

PROPUESTAS DE PROGRAMA Y PRESUPUESTO PARA 2018-19

DESARROLLO DE CAPACIDAD
PARA EL MUNDO DEL TRABAJO



ÍNDICE

Prefacio	4
Abreviaturas	5
Resumen ejecutivo	7
I. PANORAMA GENERAL DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL CENTRO	11
II. RESULTADOS QUE SE ESPERA LOGRAR EN 2018-2019	13
Resultados relacionados con el desempeño técnico	13
Resultados relacionados con el desempeño financiero	25
Resultados relacionados con el desempeño institucional	33
III. EJES DE POLÍTICA TRANSVERSALES	46
Eje de política A: Innovación y aprendizaje	46
Eje de política B: Igualdad de género y diversidad	49
Eje de política C: Tripartismo, diálogo social y normas internacionales del trabajo	52
IV. PROPUESTA DE PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS PARA 2018-2019	55

PREFACIO

El Programa y Presupuesto para 2018-2019 (PyP) se ha elaborado sobre la base de un presupuesto de crecimiento real cero, tal como se evidenciará en las siguientes páginas. Este documento presenta la labor que deberá llevar a cabo el Centro Internacional de Formación (el Centro) durante el bienio 2018-2019. El PyP para 2018-2019 deberá ser analizado conjuntamente con los planes operativos de la unidad sobre la base del presupuesto de crecimiento real cero de la organización.

El PyP para 2018-2019 es el resultado de una serie de consultas celebradas con las partes interesadas a nivel interno y externo del Centro, con miras a identificar las necesidades de sus grupos destinatarios a lo largo del próximo bienio y determinar la capacidad necesaria para que la Organización pueda abordar estas demandas.

El documento se divide en tres partes y consta de una serie de documentos anexos. La primera parte resume brevemente el marco estratégico del Centro para 2018-2021. La segunda parte describe los resultados que se espera alcanzar durante el bienio 2018-2019 en torno a cada una de las tres dimensiones de desempeño que sustentan el marco estratégico, junto a los resultados de los indicadores y metas de desempeño específicos. La tercera parte describe los tres ejes de política que afectan a la labor realizada en relación con cada resultado del PyP para 2018-2019.

Los anexos presentan los ingresos y gastos totales previstos para el bienio 2018-2019, los indicadores que relacionan la labor del Centro con el PyP de la OIT para 2018-2019, así como los indicadores de desempeño que sustentan la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El siguiente PyP para 2018-2019 es ambicioso pero realista, prevé un crecimiento en el alcance de los servicios y mejoras en la calidad de los servicios, manteniendo a su vez los mismos niveles de gastos del bienio 2016-2017. El Centro cuenta por lo tanto con las herramientas necesarias para proporcionar a los mandantes de la OIT y a los asociados internacionales, servicios de desarrollo de capacidad competitivos, a la vez que mantiene un Centro financieramente sostenible y en cumplimiento de las normas mundiales de buena gobernanza.

Yanguo Liu
Director

Abreviaturas

DELTA	Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia
FEF	Fundación Europea de Formación
FIS	Instalaciones y servicios internos
ISO	Organización Internacional de Normalización
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Naciones Unidas
MOOC	Curso en línea masivo y abierto
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
PyP	Programa y Presupuesto
SGSI	Sistema de gestión de la seguridad de la información
SRH	Servicios de Recursos Humanos
TIC	Servicios de tecnología de la información y las comunicaciones
TSD	Turin School of Development
UNSSC	Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas



RESUMEN EJECUTIVO

Parte I

1. Tal como se señaló en su marco estratégico para 2018-2021, la estrategia de competitividad del Centro consta de tres dimensiones de desempeño interrelacionadas y que se refuerzan recíprocamente:

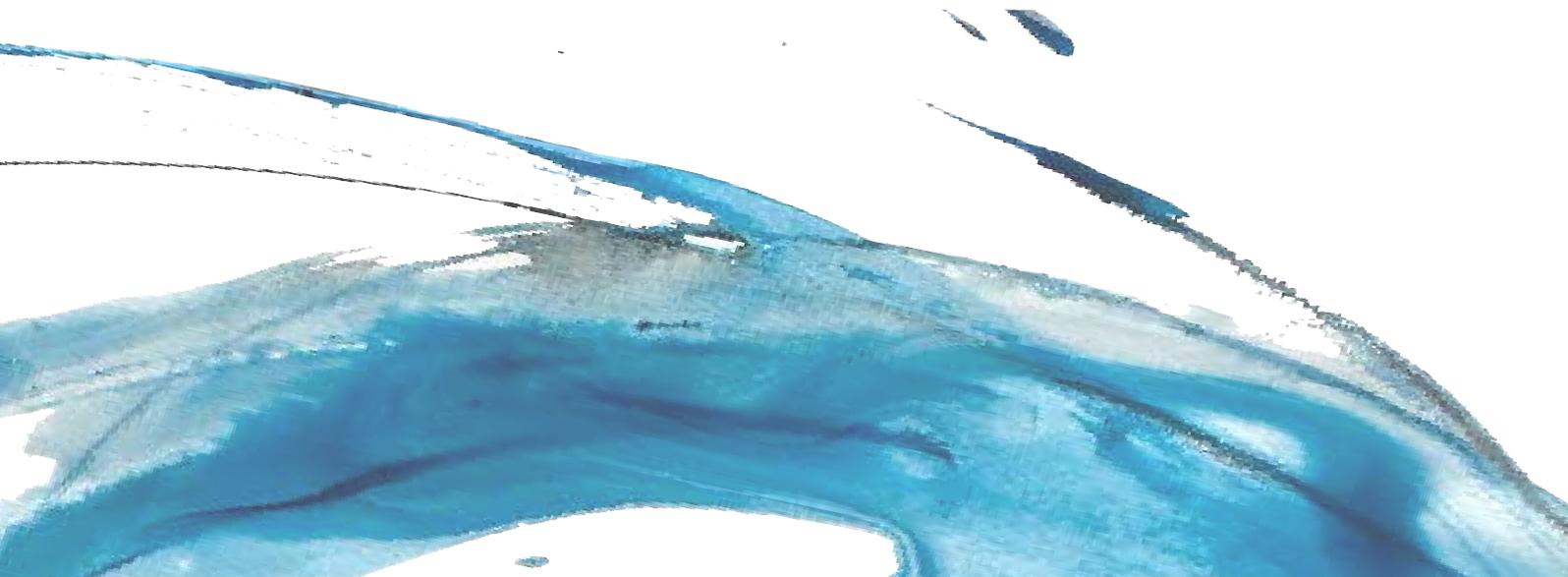
- Desempeño técnico: la capacidad de la organización de cumplir su mandato de desarrollo, medida por dos resultados relacionados con la prestación de servicios y el impacto de los servicios.
- Desempeño financiero: la capacidad de la organización de generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos, medida por dos resultados relacionados con una base sólida de recursos y estructuras simplificadas.
- Desempeño institucional: la capacidad de la organización de dirigir sus procesos internos de manera eficiente y eficaz, medida por tres resultados relacionados con personal calificado, diverso y motivado, la supervisión eficaz y la reducción de la huella ambiental.

Parte II

2. El marco de gestión basada en los resultados del PyP para 2018-2019 contiene siete resultados relacionados con las tres dimensiones de desempeño, junto con los ejes de política transversales. Cada uno de los resultados y el logro de cada objetivo de política se evalúa con un conjunto de indicadores.

3. Resultados relacionados con el desempeño técnico

- Mayor alcance de los servicios (Resultado 1): El Centro extendió ulteriormente el alcance mundial de sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT y asociados nacionales e internacionales mediante una combinación de actividades de formación presencial y a distancia potenciadas por las tecnologías de la información (TI), e impartidas a menudo en asociación con otras instituciones de formación.



-
- Mejor impacto de los servicios (Resultado 2): El Centro mejoró aún más sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad, así como su calidad y sus efectos.

4. Resultados relacionados con el desempeño financiero

- Base sólida de recursos (Resultado 3): El Centro diversificó aún más su base de ingresos y determinó nuevas fuentes de ingresos, incluidos los asociados al desarrollo no tradicionales.
- Arquitectura de costos simplificada (Resultado 4): El Centro aplicó una política de crecimiento real cero a sus gastos fijos no relacionados con el personal y mantuvo su actual dotación de personal a la par del bienio anterior. El Centro prosiguió su labor de simplificación de los procesos empresariales y administrativos para lograr ahorros eficientes.

5. Resultados relacionados con el desempeño institucional

- Personal calificado y motivado (Resultado 5): El Centro siguió desarrollando la base de competencias de su personal y reforzó su sistema interno de reconocimiento del desempeño.
- Supervisión eficaz (Resultado 6): El Centro cumplió con las normas más estrictas en materia de buena gobernanza para las organizaciones intergubernamentales.
- Reducción de la huella ambiental (Resultado 7): El Centro redujo la huella ambiental de sus operaciones en el campus.

6. Los indicadores de desempeño del Resultado 1 registran el número de participantes alcanzados a través de las actividades de formación presencial y a distancia, el porcentaje de participantes procedentes de los mandantes tripartitos de la OIT, el porcentaje de las actividades de formación concebidas y/o ejecutadas en alianza institucional con la OIT, el número de personal de la OIT formado por el Centro, y el porcentaje de actividades concebidas y/o impartidas en alianza con otras organizaciones de formación. Las metas de desempeño de dichos indicadores prevén un alcance estable a través de la formación presencial y un crecimiento del alcance a través del aprendizaje a distancia, una proporción estable entre los mandantes de la OIT y el personal de la OIT en la combinación de participantes del Centro, una estrecha colaboración entre el Centro y la OIT y una mayor colaboración con las organizaciones asociadas sobre el terreno.

7. Los indicadores de desempeño del Resultado 2 reflejan los niveles de satisfacción de los participantes al final de la actividad en relación con la calidad general de la formación, el porcentaje de los participantes que adquieren nuevos conocimientos durante la formación, y el porcentaje de participantes que aplican los nuevos conocimientos después de la formación. Las metas de desempeño de dichos indicadores prevén mejoras graduales en las tasas de satisfacción de los participantes y de adquisición de conocimientos, y una mayor atención a la aplicación de los conocimientos después de la formación.

8. Los indicadores de desempeño del Resultado 3 miden los ingresos obtenidos de la formación y las publicaciones, la parte de los ingresos obtenidos por la formación y las publicaciones relacionada con los acuerdos de financiación a gran escala (como indicador de la eficacia de las iniciativas de movilización de recursos), y la tasa de éxito de las licitaciones competitivas para los contratos de formación. Las metas de desempeño de cada indicador específico prevén un crecimiento moderado de los ingresos para compensar la inflación (equivalente a un presupuesto de crecimiento real cero), una mayor atención a los acuerdos de financiación a gran escala como fuente de ingresos, y el mantenimiento de la tasa de éxito de las licitaciones competitivas lograda durante el bienio 2016-2017.

9. Los indicadores de desempeño del Resultado 4 registran el total de los gastos fijos del Centro y la relación entre los gastos generales de la organización y el gasto total como indicador de la eficiencia operativa. Las metas de desempeño de dichos indicadores ponen de manifiesto la prioridad del Centro de contener los gastos fijos, incluidos los gastos fijos de personal conforme a los niveles alcanzados durante el bienio 2016-2017.

10. Los indicadores de desempeño del Resultado 5 registran, entre otras cosas, el presupuesto destinado al desarrollo del personal del Centro como proporción de su presupuesto total aprobado. Las metas de desempeño de dichos indicadores ponen de manifiesto la prioridad del Centro de desarrollar ulteriormente las competencias de su personal.

11. Los indicadores de desempeño del Resultado 6 registran la recepción por parte del Centro de un dictamen de auditoría sin reservas de sus estados financieros que cumplen las NICSP, y la tasa de aplicación de las recomendaciones de alta prioridad formuladas por los auditores externos e internos. Las metas de desempeño de dichos indicadores destacan la intención del Centro de mantener las normas mundiales de buena gobernanza registradas durante el bienio 2016-2017, incluida la certificación de su sistema de gestión de la seguridad de la información de conformidad con la norma ISO/IEC 27001:2013.

12. Los indicadores de desempeño del Resultado 7 reflejan el mantenimiento de la Bandera Verde del Centro y la reducción de los residuos generados en el campus. Las metas de desempeño de dichos indicadores muestran el compromiso del Centro de seguir reduciendo su huella ambiental.

PARTE III

13. Los siete resultados del PyP del Centro para 2018-2019 están interrelacionados con los tres ejes de política:

A. La promoción de la igualdad de género y la diversidad a través de sus operaciones;

B. La adopción de una cultura organizativa de innovación y aprendizaje; y
C. La promoción del tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo como valores fundamentales que sustentan su cartera de sus servicios de desarrollo de la capacidad.

14. Los indicadores utilizados para registrar el desempeño en relación con el eje transversal en materia de promoción de la igualdad de género y la diversidad consisten en una combinación de parámetros orientados hacia el exterior y hacia el interior: el porcentaje de las actividades de formación que se refieren explícitamente a la igualdad de género y la diversidad, al equilibrio entre los géneros entre el personal del Centro, la proporción de personal no europeo y la ausencia de barreras arquitectónicas en las oficinas para el personal con discapacidad. Las metas de desempeño motivan el Centro a consolidar su posición actual como proveedor de servicios de formación globalmente competitivo que promueve la inclusión y la igualdad entre los géneros, mejora el equilibrio de género entre su personal, crea un entorno de trabajo más propicio para el personal con discapacidad y sigue abarcando la diversidad cultural entre su personal.

15. Los indicadores que registran el desempeño en relación con el interés transversal por fomentar una cultura de innovación y aprendizaje permiten seguir la tasa de inversión en el desarrollo de nuevos productos, y el número de nuevos productos/mejoras a los productos existentes a raíz de estas inversiones. Las metas de desempeño indican que las inversiones en materia de innovación registrarán un aumento moderado. El impacto previsto de estas inversiones es un aumento del número de productos e innovaciones

16. El indicador para registrar el desempeño en relación con el interés transversal por la promoción del tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo es el fortalecimiento del programa de formación de los cursos del Centro con contenidos temáticos específicos. La meta del indicador pone de manifiesto la intención de aumentar el contenido específico del tema, ofreciendo programas técnicos con una amplia gama de herramientas de aprendizaje, incluidos estudios de caso específicos, video y ejercicios para complementar los planes de estudio de los cursos.

ANEXOS INFORMATIVOS

17. Los ingresos totales previstos del Centro para el bienio 2018-2019 ascienden a 80,842 millones de euros. El gasto total previsto asciende a 80,241 millones de euros, lo que se traduce en un presupuesto equilibrado para el período.

PANORAMA GENERAL DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL CENTRO

18. Tal como se mencionó en el Plan Estratégico del Centro para 2018-2021 , la estrategia de competitividad comprende tres dimensiones de desempeño que se interrelacionan y refuerzan recíprocamente:

- Desempeño técnico, la capacidad de la organización de cumplir su mandato de desarrollo, medido por los criterios de desempeño relacionados con el alcance y el impacto de los servicios. El desempeño técnico es la dimensión central del desempeño organizativo sostenible, dado que está directamente relacionado con el mandato de desarrollo del Centro.
- Desempeño financiero: la capacidad de la organización de generar fuentes de ingresos que le permiten compensar sus gastos, medido por el criterio de desempeño relacionado con los ingresos y gastos.
- Desempeño institucional: la capacidad de la organización de llevar a cabo sus procesos internos de manera eficiente y efectiva, medido por los criterios de desempeño relacionados con el desarrollo y bienestar del personal, la sostenibilidad ambiental de las actividades del campus y su gobernanza.

