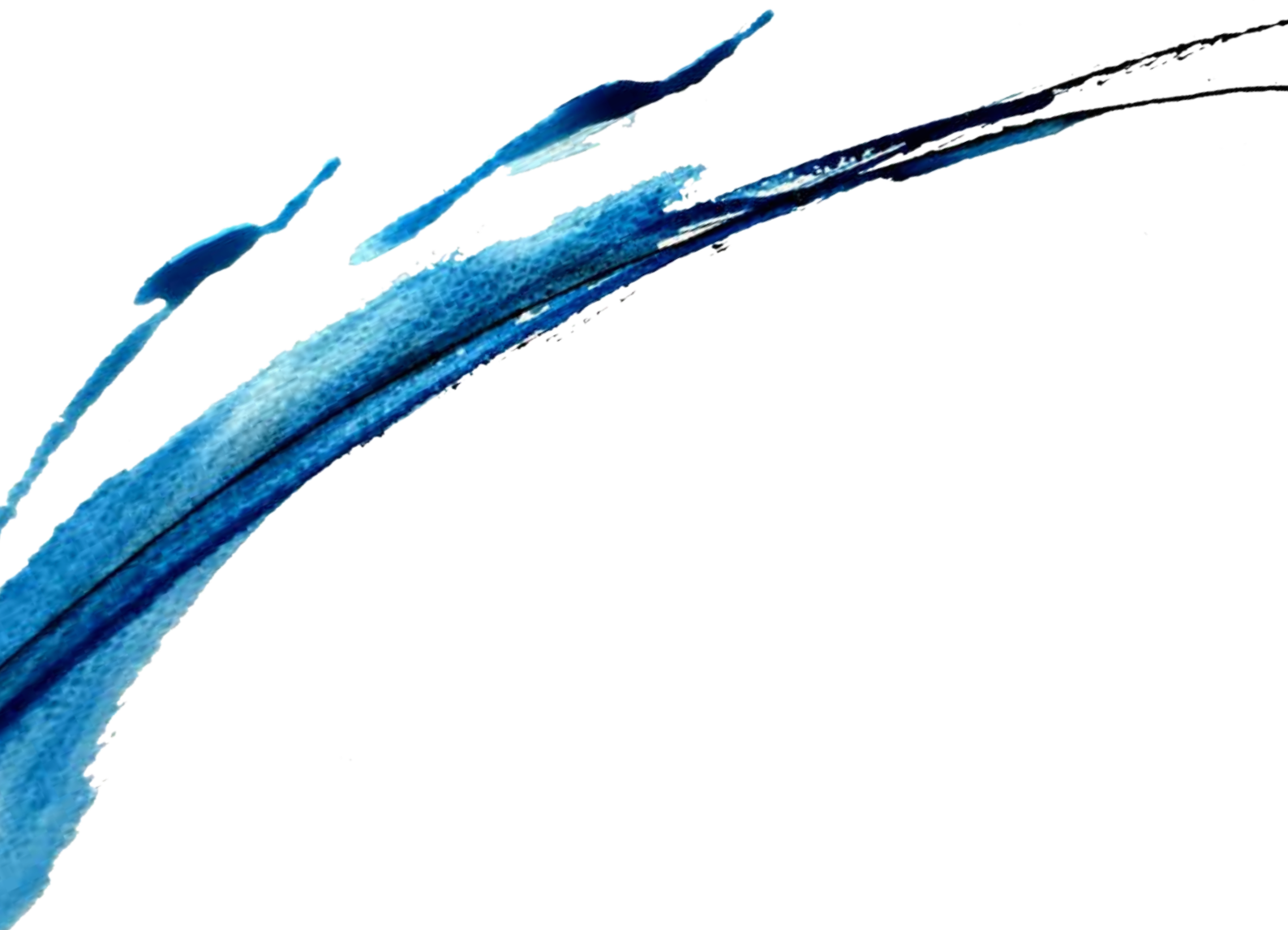


PLAN ESTRATÉGICO DEL CIFOIT PARA 2018-21

DESARROLLO DE CAPACIDAD
PARA EL MUNDO DEL TRABAJO



INDICE

Prefacio	5
A. EL CONTEXTO	7
Oportunidades y riesgos para el Centro	7
El camino a seguir	10
B. VISIÓN ESTRATÉGICA: EL CENTRO EN 2021	13
Enunciado de la visión	13
Grupos destinatarios	13
Marco estratégico	14
C. REALIZAR LA VISIÓN ESTRATÉGICA: EL QUÉ Y EL CÓMO	17
Desempeño técnico: Alcance e impacto	17
Desempeño financiero: Ingresos y gastos	23
Desempeño institucional: Desarrollo del personal, sostenibilidad ambiental y supervisión	25
Cuestiones transversales	28

PREFACIO

Este documento presenta la estrategia del Centro Internacional de Formación (el Centro) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el período 2018-2021. El plan estratégico se enmarca en el contexto más amplio del Plan Estratégico de la OIT para el período 2018-2021 y el Programa y Presupuesto de la OIT para 2018-2019. El Plan también se basa en la Resolución que promueve la justicia social a través del Trabajo Decente, adoptada en la 105.a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en 2016. En ella se reafirma la pertinencia de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa (Declaración sobre la Justicia Social) de 2008, que orienta la respuesta de la OIT a los desafíos relacionados con la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. También tiene en cuenta el seguimiento a las Iniciativas del Centenario de la OIT.

El Plan se basa en las enseñanzas extraídas de la aplicación del Plan Estratégico del Centro para 2012-2015 y del Plan Estratégico de Transición y Programa y Presupuesto del Centro para 2016-2017. El Plan también incorpora las respectivas estrategias de formación del Comité de Formación de los Empleadores y del Comité de Formación Sindical del Centro y se inspira en las estrategias a nivel operativo implementadas por los servicios de los recursos humanos y los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones del Centro donde se extienden más allá del bienio 2016-2017.

El Plan es el resultado de una serie de consultas con las partes interesadas internas y externas de la organización. Como parte de estas consultas, el Centro encargó una encuesta en línea del personal, convocó reuniones bilaterales y consultas en grupo y facilitó un taller de un día de duración con todos los miembros del personal. El proyecto del plan fue examinado por un grupo de expertos de la OIT y el Centro, y fue sometido a nuevas sugerencias en razón de la reunión anual del Consejo del Centro en octubre de 2017.

