LA OFERTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

El Programa lleva largo tiempo desarrollando cursos y material didáctico en este ámbito. Es algo muy valorado puesto que los servicios son el principal componente que hace que muchas organizaciones sean relevantes para sus miembros: el aprendizaje, el intercambio de experiencias y el desarrollo del conjunto de servicios son, por los tanto, esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones de empleadores.

### ¡Nuestro muy exitoso Programa de SST!

Oferta y prestación de servicios



#### Fundamentos de la Seguridad y la Salud en el trabajo

##### Novedad:

- Ejecución de un nuevo paquete de formación revisado (2016)
- Nueva región destinataria: América Latina
- Desarrollo de plataformas para formadores acreditados en SST para realizar cursos en línea autónomamente
- En pro de una certificación de contenidos del programa en materia de SST.

### ¡Nuevo curso actualizado en materia de servicios!

Oferta y prestación de servicios



#### Curso revisado actualizado de diseño y prestación de servicios

- Nuevo paquete de formación
- Compendio de buenas prácticas
- Nuevas e innovadoras áreas de trabajo para las OE
- Enfoque en la asociación con los miembros y las instituciones locales seleccionadas, y efectos en cascada desde el nivel nacional intersectorial al nivel sectorial y territorial
- Nuevo paquete específico sobre la creación de un servicio de formación competitivo en las organizaciones de empleadores.

### ¡Ayudar a las PYME a exportar!

Oferta y prestación de servicios



#### Servicio de auditoría de exportación para las EBMO

- El comercio internacional está evolucionando y muchas PYME de las regiones en desarrollo están mirando hacia el exterior en los mercados extranjeros para aumentar sus ingresos.
- Las PYME se enfrentan a muchos retos, algunos de ellos estructurales, que si no se abordan a tiempo y de manera adecuada marcarán la diferencia entre el fracaso y el éxito.
- Se desarrollará un programa de formación combinado (a distancia/presencial) para certificar a los auditores de empresa de exportación para un servicio que prestarán las EBMO a sus potenciales miembros exportadores y a los no miembros.
- Plan de Modelo de Negocio ofrecido a las empresas miembro basadas en los mercados objetivo.

Oferta y prestación de servicios



### Diploma de certificado de relaciones industriales (África Oriental)

- El Diploma de Certificado de RI se basará en distintos programas de formación y certificación ejecutados por varias organizaciones de empleadores en los países africanos destinatarios DECP
- El diploma RI se diseñará e impartirá en 2018 y estará co certificado por el CIF-OIT
- A fin de año, se abrirá una plataforma en línea del e-campus para:
  - Funcionar como un repertorio del material relevante, lecturas, artículos y medios de comunicación para el programa de estudio;
  - Recopilar las buenas prácticas existentes de las organizaciones de empleadores africanas que ya se han aplicado;
  - Convertirse en el centro digital para las organizaciones de empleadores seleccionadas para ponerse en contacto con colegas de otros países y fomentar su red para compartir experiencias.

Oferta y prestación de servicios



### Promover la conducta empresarial responsable en las intermediarios en la cadena de suministro

#### Patrocinado por Walt Disney Company

- Crear un servicio permanente en las EBMO para la promoción de la conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro haciendo énfasis en:
  - El cumplimiento de la legislación laboral
  - Buenas condiciones de trabajo (SST)
  - Erradicación del trabajo infantil y forzoso
- Lanzamiento: Octubre de 2017
  - Países piloto: Tailandia, India, Indonesia, Argentina y México
  - Dirigida a 15 BMO y OE, 180 sesiones de formación
  - Formación a 3.600 directivos de nivel medio.
- Finalización: Sept. 2019
- Premio de subvención: 390.000 dólares EE.UU.

## BLOQUE 3: AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES PARA EJERCER INFLUENCIA EN LAS POLÍTICAS

Este tema sigue siendo un ámbito esencial de las actividades del Programa, dado que Servicios y Promoción para la influencia en las políticas son las dos funciones principales de las EBMO. Abarca, en primer lugar, las actividades continuas de ámbito nacional o subregional para la mejora del papel de promoción-cabildeo de las organizaciones de empleadores y su capacidad en materia de estrategias de diálogo social y ejecución.

La influencia de las políticas también tiene un lado temático: nuestro programa seguirá impartiendo formación en áreas como el rol de los empleadores en las políticas públicas de Seguridad Social y de Formación Profesional, a veces en estrecha colaboración con otras unidades técnicas de la OIT u otros programas del CIF.

En 2018 planeamos desarrollar a nivel regional nuestro exitoso curso de formación combinado sobre **«Promoción y comunicación estratégica de políticas basadas en datos empíricos»**, particularmente relacionado con la promoción del mejor ambiente de negocios posible a nivel nacional.