19. Las tres dimensiones de desempeño son transversales debido al interés por 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. El marco de gestión basada en los resultados que sustenta el marco estratégico del Centro se describe con más detalle en el siguiente diagrama:

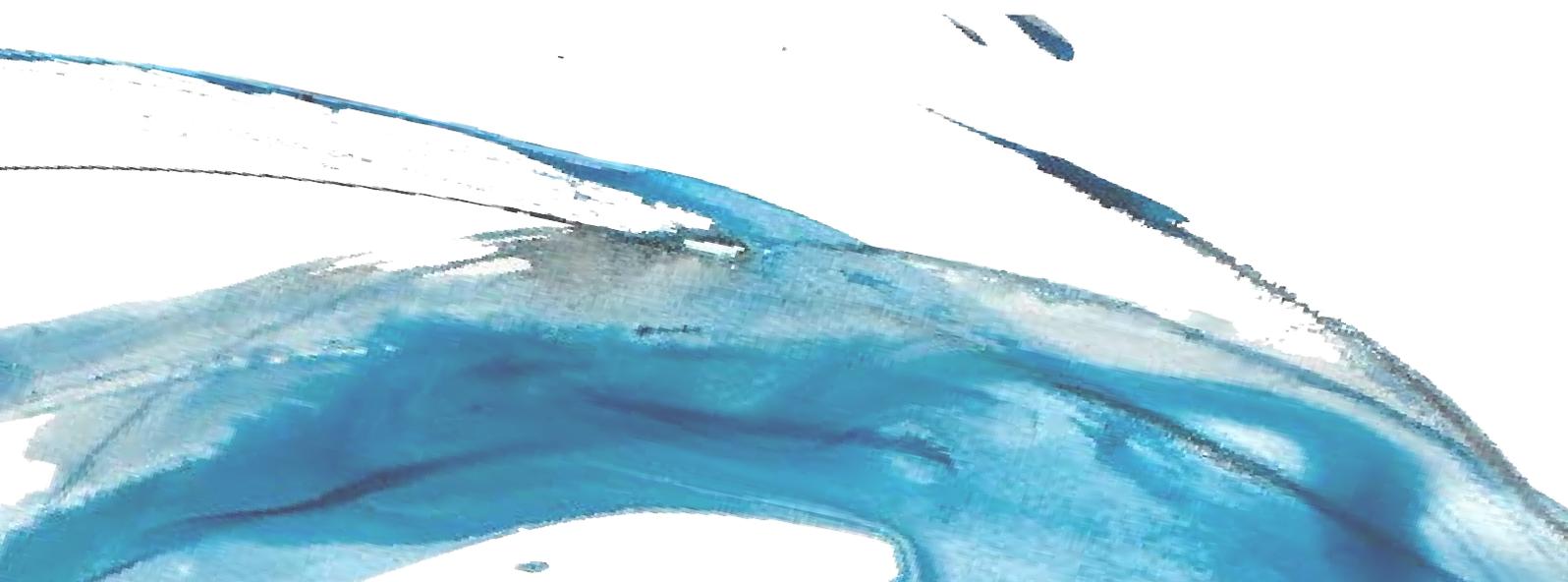
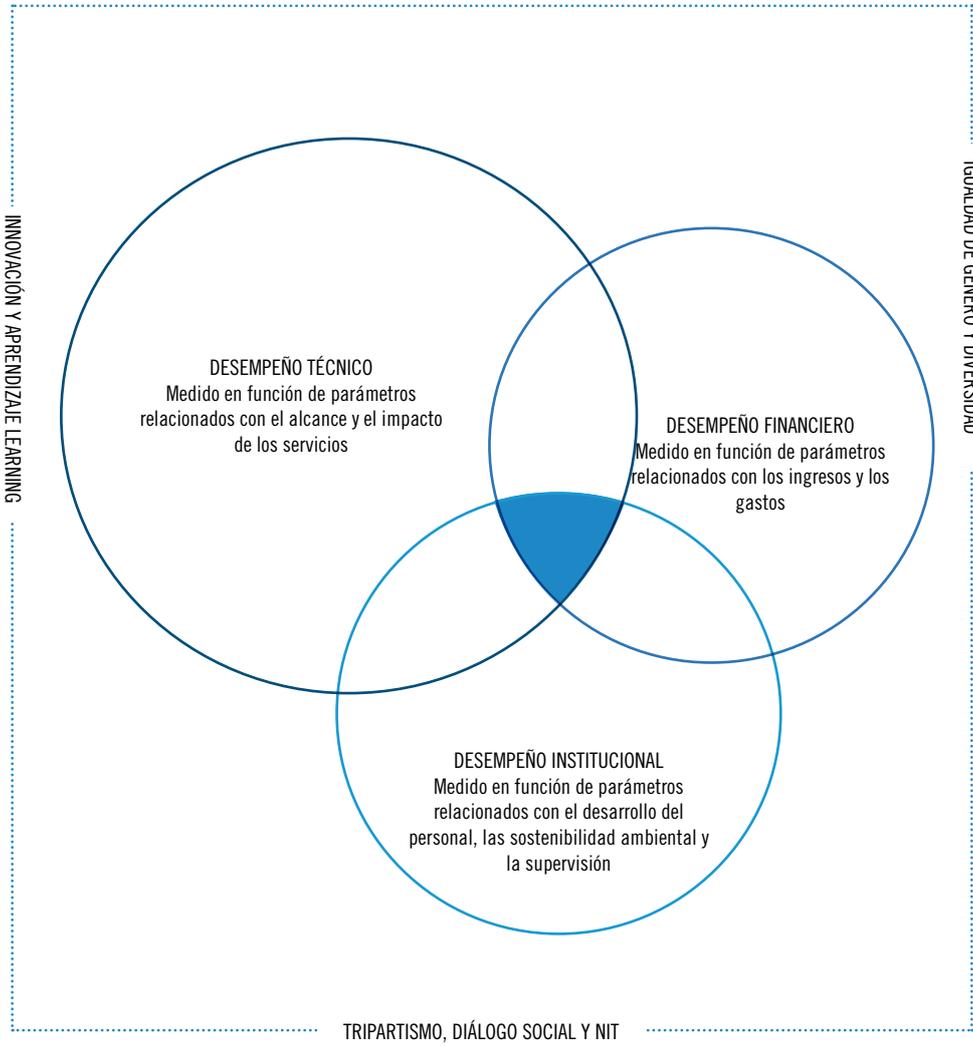


DIAGRAMA DEL MARCO ESTRATÉGICO



RESULTADOS QUE SE ESPERA LOGRAR EN 2018-2019

RESULTADOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO TÉCNICO

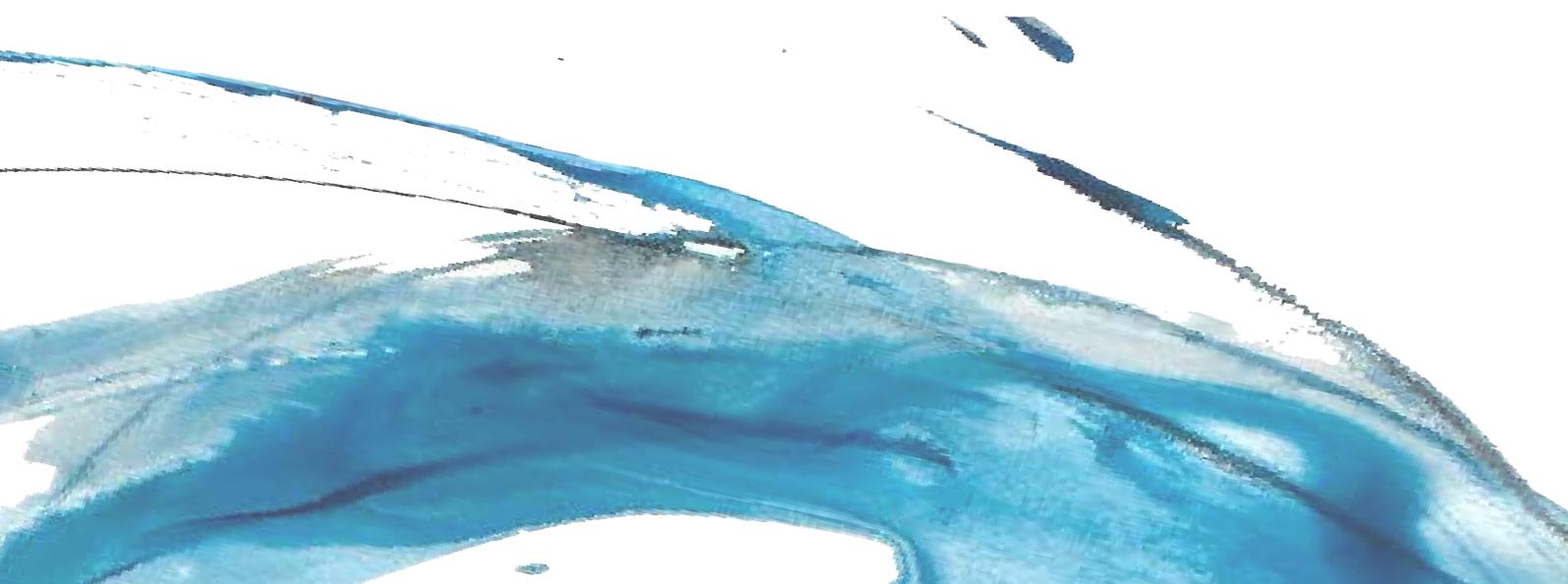
Resultado 1: Mayor alcance de los servicios

Enunciado del resultado

20. El Centro extendió ulteriormente el alcance global de sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad de los mandantes de la OIT y los asociados nacionales e internacionales a través de la combinación de actividades de formación presencial y aprendizaje a distancia potenciadas por las tecnologías de la información (TI) e impartidas a menudo en asociación con otras instituciones de formación.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

21. Las actividades de formación presencial impartidas sobre el terreno y en el campus de Turín siguen siendo la modalidad de formación preferida por la mayoría de los participantes, en particular, por parte de los mandantes de la OIT. Sin embargo, los participantes reconocen el valor añadido de las actividades de aprendizaje mixto que combinan la formación presencial y la enseñanza a distancia, que es particularmente apreciada por los participantes más jóvenes.



22. La demanda de personalización de la formación aumentó, impulsando el Centro a diferenciar aún más sus productos para los grupos destinatarios y los mercados regionales con necesidades específicas y sensibilidad de precios particulares. Bajo este contexto, el Centro utilizó con éxito las actividades de aprendizaje a distancia para llegar a los participantes de países afectados por situaciones de fragilidad y reducir las distancias de los participantes de ultramar.

23. El Centro profundizó de manera significativa su colaboración con la OIT durante el bienio 2016-2017: más del 60 por ciento de las actividades se concibieron y ejecutaron junto con la OIT, y un número creciente de los ingresos procedentes de la formación provienen de los contratos de formación a gran escala encargados por los proyectos de cooperación técnica de la OIT. En cambio, el Centro debe aún explorar las posibles sinergias y los efectos de escala de las alianzas con las instituciones locales de los países miembros de la OIT y diseñar e impartir conjuntamente actividades de formación presencial o aprendizaje a distancia.

24. La Turin School of Development contribuyó significativamente a consolidar la reputación del Centro como centro de excelencia académica competitivo a nivel mundial. La Escuela también contribuye de manera significativa a los ingresos durante la temporada baja del calendario anual de cursos y, por lo tanto, desempeña un papel importante en el desempeño financiero del Centro.

Cambios previstos

25. A finales de 2019, el Centro habrá extendido ulteriormente su alcance mundial entre los mandantes de la OIT y los asociados nacionales e internacionales a través de las actividades de formación presencial (que se desarrollarán en los niveles de 2016-2017) y el aumento del número de participantes en las actividades de aprendizaje a distancia. El número de funcionarios de la OIT formados por el Centro se mantendrá en los niveles alcanzados durante el período 2016-2017. El Centro habrá incrementado ulteriormente su porcentaje de actividades mixtas que combinan las modalidades de formación presencial y aprendizaje a distancia. El Centro seguirá aumentando la proporción de actividades impartidas en asociación con los proveedores locales de servicios.

Medios de acción

26. La labor del Centro centrada en extender el alcance de sus servicios estará orientada por el marco de aplicación de la estrategia del Departamento de Formación para 2018-2021 y los planes operativos de su unidad de Programas Técnicos y Desarrollo de Alianzas.

27. El Centro actualizará aún más su cartera de productos de formación presencial introduciendo mejoras en la tecnología de la información. Por ejemplo, el Centro dará prioridad a la producción de contenidos de medios digitales, incluidos libros electrónicos (e-books) y el material de aprendizaje en línea que permiten a los programas técnicos actualizar continuamente la información y a los usuarios contribuir directamente con los módulos. Además, el Centro seguirá actualizando su tecnología de formación e invertirá en la mejora de las competencias de sus expertos en materia de aprendizaje (véase también el Resultado 5 de este PyP y el eje de política transversal relativo al aprendizaje y la innovación).

28. El Centro ampliará ulteriormente su conjunto de cursos en línea masivos y abiertos (MOOC por sus siglas en inglés) y los cursos de aprendizaje a distancia autoguiados para poder aprovechar al máximo las economías de escala y los menores costos de formación per cápita de estas modalidades de aprendizaje a distancia. Por ejemplo, el Centro pondrá a prueba un programa de micro maestrías en línea sobre tecnologías de aprendizaje participativo y, a partir de 2018, acogerá el proyecto ACTRAV MOOC sobre los derechos de los trabajadores en la economía global.

29. En consonancia con el Enfoque de Aprendizaje de Turín (Turin Learning Approach) y en vistas de lograr un mejor impacto en la formación, el Centro incrementará aún más la proporción de actividades propuestas en su calendario de cursos que combinan la formación presencial con las actividades de aprendizaje a distancia (formación mixta o combinada) en jornadas de aprendizaje en varias etapas.

30. Durante el bienio 2018-2019, la cartera de formación del Centro se desarrollará en torno a los temas prioritarios especificados en el PyP para 2018-2019 de nivel superior; a saber:

- Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes;
- Ratificación y aplicación de las normas internacionales del trabajo;
- Establecimiento y extensión de los pisos de protección social;
- Promoción de empresas sostenibles;
- Trabajo decente en la economía rural;
- Formalización de la economía informal;
- 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;
- Protección de los trabajadores contra formas inaceptables de trabajo;
- Equidad y eficacia en materia de migración y movilidad internacionales de la mano de obra;
- Organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes y representativas.

31. El Centro incrementará aún más sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad que contribuirán al logro de los tres resultados funcionales del PyP de la OIT para 2018-2019. Junto con OIT/MULTILATERAL, el Centro formará a los mandantes de la OIT y a otros asociados internacionales sobre cómo promover la inclusión del trabajo decente en los planes y actividades nacionales de desarrollo sostenible relacionados con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (resultado funcional A). Junto con la unidad OIT/EVAL, el Centro impartirá formación en apoyo a la función de evaluación interna de la OIT (resultado funcional B). Junto con la unidad OIT/PROGRAM y OIT/PARDEV, el Centro brindará formación al personal de la OIT en materia de gestión del ciclo del Programa de Trabajo Decente por País y la movilización eficaz de recursos para la cooperación al desarrollo (Resultado C).

32. En respuesta a las modalidades de aprendizaje cambiantes, en particular entre los participantes jóvenes, el Centro seguirá mejorando 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 de azar y simulaciones en el lugar de trabajo, incluidas las aplicaciones de realidad aumentada. Un ejemplo de aplicación de realidad aumentada que deberá ser perfeccionada es el ejercicio de inspección virtual de un buque desarrollado en 2017 por la Academia de trabajo marítimo. Otro ejemplo es el Green Game (Juego Verde) del Centro que formará parte de un conjunto de herramientas de formación que facilitarán la aplicación del Plan de Acción de Sostenibilidad Ambiental de la OIT. Dichos productos fueron desarrollados con recursos del Fondo de Innovación del Centro.

33. El Centro apoyará la aplicación de las Iniciativas del Centenario de la OIT:

- En el marco de la Iniciativa relativa al futuro del trabajo, y anticipando la demanda apremiante de formación sobre el impacto del cambio demográfico en el mundo del trabajo, el Centro abarcará 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.
- Como parte de la Iniciativa verde, el Centro apoyará la labor del Programa de Empleos verdes de la OIT en el marco de la Alianza de las Naciones Unidas para la Acción sobre la Economía Verde. En 2018, el Centro acogerá una Academia de Empleos Verdes mundial. A su vez, examinará su programa de certificación de expertos en empleos verdes antes de extenderlo a un público más amplio. En estrecha colaboración con las unidades afectadas, el Centro impartirá formación y actividades de aprendizaje relacionadas con la aplicación del Plan de Acción de Sostenibilidad Ambiental de la OIT (véase también el párrafo 32).
- 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. Estos servicios se promoverán a través de una plataforma de gestión de

los conocimientos específica relacionada con la Iniciativa de mujeres en el trabajo y accesible a través del sitio web del Centro.

- Como parte de la Iniciativa para poner fin a la pobreza, el Centro contribuirá con la promoción del Trabajo Decente en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, haciendo énfasis en el apoyo al desarrollo de capacidad para los mandantes de la OIT y el fomento de la incorporación del Trabajo Decente en las estrategias de desarrollo nacional, relacionadas con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible pero también con otros Objetivos de Desarrollo Sostenible donde también se abordan las cuestiones del trabajo decente (véase el párrafo 31).

34. El Centro prestará asistencia a nivel de formación en la aplicación del Plan de Acción de la OIT en materia de Trabajo Decente en las cadenas mundiales de suministro. En particular, para promover un diálogo social nacional y transfronterizo eficaz, en estrecha colaboración con el Departamento de Empresas de la OIT, el Centro impartirá formación a los mandantes tripartitos a nivel sectorial, subregional, regional e internacional sobre los principios de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales (EMN) en relación con el diálogo entre los gobiernos de los países de origen y de acogida y el diálogo entre empresas y sindicatos, y facilitará el intercambio de experiencias sobre políticas eficaces para maximizar los resultados del trabajo decente de la inversión extranjera directa y las operaciones de las empresas multinacionales. A su vez, el Centro fortalecerá la capacidad de las EMN para aplicar las normas internacionales del trabajo y promover el trabajo decente a lo largo de sus cadenas mundiales de suministro.