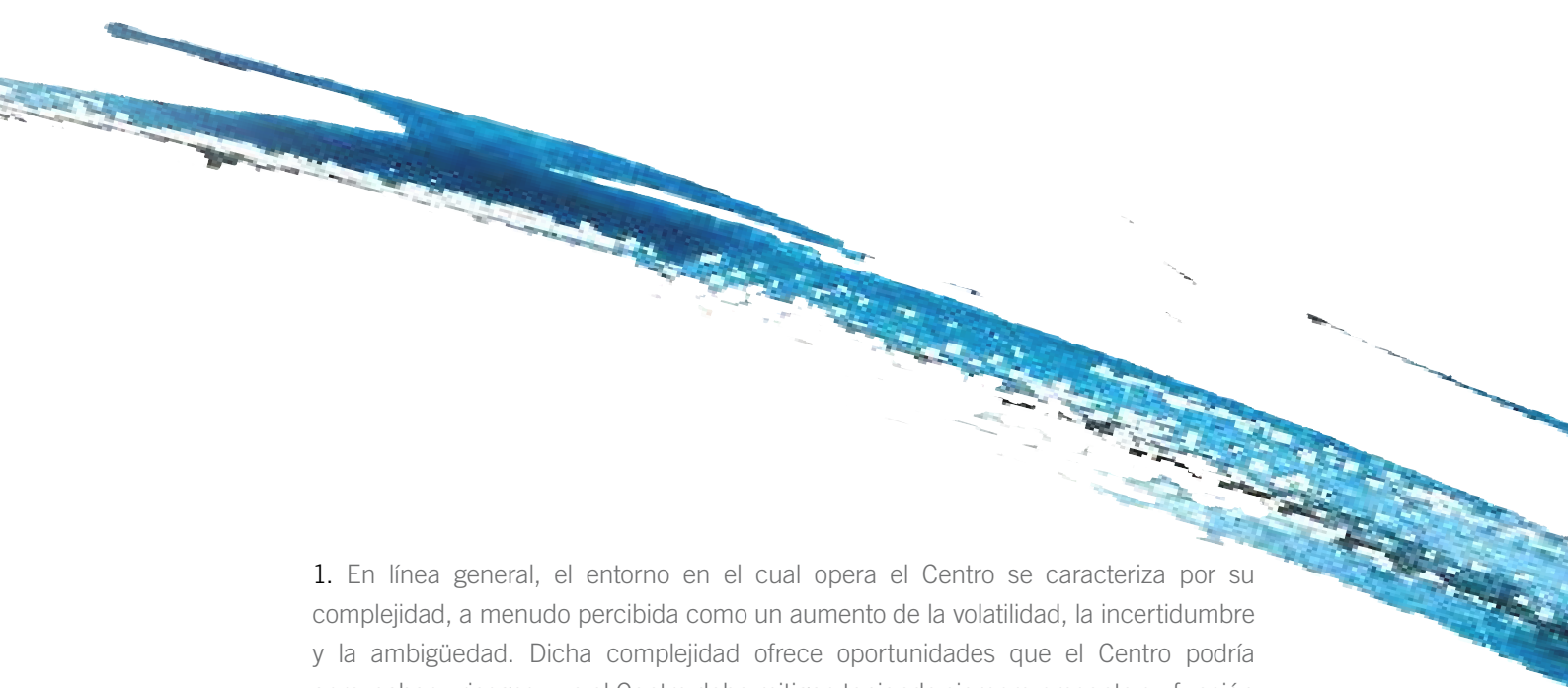
Siguiendo la práctica de la OIT, el Plan Estratégico establece el marco para la labor del Centro en los próximos cuatro años. El documento debe leerse conjuntamente con el programa y presupuesto del Centro para 2018-2019, que brinda más información sobre las actividades previstas para el próximo bienio y proporciona bases de referencia, metas e indicadores para supervisar los progresos realizados en el marco de la gestión basada en los resultados.

El plan estratégico concibe al Centro como una institución de formación sostenible que es eficaz en el cumplimiento de su mandato de desarrollo para promover el Trabajo Decente y la Justicia Social a través del apoyo del desarrollo de capacidad, satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades financieras y cumpliendo las normas internacionales de la buena gobernanza. La visión se basa en la idea de una organización que evoluciona y se adapta continuamente a un mundo complejo. La visión proporciona espacio para un crecimiento guiado por un giro competitivo a lo largo del eje de las tres dimensiones interrelacionadas que se refuerzan mutuamente, a saber, el desempeño técnico, el desempeño financiero y el desempeño institucional.

Deseo aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas las partes implicadas por sus aportes al desarrollo de este plan estratégico. Estoy seguro de que juntos hemos forjado una base sólida para la sostenibilidad del Centro en los años venideros.

Sr. Yanguo Liu
Director





1. En línea general, el entorno en el cual opera el Centro se caracteriza por su complejidad, a menudo percibida como un aumento de la volatilidad, la incertidumbre y la ambigüedad. Dicha complejidad ofrece oportunidades que el Centro podría aprovechar y riesgos que el Centro debe mitigar, teniendo siempre presente su función institucional.

Oportunidades y riesgos para el Centro

Oportunidades

2. A nivel global, el interés del mandato de la OIT de promover el trabajo decente y la justicia social está incrementando – y con ello, la demanda de servicios de desarrollo de capacidad ofrecidos por el Centro. Tal como se describe en el Plan Estratégico de la OIT para 2018-2021, el mundo del trabajo sigue estando bajo tensión a causa de la incapacidad de la economía mundial de recuperar el ritmo de un crecimiento sólido, equilibrado y sostenido tras la crisis mundial de 2008; los altos niveles de desempleo y de subempleo siguen siendo una fuente importante de preocupación y los profundos desequilibrios geográficos en las oportunidades y los ingresos se reflejan en los desplazamientos de las personas que buscan mejores condiciones de vida y de trabajo; la brecha mundial en materia de empleo se corresponde con la brecha en la protección social, la violación y negación generalizada de los principios y derechos fundamentales¹. La OIT espera ampliamente que sus mandantes presten asesoramiento en la formulación de respuestas eficaces en materia de políticas y el Centro, en cuanto órgano de formación de la OIT, está estratégicamente posicionado para prestar servicios de apoyo al desarrollo de capacidad.

3. El profundo y rápido proceso de cambio del mundo del trabajo impulsa la demanda hacia un proceso de aprendizaje duradero y a una formación continua. Por ejemplo,

¹ Véase GB.328/PFA/1, p.1f

el impacto del cambio demográfico en el mundo del trabajo (en particular en Europa y en Asia Oriental) abre un nuevo mercado para el apoyo al desarrollo de capacidad destinado a una mano de obra envejecida. Mientras tanto, el ritmo del desarrollo tecnológico obliga a los mandantes y a otras partes interesadas de la OIT a reconsiderar la organización del trabajo y la producción y reflexionar sobre el significado de los principios y derechos fundamentales en el trabajo en la era de la inteligencia artificial y la robotización. El Centro puede desempeñar un papel importante al proporcionar a los mandantes y a otras partes interesadas de la OIT una plataforma de aprendizaje para acceder a los conocimientos sobre el futuro del trabajo.

4. En las regiones con una población joven, la integración de las mujeres y hombres jóvenes en el mercado de trabajo seguirá siendo una prioridad durante los próximos años. Los participantes más jóvenes, en particular, recurren cada vez más a la enseñanza a distancia y a la formación móvil como complemento de la formación presencial, mientras que los participantes de mayor edad probablemente prefieren una combinación de formación presencial y aprendizaje a distancia (formación combinada). El Centro invirtió mucho en el desarrollo del aprendizaje a distancia y en la tecnología del aprendizaje móvil en los últimos años, y las nuevas modalidades de formación han logrado un buen nivel de madurez para poder ser incrementadas y desarrolladas.

5. La preocupación mundial por la sostenibilidad ambiental y, en particular los esfuerzos realizados para luchar contra el cambio climático repercute en la búsqueda de la OIT de la justicia social y el trabajo decente, pero también puede crear tensiones dialécticas sobre cómo gestionar una transición justa hacia prácticas empresariales más sostenibles y socialmente responsables. Mediante su alianza estratégica con el Programa Mundial de Empleos Verdes de la OIT, el Centro puede fácilmente desplegar sus competencias internas para prestar apoyo al desarrollo de capacidad en el ámbito de la formulación y aplicación de políticas de promoción del empleo verde.