También volveremos a celebrar en Turín y nos trasladaremos a las regiones, uno de nuestros programas de formación mixta más exigentes desde el punto de vista académico: «Macroeconomía para negociadores sociales». Este curso, impartido ya dos veces en Turín, responde a una necesidad de las EBMO de disponer de mayores conocimientos. Aunque no cabe esperar resultados operativos directos de estos cursos, dominar mejor los conocimientos e instrumentos económicos básicos es, sin duda, esencial para una labor política y un diálogo social eficaces, que es la actividad y responsabilidad básicas de muchas EBMO. Nuestro objetivo es asociarnos con instituciones académicas de prestigio en las regiones para impartir este curso, por lo tanto, añadiendo valor a nuestro certificado de formación.



A finales de este año, habremos probado un nuevo programa sobre «**Productividad en el lugar de trabajo**», que planeamos extender a las regiones en 2018.

Influencia  
política



## Productividad en lugar de trabajo

### Paquete de formación para los empleadores

- Muy requerida por los mandantes empleadores
- Desarrollado en colaboración con la Universidad de Turín
- Puesto a prueba en América Central en octubre de 2017
- Herramientas para medir la productividad en la empresa (con la posibilidad de establecer «servicios de medición de la productividad»)
- Análisis del uso de la variable de productividad en las negociaciones sobre los salarios a nivel nacional, sectorial y/o de empresa.

La inclusión de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo es un tema que no pocos empleadores enfrentan en sus países, ya sea porque existe una ley de cuotas en vigor o se está discutiendo una legislación similar, o porque quieren hacerlo en el marco de sus iniciativas de RSE. Se está evaluando una guía y un paquete de formación para su desarrollo, siguiendo las directrices de la OIT Business & Disability Network y otras iniciativas que en el ACT/EMP de la OIT han demostrado tener éxito en muchos países.

Influencia  
política



## Inclusión de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo

### Guía y paquete de formación para los empleadores

- «Ola» de legislación inclusiva del mercado laboral relativa a las personas con discapacidad en los últimos años
- Introducción de cuotas de empleo para las personas con discapacidad y multas. Rara vez se incluyen incentivos,
- Las personas con discapacidad desean trabajar pero carecen de competencias laborales básicas
- Las EBMO y los empleadores carecen de conocimientos sobre la cuestión y no saben cómo involucrarse.

A nivel general, el programa también invertirá más en el co-diseño de cursos y academias que ofrecen otras unidades del CIF-OIT. El tripartismo implica no sólo un público tripartito, sino también un co-diseño y ejecución conjunta de programas técnicos junto con los programas para empresarios y trabajadores.

## BLOQUE 4: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES Y LAS EMPRESAS CON RESPECTO A LA DIMENSIÓN LABORAL DE LA RSE

Este campo de acción es nuevo pero se está desarrollando con gran rapidez. La UE apoya un importante proyecto de formación del Programa, que prevé el desarrollo de la capacidad en materia de RSE y relaciones laborales a nivel mundial, tanto para las organizaciones de empleadores como para las empresas sobre estos temas y su ejecución seguirá en pie en 2018. A lo largo de los años, las 4 ediciones del Proyecto de Acuerdos de Empresa Transnacionales AET han permitido al CIF-OIT crear una serie de encuentros temáticos en toda Europa, dos guías sobre AET y RSE y un módulo de e-learning.

Además, el debate subsiguiente en el seno de la OIT, y también a nivel de las Naciones Unidas y otros foros internacionales sobre **Conducta empresarial responsable en las cadenas de suministro, Empresas y Derechos Humanos**, pone de relieve la necesidad de crear conocimiento y sensibilizar a las empresas y las OE sobre las repercusiones de estos acontecimientos a nivel internacional. Estos temas son **sólo los que estamos apuntando con el Proyecto Disney y con la formación en materia de SST y las personas con discapacidad en el lugar de trabajo, por lo que nuestro Programa se está moviendo en la dirección correcta.**

### Número esperado de participantes

A menos que las perspectivas relacionadas con la financiación del Programa mejoren sustancialmente y que la Dirección del Centro atienda nuestras necesidades de recursos humanos, el número de participantes previsto para 2018 podría alcanzar los mismos niveles que en 2016-2017, con alrededor de 1.000 participantes.

Cualquier disminución en la financiación y la falta de personal suficiente para prestar servicios a los niveles habituales, sin duda afectará nuestro alcance a los mandantes y nuestra capacidad para satisfacer sus demandas y necesidades. Estas cuestiones pueden ser también un punto de atención del CFE.





**Para mayor informacion, por favor contacte a:**

Programa de Actividades para los Empleadores

E-mail: [actempturin@itcilo.org](mailto:actempturin@itcilo.org)

Teléfono: + 39 011 6936590

<http://lempnet.itcilo.org>