35. A través de estas actividades, el Centro contribuye a los objetivos interrelacionados y que se refuerzan recíprocamente finalizados al desarrollo de capacidades de a) los individuos, b) las organizaciones y c) las sociedades.

a) Con miras a fortalecer la capacidad de las personas, el Centro ofrecerá formación tanto en el ámbito de las competencias funcionales como técnicas para promover el trabajo decente, prestando particular atención en los temas prioritarios identificados en el párrafo 32. Cada año, el Centro ofrecerá un calendario de cursos abiertos sobre estos temas y organizará actividades de formación específicas adaptadas a las necesidades de cada uno.

b) Con miras a fortalecer la capacidad de las organizaciones, el Centro ampliará sus servicios de formación a medida y asesoramiento a las instituciones del mercado de trabajo en materia de planificación estratégica, normas y reglamentos, alianzas, liderazgo, políticas organizativas y estructuras de poder. El Centro será también uno de los agentes de ejecución de la estrategia de desarrollo de capacidad institucional de la OIT para 2018-2021 para promover la Declaración sobre la Justicia Social de 2008 y estará dirigida tanto al personal como a mandantes de la OIT a través de actividades de formación específicas relacionadas con los resultados funcionales del PyP de la OIT 2018-2019, tal como se describe en el párrafo 33.

c) Con miras a fortalecer la capacidad de las sociedades y facilitar un entorno propicio

para la promoción del trabajo decente, el Centro desarrollará nuevos productos de formación en materia de políticas para poder abordar los factores económicos políticos, ambientales y sociales, incluidos los aspectos culturales y los sistemas de valor. Uno de los productos de referencia es el paquete de formación destinado a crear un entorno propicio para las empresas sostenibles, cuya puesta en marcha estará prevista para 2018.

36. El Centro intensificará sus alianzas existentes con otras organizaciones multilaterales a fin de prestar servicios de apoyo al desarrollo de capacidad. Por ejemplo, junto con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, el Centro ofrecerá en 2018 y 2019 un programa conjunto de formación de directores ejecutivos para el personal de la OIT, y junto con la Fundación Europea de Formación, pondrá a prueba un enfoque sistémico para la facilitación de redes en determinados países candidatos a la adhesión a la UE. El Centro hará mayor hincapié en las alianzas con las instituciones de formación sobre el terreno, incluidas las universidades, las academias locales y los proveedores de servicios con fines de lucro.

37. Se prestará particular atención a la facilitación de alianzas con organizaciones reconocidas como organismos de garantía de la calidad en sectores prioritarios tales como la industria de la confección, la construcción y la agricultura comercial.

38. El Centro mantendrá un programa conjunto de desarrollo del personal con la OIT. Las actividades incluirán cursos de formación para el personal recientemente contratado y formación para directores de oficina y directores ejecutivos, con la intención de contribuir directamente a la aplicación del Programa de reforma de la OIT.

39. La Turin School of Development (TSD) se encuentra plenamente integrada en el programa de formación del Centro. La ventaja comparativa del CIF-OIT es que se trata de un centro mundial de conocimientos, que cuenta con expertos a nivel regional y nacional y este aspecto se mejorará ulteriormente en cada maestría. En 2018, la TSD ampliará su programa de maestrías a varios ámbitos técnicos, incluyendo el desarrollo de programas de formación a nivel de certificado con universidades e institutos de formación prestigiosos, tal como se presenta en el Resultado 2. A su vez, fortalecerá aún más su grupo de investigación establecido en cooperación con las principales universidades e institutos de investigación invirtiendo recursos adicionales.

Evaluación de los riesgos

40. Los principales riesgos que debe enfrentar el Centro son:

- La falta de recursos financieros del Centro para financiar el desarrollo de nuevos productos de formación;
- La falta de recursos financieros del Centro para invertir en la actualización de

competencias de su facultad de aprendizaje;

- La facultad de aprendizaje es lenta a la hora de adquirir nuevas competencias en materia de formación y en adaptarse continuamente a las nuevas tecnologías de aprendizaje y los enfoques de aprendizaje;
- La imposibilidad del Centro de atraer el talento y la diversidad necesarios en su personal para poder responder a las distintas necesidades de los participantes de las distintas generaciones, regiones y formación educativa;
- Los productos de formación del Centro son considerados genéricos, poco centrados en los grupos destinatarios con necesidades específicas;
- Los productos de formación del Centro son considerados por algunas personas como demasiado caros;
- La falta de apoyo por parte de los mandantes de la OIT.

41. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Dará prioridad, cuando sea factible, a la financiación de nuevas innovaciones en los productos de formación, incluidas las nuevas tecnologías y los enfoques para el aprendizaje;
- Prestará particular atención a la continua actualización de las competencias para los miembros de su facultad de aprendizaje (véase el Resultado 5 y el eje de política transversal B del PyP);
- Llevará a cabo un estudio de mercado más sistemático sobre las necesidades de los participantes, implicará a los futuros participantes desde el principio en el diseño de los nuevos productos de formación y desarrollará campañas de divulgación específicas por segmentos (véase también el Resultado 3 del PyP);
- Cuando proceda, disminuirá el promedio del costo per cápita de la formación a través del uso de modalidades de aprendizaje a distancia;
- Limitará todo aumento en los gastos fijos no relacionados con el personal, adoptando un presupuesto de crecimiento real cero para esta categoría (véase el Resultado 4 del PyP);
- Dialogará continuamente con los representantes del grupo de trabajadores, de empleadores y de los gobiernos del Consejo.

Indicadores de logro

42. Se presentan a continuación los indicadores para el logro de las metas de desempeño relacionadas con el Resultado 1 del PyP para 2018-2019:

Indicador 1.1. Número de participantes alcanzado a través de las actividades presenciales (incluidos los cursos de formación combinados), desglosado por género y mandantes tripartitos	
<p>Meta (número acumulativo para el bienio 2018-2019): 22.000 participantes, de los cuales un 45% de mujeres Entre ellos: 2.796 empleadores 3.067 trabajadores 3.157 Ministerio de trabajo</p>	
<p>Base de referencia (Bienio 2016-2017): Número total de participantes: 20.122, de los cuales un 44% de mujeres Entre ellos: 2.443 empleadores 2.653 trabajadores 2.653 Ministerio de trabajo</p>	
Indicador 1.2. Número de participantes alcanzado a través de actividades de aprendizaje a distancia, desglosado por género y mandantes tripartitos	
<p>Meta (número acumulativo para el bienio 2018-2019): 14.000 participantes, de los cuales un 45% de mujeres Entre ellos: 1.148 empleadores 3.444 trabajadores 1.148 Ministerio de trabajo</p>	
<p>Base de referencia (Bienio 2016-2017): Número total de participantes: 8.629 (que comprende 3.483 participantes inscritos a cursos de aprendizaje a distancia con el apoyo de tutores y 5.146 participantes inscritos a cursos masivos por internet, cursos de aprendizaje a distancia autoguiados y comunidades de práctica).</p>	
<p>De los 3.483 participantes inscritos a cursos de aprendizaje a distancia con el apoyo de tutores: 45,2% mujeres 312 empleadores 1.280 trabajadores 253 Ministerio de trabajo</p>	<p>De los 5.146 participantes inscritos a cursos masivos por internet, cursos de aprendizaje a distancia autoguiados y comunidades de práctica: N/D (El desglose por modalidad de aprendizaje a distancia, género y organización de mandantes se aplicará a partir del 1.º de enero de 2018).</p>
Indicador 1.3. Porcentaje de actividades de formación diseñadas y/o impartidas mediante alianzas institucionales con los departamentos técnicos de la OIT y/o con las oficinas exteriores de la OIT	
<p>Meta (promedio para el bienio 2018-2019): 66%</p>	
<p>Base de referencia (2016): 63,1%</p>	
Indicador 1.4. Número de miembros de personal de la OIT formado por el Centro	
<p>Meta (número acumulativo para el bienio 2018-2019): 1 600</p>	
<p>Base de referencia (2016): 768</p>	
Indicador 1.5. Porcentaje de actividades diseñadas y/o impartidas en asociación con otras organizaciones de formación	
<p>Meta (promedio para el bienio 2018-2019): 25%</p>	
<p>Base de referencia (2016): 17,1%</p>	

Resultado 2: Mejor impacto de los servicios

Enunciado del resultado

43. El Centro mejoró aún más sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad, así como su calidad y sus efectos.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

44. Los participantes que acuden al Centro continúan teniendo altas expectativas en cuanto a la calidad de la formación que reciben y a los servicios conexos, como el alojamiento y la restauración. En respuesta a ello, el Centro renovó sus esfuerzos para mejorar la calidad de su oferta de formación y proporcionar a los participantes un mejor alojamiento y servicios de restauración y actividades sociales. Por ejemplo, durante el bienio 2016-2017, el Centro incrementó el uso de tecnología de la información en las actividades de formación a través del desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea, habitaciones renovadas, salas de formación e instalaciones de restauración, y amplió su abanico de actividades recreativas incluyendo excursiones durante el fin de semana para los participantes. El Centro está en mejores condiciones de demostrar una mejor satisfacción de sus participantes y un mayor impacto en la formación, tras haber incluido evaluaciones sobre la adquisición de conocimientos al final de las actividades. El Centro seguirá esta trayectoria de continua mejora de la calidad en pasos graduales.

Cambios previstos

45. A lo largo del bienio 2018-2019, el Centro hará mayor hincapié en la calidad como elemento de distinción esencial de sus servicios. Para ello, el Centro estudiará la viabilidad de la certificación ISO en 2018, y se presentará un documento sobre este tema sujeto a decisión en ocasión de la 81.^a reunión del Consejo, que se celebrará en octubre de 2018. Además, el Centro personalizará su oferta de servicios para satisfacer las necesidades de los distintos segmentos de clientes, como los mandantes de países de ingresos medianos y en situación de fragilidad. También perfeccionará su sistema interno de seguimiento y evaluación. Para 2019, el Centro habrá mejorado la infraestructura del campus y reforzado las competencias pedagógicas de sus expertos (véanse también los resultados 5 y 6 del PyP).

Medios de acción

46. Los esfuerzos del Centro centrados en mejorar la calidad de sus servicios estarán orientados por el marco de aplicación de la estrategia para 2018-2021 del Departamento de Formación.

47. El Centro hará énfasis en la calidad en todos los aspectos de su labor, a fin de ofrecer a los participantes una experiencia de servicio de clase mundial. El Centro buscará la certificación en vista de la futura norma ISO 21001 para las organizaciones educativas. Dicha norma entrará en vigor durante el bienio y proporcionará una herramienta de gestión común para las organizaciones que proporcionan productos y servicios educativos, permitiéndoles satisfacer los requisitos de los estudiantes y necesidades de otros clientes. ISO 21001 se centra en las interacciones entre una organización educativa, los estudiantes, los participantes y otras partes interesadas.

48. Como parte del proceso de certificación, el Centro examinará una serie de competencias que sustentan su enfoque de aprendizaje interno y elaborará un nuevo marco interno de acreditación en consonancia con las buenas prácticas internacionales. En 2018, el Centro evaluará la aplicación del marco de acreditación en aspectos específicos del Programa de Actividades para los Trabajadores, incluidas las modalidades de aprendizaje presencial y a distancia. En función de los resultados del proyecto piloto, el marco de acreditación podría extenderse a otros programas técnicos ejecutados por el Departamento de Formación.

49. El Centro pondrá en marcha con carácter experimental programas modulares de formación modulares de tipo diploma que superarán los requisitos exigidos en los certificados de obtención y participación actualmente otorgados en la institución. Por ejemplo, en 2018, el Centro pondrá en práctica un programa de micro maestrías en soluciones de aprendizaje potenciadas por la tecnología en asociación con la Universidad Abierta de los Países Bajos. Se espera que los participantes de este curso completen una serie de módulos de aprendizaje a distancia a lo largo de una jornada de aprendizaje en varias etapas.

50. El Centro perfeccionará su sistema de supervisión y evaluación. Durante el período que abarca el informe, las medidas de perfeccionamiento se centrarán tanto en los productos como en los resultados a fin de verificar que los participantes hayan adquirido nuevos conocimientos durante la formación y que hayan logrado aplicar dichos conocimientos para promover el trabajo decente. En 2018, el Centro desarrollará y automatizará las evaluaciones de adquisición de conocimientos al final de sus actividades de formación e introducirá paneles de participantes para el seguimiento de antiguos becarios seis meses después de la formación, a fin de evaluar los progresos realizados en la aplicación de los conocimientos a mitad de camino entre los niveles de productos y resultados. A través de estos paneles, el Centro solicitará asesoramiento a los usuarios finales sobre el diseño de los servicios de formación de la próxima generación.

51. A partir de 2018, el Centro supervisará la tasa de aplicación de los conocimientos de los participantes tras la formación. Esto se verificará de forma independiente como

parte de las evaluaciones anuales de la formación externa encargadas por el Centro y documentadas a través de un nuevo indicador de resultado (véase más abajo).

Evaluación de los riesgos

52. Los principales riesgos son:

- El cumplimiento de las normas establecidas por la certificación ISO constituyen un proceso complejo que requiere el reajuste de los procesos empresariales. El examen de los procesos empresariales y el reajuste deben contar con el apoyo de las partes interesadas;
- Financiación insuficiente del PyP para 2018-2019 que permita que se lleve a cabo la certificación;
- El desarrollo de los productos de formación de tipo diploma podría retrasarse, y la demanda de este servicio por parte de los clientes actuales del Centro podría ser limitada;
- Las tasas de aplicación de los conocimientos después de la formación están influenciadas por varios factores que escapan al control del Centro. Por consiguiente, las repercusiones (o la falta de repercusiones) podrían atribuirse solo en parte a las actividades de formación del Centro y los resultados solo podrían confirmar nuevamente el desempeño en los bienios anteriores y tener una pertinencia limitada para validar la calidad actual de los servicios.

53. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Realizará una campaña de comunicación interna para sensibilizar a todo el personal sobre los beneficios de la certificación y los pasos del proceso a emprender. Revisará y aplicará las enseñanzas extraídas del proceso similar de certificación para la seguridad en materia de TI (ISO 27001), que finalizó en 2016;
- De ser posible, dará prioridad a la financiación suficiente para cubrir la certificación de los servicios de referencia con organismos sectoriales reconocidos internacionalmente;
- Dirigirá la introducción de los productos de los servicios a nivel de diploma en 2018 antes de tomar la decisión sobre el desarrollo de estos servicios, y cuando proceda, establecerá los nuevos servicios para los nuevos segmentos de mercado;
- Además de las evaluaciones externas anuales, hará un seguimiento del impacto emergente de la formación seis meses después de la realización del curso mediante la creación de paneles constituidos por antiguos participantes; de esta manera, se podrá colmar el vacío entre el tratamiento y el impacto de la formación evaluado al cabo de un año de formación.

Indicadores de logro

54. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 2 del PyP:

Indicador 2.1. Nivel de satisfacción de los participantes con la calidad general al final de la actividad
Meta (promedio para el bienio 2018-19): 4,5
Base de referencia (2016): 4,49
Indicador 2.2. Porcentaje de participantes que adquieren nuevos conocimientos durante la formación
Meta (promedio para el bienio 2018-2019): 85%
Base de referencia (2016): 84%
Indicador 2.3. Proporción de participantes que aplican los conocimientos apenas adquiridos tras la formación
Meta (promedio para el bienio 2018-2019): 66%
Base de referencia: N/D (este indicador se introducirá por primera vez durante el bienio 2018-2019)

RESULTADOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO FINANCIERO

Resultado 3: Base sólida de recursos

Enunciado del resultado

55. El Centro diversificó aún más su base de ingresos y determinó nuevas fuentes de ingresos, incluidos los asociados al desarrollo no tradicionales.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

56. Las contribuciones voluntarias sin condiciones recibidas por parte de los asociados al desarrollo se estabilizaron durante el bienio 2016-2017, tras varios años en declive. En 2017, éstas registraron el 30 por ciento de los ingresos totales del Centro y representaron más de dos terceras partes de los ingresos procedentes de las actividades de formación, publicaciones y otros servicios. El crecimiento de los ingresos devengados obedeció principalmente al aumento del número de actividades personalizadas, incluidas aquellas encargadas en el marco de cooperación técnica de la OIT a gran escala. Además, el Centro también incrementó gradualmente el número de participantes que se autofinancian en los cursos abiertos.

57. En línea general, la estrategia de diversificación de recursos del Centro trajo aparejado resultados satisfactorios. El Centro pudo cumplir con sus obligaciones y generar un superávit suficiente como para otorgar becas, desarrollar nuevos productos y renovar el campus.