6. Se registra un aumento de la demanda de servicios de formación que proporcionan una perspectiva transversal comparativa sobre las buenas prácticas internacionales y facilitan la interacción y la conexión entre los actores locales. Para satisfacer este demanda, las organizaciones de formación deben convertirse en glocal (pensar globalmente pero actuar localmente) y ser capaces de prestar servicios multilingües impartidos por una cuerpo docente multicultural en cualquier parte del mundo en el cruce de caminos entre las regiones - «un punto de encuentro» en el que el Centro cuenta con una fuerte ventaja competitiva.

7. La creciente dependencia en las asociaciones para el desarrollo no tradicionales para financiar las intervenciones de apoyo al desarrollo de capacidad, en particular en los países de ingresos medianos, favorece las oportunidades de movilización de

recursos para los proveedores de servicios de formación que pueden aplicar enfoques empresariales para lograr los objetivos de desarrollo social. Para aprovechar estas oportunidades, las organizaciones deben poder presentar a menudo ofertas para licitaciones que no son accesibles a los organismos de las Naciones Unidas, recibir contribuciones de los fondos fiduciarios nacionales en moneda local, o forjar alianzas, incluso con empresas y fundaciones mundiales. El Centro dispone de mayor flexibilidad que cualquier otra organización de formación internacional para poder aplicar estas opciones.

8. El Centro cuenta con una combinación financiera relativamente diversificada, que incluye las contribuciones fijas, las contribuciones voluntarias y los ingresos devengados por concepto de actividades de formación. El Gobierno de Italia y la OIT mantienen su compromiso de compensar parcialmente los costos operativos del Centro a través de una contribución fija anual y el Gobierno de Italia y de Portugal realizan además contribuciones voluntarias anuales importantes para proporcionar becas a los participantes de los países en desarrollo.

9. A través de la constitución tripartita del Consejo, el Centro puede acceder a gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores de todas partes del mundo. El Centro mantiene una estrecha red de relaciones con OIT Ginebra y las oficinas exteriores de la OIT. La alta dirección del Centro está estrechamente integrada en las estructuras de la toma de decisiones de la OIT.

10. El Centro cuenta con un cuerpo docente internacional compuesto por más de 50 expertos en formación profesional respaldado por servicios internos de apoyo especializado. El personal del Centro ha demostrado su voluntad de innovar continuamente sus servicios de formación en respuesta a las cambiantes expectativas de los clientes y los progresos tecnológicos. Esta voluntad de evolucionar con el mercado y diferenciar aún más su cartera de servicios ha hecho que el Centro sea cada vez más reconocido a nivel internacional como un proveedor de formación de calidad.

11. El Centro funciona desde su ubicación en el norte de Italia, muy apreciada por los participantes. El campus ofrece altos estándares de seguridad, instalaciones de formación de primera clase y alojamiento de buena calidad.

Riesgos

12. El Centro se enfrenta a mayores riesgos en materia de seguridad. Los participantes procedentes de países afectados por situaciones de fragilidad podrían tener cada vez más dificultades en conseguir el visado de entrada por motivos de estudio, lo que

supone un desafío para las instituciones de formación como el Centro, que cuenta con instalaciones residenciales en Europa, pero la mayoría de los participantes provienen de zonas no europeas. Otro motivo de inseguridad constituye la creciente exposición de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a las amenazas terroristas.

13. El Centro debe hacer frente a riesgos financieros, en particular, el riesgo por el tipo de cambio derivado de la volatilidad actual de los mercados financieros mundiales. El riesgo de cambio de divisas es particularmente elevado para organizaciones como el Centro que exporta servicios desde la zona del Euro, pero que en su mayoría trabaja por encargo de clientes internacionales que abonan en dólares de los Estados Unidos.

14. El Centro debe hacer frente a un riesgo creciente en la competencia de los precios. Las organizaciones intergubernamentales de formación como el Centro suelen tener una estructura de costos más desfavorable que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, incluso en el sector privado, y por lo tanto, a menudo no pueden competir con sus competidores locales; deben basarse en estrategias de diferenciación de servicios que les permita cobrar una prima de precios por la calidad.

15. El Centro depende en parte de las contribuciones fijas de la OIT y del Gobierno de Italia, de la Región Piamonte y de la Ciudad de Turín para garantizar su sostenibilidad financiera, incluso para otorgar becas a los participantes de los países en desarrollo y mantener sus instalaciones de formación y residenciales en condiciones de alta calidad y seguridad. Si se recortaran estas contribuciones a causa de limitaciones presupuestarias, el actual modelo empresarial del Centro debería ser reexaminado.

El camino a seguir

16. A juzgar por los indicadores de los resultados del desempeño técnico del Plan Estratégico para 2012-2015 y el Plan Estratégico de Transición para 2016-2017, el Centro ha cumplido con éxito su mandato de proporcionar a los mandantes de la OIT, pero también a su personal y otras partes interesadas, apoyo para el desarrollo de capacidad a fin de promover el trabajo decente para todos. A su vez, la actual situación financiera del Centro es sólida, impulsada por un incremento de los ingresos devengados, al tiempo que mantiene estables sus gastos fijos, en parte como resultado del aumento de la eficiencia a nivel operativo. Sin embargo, el Centro tendrá que seguir evolucionando en los próximos años para hacer frente a la complejidad del mercado, acelerando el ritmo del aprendizaje y la innovación institucionales, aumentando su alcance en el mercado y haciendo hincapié en la calidad de los productos, diversificando aún más su base de recursos y gestionando cuidadosamente sus gastos.

Enseñanzas extraídas de la aplicación del Plan Estratégico para 2012-2015 y del Plan Estratégico de Transición del Centro para 2016-2017

- El marco de gestión basada en los resultados introducido por el Centro en 2012 contribuyó significativamente a la reforma organizativa y a la reorientación de la estrategia organizativa, al centrar la atención en la necesidad de ingresos devengados, la reducción de los gastos y la apertura del Centro a un grupo de participantes más amplio, manteniendo al mismo tiempo su interés por el apoyo al desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT. Deberá mantenerse el marco de gestión basada en los resultados.
- El modelo heurístico que sustenta el desempeño organizativo sostenible introducido con el Plan Estratégico para 2016-2017 proporcionó al Centro orientación eficaz sobre la manera de equilibrar sus objetivos financieros y no financieros. Deberá mantenerse este modelo mediante ciertos ajustes.
- El conjunto de indicadores introducido en 2012 para hacer un seguimiento del desempeño de la organización ha evolucionado a lo largo de los años, abordando varias de las deficiencias iniciales. Este conjunto deberá ser sujeto a un nuevo ajuste, haciendo mayor hincapié en la evaluación del impacto de los servicios, al seguimiento de los progresos realizados en la diversificación de la base de recursos y en la supervisión de la medida en que el Centro logre incorporar el diálogo social, la OIT y el tripartismo en su cartera de servicios.
- Para una mejor orientación y supervisión más eficaz, el Plan Estratégico del Centro y el Programa y Presupuesto deberían presentarse como documentos separados, poniendo fin a la práctica introducida provisoriamente en el Plan Estratégico del Centro para 2016-2017. El plan estratégico debería describir el contexto, la visión y el marco estratégico del Centro, mientras que el Programa y Presupuesto debería proporcionar información más detallada sobre el plan de trabajo para el bienio y las previsiones presupuestarias que sustentan las actividades planificadas.



VISION ESTRATEGICA: EL CENTRO EN 2021

B

Enunciado de la visión

17. El Centro tiene por objetivo desempeñar un papel destacado en el mundo de la formación y ser un puente necesario para el desarrollo y el fortalecimiento de capacidades de los mandantes de la OIT (trabajadores, empleadores y gobiernos) en apoyo a la promoción de la justicia social y el Programa de Trabajo Decente. El Centro representa el punto de referencia exclusivo para los mandantes sobre las cuestiones sociales y laborales. Tiene un potencial notable, que requiere una estrategia coordinada y la participación de los mandantes, la promoción de la justicia social, el crecimiento para todos y el desarrollo inclusivo mediante sus actividades de formación, aprendizaje y sensibilización. La función principal del Centro es impartir formación especializada a los mandantes de la OIT sobre todos los aspectos del Programa de Trabajo Decente (empleo, normas internacionales del trabajo, protección social y diálogo social) y la incorporación de la perspectiva de género como cuestión intersectorial. Gran parte de las actividades de formación y aprendizaje del Centro se basan en el principio del tripartismo, que es respetado. Los programas de actividades para empleadores y trabajadores son las unidades específicamente responsables de satisfacer las necesidades de estos mandantes y ejecutar el mandato de la OIT con miras a seguir desarrollando las capacidades de sus respectivas organizaciones. El Centro también desempeña un papel fundamental en los preparativos del Centenario de la OIT, en particular en la iniciativa sobre el futuro del trabajo y el Programa de Desarrollo Sostenible para 2030. Tiene un lugar especial en la contribución a una sociedad basada en la igualdad, la no discriminación, la solidaridad y la paz y que consagra la dignidad humana como principio fundamental.

Grupos destinatarios

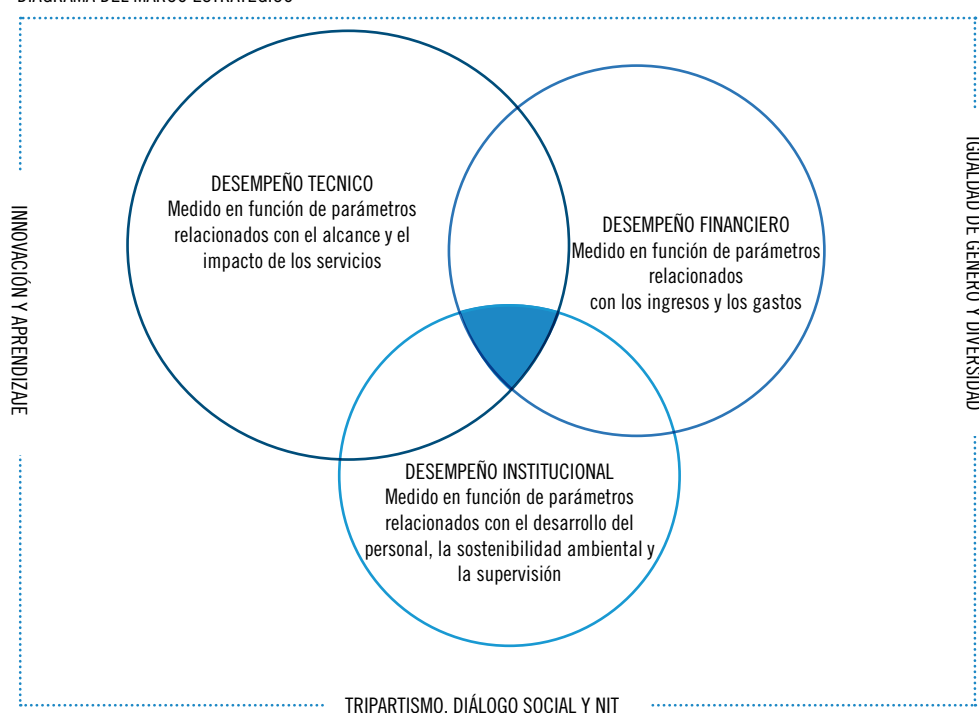
18. El Centro prestará servicios a tres grupos destinatarios. El primer y principal grupo destinatario son los mandantes de la OIT, a saber, las organizaciones de trabajadores y de empleadores y los ministerios de trabajo de los países miembros de la OIT

representados en la Conferencia Internacional del Trabajo y, cuando proceda, el grupo incluye también al Consejo de Administración del Centro. En segundo lugar, el Centro proporcionará servicios de desarrollo de capacidad al personal de la OIT en la Sede y en las oficinas exteriores, incluida la formación inicial, la formación especializada y la formación en materia de gestión y liderazgo. En tercer lugar, el Centro se pondrá en contacto con otros asociados de la OIT que tienen el mandato de promover el trabajo decente y la justicia social. Estos asociados comprenden a las agencias de las Naciones Unidas, instituciones gubernamentales, instituciones no gubernamentales y a los actores del sector privado.

Marco estratégico

19. En pos de su visión y teniendo en cuenta a sus grupos destinatarios, el Centro aplicará una estrategia de diferenciación de los servicios con tres dimensiones de desempeño separadas, pero interrelacionadas y que se refuerzan mutuamente, a saber, una dimensión técnica, una dimensión financiera y una dimensión institucional. La estrategia se basa en productos de calidad para aumentar aún más el alcance mundial (dimensión técnica), y procura diversificar ulteriormente la base de recursos y gestionar mejor la estructura de costos de la organización (dimensión financiera), procurando al mismo tiempo una mayor eficiencia operativa y excelencia en los servicios (dimensión institucional).

DIAGRAMA DEL MARCO ESTRATÉGICO



20. La estrategia del Centro se articula en torno a tres dimensiones de desempeño:

- Desempeño técnico; la capacidad de la organización de ejecutar su mandato de desarrollo, medida por criterios de desempeño relacionados con el alcance y el impacto de los servicios. El desempeño técnico constituye la dimensión central del rendimiento sostenible de la organización, ya que se relaciona directamente con el mandato de desarrollo del Centro.
- Desempeño financiero: la capacidad de la organización de generar flujos de ingresos que le permitan hacer frente a sus costos, medida por criterios de desempeño relacionados con los ingresos y costos.
- Desempeño institucional: la capacidad de la organización de llevar a cabo sus procesos internos de manera eficiente y efectiva, medida por criterios de desempeño relacionados con el desarrollo y bienestar del personal, la sostenibilidad ambiental de las operaciones del campus y la supervisión interna de la gobernanza.

21. Las tres dimensiones del desempeño se consideran transversales por el interés de la promoción de (a) la innovación y el aprendizaje, (b) la igualdad de género y la diversidad, y (c) el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo. Para mayor información sobre el marco basado en los resultados en que se basa la estrategia, véase el Programa y Presupuesto del Centro para 2018-2019.