Cambios previstos

58. El Centro seguirá basándose en la combinación de distintas fuentes de ingresos para cumplir con sus obligaciones conforme al bienio anterior.

Medios de acción

59. La labor del Centro encaminada a fortalecer su base de recursos estará orientada por el marco de aplicación de la estrategia del Departamento de Formación para 2018-2019. En cambio, por lo que respecta a los ingresos procedentes de la formación y de las publicaciones, estos últimos estarán orientados por el plan de comercialización establecido bajo ese marco.

60. Durante el bienio 2018-2019, el Centro proseguirá sus esfuerzos para fortalecer su base de recursos adoptando una estrategia doble que se basa en la movilización de las contribuciones voluntarias incondicionales y en ingresos procedentes de las actividades de formación, publicaciones y otras fuentes.

61. Con miras a movilizar las contribuciones voluntarias, el Centro fortalecerá su colaboración con los asociados al desarrollo tradicionales, notablemente con el Gobierno de Italia, de Portugal, de Irlanda y Japón y con el Gobierno regional de Valonia. A su vez, el Centro perseguirá movilizar las contribuciones voluntarias de los nuevos asociados al desarrollo, que podrán incluir contribuciones en especie, tal como el desplazamiento temporal de expertos en formación al Centro.

62. Para garantizar los ingresos procedentes de los cursos abiertos y mantener los clientes actuales, el Centro perfeccionará sus herramientas promocionales. El catálogo en línea de cursos del Centro se mejorará a través del uso de redes sociales y marketing por correo electrónico, video clips de presentación, optimización del motor de búsqueda y análisis de los datos para brindar a promover los cursos de manera eficaz y eficiente. El Centro llevará a cabo campañas de alcance en las redes sociales para atraer a los socios autofinanciados, en particular aquellos procedentes de los países de ingresos medianos tales como China, India, Rusia, Brasil y Sudáfrica. El Centro actualizará su sistema de gestión de la información de los participantes y organizará mejor los datos de manera a atraer nuevamente a participantes que ya han realizado cursos en el Centro mediante campañas específicas de promoción.

63. Con miras a generar ingresos adicionales a raíz de los nuevos participantes, el Centro perseguirá incrementar el número de actividades a medida. Pondrá en marcha campañas de alcance específicas destinadas a los intermediarios institucionales con el mandato de patrocinar intervenciones para el desarrollo de capacidad de los miembros de la OIT y los asociados internacionales. Esto se llevará a cabo a través de las Iniciativas del Centenario de la OIT y los Programas de referencia; el Centro potenciará sus servicios de apoyo al desarrollo de capacidad y los promocionará en asociación con las unidades principales de la OIT a través de plataformas internet dedicadas. Para finales de 2018, el Centro habrá puesto en marcha al menos cuatro plataformas en apoyo al Programa mundial de referencia de la OIT para el Empleo para la Paz y la Resiliencia, la Iniciativa del Centenario relativa al futuro del trabajo, la Iniciativa relativa a las mujeres en el trabajo y la iniciativa relativa a las empresas.

64. Además, el Centro lanzará campañas piloto promocionales en sectores específicos, que se desarrollarán en asociación con las unidades principales de la OIT y orientadas a demostrar sus conocimientos pertinentes en materia de formación en sectores prioritarios como la industria de la confección y el sector de la construcción. Estas campañas de alcance específicas del sector se centrarán en asociados al desarrollo

no tradicionales, incluidas las fundaciones internacionales y las empresas, en cuyos ámbitos el Centro podrá potenciar su ventaja comparativa, manteniéndose siempre en línea con las políticas y directrices establecidas por la OIT. El Centro también actualizará la presentación de su cartera de actividades personalizadas en su sitio web.

65. El Centro ampliará su cartera de proyectos a gran escala cuyas actividades de formación a nivel de país se imparten bajo encargo de los proyectos facilitados por la OIT y se agrupan en itinerarios de aprendizaje en varias etapas distribuidas a lo largo de varios años y se desarrollan a menudo en colaboración con las organizaciones asociadas locales. Ejemplos de proyectos a gran escala: promoción del empleo juvenil en Afganistán ejecutado por el Centro y financiado en el marco del Acuerdo de asociaciones entre Noruega e OIT y el proyecto de diálogo social y relaciones laborales en Bangladesh.

66. Las iniciativas de movilización de recursos también abarcarán licitaciones competitivas para los contratos de cooperación técnica convocados por los asociados al desarrollo, tales como la Unión Europea, el Banco Mundial y otras instituciones financieras internacionales en consulta con OIT PARDEV y las oficinas exteriores de la OIT. Se prestará particular atención en explorar el potencial para las alianzas de desarrollo innovadoras, incluidos los mecanismos de cooperación Sur-Sur y de cooperación triangular basados en los proyectos piloto realizados durante el bienio 2016-2017 con el apoyo del Gobierno de China y de Noruega.

67. El Centro ampliará igualmente el nivel de sus operaciones en el campus durante la temporada baja poniendo en marcha nuevos productos de formación, tales como las universidades de verano y subcontratando el alojamiento y las instalaciones de formación a terceras partes. El Centro también explorará el mercado de la edición y el diseño producción multimedia del Centro se alinearán con otras áreas técnicas internas para aprovechar al máximo los vínculos con la red mundial de desarrolladores de contenidos multimedia con miras a infundir un pensamiento de diseño de punta.

Evaluación de los riesgos

68. Los principales riesgos son:

- Las contribuciones voluntarias del Centro procedentes de los asociados al desarrollo tradicionales podrían disminuir a causa de restricciones presupuestarias;
- De manera indirecta, estas restricciones presupuestarias podrían también afectar a los ingresos generados por las actividades de formación relacionadas con los proyectos para la cooperación técnica de la OIT (y financiados por los mismos asociados al desarrollo);
- Los ingresos obtenidos de los asociados para el desarrollo no tradicionales como las fundaciones internacionales y las empresas multinacionales podrían desvanecerse

dado que estas organizaciones imponen condiciones de financiación tales como límites a los gastos directos indirectos subvencionables y obligaciones de presentación de informes que el Centro no puede cumplir;

- Los participantes autofinanciados procedentes de los países de ingresos medianos podrían considerar al Centro demasiado caro y decidir optar por ofertas de formación locales más competitivas.

69. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Desarrollará ulteriormente la capacidad en la unidad de desarrollo de alianzas del Departamento de Formación con vistas a incrementar sus operaciones en materia de licitaciones y actividades promocionales;
- Incrementará ulteriormente la flexibilidad de su política de precios en relación con las actividades a medida, ofreciendo descuentos para la compra al por mayor de actividades a medida en los contratos de formación a gran escala y, posiblemente, reduciendo los precios de las actividades celebradas en el campus durante la temporada baja;
- Centrará sus campañas promocionales en los grupos destinatarios con una menor sensibilidad a los precios, como los funcionarios civiles de nivel intermedio y el personal de las agencias de las Naciones Unidas.

Indicadores de logro

70. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 3 del PyP:

Indicador 3.1. Ingresos derivados de las actividades de formación y de las publicaciones
Meta (para el bienio 2018-2019): 55 775 000 Euros
Base de referencia (2016): 24 593 000 Euros
Indicador 3.2. Ingresos derivados de las actividades de formación y publicaciones relacionados con acuerdos de financiación con un contrato superior a 500.000 Euros
Meta (para el bienio 2018-2019): 6 millones de Euros
Base de referencia (2016): 2,8 millones de Euros
Indicador 3.3. Tasa de éxito de las licitaciones competitivas para las actividades de formación, expresada como porcentaje de los contratos adjudicados como resultado del número total de ofertas presentadas durante el año civil
Meta (para el bienio 2018-2019): 38%
Base de referencia (2016): 38%

Resultado 4: Arquitectura de costos simplificada

Enunciado del resultado

71. El Centro aplicó una política de crecimiento real cero a sus gastos fijos no relacionados con el personal y mantuvo su actual dotación de personal a la par del bienio anterior. El Centro prosiguió su labor de simplificación de los procesos empresariales y administrativos para lograr ahorros eficientes.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

72. El Centro ha estado trabajando para garantizar que los gastos fijos se mantengan en un nivel lo más bajo posible a fin de garantizar la competitividad de sus productos. Ello significa que los recursos financieros se destinan a las esferas prioritarias como parte del proceso presupuestario y que todo aumento incremental está correctamente justificado.

73. Durante el bienio anterior se mantuvieron los niveles del personal y se siguieron de cerca los fondos en vistas de garantizar que los gastos de personal se mantengan en niveles razonables. Los puestos vacantes cubiertos durante los últimos dos años han dado lugar a ahorros debido a que el Centro ocupó los puestos con niveles o grados inferiores.

74. También se realizaron notables esfuerzos para rediseñar, simplificar y racionalizar los procesos empresariales y administrativos. Dicha labor requiere no solo planificación, sino también consultas fundamentales con todos los miembros del personal de todos los niveles, así como conocimientos internos y externos en el ámbito de la tecnología de la información y buenas prácticas financieras. Las políticas existentes, las normas y los procedimientos también requieren un examen o nuevos procedimientos para apoyar los cambios propuestos. La puesta en marcha de los proyectos finalizados tuvo un impacto en la manera de trabajar del personal gracias a la aplicación de nuevas herramientas de tecnología de la información que simplificaron los distintos procesos.

Cambios previstos

75. El Centro adoptará una política de crecimiento real cero que se aplicará a todos los gastos fijos no relacionados con el personal a fin de reducir ulteriormente los gastos y mantener su competitividad durante el bienio sucesivo. El Centro mantendrá el nivel actual de su personal.

76. El Centro también integrará la unidad de Diseño y Producción Multimedia en el Departamento de Formación. El papel de la unidad cambiará para apoyar ulteriormente los esfuerzos del Departamento de Formación y su futura estrategia de marketing. Se suprimirán los servicios actuales de impresión y se venderán los respectivos bienes.

77. El sistema actual de planificación de recursos financieros (ERP), inteligencia empresarial y el campus virtual (e-Campus) se potenciarán ulteriormente para ampliar sus capacidades analíticas y se dispondrán de nuevos informes para supervisar mejor el desempeño del Centro, así como proporcionar mejor información para la toma de decisiones. Proseguirán los esfuerzos de racionalización a través del rediseño y simplificación de más procesos empresariales y administrativos. Esto incluirá también la automatización de las operaciones del Centro en las que participen sus instituciones bancarias. Seguirán realizándose consultas con todos los niveles de personal para que los proyectos se completen con mayor eficacia y rapidez.

Medios de acción

78. Durante este proceso presupuestario, el Centro adoptará una nueva política de crecimiento real cero a los gastos no relacionados con el personal y mantendrá el nivel actual de personal durante el próximo bienio, continuando a destinar sus recursos financieros y humanos en áreas prioritarias y garantizando que los productos sean competitivos.

79. El Centro integrará la unidad de MDP con una unidad de formación ya existente a fin de optimizar el uso de todos sus recursos y reforzar el apoyo a las actividades de formación. A su vez, el Centro seguirá esforzándose por reducir los costos de producción de sus servicios mediante la estandarización de la plataforma de diseño que sustenta sus cursos de formación para facilitar la intercambiabilidad de los objetos de aprendizaje (tales como videos, módulos formativos, ejercicios y estudios de caso) y reducir el tiempo de ensamblaje del producto. Como medida sucesiva de recorte, el Centro suprimirá sus servicios de impresión interna.

80. Se seguirá mejorando el empleo del análisis de los datos, las herramientas de visualización de los datos y los sistemas de inteligencia empresarial para respaldar la supervisión del desempeño del Centro, la toma de decisiones y la capacidad de presentación de informes. Se pondrá en marcha una iniciativa piloto para ampliar el concepto de inteligencia empresarial más allá de los programas de formación tradicionales e incluir herramientas de gestión adicionales, aprovechando una gama más amplia de datos procedentes de los sistemas empresariales internos, los sistemas de gestión del aprendizaje y los indicadores globales de desarrollo.

81. En aras de la eficiencia, el Centro también introducirá un programa informático para redactar informes financieros que proporcionará a la Dirección y a los servicios financieros una herramienta sencilla de fácil utilización para crear múltiples informes financieros y eliminar la actual labor de manipulación de datos. Toda intervención manual sobre los datos del Centro será sujeta a automatización en la medida de lo posible, con el consiguiente ahorro de tiempo.

82. Los procesos empresariales clave del Centro se racionalizarán ulteriormente sobre la base de los ahorros ya realizados, a fin de garantizar la prestación de servicios de formación más eficaces en función de los costos y la capacidad de respuesta a las necesidades de los mandantes. A nivel interno, el Centro prestará un servicio proactivo y dinámico mediante la publicación de informes fáciles de utilizar que mejoraran la redición de cuentas y la adopción de decisiones institucionales en toda la organización. El Centro automatizará, en la medida de lo posible, sus procesos e incrementará el uso de las herramientas de tecnología de la información. Esto también generará ahorros en el área de la impresión, ya que en la medida de lo posible se mantendrá la documentación en formato electrónico. Por ejemplo, el proceso de compra incluirá ahora copias electrónicas de los acuerdos, órdenes de compra y facturas, así como las respectivas aprobaciones. La adopción del sistema de licencias electrónicas plenamente funcional también eliminará el uso de documentos impresos, ya que todas las solicitudes y aprobaciones se presentarán ahora en formato electrónico.

83. Asimismo, se llevará a cabo un examen a todas las normas, políticas y procedimientos actualmente en curso en el Centro para identificar riesgos y aplicar las mejores prácticas en materia de mitigación, teniendo en cuenta que el Centro debe estar en condiciones de reaccionar rápidamente al cambiante ambiente formativo. En línea general, estos esfuerzos harán del Centro un lugar más sencillo y funcional.

Evaluación de los riesgos

84. Los principales riesgos son:

- No obstante el presupuesto general comprenda un cierto grado de inflación y fluctuaciones en los tipos de cambio, existe el riesgo de que el poder adquisitivo del Centro sea insuficiente para poder hacer frente a gastos fijos imprevistos;
- Los resultados financieros actuales de las operaciones del Centro podrían diferir significativamente en relación con los del presupuesto aprobado;
- Podrían surgir complicaciones a raíz de la combinación de los servicios de MDP con una unidad existente y ocasionar pérdidas de ingresos al Centro o plazos de entrega más largos en la prestación de sus servicios;
- El Centro podría enfrentar problemas en la adopción de nuevas herramientas de TI durante la automatización de los procesos actuales, lo que podría dificultar la prestación de los servicios.

85. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- El presupuesto del Centro para el bienio prevé una cierta inflación y fluctuación en los tipos de cambio basados en fuentes fiables. Ante tales circunstancias o eventos imprevistos, se ha previsto una contingencia;
- Durante el bienio, el Centro desarrollará un examen financiero periódico para evaluar el desempeño a fin de tomar decisiones bien fundadas y emprender acciones correctivas para garantizar la solidez financiera de la organización;
- Se elaborará una estrategia detallada para la integración de MDP con otra unidad, fijando nuevos objetivos y metas para los servicios integrados, así como la eliminación de los servicios de impresión del Centro;
- Antes de la puesta en marcha de las nuevas herramientas, se comprobarán cuidadosamente todas las transacciones y se instruirá adecuadamente al personal a fin de garantizar que haya una interrupción mínima en la ejecución de los nuevos procesos.

Indicadores de logro

86. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 4 del PyP:

Indicador 4.1. Gastos fijos totales
Meta: 44 645 000 Euros
Base de referencia (2016): 45 442 000 Euros
Indicador 4.2. Proporción de los gastos generales en relación con los gastos totales
Meta: mantener la proporción al 25%
Base de referencia (2016): 25%
Indicador 4.3. Número de procesos comerciales y administrativos simplificados
Meta: 6 procesos
Base de referencia (2016): 3 procesos

RESULTADOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Resultado 5: Personal calificado y motivado

Enunciado del resultado

87. El Centro desarrolló ulteriormente la base de competencias de su personal y fortaleció su sistema interno de reconocimiento del desempeño.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

88. El Centro ha realizado notables esfuerzos durante los últimos dos ciclos estratégicos para desarrollar su capital humano con miras a cumplir el mandato de la OIT y lograr los objetivos estratégicos. El presupuesto destinado al desarrollo del personal en 2016 y en 2017 representó el 1,5 por ciento del total de la nómina, en consonancia con la meta alcanzada los años anteriores. El Centro hizo mayor hincapié en un enfoque de mayor calidad. Los objetivos establecidos bajo este indicador en el Plan Estratégico para 2016-2017 se cumplieron plenamente, e incluso se superaron.