REALIZAR LA VISIÓN ESTRATÉGICA: EL QUÉ Y EL CÓMO

Desempeño técnico: Alcance e impacto

Cartera de servicios

22. El servicio principal que ofrece el Centro sigue siendo la formación presencial en grupo impartida en su campus de Turín y en todo el mundo. El Centro perfeccionará continuamente la fórmula de servicios en que se basa la formación presencial, invirtiendo en el desarrollo de nuevos productos, la mejora mediante la formación de expertos en tecnología de aprendizaje y la acreditación de cursos de formación con organismos de certificación reconocidos internacionalmente. Dichos servicios centrales se complementarán con una serie de ofertas de aprendizaje a distancia, como cursos en línea masivos y abiertos (MOOC) y los cursos a distancia autoguiados que aprovechan la capacidad de ampliación y los menores costes per cápita de la formación. En consonancia con el Enfoque de Aprendizaje de Turín y en aras de un mejor impacto en la formación, las actividades de aprendizaje a distancia podrán combinarse con cursos presenciales.

El Enfoque de Aprendizaje de Turín

El Enfoque de Aprendizaje de Turín es un marco pedagógico basado en los siguientes estándares:

- 1. Pertinencia:** las actividades del Centro deben responder a las necesidades actuales de las personas y contribuir a los programas de desarrollo institucional.
- 2. Centrado en el estudiante:** las necesidades de aprendizajes individuales y organizacionales se evalúan, emparejan y alinean sistemáticamente para asegurar la pertinencia y retención.
- 3. Diversidad:** la diversidad en cuanto a la nacionalidad, género, formación y experiencia es un activo utilizado en el diseño y ejecución de todas las actividades de aprendizaje.
- 4. Diseño flexible:** el diseño de la actividad de formación es flexible, adaptado a las necesidades de los participantes y basado en los contextos locales siempre que sea posible. La formación se imparte en ocho idiomas.
- 5. Calidad:** los servicios de calidad garantizan la competitividad del Centro frente a otras instituciones de formación. El Centro ofrece oportunidades de aprendizaje basadas en el valor y fundadas en estándares industriales de prestigio, a la vez que infunde innovación.

El Enfoque de Aprendizaje de Turín

6. Aprendizaje combinado: la mayor parte de las actividades de formación son combinadas y se dividen en tres etapas:

- se accede a distancia a la información, los recursos y los conocimientos iniciales a través de herramientas de Internet;
- se procede a la parte presencial seguida por el intercambio de buenas prácticas, competencias y actualización de los conocimientos a través del contacto con expertos internacionales, y por último;
- las técnicas de aprendizaje a distancia intercambian recursos, promueven los foros y facilitan la aplicación de nuevas competencias.

7. Facilidad de acceso a los recursos de aprendizaje: La formación va de la mano con una amplia gama de recursos de aprendizaje, accesibles en línea antes, durante y tras la actividad de aprendizaje.

8. Entorno de aprendizaje de vanguardia: el campus y las instalaciones del CIF-OIT propician el aprendizaje y el intercambio de conocimientos. Todas las aulas disponen de conexión a Internet, equipos para videoconferencias e interpretación simultánea. El campus ofrece alojamiento y restauración de cuatro estrellas, así como una amplia gama de instalaciones deportivas y de entretenimiento para su uso después del trabajo.

9. Experiencia profesional: los profesionales encargados de la formación poseen gran experiencia y competencias en prácticas pedagógicas fundamentales, además de su especialización en la materia. Las múltiples capacidades del personal del Centro se actualizan continuamente y se aplican en técnicas de instrucción o facilitación adaptadas a cada contexto.

10. Valores mundiales: El contenido del aprendizaje se basa en los valores mundiales de las Naciones Unidas, y en el conocimiento y experiencia de la OIT, en apoyo al trabajo decente y el desarrollo sostenible.

11. Aprendizaje basado en la experiencia: las actividades son prácticas y basadas en los resultados. Los métodos son activos, participativos, orientados a la práctica y hacen uso intenso de la tecnología de la información y la comunicación.

12. Conocimientos compartidos: las actividades de formación del Centro propician el intercambio de conocimientos y experiencias diversas y extensas adquiridas durante sus respectivos entornos de trabajo.

13. Impacto: toda la formación se evalúa sistemáticamente en función de objetivos previamente establecidos. Los informes periódicos documentan los resultados para crear un ciclo continuo de retroalimentación que renueva y actualiza el diseño y aplicación de los nuevos programas.

14. Competencias integradas: una parte de cada curso de formación está dedicada a la preparación de técnicas de sensibilización, promoción y/o desarrollo de políticas, de manera que los participantes puedan ampliar e integrar los conocimientos adquiridos a nivel organizativo para producir un efecto multiplicador.

15. Trabajo en red: durante la formación, los participantes reciben amplias oportunidades para construir redes con sus compañeros. Después de la formación, los antiguos participantes pueden permanecer conectados a través de las comunidades de práctica en línea.

Para mayor información, visite: <http://www.itcilo.org/en/the-centre/about-us/the-turin-learning-approach>

23. En respuesta a las modalidades de aprendizaje cambiantes, en particular de los participantes más jóvenes, el Centro seguirá perfeccionando y ampliando su oferta de formación móvil, haciendo hincapié en la publicación de contenidos multimedia en línea e invirtiendo en tecnología de la formación que facilite la inmersión en juegos serios y simulaciones de lugares de trabajo. Mediante el uso de tecnología de formación móvil, aplicaciones de realidad virtual y modalidades de aprendizaje a distancia, el Centro también incrementará su capacidad de garantizar la continuidad de la prestación de servicios en caso de que se produzcan perturbaciones en sus actividades de formación debido a peligros naturales o provocados por el hombre.

Áreas de especialización

24. Las áreas de especialización del Centro se organizarán en torno a cuatro objetivos estratégicos del Programa de Trabajo Decente: empleo, protección social, principios y derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social. Acorde con el Programa y Presupuesto de la OIT para 2018-2019, se prestará particular atención a los 10 resultados de políticas y a los tres resultados funcionales. Dado que las prioridades políticas de la OIT podrán ser sujetas a cambios durante el bienio 2020-2021, las áreas de especialización del Centro también podrían necesitar alinearse en consecuencia.

Prioridades temáticas del Programa y Presupuesto para 2018-2019
Resultados de políticas Resultado 1: Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes Resultado 2: Ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo Resultado 3: Establecimiento y extensión de los pisos de protección social Resultado 4: Promoción de empresas sostenibles Resultado 5: Trabajo decente en la economía rural Resultado 6: Formalización de la economía informal Resultado 7: Promoción de la seguridad en el trabajo y del cumplimiento de las normas en el lugar de trabajo, inclusive en las cadenas mundiales de suministro Resultado 8: Protección de los trabajadores contra formas inaceptables de trabajo Resultado 9: Equidad y eficacia en materia de migración y movilidad Internacionales de la mano de obra Resultado 10: Organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes y representativas
Resultados funcionales Resultado A: Gestión eficaz de los conocimientos para la promoción del trabajo decente Resultado B: Gobernanza eficaz y eficiente de la Organización Resultado C: Servicios de apoyo eficientes y utilización eficaz de los recursos de la OIT

25. El Centro apoyará la aplicación de las Iniciativas del Centenario de la OIT, centrándose en la iniciativa relativa al futuro del trabajo, la iniciativa verde, las mujeres en el trabajo y la erradicación de la pobreza.