89. Con el fin de fortalecer la capacidad de gestión y liderazgo, el Centro ofreció a su personal directivo superior una serie de iniciativas y actividades de desarrollo específicas, tales como centros de evaluación para directivos y jefes de equipo. También se proporcionaron oportunidades de apoyo a la carrera y de desarrollo del personal para los profesionales de nivel intermedio con el objetivo de promover el crecimiento profesional y crear un camino hacia roles de mayor responsabilidad. A pesar de que se trató de un primer paso exitoso hacia un enfoque más estructurado del liderazgo y del desarrollo de la gestión, quedan aún muchas cosas por hacer para alentar al grupo destinatario de directivos a asumir un papel proactivo y responsable en el tratamiento de esta cuestión.

90. Con la finalidad de actualizar las competencias de la facultad de aprendizaje entre las prioridades de la OIT y los desafíos del mundo del trabajo, y mantener el ritmo del desarrollo de la tecnología del aprendizaje, el Centro ofreció a su personal actividades de desarrollo tanto colectivas como individuales. El Centro también dirigió varios planes de certificación de la facilitación del aprendizaje que deberán ser ulteriormente promovidos y respaldados por los directores superiores para mantener su dinamismo.

91. En lo que respecta a la distribución geográfica y el equilibrio de género del personal, se registran progresos continuos no obstante la limitada rotación

del personal. El Centro deberá seguir orientándose hacia candidatos calificados procedentes de los países y regiones insuficientemente representados y mejorar el equilibrio de género del personal de los servicios orgánicos y categorías superiores en caso de que se contrate al personal sobre una base competitiva.

92. Tras un largo proceso de negociación con la Comisión Paritaria de Negociación, el 26 de octubre de 2016 se firmó un «acuerdo colectivo relativo al personal con contratos de plazo fijo y contratos basados en proyectos relacionados con actividades específicas de formación que conforman un programa coherente» entre el Centro y el Sindicato del Personal. Se espera que la concertación exitosa de este extenso e intenso proceso de negociación allane el camino hacia un diálogo social más fuerte y constructivo, manteniendo al mismo tiempo los papeles y prerrogativas de la Dirección y del Sindicato del Personal.

93. Tras consulta con el Comité conjunto en materia de salud y seguridad en el trabajo, el Centro puso en marcha a finales de 2016 una evaluación general de los riesgos que finalizará en 2017. Dicha evaluación dará lugar a un inventario exhaustivo de los riesgos del Centro relativos al trabajo, incluido un plan de acción de mejora de la SST que se incorporará en el sistema de gestión de la salud y seguridad del Centro.

Cambios previstos

94. Durante el bienio 2018-2019, el Centro seguirá invirtiendo en actividades de desarrollo del personal, tales como el fortalecimiento del liderazgo y las capacidades de gestión; el desarrollo de competencias técnicas y pedagógicas, incluidas las competencias técnicas para diseñar e impartir servicios de formación potenciados en TI a través del campus virtual (e-campus) y promover una cultura orientada hacia el servicio. Se establecerán itinerarios de aprendizaje específicos y estructurados a fin de apoyar el desarrollo del liderazgo y las acreditaciones profesionales prestando especial atención en la facilitación de aprendizaje.

95. Se examinará a fondo la actuación profesional, con miras a adoptar nuevos sistemas y herramientas para apoyar a la Dirección en la evaluación y gestión dinámica del desempeño del personal. En asociación con este proceso, el Centro adoptará, a través de un programa de carácter experimental, un sistema de recompensas y reconocimiento para los equipos y las personas destinado a complementar el sistema de gestión del desempeño y las disposiciones estatutarias vigentes para recompensar especialmente los servicios meritorios.

96. Se ultimarán los proyectos importantes en materia de seguridad, proporcionando al Centro, su personal y comunidad de aprendizaje, un entorno más seguro y protegido.

El examen de la política de justicia interna, las iniciativas de bienestar y las políticas de equilibrio de la vida laboral ofrecerán un entorno propicio para que el personal rinda al máximo en un clima de confianza.

97. Por último, pero no por ello menos importante, se perseguirá instaurar un diálogo social más sólido y constructivo entre la Dirección del Centro y el Comité del Sindicato del Personal utilizando los mismos medios de información, consulta y negociación accesibles a ambas partes.

Medios de acción

98. Las actividades de desarrollo de los recursos humanos del Centro estarán orientadas por el plan operativo de los Servicios de Recursos Humanos (SRH).

99. Durante el período de presentación de informes, el Centro mantendrá su nivel actual de inversión en vistas de actualizar las competencias y conocimientos temáticos de su facultad de aprendizaje y del personal en relación con los 10 resultados de la OIT establecidos en el Plan Estratégico de la OIT para 2018-2019, incluidos los ejes de política transversal. Para ello, se prestará especial atención a la capacidad de innovación, la capacidad lingüística diversificada, y las capacidades técnicas de vanguardia, en particular en el ámbito del aprendizaje certificado y las competencias pedagógicas.

100. El Centro se esforzará activamente por aumentar la movilidad y el intercambio de personal entre el Centro y la OIT con el fin de promover una integración más estrecha y mejorar las competencias y conocimientos técnicos en las áreas fundamentales de la labor de la OIT. Deberán ampliarse ulteriormente las actuales disposiciones en materia de movilidad entre el Centro y la OIT de manera que las carreras en ambas organizaciones estén perfectamente integradas en «Una OIT». Se deberá alentar el intercambio de personal entre organismos dentro del sistema de las Naciones Unidas, o con otras organizaciones internacionales, mediante traslados o préstamos. Los mismos principios y beneficios deberían aplicarse a la movilidad interna. En este sentido, se rediseñará el programa de trabajos temporales del Centro será rediseñado para para que el personal tenga más oportunidades de experimentar el trabajo en diferentes áreas funcionales y departamentos.

101. El Centro estudiará nuevos enfoques para la gestión del desempeño y reconocimiento de su labor, con el fin de fomentar la motivación y la eficiencia de las personas y los equipos. Se desarrollará un marco sencillo de desempeño orientado a los objetivos, que supondrá un cambio neto de los informes sobre la actuación profesional basados en las tareas hacia la gestión del desempeño basada en los objetivos y el desarrollo. El sistema de gestión del desempeño se articulará en torno

a un nuevo marco de competencia que orientará al personal y a los directores en el establecimiento de objetivos claros, al mantener un diálogo abierto sobre los progresos y/o necesidades de desarrollo en todas las etapas del proceso y evaluar los resultados al final de cada ciclo de desempeño. Se experimentará un nuevo sistema de incentivos y recompensas para reconocer los méritos a nivel individual y de equipo.

102. El Centro seguirá poniendo en práctica iniciativas para promover equipos más integrados e incluyentes y proporcionar a los miembros de los equipos papeles claros y un sentido del propósito en la consecución de sus objetivos comunes. Seguirán ofreciéndose iniciativas para promover la cohesión en el equipo, con la posibilidad de organizar retiros de grupo y ejercicios de creación de equipos, actividades que han sido ampliamente adoptadas en el pasado y muy apreciadas. Se realizarán más avances innovadores que incluirán el entrenamiento de grupo y la designación de un «amigo destacado» profesional para analizar y la dinámica del equipo y proporcionar apoyo y orientación a todos los miembros del equipo.

103. El Centro también desarrollará un nuevo itinerario de gestión del liderazgo y de la gestión de las personas para permitir que los directores se conviertan en líderes capaces de lograr resultados al potenciar la energía, las competencias y los talentos. El desarrollo del liderazgo en el Centro recibirá el respaldo de actividades individuales y grupales, así como sesiones de orientación individual a los directores. Se institucionalizará ulteriormente la iniciativa de evaluación y retroalimentación de 360 grados de múltiples calificadores para asegurar que todos los directores asistan a este ejercicio a intervalos regulares y que se establezcan planes de desarrollo individuales. Esto contribuirá a la creación de una cultura de gestión común y al establecimiento de una comunidad de pares cuyos miembros compartas los mismos valores y principios de gestión.

104. El Centro procurará crear un entorno propicio que permita que su personal contribuya al máximo de sus capacidades en un lugar de trabajo, positivo, flexible y seguro. El objetivo del Centro es ser un lugar de trabajo que genere confianza y que promueva la responsabilidad, la transparencia y sólidas relaciones de trabajo. Se pondrán en marcha actividades de sensibilización y campañas de información en colaboración con el Oficial de Ética de la OIT a fin de fortalecer las creencias y valores de las Naciones Unidas y de la OIT, y crear un fuerte sentido de principios éticos propugnados por el Centro. Se facilitará el acceso a la información y se regulará la protección de los datos personales de manera más sistemática a través de políticas adecuadas.

105. Otra área prioritaria es el examen y el fortalecimiento del mecanismo de la negociación colectiva en el pleno reconocimiento del papel respectivo de las partes a fin de crear un entorno propicio en el que la confianza prevalezca en todos los niveles de la organización. Es importante que la Dirección y el Comité del Sindicato

del Personal logren una visión común del mandato de los respectivos elementos del mecanismo de la negociación colectiva. Por último pero no menos importante, deberá prestarse particular atención el actual procedimiento para atender reclamos dado que el sistema actual no responde plenamente a los requisitos de un sistema moderno de apelación.

106. El Centro continuará su programa en curso sobre la 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.

107. El Centro definirá un plan estratégico de gestión de las instalaciones, basado en parte en 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.

108. El Centro se esforzará por fomentar entre su personal una cultura empresarial orientada a la innovación.

Evaluación de los riesgos

109. Los principales riesgos son:

- Un entorno y una cultura organizativos que no prevean cambios en la aplicación de las principales reformas en materia de Recursos Humanos;
- Recursos financieros, recursos humanos y de TI insuficientes para afrontar la ejecución de un plan de acción;
- Recursos financieros y principales partes interesadas institucionales no disponibles para llevar a cabo intervenciones necesarias tras la auditoría de seguridad del campus;
- Un accidente importante en el campus o sobre el terreno que afecte al personal y a sus participantes.

110. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Promoverá un enfoque participativo en la ejecución de políticas de recursos humanos y participará en la consulta con las principales partes interesadas y el Sindicato del Personal;
- Realizará una planificación anticipada a fin de identificar el personal adecuado y los recursos presupuestarios necesarios para la aplicación;
- Implicará en tiempo oportuno a las autoridades institucionales locales y a las partes

interesadas en la aplicación de los medios de mitigación recomendados tras la auditoría de seguridad general del Centro;

- Garantizará un nivel adecuado de recursos internos para el plan estratégico de gestión de las instalaciones, incluso en lo que respecta al cumplimiento de las normas vigentes en materia de SST;
- Garantizará un estricto cumplimiento de las normas establecidas por el Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) y otros protocolos de seguridad específicos del campus.

Indicadores de logro

111. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 5 del PyP:

Indicador 5.1. Mejora de las capacidades de liderazgo y gestión
Meta: 50% del personal con responsabilidad a nivel directivo habrá finalizado el programa de desarrollo de liderazgo
Base de referencia (2016):El Programa de desarrollo de liderazgo iniciará en 2018
Indicador 5.2. Mejora de las técnicas de facilitación en la facultad de aprendizaje
Meta (para el bienio 2018-2019): Acreditación de 24 miembros de personal del Departamento de Formación en la Asociación Internacional de Facilitadores
Base de referencia (2016): Acreditación de 8 miembros de personal del Departamento de Formación en calidad de facilitadores de la Asociación Internacional de Facilitadores
Indicador 5.3. Establecimiento de un sistema de recompensas y reconocimiento
Meta: Sistema implementado con éxito y concesión de 4 reconocimientos por cada año del bienio
Base de referencia: El sistema de recompensas y reconocimiento se pondrá en marcha a partir de 2018

Resultado 6: Supervisión eficaz

Enunciado del resultado

112. El Centro cumplió con las normas más estrictas en materia de buena gobernanza para las organizaciones intergubernamentales.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

113. El cambio de los auditores externos ha dado lugar a un aumento del número de recomendaciones formuladas a la Dirección, confirmando de esta manera la necesidad de que el Centro mejore y simplifique aún más la documentación de las políticas, normas y procedimientos a fin de mantener un sólido marco de control interno, manteniendo al mismo tiempo procesos lo más sencillos posible.

114. El marco de gestión del riesgo institucional del Centro se ha integrado aún más y se lo emplea continuamente en todos los niveles de toma de decisiones. Para el próximo bienio se perfeccionarán algunos aspectos tras recomendación explícita del auditor externo.

115. El proceso plurianual para obtener la certificación ISO en materia de seguridad de la TI, puso de manifiesto los puntos fuertes y débiles de la antigua administración de la TI y de la estructura de gestión de la seguridad. Resultó útil para reasignar los recursos de la gestión de la TI en áreas prioritarias y fortalecer los modelos de ejecución de los servicios de TI orientados en los procesos y correctamente estructurados.

Cambios previstos

116. Cuando se examine un proceso como parte del proyecto de racionalización, el Centro seguirá determinando las políticas, normas y procedimientos vigentes con el fin de simplificar la documentación, que deberá mantenerse en un solo lugar, y garantizar que se tomen las medidas de control necesarias en las áreas sujetas a riesgo, teniendo en cuenta el nivel de apetito de riesgo del Centro.

117. El Centro definirá su nivel de apetito de riesgos en su marco institucional de gestión de riesgos y lo comunicará a todos los miembros del personal a fin de proporcionarles información más clara para apoyar la adopción de decisiones en todos los niveles de trabajo.

118. Dado que el proceso de certificación ISO en materia de seguridad de la TI finalizó en el bienio anterior, las inversiones en TI estarán más centradas en el alcance, calidad e impacto de la formación.

Medios de acción

119. El Centro seguirá garantizando que las recomendaciones realizadas en los informes presentados al Consejo y a la Dirección en los que se destacan los puntos débiles o se sugieren mejoras en las actividades o en el marco de control interno se lleven a cabo en el tiempo debido.

120. El Centro seguirá gestionando sus riesgos a través de su Comité de gestión de riesgos a fin de proteger su eficiencia y eficacia. En el actual entorno empresarial en continua evolución, varios factores podrían afectar, y de hecho afectan, a la impartición de sus 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.

121. El Centro, tras la adopción de las NICSP en 2012, seguirá supervisando los nuevos avances en las nuevas normas de presentación de informes publicadas por el Consejo de las NICSP. Se garantizará su examen cuando se apliquen al contexto del Centro y su implementación en los plazos previstos. 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.

122. 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. Ello permitirá tanto a los miembros del Consejo como a la Dirección del Centro, detectar, evaluar y hacer frente a todo cambio en el entorno del Centro que pudiera ser crítico para el logro 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. La Dirección seguirá celebrando consultas informales con los representantes de cada grupo del Consejo sobre varios temas con bastante antelación a las reuniones del Consejo. El resultado será un intercambio más oportuno de opiniones y propuestas al Consejo.

123. Como parte de plan operativo plurianual de la unidad de Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), el Centro mantendrá la certificación ISO/IEC 27001:2013 para su sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI)

mejorando continuamente los controles y procesos en materia de TI que cumplen los requisitos contemplados por la norma.

Evaluación de los riesgos

124. Los principales riesgos son:

- En ausencia de políticas claras y completas, las normas y procedimientos para apoyar los procesos del Centro podrían resultar en flaquezas en los controles internos y exponer el Centro a acciones fraudulentas;
- Las decisiones tomadas en las actividades diarias para impartir formación podrían ser erróneas debido a la identificación inadecuada o incorrecta de los riesgos o la mitigación de riesgos insuficiente para los niveles del Centro;
- Una supervisión insuficiente de la evolución de las nuevas NICSP podría dar lugar a una presentación incorrecta de la información financiera a la Dirección y, por consiguiente, un dictamen de auditoría con reservas sobre los estados financieros del Centro emitido por el auditor externo;
- La falta de consultas informales oportunas con los miembros del Consejo podrían dar lugar a malentendidos en cuestiones presentadas en las reuniones del Consejo y a retrasos en las aprobaciones finales;
- El análisis insuficiente del impacto comercial de los servicios y sistemas de TI podría exponer el Centro a un riesgo de interrupción comercial importante.

125. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Como parte del proceso de racionalización, llevará a cabo un examen de las políticas, normas y procedimientos de apoyo relativos a los procesos, incluida la evaluación de los controles internos conexos, a fin de armonizar los procesos examinados con toda la documentación subyacente;
- Seguirá examinando los riesgos enfrentados por el Centro y sus distintas unidades y evaluará si las medidas de mitigación vigentes siguen siendo válidas y suficientes. Dichos riesgos deberán ser sometidos al Comité de gestión de riesgos para debates adicionales a fin de tomar medidas adecuadas a nivel empresarial e incluir ulteriores aclaraciones en el marco actual;
- Evalúa anualmente las actualizaciones de las NICSP a fin de garantizar que se apliquen las nuevas normas en los estados financieros;
- Alentará las consultas informales entre la Dirección y los miembros del Consejo para divulgar información sobre cuestiones en las que se requiere la aprobación del Consejo, garantizando por tanto un examen más oportuno de los comentarios y opiniones;
- Seguirá mejorando el análisis del impacto empresarial de la TI y los procesos de gestión de los riesgos de la TI basados en la norma de seguridad ISO/IEC 27001:2013 IT.

Indicadores de logro

126. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 6 del PyP:

Indicador 6.1. Dictamen de auditoría externa sin reservas y cumplimiento de las NICSP
Meta: Dictamen de auditoría externa sin reservas en 2018 y 2019
Base de referencia (2016): Dictamen de auditoría externa sin reservas
Indicador 6.2. Tasa de aplicación de las recomendaciones de alta prioridad realizadas por los auditores externo e internos
Meta: Auditoría interna: 75%; Auditoría externa: 70%
Base de referencia (2016): Auditoría interna: 69%; Auditoría externa: ND (sin precedentes)
Indicador 6.3. Cumplimiento de la norma ISO/IEC 27001:2013
Meta: Mantener la certificación
Base de referencia: Certificación obtenida en 2016

Resultado 7: Reducción de la huella ambiental

Enunciado del resultado:

127. El Centro redujo la huella ambiental de las actividades del campus.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

128. El Centro prosiguió con la campaña de sensibilización de la comunidad dirigida a reducir su huella ambiental, y por lo tanto puede confirmar lo siguiente:

- En un modelo virtuoso, aunque a pequeña escala, de economía verde, el uso eficiente de los recursos y el ahorro de energía son elementos totalmente complementarios;
- A raíz de los informes del inventario de gases de efecto invernadero (GEI), las emisiones inevitables solo pueden ser neutralizadas mediante la obtención de compensaciones de carbono;
- El Centro alcanzó un nivel de casi el 100 por ciento de fuentes renovables para satisfacer sus necesidades energéticas;
- La participación del personal y la colaboración entre los distintos departamentos y unidades son factores clave para el reverdecimiento progresivo del campus.

Cambios previstos

129. El Centro se enfrentará cada vez más con dificultades debido a los cambios en la opinión pública mundial, así como de sus donantes, patrocinadores, participantes y personal, para seguir participando en iniciativas ecológicas tangibles, incluida la consecución de certificaciones ecológicas reconocidas internacionalmente.

130. Habida cuenta que el plan de acción interno se ha armonizado gradualmente con el Plan de Acción de Sostenibilidad Ambiental de la OIT, el Centro podría considerar la posibilidad de llevar a cabo proyectos piloto para poner a prueba, a pequeña escala pero significativa, ulteriores innovaciones destinadas a mantener la creciente conciencia ecológica y aumentar su competitividad.

Medios de acción

131. Los esfuerzos del Centro por reducir aun más su huella ambiental se registrarán por el plan a nivel operativo de las instalaciones y los servicios internos (FIS) y por el plan de acción relacionado con la certificación de la bandera verde, en colaboración con el Departamento de Formación y otras unidades implicadas.

- En cada proyecto de reestructuración, la adopción de soluciones a favor del ahorro energético será considerada una prioridad;

-
- Si bien el Grupo consultivo del Campus Verde seguirá siendo un mecanismo abierto para la participación del personal y otras agencias de las Naciones Unidas en el campus, se creará un comité ecológico CIF-OIT con mandato específico y que estará armonizado con los objetivos estratégicos del Centro y vinculado a un plan de acción formal;
 - En colaboración con CMNUCC, las emisiones inevitables se neutralizarán proporcionando compensaciones de carbono;
 - Se ejecutará el plan de acción a través de la adopción de varias medidas para mantener la certificación de la bandera verde, y garantizar la armonización con el Plan de Acción de Sostenibilidad Ambiental de la OIT, e involucrará a toda la comunidad en las cuestiones eco sostenibles;
 - Se pondrá en marcha un estudio de viabilidad para evaluar la posibilidad de obtener una certificación ecológica de nivel superior;
 - Se prestará particular atención a las cuestiones eco sostenibles en todos los procesos de licitación como criterio de evaluación.

Evaluación de los riesgos

132. Los principales riesgos son:

- Pérdida de competitividad debido a una percepción inadecuada de la eco sensibilidad del Centro por parte de los participantes, los donantes y las partes interesadas;
- Los efectos de las catástrofes naturales repercuten en las buenas prácticas en términos de eco sostenibilidad;
- Si bien el aumento del uso de tecnología de la información permite mejoras en el alcance y en el impacto de la formación, también puede traer aparejado un aumento del consumo energético y los residuos electrónicos.

133. En respuesta a tales riesgos, el Centro:

- Supervisará activamente el proyecto de protección ambiental y social de la OIT y evaluará los vínculos e implicaciones del proceso de reverdecimiento de los servicios de formación y actividades;
- Prestará mayor atención a la comunicación y a los aspectos comerciales relacionados con la iniciativa de un campus verde;
- Adoptará soluciones organizativas, técnicas y de infraestructura para proteger sus locales, así como garantizar condiciones y cláusulas sólidas en los contratos de seguro;
- Adoptará los conceptos de una infraestructura moderna de centro de datos invirtiendo en instalaciones que utilicen tecnologías ecológicas, tales como el aire acondicionado basado en la «refrigeración gratuita» y el sistema de extinción de incendios basados en agentes extintores respetuosos del medioambiente.
- Optimizará la utilización equilibrando el uso de la virtualización local híbrida con las tecnologías de computación en la nube.

Indicadores de logro

134. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el Resultado 7 del PyP:

Indicador 7.1. Mantenimiento de la distinción de Bandera Verde
Meta: Mantenimiento de la distinción de Bandera Verde
Base de referencia: Distinción de Bandera Verde
Indicador 7.2. Reducción de los residuos
Meta: Reducción del 10% del volumen per cápita de residuos no diferenciados.
Base de referencia: Datos oficiales de inventario de los residuos de 2016
Indicador 7.3. Certificación ecológica
Meta: Estudio de factibilidad de un proyecto para complementar la actual certificación de Bandera Verde orientada a la educación, hacia una con mayor orientación comercial (LEED, ISO)
Base de referencia: Distinción de Bandera Verde

EJES DE POLÍTICA TRANSVERSALES

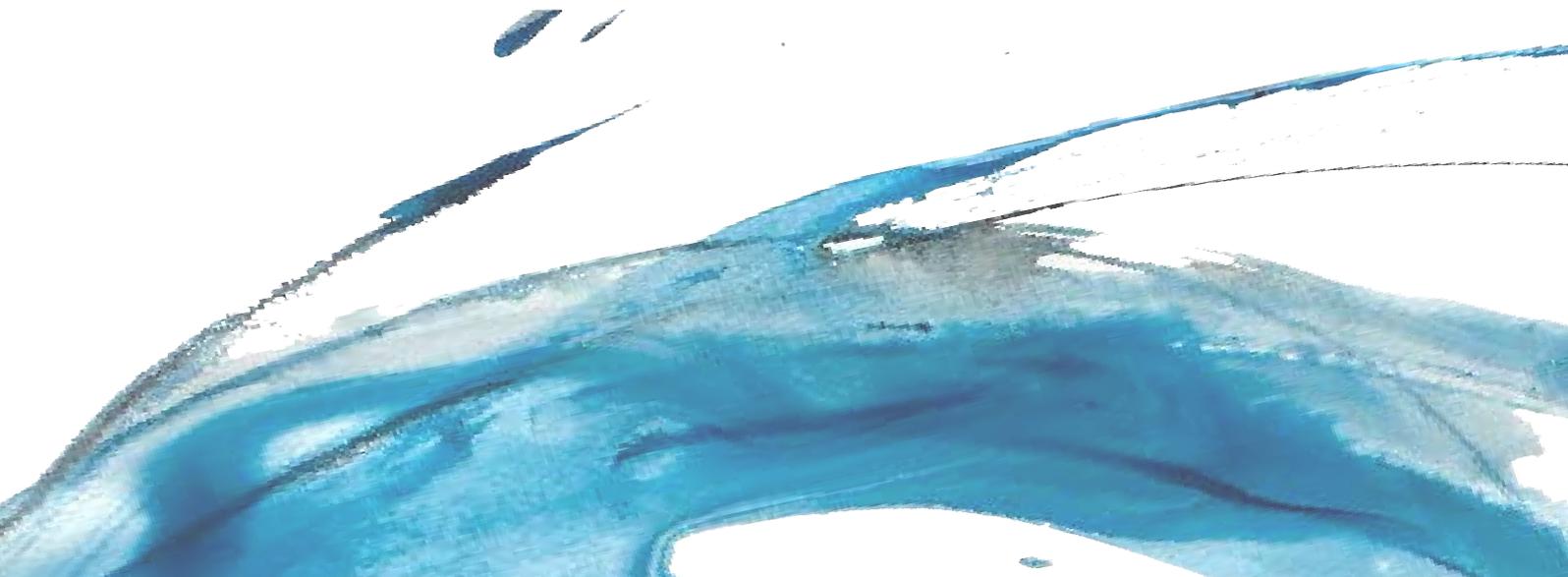
Eje de política A: Innovación y aprendizaje

Enunciado del eje de política

135. El Centro adopta una cultura de la innovación y del aprendizaje.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

136. En los últimos cuatro años el Centro ha realizado progresos significativos en la aceleración del ritmo de la innovación y del aprendizaje. El e-campus, con su conjunto de modalidades de aprendizaje a distancia desarrolladas por el Programa de Aplicaciones Tecnológicas para la Educación y el Aprendizaje a Distancia (DELTA) del Departamento de Formación, se ha desarrollado para su uso en todas las actividades de formación del Centro, incluida la formación interna del personal. Como resultado de ello, el número de participantes alcanzados con las modalidades de aprendizaje a distancia o relacionadas con el Centro a través de las jornadas de aprendizaje en varias etapas, que combinan el aprendizaje a distancia con la formación presencial, ha crecido a un ritmo continuo. Cada año, el Centro ha invertido una parte de sus superávits en el desarrollo de nuevos productos de formación, entre ellos, el curso en línea masivo y abierto (MOOC) para las organizaciones de empleadores, la aplicación de realidad virtual para los inspectores del trabajo marítimo y los cursos de formación con técnicas prospectivas que desde entonces se han añadido a la cartera de formación. El Centro ha consolidado ulteriormente su reputación con el fin de prestar soluciones de aprendizaje innovadoras a las limitaciones en materia de desarrollo de capacidad de los mandantes del Centro y asociados internacionales. Cada año, el Centro también ha asignado numerosos recursos para la continua formación técnica de su personal. El Centro ha conseguido la certificación del cumplimiento de las normas internacionales de buenas prácticas para los servicios internos (distinción de Bandera Verde y cumplimiento de la seguridad informática) y los servicios de formación (a través de la Asociación Internacional de Facilitadores). El desafío que se



plantea actualmente es seguir desarrollando esta cultura de aprendizaje continuo e institucionalizar mecanismos para la estimulación de la innovación de los productos.

Cambios previstos

137. Para 2019, la necesidad de aprendizaje continuo se satisfará a través de la inclusión un parámetro de evaluación explícito en las evaluaciones de desempeño del personal, y se ofrecerá una amplia gama de actividades de formación relacionada con el trabajo para poder alcanzar este objetivo. El Centro habrá introducido con éxito al menos dos nuevos productos de formación por año y seguirá mejorando sus productos de formación existentes con tecnología de la información, así como con contenidos digitales. El Centro habrá establecido un polo de innovación físico con un laboratorio de aprendizaje en el campus, considerado por los participantes como una fuente de referencia para el apoyo innovador al desarrollo de capacidad institucional.

Medios de acción

138. Se desarrollará ulteriormente la función innovadora del Programa DELTA del Departamento de Formación a fin de promover el aprendizaje experimental y el desarrollo de nuevos productos. Para ello, el Centro:

- Creará una laboratorio de aprendizaje relacionado vinculado a la unidad DELTA del Departamento de Formación;
- Brindará financiación adicional para apoyar el desarrollo de productos innovadores;
- Fortalecerá la capacidad de la unidad DELTA de producir contenidos digitales y publicaciones en línea;
- Pondrá en marcha una academia bianual sobre enfoques y herramientas para una mejor gestión de los conocimientos.

139. TIC seguirá apoyando al e-campus proporcionando tabletas, así como desarrollando y mejorando el ecosistema de las tecnologías de aprendizaje al:

- Mantener el ritmo de los cambios en la tecnología del aprendizaje, combinando una selección pedagógicamente informada con una sólida ejecución operacional (incluidas las actividades sobre el terreno);
- Aplicar mejores herramientas de comunicación y colaboración;
- Aumentar y medir la involucración de los participantes;
- Poner en práctica un repositorio digital común de contenidos didácticos como parte de su iniciativa de biblioteca digital;
- Establecer sinergias con su trabajo de promoción en la web y las redes sociales para mejorar ulteriormente el alcance del e-campus;
- Introducir una aplicación móvil e-campus y evaluar a los participantes fuera de línea en apoyo a la inclusión digital (ODS 4).

Evaluación de los riesgos

140. Los principales riesgos son:

- El Centro no genera el superávit necesario para respaldar iniciativas innovadoras y un nuevo laboratorio de aprendizaje;
- La innovación y el aprendizaje no reciben la misma atención que otras prioridades del Centro cuando se deciden las asignaciones del superávit o de los fondos cautivos recibidos a través de las contribuciones voluntarias;
- Los nuevos productos desarrollados por Centro estén impulsados por la oferta y no despiertan el interés de los potenciales participantes;
- El personal se resiste a los «cambios inevitables» y no se adapta a un entorno de mercado en rápida evolución.

141. Frente a estos riesgos, el Centro:

- Dará prioridad, en la medida de lo posible, a la financiación para respaldar las iniciativas innovadoras y un nuevo laboratorio de aprendizaje;
- Establecerá paneles de clientes e invitará a potenciales participantes a asesorar sobre nuevos procesos de desarrollo de productos;
- Mantendrá desde el inicio, un diálogo continuo con el personal sobre los nuevos servicios de aprendizaje que se pondrán en marcha en el e-campus ;
- Relacionará los logros de aprendizaje del personal con los parámetros establecidos para el proceso de reconocimiento y, cuando proceda, las oportunidades de desarrollo profesional.

Indicadores de logro

142. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el eje de política A del PyP:

Indicador A.1. Número de nuevos productos de formación introducidos en el mercado cada año
Target: Tres productos por año
Base de referencia: Dos por año
Indicador A.2. Porcentaje de cursos abiertos que emplean el e-campus
Meta: 50%
Base de referencia (2016): 25%
Indicador A.3. Creación de un laboratorio de aprendizaje
Meta: Se establecerá en 2018
Base de referencia: N/A

Eje de política B: Igualdad de género y diversidad

Enunciado del eje de política

143. El Centro promueve la igualdad de género y la diversidad en todas sus actividades.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

144. El Plan Estratégico del Centro basado en los resultados para 2011-2015 identificó a la igualdad de género como uno de sus principios, así como un medio de acción que sustenta y orienta toda la labor del Centro. Para cumplir con este compromiso, el Centro puso en marcha en 2012 un Plan de promoción de la igualdad de género para promover la igualdad de género y la diversidad en las estrategias de desarrollo de su personal, y brindó incentivos para dar prioridad a las mujeres participantes en sus programas y actividades. El Plan de Acción comprometió el Centro a emplear sistemáticamente el marcador de género para potenciar la incorporación de la perspectiva de género en la planificación, diseño y ejecución de las actividades de formación y de aprendizaje. También comparó al Centro con otras agencias de las Naciones Unidas en el ámbito de la promoción de la igualdad de género en el marco del Plan de Acción de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (UN SWAP) coordinado por ONU MUJERES.

145. En línea general, los objetivos fijados en el Plan de Acción para la igualdad de género para 2012-2015 se concluyeron con éxito. Desde 2012, el número de mujeres participantes superó el 40 por ciento del total de participantes de cada año, no obstante la disminución de las contribuciones voluntarias (incluida la financiación para las becas a fin de promover la inscripción de las mujeres). El equilibrio de género del personal de la categoría de servicios orgánicos se logró en modo sustancial, tal como lo demuestra la proporción del 45 por ciento alcanzada en 2016. Ese año, el marcador de género para las actividades de formación arroja como resultado un 48 por ciento de todas las actividades referidas explícitamente a los aspectos de la igualdad de género durante la formación. El Centro también alcanzó valores elevados en un estudio comparativo de UNSWAP 2017.

146. En 2016, se comisionó una auditoría externa del Centro que identificó nuevas áreas de labor a fin de consolidar los logros anteriores. El Centro subrayó además su compromiso de promover la diversidad, en particular en relación con la inclusión de las personas con discapacidad. Como resultado de ello, en 2017 se desarrolló un nuevo plan de acción para promover la igualdad de género y la diversidad, estrechamente relacionado con el eje de política transversal del Marco estratégico para 2018-2021.

Cambios previstos

147. Para finales de 2019, el Centro habrá incrementado el porcentaje de su personal masculino en el sector administrativo, logrando por lo tanto un mejor equilibrio de género en esta categoría y derrumbando los estereotipos de género relacionados con ciertos cargos, tal como se puntualizó en la auditoría. La fuerza de trabajo del Centro será más variada desde el punto de vista cultural y reflejará mejor el personal no europeo en el sector administrativo. El Centro también promoverá y brindará un entorno laboral más propicio para el personal con discapacidad.