- En el marco de la Iniciativa relativa al futuro del trabajo, y anticipando la demanda apremiante servicios de formación y aprendizaje relacionados con el impacto del cambio demográfico en el mundo del trabajo, el Centro proporcionará productos de desarrollo de capacidad inherentes a cuestiones tales como la reforma de la seguridad social, las relaciones de empleo intergeneracionales y el desarrollo de la iniciativa empresarial en la tercera edad. A su vez, el Centro ampliará su abanico de productos de formación relacionados con el impacto de los cambios tecnológicos en el mundo del trabajo.
- En el marco de la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo, el Centro explorará la realización de productos de desarrollo de capacidad específicos del sector relacionados con la promoción de la igualdad y la diversidad, incluso en la economía del cuidado.
- En relación con la Iniciativa Verde, el Centro ampliará sus servicios de formación

relacionados con la promoción de los empleos verdes. El Centro dirigirá la formación de los directores de las oficinas exteriores de la OIT y otro personal de la OIT sobre el terreno en las medidas para las operaciones de oficinas ecológicas como parte del Plan de acción ambiental de la OIT.

- Como parte de la Iniciativa para poner fin a la pobreza, el Centro contribuirá con la promoción del Trabajo Decente con arreglo a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Se hará hincapié en el apoyo al desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT para la promoción del Trabajo Decente en las estrategias de desarrollo nacional relacionadas con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible y con otros Objetivos de Desarrollo Sostenible donde también se abordan las cuestiones del trabajo decente. El Centro seguirá forjando alianzas mundiales de desarrollo con otras agencias de las Naciones Unidas y organizaciones multilaterales cuyo mandato es el desarrollo sostenible. A través de estas alianzas mundiales, el Centro potenciará sus propios esfuerzos para promover el trabajo decente junto con los esfuerzos de otras organizaciones que persiguen promover aspectos interrelacionados del desarrollo sostenible en relación con la protección del medio ambiente, el crecimiento económico y el desarrollo social.

26. El Centro prestará asistencia en materia de formación para la aplicación del Plan de Acción de la OIT sobre el Trabajo Decente en las cadenas mundiales de suministro, centrándose en el apoyo al desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT y otros asociados de la OIT en la promoción de prácticas comerciales sostenibles, incluso entre los proveedores de nivel inferior a las empresas multinacionales.

27. El Centro seguirá diseñando y llevando a cabo actividades de formación que tengan en cuenta la diversidad regional y hará todo lo posible por satisfacer las necesidades de los mandantes.

Niveles de intervención para el apoyo al desarrollo de capacidad

28. El apoyo al desarrollo de capacidad del Centro llevará cabo en torno a tres niveles de intervención, a saber: (a) fortalecimiento de la capacidad de los participantes; para (b) fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones; y (c) facilitación de un entorno normativo propicio:

a) A fin de fortalecer la capacidad de los participantes: el Centro seguirá ofreciendo formación tanto en competencias funcionales, como por ejemplo, técnicas de negociación y competencias técnicas para promover las normas y derechos en el trabajo, facilitar la creación de más y mejores puestos de trabajo, facilitar el acceso a la protección social y promover el diálogo social.

b) A fin de fortalecer la capacidad de las organizaciones: el Centro seguirá ampliando sus productos de formación relacionados con las estrategias, planes, normas y reglamentos, alianzas, liderazgo, políticas organizativas y estructuras de poder. Por ejemplo, el Centro introducirá en el mercado nuevos productos de formación para fortalecer la capacidad

de las organizaciones de empleadores y de trabajadores e introducir el pensamiento complejo en el desarrollo de la estrategia institucional. El Centro seguirá ampliando su cartera de servicios de asesoramiento estratégico para las instituciones del mercado de trabajo y formando a los mandantes de la OIT y a los principales asociados internacionales sobre la manera de establecer un nexo entre el trabajo decente y el desarrollo sostenible. El Centro será uno de los organismos que aplicará la estrategia de desarrollo de capacidad institucional de la OIT para 2018-2021 con el fin de seguir avanzando hacia la Declaración sobre la Justicia Social de 2008.

c) Con miras a facilitar un entorno político propicio para la promoción del trabajo decente, el Centro desarrollará nuevos productos de formación sobre políticas para abordar factores económicos, políticos, ambientales y sociales, incluidos los aspectos culturales y los sistemas de valor. Uno de los productos de referencia para fortalecer el entorno propicio es el conjunto de actividades de formación para un entorno propicio para las empresas sostenibles.

Garantía de calidad

29. El Centro perfeccionará su sistema de supervisión y evaluación para verificar los productos, resultados e impacto de sus actividades de desarrollo de capacidad. El Centro seguirá supervisando las tasas de satisfacción de los clientes internos (nivel de entrada) y las nuevas tasas de adquisición de conocimientos (nivel de salida). El Centro seguirá encargando evaluaciones externas anuales e independientes para verificar si los nuevos conocimientos adquiridos fueron aplicados por los antiguos participantes (nivel de resultado) y, en última instancia, si contribuyeron a la promoción del trabajo decente (nivel de impacto). A partir de 2018, el Centro pondrá a prueba el concepto de paneles de participantes para dar seguimiento a los participantes seis meses después de la formación, con el fin de evaluar los progresos en la aplicación de los conocimientos a mitad de camino entre el nivel de salida y el nivel de resultado. Tal como se indicó anteriormente, el Centro impulsará la acreditación de las actividades de referencia en el marco normativo de los organismos sectoriales reconocidos internacionalmente.

30. El Centro prestará particular atención a la calidad en todos los aspectos de su labor, incluida la impartición de formación local en primera línea y los servicios de perfeccionamiento conexos, a fin de proporcionar a los participantes una experiencia de servicio de primera clase. El Centro estudiará además la posibilidad de obtener la certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO) 21001 para las organizaciones dedicadas a la educación. La norma ISO 21001 se publicará en 2018 y proporcionará una herramienta de gestión común para las organizaciones que proporcionan productos y servicios pedagógicos capaces de satisfacer los requisitos y necesidades de los estudiantes y otros clientes. ISO 21001 se centra en la interacción específica entre una organización educativa, los estudiantes, los participantes y otras partes interesadas.

Alianzas

31. El Centro intensificará sus alianzas existentes con otras organizaciones multilaterales que prestan servicios de apoyo al desarrollo de capacidad, como la Fundación Europea de Formación y La Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas. El Centro prestará mayor atención en las alianzas con instituciones de formación sobre el terreno, incluidas las universidades, las academias locales y los prestadores de servicios con fines de lucro. Estas alianzas se basarán en el principio de beneficio mutuo y complementariedad de las competencias, salvaguardando al mismo tiempo el mandato del Centro. Se prestará particular atención a la concertación de alianzas con organizaciones reconocidas como organismos de garantía de calidad en sectores prioritarios tales como la industria de la confección, la construcción y la agricultura comercial.

Desarrollo conjunto del personal OIT-CIF-OIT

32. El Centro mantendrá su programa conjunto de desarrollo de personal con la OIT. Las actividades conjuntas de desarrollo del personal se centrarán en cursos de formación para el personal recientemente contratado, formación para directores de oficina y formación para directores ejecutivos, y el programa buscará contribuir directamente a la aplicación del programa de reforma de la OIT.