Medios de acción

148. La labor del Centro en el ámbito de la promoción de la igualdad de género y la diversidad se regirá por su Plan de Acción para la Igualdad de Género y la Diversidad 2018-2021 y su aplicación, y estará coordinado por la Oficina del Director.

149. Durante el bienio 2018-2019, el Centro prestará particular atención a la promoción de la igualdad de género y la diversidad al:

- Brindar nueva formación a los puntos focales de cada unidad en materia de género, a fin de coordinar mejor la incorporación de la igualdad de género y la diversidad en la formación en los servicios de apoyo;
- Desarrollar un producto formativo al menos una vez por año que estará destinado específicamente a la inclusión de las personas con discapacidad en el mundo del trabajo;
- Aplicar una política de tolerancia cero contra el acoso, que se lanzará nuevamente en 2017;
- Brindar apoyo técnico y financiero adecuado a aquellos implicados en la aplicación de la Iniciativa del Centenario relativa a las mujeres al trabajo;
- Renovar las instalaciones para facilitar acceso al Pabellón Asia 14 a todos los participantes y personal;
- Proseguir sus esfuerzos para mejorar la diversidad geográfica en la categoría de servicios orgánicos;
- Formular políticas específicas para atraer y mejorar el acceso a puestos de trabajo a las personas con discapacidad.

Evaluación de los riesgos

150. Los principales riesgos son:

- El Centro no genera el superávit necesario para reinvertir en la renovación de las instalaciones del campus y apoyar el desarrollo de nuevos productos para la formación destinados a las personas con discapacidad;
- La promoción de la igualdad de género y la diversidad no recibe la misma atención

que otras prioridades acordadas por el Centro cuando se deciden las asignaciones del superávit o de los fondos cautivos recibidos a través de las contribuciones voluntarias;

- El personal y los participantes no apoyan plenamente la aplicación de la política de tolerancia cero contra el acoso debido a una falta de comprensión de los objetivos básicos;
- La red de puntos focales del Centro en materia de género carece de eficacia debido a una falta de capacidad de los funcionarios asignados.

151. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Publicará en su sitio web una política de tolerancia cero contra el acoso y difundirá en el campus información relacionada con el tema y llevará a cabo sesiones de sensibilización a todo el personal y participantes sobre sus principales objetivos;
- Dará prioridad, en la medida de lo posible, a la renovación del Pabellón Asia 14 en el plan progresivo de renovación del Centro;
- Establecerá un consejo interno de alto nivel para dar voz institucional a la promoción de la igualdad de género y apoyar al Director del Centro en la aplicación del Plan de Acción en materia de género.

Indicadores de logro

152. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el eje de política B del PyP:

Indicador B.1. Porcentaje de actividades de formación con una puntuación de 2 o más alta en el marcador de género
Meta (promedio para el bienio 2018-2019): 48%
Base de referencia (2016): 48%
Indicador B.2. Acceso libre de obstáculos al Pabellón Asia 14
Meta: Renovación total del Pabellón Asia 14
Base de referencia: ND
Indicador B.3. Porcentaje de mujeres en la categoría de servicios orgánicos
Meta: 47%
Base de referencia: 45%
Indicador B.4. Porcentaje de personal de la categoría de servicios orgánicos procedente de países no europeos
Target: 38% del personal de la categoría de servicios orgánicos procedente de otros países no europeos
Base de referencia: 36% del personal de la categoría de servicios orgánicos procedente de países no europeos

Eje de política C: Tripartismo, diálogo social y normas internacionales del trabajo

Enunciado del eje de política:

153. El Centro promueve el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo (NIT) como valores fundamentales que respaldan la cartera de sus servicios para el desarrollo de capacidad.

Principales enseñanzas extraídas de labores anteriores

154. El Centro cuenta con un mandato basado en valores y fundado en la creencia de que el desarrollo económico y social sostenible debe basarse en el respeto recíproco de los principios y derechos en el trabajo, tal como se establece en las NIT. A su vez, el Centro considera que el diálogo entre los interlocutores sociales es la mejor manera de mediar en los conflictos de intereses a la hora de formular, ratificar y aplicar estas normas.

155. En los últimos años, el Centro ha procurado promover el respeto de los derechos en el trabajo y el diálogo social a través de tres mecanismos:

- Cursos de formación específicos en materia de NIT, diálogo social y tripartismo; el ejemplo más reciente es la Maestría en relaciones industriales y de empleo puesto en marcha durante el año académico 2016-17;
- Sesiones de formación dedicadas a las NIT, diálogo social y tripartismo en los cursos de formación relacionados con otros aspectos del Programa de Trabajo Decente, generalmente impartidos con especialistas del Centro en materia de normas y diálogo social;
- Inclusión de una referencia a las NIT pertinentes y a los principios del diálogo social y tripartismo en el programa de todos los cursos de formación.

156. Dado que el número de actividades de formación a medida siguen en constante aumento y esta tendencia está destinada a aumentar ulteriormente en el futuro, el segundo y tercer componente de esta estrategia deberán ser reexaminados; el programa de actividades a medida se desarrolla en general en forma ad hoc en base a los requisitos de los clientes y, por lo tanto, dejando menor espacio a sesiones dedicadas a las NIT, el tripartismo y el diálogo social. Otro elemento de complejidad es el hecho de que varias de las actividades dedicadas se llevan a cabo sobre el terreno donde los gastos adicionales generados por la presencia de especialistas en materia de diálogo social o normas pueden resultar prohibitivos.

Cambios previstos

157. Para 2019, los programas técnicos del Departamento de Formación tendrán acceso a las herramientas en línea en materia de NIT, diálogo social y tripartismo y ello permitirá el fortalecimiento de los respectivos cursos de formación en materia. Además, podrán recurrir a módulos de aprendizaje autoguiados y asistidos por tutores sobre el tema, combinando así sus cursos de formación con la experiencia de especialistas en normas y expertos en diálogo social.

Medios de acción

158. Para incorporar a las NIT, el diálogo social y el tripartismo, el Centro:

- Desarrollará un conjunto de herramientas de aprendizaje sobre el tema que podrán ser empleadas para mejorar los cursos de formación ofrecidos por el Centro;
- Complementará los actuales módulos de aprendizaje a distancia autoguiados sobre NIT, diálogo social y tripartismo con la presencia de un tutor a distancia permitiendo que estos cursos sean accesibles a través del e-campus.

Evaluación de los riesgos

159. Los principales riesgos son:

- Los clientes institucionales y algunos participantes no son propensos a aceptar la inclusión de módulos de aprendizaje en materia de NIT, diálogo social y tripartismo durante la formación sobre otros aspectos del Trabajo Decente;
- El Centro carece de recursos financieros y humanos para encargar el desarrollo de herramientas para el aprendizaje y cursos de formación a distancia.

160. En respuesta a estos riesgos, el Centro:

- Dará prioridad, en la medida de lo posible, a la financiación para poder desarrollar nuevas herramientas de aprendizaje y módulos de aprendizaje a distancia;
- Como parte de sus campañas de alcance (véase el Resultado 3 para mayores detalles), incrementará la sensibilidad de los clientes institucionales y de los participantes sobre el valor añadido de las sesiones de formación en materia de enfoque de la OIT basado en los derechos.

Indicadores de logro

161. Se presentan a continuación los indicadores y metas de desempeño relacionados con el eje de política C del PyP:

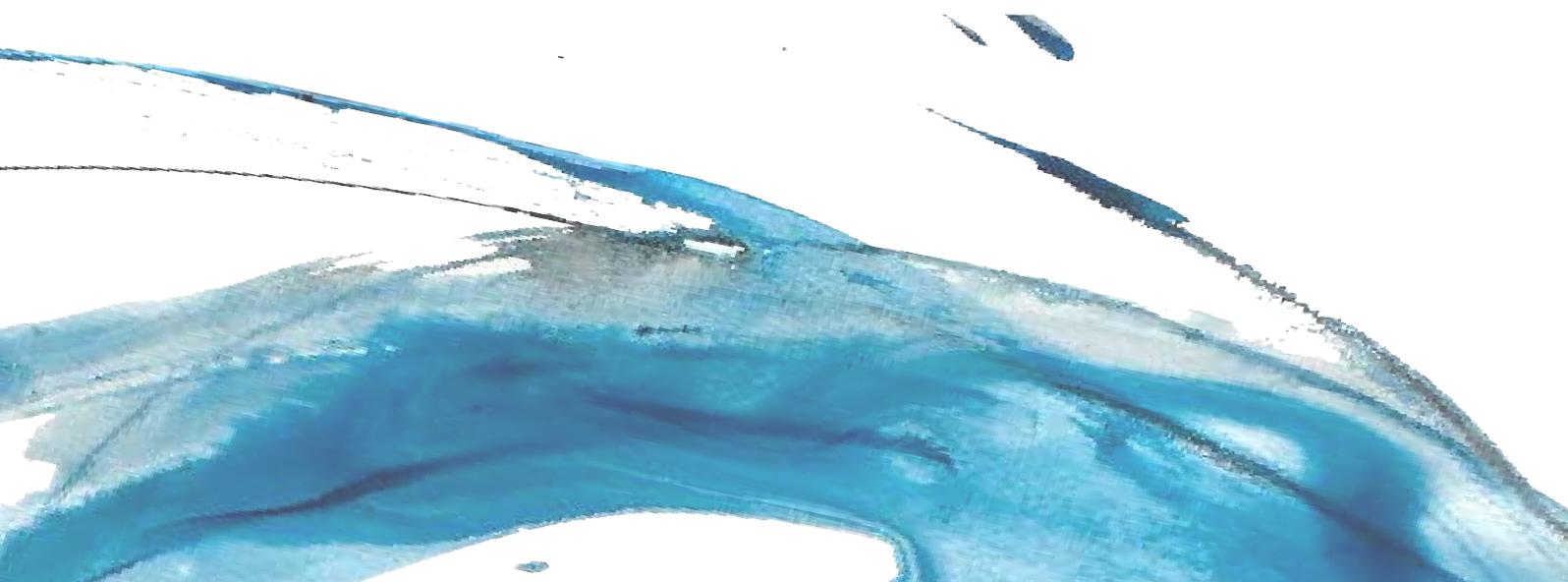
Indicador C.1. Porcentaje de actividades de formación que incorporan al menos un herramienta o una sesión sobre las NIT
Meta: 50%
Base de referencia: N/A
Indicador C.2. Porcentaje de actividades de formación que incorporan al menos un herramienta o una sesión sobre el diálogo social y el tripartismo
Meta: 50%
Base de referencia: N/A
Indicador C. 3: Porcentaje de participantes que sostienen que se realizó una referencia explícita a las normas internacionales del trabajo durante la formación
Meta: 75 por ciento de los participantes en actividades obtenga una puntuación de 2 o más en el marcador sobre las NIT
Base de referencia: N/A

PROPUESTAS DE PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS PARA 2018-2019

162. Si bien las propuestas de presupuesto para el bienio permiten una programación más oportuna y coherente con la OIT, también conlleva mayores riesgos financieros. Por consiguiente se ha adoptado un enfoque prudente en la formulación de las propuestas.

163. Los parámetros financieros clave sobre los cuales se basan las propuestas presupuestarias son los siguientes:

- Las contribuciones voluntarias mantendrán el nivel actual. A pesar de que ya se dispone de información en lo que respecta a la contribución de la OIT para el bienio, que de hecho está contemplada en el Programa y Presupuesto de la OIT para 2018-2019, existe una presunción importante de que las contribuciones ex-lege del Gobierno de Italia y de Portugal mantendrán sus niveles actuales por cada año del bienio;
- Los ingresos externos derivados de las actividades de formación y los servicios de asesoramiento se mantendrán en los niveles medio alcanzados en el período del plan actual, teniendo en cuenta el impacto cíclico del ciclo de programación de la OIT que tiende a proporcionar mayores niveles de ingresos a las actividades de formación y producción y publicaciones multimedia en el segundo año del ciclo;
- Los gastos fijos (distintos de los de personal) que no apoyan directamente las actividades de formación estarán sujetos a una política de crecimiento real cero en cada uno de los dos años, tal como se establece en el Plan Estratégico; y
- Los gastos fijos (de personal) y los gastos variables (de personal y distintos de los de personal) se mantendrán en el nivel actual.



164. Se registra un mayor riesgo financiero debido a una mayor incertidumbre en lo que respecta a los niveles de inflación y fluctuaciones de los tipos de cambio calculados durante un período de dos años. Por ejemplo, un incremento superior a lo previsto en la tasa inflacionaria nacional o local y/o un aumento significativo del valor del Euro, en particular frente al dólar de los Estados Unidos, podría tener un impacto negativo en la situación financiera del Centro. Por consiguiente, en las propuestas presupuestarias se ha mantenido la partida presupuestaria para “contingencias” a fin de mitigar las repercusiones financieras de esos riesgos

165. De conformidad con las disposiciones del artículo 4 del Reglamento Financiero del Centro, se presentan a continuación las propuestas de presupuesto para el bienio 2018-2019. Además de las propuestas presupuestarias relativas al Fondo General, también se proporciona información sobre el Fondo de Mejora del Campus y el Fondo de Innovación.

166. En el Cuadro 1, las propuestas de presupuesto para el Fondo General muestran los resultados previstos para 2016-2017, que consisten en la combinación de los resultados reales de 2016 con los resultados previstos para 2017. En el Anexo informativo I se recogen las notas informativas sobre las partidas presupuestarias.

167. En la preparación de las propuestas de ingresos y gastos se tuvieron en cuenta las siguientes hipótesis presupuestarias:

- el programa incluye actividades de formación ya inscritas en el calendario de 2016, cuya financiación está asegurada, así como las actividades cuyas negociaciones, en curso o futuras, comportan una probabilidad razonable de que concluyan con éxito, así como estimaciones de ingresos externos anticipados basados en el desempeño de ejercicios anteriores del Centro. Actualmente, esta previsión es incierta y por ello se aplicó un enfoque conservador para obtener la cifra definitiva para 2018-2019;
- las actividades negociadas con los patrocinadores financieros deberían cubrir sus propios gastos variables y generar una contribución adecuada a los gastos fijos del Centro;
- los gastos de personal se basan en el número actual de puestos existentes en el momento de la preparación de las propuestas de presupuesto, que mantienen el número de puestos tanto para las categorías de personal con cargo al presupuesto ordinario como al presupuesto variable, e incluyen los aumentos reglamentarios prescritos por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) conocidos en junio de 2017; y
- se aplicó una tasa de inflación del 1,9%² a la propuesta presupuestaria para el bienio.

² Fuente: Armonizado con las Propuestas de Programa y Presupuesto de la OIT para 2018-2019 (GB.329/PFA).