La Turin School of Development

33. La Turin School of Development (TSD) está plenamente integrada en los programas de formación del Centro. Cada curso de maestría refuerza aún más la ventaja comparativa del Centro como centro mundial de conocimientos, junto con los conocimientos especializados regionales y nacionales. La educación y la promoción impartidas por la TSD se basan en los principios y valores de la OIT y de las Naciones Unidas, y promueve nuevas generaciones de conocimientos especializados a nivel mundial, especialmente tras la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La TSD promueve en particular el Objetivo 8 («el crecimiento sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos»). La TSD ofrecerá certificados ejecutivos personalizados diseñados para afrontar los desafíos del futuro del trabajo. A este respecto, la TSD forjará alianzas con las principales universidades e institutos de investigación del mundo. Se asignarán recursos adicionales al grupo de investigación creado en el marco de la TSD en cooperación con las principales universidades e institutos de investigación. A partir del próximo curso académico, se invitará a los representantes de los programas de actividades para trabajadores y empleadores a participar en el diseño y la realización de la maestría en relaciones laborales y de empleo o de cualquier otro programa equivalente. Además, los programas de actividades para trabajadores y empleadores

participarán en el diseño e impartición de cursos relevantes para su público, incluidos las academias.

Desempeño financiero: Ingresos y costos

Diversificación de la base de recursos

34. El Centro proseguirá sus esfuerzos de fortalecer aún más su base de recursos diversificando su combinación financiera, apoyándose en una combinación de contribuciones de la OIT y de los países miembros, así como en los ingresos procedentes de las actividades de formación y publicaciones. En lo que respecta a los ingresos procedentes de la formación, el Centro seguirá expandiendo su cartera de proyectos a gran escala, en las que las actividades de formación a nivel nacional se agrupan en itinerarios de aprendizaje en varias etapas que se extienden a lo largo de varios años y que a menudo se llevan a cabo en colaboración con organizaciones asociadas locales. Las actividades de movilización de recursos se centrarán en los países afectados por situaciones de fragilidad. También se centrará en los países de ingresos medianos, pero no se limitarán a ellos, en este último caso haciendo hincapié en los países BRICS (Brasil, Rusia, la India, China y Sudáfrica) y en determinadas economías emergentes.

35. El Centro mantendrá e intensificará aún más su colaboración con sus asociados tradicionales para el desarrollo, entre ellos, el Gobierno de Italia, Portugal, Irlanda, Japón, el Gobierno Regional de Valonia y una serie de autoridades locales. Además, el Centro redoblará sus esfuerzos para movilizar recursos de los asociados no tradicionales. Ello implicará proyectos de cooperación Sur-Sur y triangular basados en las iniciativas experimentales ejecutadas con el apoyo del Gobierno de China y de Noruega, así como un enfoque más sistemático del sector privado y las fundaciones internacionales. El Centro proseguirá sus esfuerzos para participar en licitaciones de proyectos de cooperación técnica, en algunos casos como miembro de consorcios con proveedores de servicios comerciales.

36. El Centro seguirá perfeccionando sus estrategias e instrumentos de promoción. El catálogo en línea de cursos del Centro se mejorará ulteriormente con la inclusión de las redes sociales y el marketing por correo electrónico, los videoclips introductorios, la optimización de los motores de búsqueda y el análisis de datos para apoyar la promoción eficaz y eficiente de los cursos.

37. El Centro seguirá invirtiendo en el desarrollo de campañas de divulgación específicas para cada segmento del mercado que se apoyen más en las redes sociales para llegar a clientes de todo el mundo. Estas campañas de divulgación se centrarán en grupos de países con necesidades particulares, como los países afectados por situaciones de

fragilidad y los países de ingresos medianos y podrían estar vinculadas a programas de referencia de la OIT de alto nivel, como por ejemplo el programa para promover puestos de trabajo a favor de la paz y la resiliencia.

38. El Centro ampliará la escala de sus operaciones en el campus durante la temporada baja, lanzando nuevos productos de formación, como las universidades de verano, y subarrendando alojamiento e instalaciones de formación a terceros; el Centro seguirá invirtiendo en la mejora de sus instalaciones de alojamiento para adaptarlas plenamente a las normas hoteleras de cuatro estrellas. El Centro también continuará ampliando su gama de servicios basados en tarifas para los participantes en el Campus y ampliará su gama de productos de merchandising. El objetivo del Centro será seguir desarrollando sus actividades de edición en línea y diseño multimedia.

Arquitectura de costos simplificada

39. El Centro se esforzará por reducir los costos de sus servicios per cápita a través de la ampliación de sus servicios de aprendizaje a distancia y la estandarización de la plataforma de diseño que sustenta sus cursos de formación, a fin de reducir los plazos para el montaje de los productos. En el contexto de una conversión totalmente digital, el Centro dejará de ofrecer servicios de impresión y asignará los recursos así liberados a las actividades de formación.

40. Se mejorará el uso de análisis de datos, herramientas de visualización de datos y sistemas de inteligencia empresarial para mejorar las capacidades de supervisión, adopción de decisiones y presentación de informes del Centro.

41. Los procesos institucionales fundamentales del Centro se racionalizarán aún más, aprovechando los logros ya alcanzados y garantizando una prestación de servicios más eficaz y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los mandantes. A nivel interno, el Centro prestará un servicio dinámico y receptivo a través del uso de informes fáciles de utilizar para mejorar la rendición de cuentas y los procesos de adopción de decisiones institucionales en toda la organización. El Centro seguirá automatizando sus procesos y aumentando el uso de herramientas informáticas, según proceda.

42. Además, mediante un proceso consultivo y participativo en el que participará todo el personal, se realizará un examen general de las políticas, normas y procedimientos actualmente vigentes en el Centro a fin de identificar los riesgos y mejores prácticas para mitigarlos, teniendo en cuenta al mismo tiempo que el Centro debe ser capaz de reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno de formación. En línea general,

estos esfuerzos permitirán que el Centro sea más eficiente y cuente con una estructura simplificada.

Desempeño institucional: desarrollo del personal, sostenibilidad ambiental y supervisión

Personal motivado y calificado

43. Como proveedor competitivo de apoyo al desarrollo de capacidad, el Centro debe aprovechar los puntos fuertes de un personal altamente calificado y motivado como activo fundamental. Con miras a respaldar la aplicación del Plan Estratégico para 2018-2021, la estrategia de recursos humanos deberá conjugar la agilidad con el alto rendimiento, la buena gestión de las personas y el liderazgo, dentro del principio general de que la sostenibilidad es una responsabilidad compartida por la comunidad del Centro. Para ser sostenible, el Centro debe equilibrar armoniosamente la dimensión financiera de su capital humano con la necesidad de desarrollar plenamente su potencial en cumplimiento de su mandato.

44. Con miras a fortalecer el papel del Centro como contribuyente clave de la aplicación del Plan Estratégico de la OIT para 2018-2021 y las esferas clave de la Agenda 2030, en las que la OIT desempeñará un papel rector, el Centro necesitará invertir aún más en el desarrollo del personal para poder actualizar las competencias y conocimientos temáticos de su facultad de aprendizaje y personal en torno a los 10 resultados establecidos por el Plan Estratégico de la OIT para 2018-2019. Esto implica un enfoque específico en la capacidad de innovación, una capacidad lingüística diversificada y capacidades técnicas de vanguardia, en particular en el ámbito del aprendizaje certificado y las competencias pedagógicas. A fin de reforzar una mayor integración y mejorar las competencias y los conocimientos técnicos en las esferas sustanciales de trabajo de la OIT, se procurará activamente ampliar los programas de movilidad e intercambio de personal entre el Centro y la OIT, con el objetivo de que sea posible prever una carrera en el Centro o en la OIT de manera transparente, como una carrera en Una OIT.

45. El alto rendimiento y la motivación van de la mano, si la gestión del rendimiento es eficaz en reconocer los buenos resultados, a la vez que detecta y aborda los problemas de rendimiento a medida que surgen. Se estudiarán nuevos enfoques para la gestión del rendimiento y el reconocimiento en el Centro con el fin de fomentar la motivación y la eficacia de los individuos y los equipos. A este respecto, el Centro se esforzará por seguir desarrollando una cultura empresarial orientada a la innovación entre su personal.

46. El liderazgo y la gestión eficaz de las personas son otros aspectos importantes del buen desempeño y la motivación. Se desarrollará un nuevo itinerario de gestión del liderazgo y de las personas para proporcionar a los directores los medios para convertirse en líderes capaces de contextualizar el liderazgo con el fin de lograr resultados potenciando energías, competencias y talentos. Se seguirán poniendo en marcha iniciativas para promover equipos más coherentes e inclusivos, y brindar a los miembros de los equipos funciones más claras y un sentido de propósito en la consecución de sus objetivos comunes.

47. El Centro procurará crear un entorno propicio que permita a su personal contribuir al máximo de sus capacidades en un lugar de trabajo, positivo, flexible y seguro. El objetivo del Centro es convertirse un lugar de trabajo que genere confianza y que promueva la responsabilidad, la transparencia y sólidas relaciones de trabajo. Se seguirá reforzando el diálogo social con vistas a promover una colaboración constructiva entre las partes en lo que se refiere a las cuestiones de la gestión de los recursos humanos, sobre la base de un clima de confianza mutua y con un claro reconocimiento de las funciones y responsabilidades respectivas de representación y gestión del personal.

48. El Centro seguirá realizando esfuerzos para mejorar la diversidad geográfica y lograr una paridad de género en la categoría de los servicios orgánicos. También se desarrollarán políticas para atraer y mejorar el acceso a puestos de trabajo para las personas discapacitadas.

49. El Centro continuará su programa actual en materia de seguridad (SecurityFirst), un proceso basado en «planificar, hacer, verificar, actuar» que abarca el personal, los procedimientos y los equipos físicos, plenamente alineado con las directrices brindadas por Security cell para Italia y la policía local.

50. El Centro definirá un plan estratégico de gestión de las instalaciones que tiene en cuenta los resultados de la auditoría de seguridad del campus, incluida en el Plan de Gestión de la SST para 2016-2017, y teniendo en cuenta las normas vigentes en materia de seguridad de la OIT e italianas que proporcionan el marco jurídico de referencia. El Centro invitará a la Ciudad de Turín en calidad de propietaria del campus a participar en el diseño e implementación de este plan estratégico de gestión de las instalaciones.

Sostenibilidad ambiental

51. El Centro seguirá realizando esfuerzos para cumplir los más altos estándares en materia de eco sensibilidad y eco sostenibilidad a través de su plan multianual, plenamente alineado y coherente con el Plan de Acción de Sostenibilidad Ambiental de la OIT, que comprende el mantenimiento de la distinción de Bandera Verde y el

estatuto de neutralidad climática obtenidos en los últimos años. El Centro pondrá en marcha iniciativas en curso o nuevas en relación con la gestión de residuos, el ahorro de energía, las compras ecológicas, los desplazamientos al lugar de trabajo y la gestión del territorio.

Supervisión

52. La supervisión del Centro se realiza a través de diversos mecanismos, en particular auditorías internas y externas. El Centro seguirá garantizando que las recomendaciones efectuadas en informes y presentadas al Consejo y a la Dirección aborden los puntos débiles y se aporten mejoras a sus actividades y aseguren un sólido marco de control interno en tiempo oportuno.

53. El Comité de gestión de riesgos seguirá gestionando los riesgos con el fin de proteger la eficiencia y eficacia del Centro. En el entorno empresarial actual, en constante cambio, muchos factores podrían afectar y de hecho afectan a las operaciones del Centro en la prestación de servicios de formación. La probabilidad y el impacto de estos riesgos identificados en los programas, servicios e niveles institucionales, requieren un examen periódico y el Centro se esfuerza por adaptarse continuamente. El Registro de riesgos institucional desarrollado por el Centro proporciona a la Dirección y al Consejo una herramienta para garantizar que se adopten las medidas adecuadas para mitigar los riesgos.

54. Tras la adopción de las NICSP en 2012, el Centro seguirá vigilando la evolución de las nuevas normas de presentación de informes adoptadas por el Consejo de Administración de las NICSP y velará por que se revisen en la medida en que se apliquen al Centro y se apliquen dentro de los plazos establecidos. Ello proporcionará a la Dirección y al Consejo, información completa y transparente sobre los resultados operativos del Centro y facilitará el proceso de toma de decisiones.

55. El Centro se compromete a trabajar en estrecha colaboración con todas sus partes interesadas, incluidos los miembros del Consejo, y a colaborar con ellos como parte de la buena gobernanza institucional. De este modo, tanto los miembros del Consejo como la Dirección del Centro dispondrán de los medios necesarios para detectar, evaluar y gestionar cualquier cambio en el entorno del Centro que pueda resultar crítico para la consecución de sus objetivos, así como su capacidad de ejecutar el Plan Estratégico para 2018-2021 y el Programa y Presupuesto para 2018-2019 y 2020-2021.

56. El Centro mantendrá su certificación ISO/IEC 27001:2013 para el sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI) mejorando continuamente los controles y procesos en materia de TI y garantizando que cumplan los requisitos contemplados por la norma.

Cuestiones transversales

57. El Centro acelerará aún más el ritmo de innovación y aprendizaje en la organización. Se impulsará la función innovadora del Departamento de Formación para promover el aprendizaje experimental y el desarrollo de nuevos productos. El Centro seguirá administrando el Fondo de Innovación, un mecanismo interno para facilitar el acceso a la financiación inicial para el desarrollo de nuevos productos, y para ampliar y poner en marcha las innovaciones que hayan dado buenos resultados. Además, el Centro ampliará su oferta de cursos sobre innovación en el mercado abierto con la introducción de un paquete de formación sobre el pensamiento del diseño y las técnicas de prospectiva, y el lanzamiento de una academia bianual sobre enfoques y herramientas para la gestión del conocimiento.

58. El Centro se mantiene firme en su compromiso de promover la igualdad de género y la diversidad. El Plan de Acción sobre cuestiones de género para 2018-2021 proporciona el marco para la ejecución de las actividades destinadas a promover la igualdad de género y la diversidad tanto entre el personal del CIF-OIT como mediante la formación específica para los mandantes de la OIT y otras partes interesadas de la OIT

59. El Centro promoverá el tripartismo, el diálogo social y las NIT como valores fundamentales que respaldan el Programa de Trabajo Decente y, por extensión, la cartera de servicios de desarrollo de capacidad de la organización. Para ello, el Centro desarrollará una caja de herramientas con módulos de formación en línea autoguiados sobre temas específicos a fin de enriquecer los cursos de formación relacionados con otras áreas de especialización del Programa de Trabajo Decente. Se podrán explorar medidas adicionales en función de las recomendaciones de una evaluación externa de las actividades de formación de las NIT que se realizará a mediados de 2017 (a la espera de la redacción de este marco estratégico).