CUADRO I: PREVISIONES PRESUPUESTARIAS PARA 2016-2017 Y PROPUESTAS PRESUPUESTARIAS PARA 2018-2019

(en miles de euros)			Previsiones presupuestarias para 2016-2017	Presupuesto propuesto para 2018-2019
Capítulo	Partida	PARTE A – INGRESOS		
I		Contribuciones voluntarias		
	10	Organización Internacional del Trabajo	7 738	6 867
	11	Gobierno de Italia (<i>ex-lege</i>)	15 700	15 700
	12	Región del Piemonte (Italia)	-	-
	13	Gobierno de Portugal	500	500
	14	Ciudad de Turín	750	-
		Total contribuciones voluntarias	24 688	23 067
II		Ingresos externos		
	20	Actividades de formación y servicios de asesoramiento	51 200	52 225
	21	Producción multimedia	2 000	2 050
	22	Otros ingresos	2 000	2 000
		Total ingresos externos	55 200	56 275
III		Otros		
	30	Superávits anteriores destinados a las actividades de formación	1 500	1 500
	31	Superávits anteriores destinados al examen de los procesos empresariales	77	-
	32	Superávits anteriores destinados a las aplicación de la TI en los SRH	50	-
		Total ingresos	81 515	80 842
		PARTE B – GASTOS		
IV		Gastos fijos		
	40	Personal con cargo al presupuesto ordinario	31 150	32 177
	41	Consultores	1 233	864
	42	Instalaciones	4 778	3 669
	43	Seguridad	852	843
	44	Gastos generales de funcionamiento	1 626	1 466
	45	Misiones y representación	533	503
	46	Gobernanza	699	680
	47	Costos de información y tecnología	2 965	2 999
	48	Depreciación de los bienes y equipo	1 299	1 300
	49	Otros	365	-
		Total gastos fijos	45 500	44 501
V		Gastos variables		
	50	Personal con cargo al presupuesto variable (PV)	5 042	5 222
	51	Personal con cargo al presupuesto para proyectos	472	358
	52	Colaboradores externos	9 658	9 740
	53	Misiones	1 335	1 347
	54	Gastos de los participantes	13 633	13 751
	55	Libros, material formativo y de apoyo	1 136	1 146
	56	Instalaciones para la formación y servicios fuera de Turín	2 272	2 292
	57	Otros	369	373
	58	Gastos relacionados con los ingresos de la producción multimedia	1 280	1 312
	59	Gastos relacionados con otros ingresos	218	200
		Total gastos variables	35 415	35 741
VI	60	Contingencia	600	600
		Total gastos	81 515	80 842
		Superávit presupuestario	-	-

CUADRO 2: RESUMEN DE LOS INGRESOS EXTERNOS Y DE LOS GASTOS RELACIONADOS CON LA FORMACIÓN Y OTRAS ACTIVIDADES		
(en miles de euros)	Previsiones presupuestarias para 2016-2017	Presupuesto propuesto para 2018-2019
Total ingresos externos relacionados con la formación y otras actividades		
Actividades de formación y servicios de asesoramiento	51 200	52 225
Producción multimedia	2 000	2 050
Superávits anteriores destinados a las actividades de formación	1 500	1 500
Total	54 700	55 775
Gastos variables ³	35 197	35 541
Contribución a los gastos fijos (CGF)	19 503	20 234
Proporción de CGF	36%	36%
Total gastos	22 172	21 744
Proporción de gastos en instalaciones y Tecnología de la información (70%)	5 420	4 668
Total	27 592	26 412
Apoyo necesario por concepto de contribuciones voluntarias, otros ingresos y superávits anteriores	(8 089)	(6 178)
Contribuciones voluntarias y otros ingresos	26 688	25 067
Gastos de apoyo administrativo y de gestión	18 599	18 889
Monto disponible para las actividades de formación	8 089	6 178
Superávit presupuestario	-	-

168. Las previsiones para 2016-2017 (en base a los datos reales de 2016 y previsiones de 2017) anticipan resultados equilibrados al final del período, tal como se señala en el Informe Provisional de Ejecución para 2016⁴. Las propuestas presupuestarias para 2018-2019 también prevén un presupuesto equilibrado.

169. El Centro reafirma el papel crucial del Programa de Actividades para los Trabajadores y el Programa de Actividades para los Empleadores y garantizará su sostenibilidad financiera y humana. Con este fin, se adoptarán medidas específicas, en estrecha coordinación con los dos programas. A fin de reflejar dicho compromiso, la Dirección del Centro asignará en 2018 un funcionario adicional de la categoría de servicios orgánicos al Programa de Actividades para los Empleadores, en base a la disponibilidad de recursos presupuestarios.

FONDO DE MEJORA DEL CAMPUS

170. Este cuadro proporciona un resumen de los movimientos previstos en relación con el Fondo de Mejora del Campus durante el período 2016-2017, el presupuesto propuesto para 2018-2019 y el saldo previsto del fondo al final del período.

³ Excluye otros gastos relacionados con otros ingresos.

⁴ CC 78/2.

CUADRO 3: FONDO DE MEJORA DEL CAMPUS		
(en miles de euros)	Previsiones presupuestarias para 2016-17	Presupuesto propuesto para 2018-2019
ASIGNACIONES DE LOS SUPERÁVITS ANTERIORES		
Utilización del superávit de 2015	693.5	-
Total ingresos y asignaciones	693.5	-
GASTOS		
Renovación de la cafetería, el restaurant y el área de self service	693.5	-
Reverdecimiento del campus	-	-
Otros gastos	130	-
Total gastos	823.5	-
Superávit (déficit)	(130.0)	-
Saldo del fondo disponible al final del ejercicio	1 987	-

FONDO DE INNOVACIÓN

171. Este cuadro proporciona un resumen de los movimientos previstos en relación con el Fondo de Innovación del Centro, el presupuesto propuesto para 2018-2019 y el saldo previsto del fondo al final del período.

CUADRO 4: FONDO DE INNOVACIÓN		
(en miles de euros)	Previsiones presupuestarias para 2017-2017	Presupuesto propuesto para 2018-2019
ASIGNACIONES		
Utilización del superávit de 2013	550	-
Total Ingresos	550	-
GASTOS		
Innovaciones en la formación	385	-
Total Gastos	385	-
Superávit (déficit)	(165)	-
Saldo del fondo disponible al final del ejercicio	42	-

172. **Se solicita al Consejo que:**

i) Apruebe el Plan Estratégico, y

ii) Adopte las Propuestas de Programa y Presupuesto para 2018-2019.

Punto que requiere decisión: Párrafo 172.

Turín, septiembre de 2017

ANEXO I - NOTAS EXPLICATIVAS ADICIONALES⁵

INGRESOS

Contribuciones voluntarias

Partida 10 - Organización Internacional del Trabajo

El Programa y Presupuesto de la Organización Internacional del Trabajo prevé para el bienio 2018-2019 un total de 8.240.000 de dólares de los Estados Unidos en concepto de contribución a los costos operativos del Centro para el mismo período.

Partida 11 - Gobierno de Italia

El Acuerdo firmado en diciembre de 1983 entre la OIT y el Gobierno de Italia estipula en el artículo 1 que “el Gobierno de Italia se compromete a participar en el Presupuesto del Centro, para la parte relativa a los gastos generales, mediante una contribución anual que tendrá en cuenta a la vez las necesidades del Centro en concepto de dichos gastos generales y la contribución anual abonada por la Organización Internacional del Trabajo para la financiación del Centro.” En virtud del artículo 2 de ese mismo Acuerdo, una Comisión Mixta compuesta por representantes del Centro y del Gobierno de Italia se encargará de llevar a cabo “[...] una evaluación de las necesidades del Centro en concepto de gastos generales para el ejercicio económico siguiente y emitirá un dictamen sobre el importe de la contribución italiana al Centro para el ejercicio en cuestión sobre la base de los criterios establecidos en el artículo 1.”

Aunque el Comité Mixto todavía no se ha reunido ni aprobado las contribuciones para el Centro para el bienio 2018-2019, se incluyó la cifra de 15.700.000 euros, que representa la contribución anual de 7.850.000 euros para un período de dos años, atendiendo a las contribuciones recibidas por Italia en el pasado para cubrir los gastos generales del Centro.

Partida 13 - Gobierno de Portugal

Aunque aún no se ha renovado el acuerdo actual con el Gobierno de Portugal que prevé una contribución anual, se incluyó igualmente un importe del valor de 500.000 euros, que representa el nivel actual de 250.000 euros anuales por un período de dos años. Dicha cifra se basa en las contribuciones históricas recibidas por parte del Gobierno de Portugal para los gastos generales.

⁵ Estas notas explicativas se refieren a las partidas presupuestarias del Cuadro 1.

Ingresos externos

Partida 20 - Ingresos de actividad de formación y servicios de asesoramiento

Esta partida está relacionada con los ingresos previstos para las actividades de formación y de asesoramiento para 2018-2019. Se estima que los ingresos para ese ejercicio ascenderán a 52,225 millones de euros para el bienio.

En el Anexo II se presenta un cuadro detallado de las previsiones de ingresos por fuente de financiación.

Partida 21 - Ingresos procedentes de la producción multimedia

Esta partida está relacionada con los ingresos previstos durante el bienio 2018-2019 cuya cifra asciende a 2,05 millones de euros.

Partida 22 - Otros ingresos

Los ingresos previstos en esta partida, estimados en 2,0 millones de euros para el bienio, están relacionado con los ingresos procedentes del alquiler de locales e instalaciones del campus, junto con la contribución estimada a los costos fijos del Centro por parte de la Escuela Superior del Sistema de las Naciones Unidas y el Instituto Interregional sobre la Delincuencia y la Justicia por concepto de utilización de algunos locales y servicios y el alquiler de instalaciones de formación y alojamiento.

Partida 30 - Superávits anteriores destinados a las actividades de formación

La utilización de los superávits anteriores a destinarse a las actividades de formación durante 2018-2019 se estima en 1,5 millones de euros para el bienio.

GASTOS

Gastos fijos

Partida 40 - Personal con cargo al presupuesto ordinario

Esta partida se refiere a los recursos de personal necesarios para el desarrollo, la ejecución y el apoyo técnico y administrativo del programa de actividades de formación. Para 2018-2019, los gastos de personal con cargo al presupuesto ordinario representan aproximadamente el 40 por ciento de los gastos totales del presupuesto. Dicho importe demuestra un incremento de 1,03 millones de euros (el equivalente al 3,3 por ciento) durante todo el bienio.

Los gastos de esta partida reflejan los ajustes en las últimas políticas salariales y en las decisiones relativas a la escala de sueldos básicos del personal, a los niveles de los subsidios de educación, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas de conformidad con las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional para su aplicación en todo el sistema común de las Naciones Unidas. En cuanto parte del sistema común de las Naciones Unidas, el Centro tiene la obligación de aplicar todo tipo de aumento reglamentario.

El Comité de Pensiones no ha recomendado ningún cambio al porcentaje total de contribuciones a la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas. La Asamblea General no ha invocado el artículo 26 de los Estatutos de la Caja en lo que concierne el déficit actuarial de sus miembros. Cabe suponer que la situación atinente al porcentaje y al déficit actuarial continuará en 2018-2019. Las contribuciones realizadas al Fondo se basan en el nivel de remuneración pensionable para cada grado. El último cuadro de remuneración pensionable publicado en febrero de 2017 por la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas (CCPPNU) ha sido utilizado para prever el total de las contribuciones del Centro.

Los gastos de personal se estiman sobre la base del grado actual en la categoría del cuadro orgánico del personal y categorías superiores y en la categoría de servicios generales. En ellos se incluyen todos los elementos de costo previstos en el Estatuto del Personal del Centro, así como una provisión destinada a cubrir el costo de las indemnizaciones debidas al personal por terminación de contrato, como prescribe el artículo 12 del Reglamento Financiero del Centro.

Se incluyó también una provisión para permitir todo aumento aprobado durante el bienio que no se conocía al tiempo en que se realizaron los cálculos presupuestarios.

El cuadro a continuación muestra la composición de los costos de las categorías de servicios orgánicos y la categoría de los servicios generales. Las vacaciones en el país de origen y las vacaciones anuales representan un gasto adicional estimado para 2018-2019.

El nivel total de recursos para el personal del presupuesto ordinario se desglosa como sigue:

(en miles de euros)	Previsiones para 2016-2017	Presupuesto propuesto para 2018-19	% cambio
Categoría de servicios orgánicos y categorías superiores	17 657	18 188	3,0
Categoría de servicios generales	13 493	13 989	3,7
Total del personal del presupuesto ordinario	31 150	32 177	3,3
Total equivalente a tiempo completo	288.5	288.0	

Los anexos informativos III y IV presentan de forma pormenorizada los recursos de personal previstos y su correspondiente costo.

Categoría de servicios orgánicos y categorías superiores

A raíz de las últimas discusiones, se prevé un aumento del sueldo básico del personal de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores para enero de 2018, con arreglo a la decisión de la Asamblea General de las Naciones Unidas prevista para diciembre de 2017. Sin embargo, ella se basará en el principio de «sin pérdida ni ganancia». En el momento de redacción del presupuesto, aún seguía sin conocerse el resultado y se aplicaron los aumentos en los sueldos básicos resultantes de los derechos establecidos por ley correspondientes a la duración del servicio.

Los cambios en los índices del ajuste por cambio de destino se deben a las fluctuaciones del tipo de cambio y a la evolución del costo de vida, tal como fuere establecido por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). La encuesta sobre el costo de vida de 2016 dio por resultado una disminución del 6,6 por ciento en el índice de ajuste por cambio de destino para la categoría de personal servicios orgánicos y categorías superiores. CAPI puso en práctica medidas correctivas. Sin embargo, al tiempo de la elaboración del presupuesto aún no se pudo evaluar su impacto financiero. Se realizó una estimación del presupuesto aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas y el multiplicador del ajuste por lugar de destino con fecha de mayo de 2017.

La remuneración pensionable de la categoría de servicios orgánicos y categorías superiores cambió a partir del 1.º de febrero de 2017 y se mantendrá igual para 2018-2019.

También se publicó el nivel máximo admitido para los gastos de subsidio de educación incurridos en los países/zonas monetarias designados. Debido al impacto desconocido durante el período 2018-2019, se realizó una estimación basada en los datos históricos anteriores.

Categoría de servicios generales

Basándose en la decisión tomada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) de 2012, la escala de sueldos de los servicios generales permanecerá congelada hasta que los ajustes futuros permitan colmar el 9,2 por ciento de excedente de salario, así como resulta en la encuesta sobre las mejores condiciones de empleo predominantes llevada a cabo por la secretaría de las Naciones Unidas para las organizaciones de las Naciones Unidas con sede en Roma (incluido el Centro).

A raíz de esta decisión, se creó una segunda escala de sueldos para el personal de los servicios generales contratado el 1.º de febrero de 2013 o después de esa fecha, en la cual se incluyó una estimación de aumento del 0,6 por ciento por año para 2018-2019.

La remuneración pensionable corresponde al equivalente en dólares de la suma del salario bruto local, más la prima de idiomas.

Partida 41 - Consultores

En el cuadro a continuación se incluyen dos tipos de consultores:

	2016-17 Previsiones presupuestarias	2018-19 Presupuesto propuesto	% cambio
Servicio médico	495 000	504 000	1,8
Consultores	738 000	360 000	(51,2)
Total	1 233 000	864 000	(29,9)

Este servicio proporciona asistencia médica a los participantes en las actividades de formación. A petición de la Dirección, también proporciona servicios y dictámenes médicos en todos los casos requeridos por los procedimientos administrativos del Centro. Esos servicios son prestados por varios médicos con contrato a tiempo parcial, con la asistencia de una enfermera a tiempo parcial. Cuentan con la asistencia de una enfermera que es funcionaria del Centro y cuyo costo, por consiguiente, está incluido en la partida 40 del Presupuesto.

Se recurre a otros consultores o empresas consultoras para que proporcionen especialistas externos en determinados ámbitos, así como el servicio de traducción e interpretación en apoyo a las actividades del Centro.

Partida 42 - Instalaciones

Las actividades del Centro se llevan a cabo en un campus que ocupa un terreno de unos 100.000 metros cuadrados de superficie y en el que están situados 21 pabellones. Los diferentes edificios albergan oficinas, aulas y servicios de hotelería. Las construcciones e instalaciones son propiedad de la municipalidad de Turín, que las cede en alquiler al Centro por una suma simbólica. En virtud del Convenio firmado en julio de 1964, las reparaciones mayores y algunos trabajos de mantenimiento, tales como la restauración de las fachadas, la reparación de los daños causados por las inclemencias del tiempo, el mantenimiento y la limpieza del parque y las calles corren a cargo de la municipalidad de Turín. En 2016 se recibieron las contribuciones anuales correspondientes a 2013, 2014 y 2015 por un total de 750.000 euros, incrementando por tanto las previsiones presupuestarias para 2016-2017 bajo esta categoría. Los gastos generales de funcionamiento y mantenimiento son competencia del Centro.

	2016-17 Previsiones presupuestarias	2018-19 Presupuesto propuesto	% cambio
Servicios y eliminación de residuos	1 797 000	1 690 000	(5,9)
Gastos de mantenimiento, reparación, limpieza y otros gastos	2 981 000	1 979 000	(33,6)
Total	4 778 000	3 669 000	(23,2)

Partida 43 - Seguridad

Esta partida representa el costo de los servicios de seguridad proporcionados por empresas especializadas y el costo anual de manutención de los sistemas de seguridad.

Partida 44 - Gastos generales de funcionamiento

Esta partida incluye gastos relacionados con el transporte, Servicios de estafeta y correo, franqueo, telecomunicaciones, suministros de oficina, reproducción interna, mantenimiento del equipo y otros gastos administrativos.

Partida 45 - Misiones y representación

Esta partida está relacionada con misiones técnicas destinadas a la promoción de las actividades del Centro, así como al mantenimiento de estrechas relaciones tanto con la OIT como con los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas. Asimismo, un pequeño porcentaje del total corresponde a misiones de carácter general, destinadas a mantener los contactos necesarios entre los servicios administrativos de la OIT y los del Centro. Por último, esta partida incluye una provisión destinada a cubrir los gastos de hospitalidad.

Partida 46 - Gobernanza

Esta partida corresponde al costo de los servicios de los auditores externos, el costo de los servicios jurídicos y de auditoría interna prestados por la sede de la OIT, y los gastos relacionados con las reuniones del Consejo, del Comité de Formación Sindical y del Comité de Formación para los Empleadores.

Partida 47 - Costos de información y tecnología

Esta partida incluye los gastos relacionados con la tecnología de la formación, el mantenimiento y el desarrollo de sistemas de información, la automatización de las oficinas, el mantenimiento de los equipos informáticos no depreciables. Los gastos correspondientes a esta partida se desglosan como sigue:

	2016-17 Previsiones presupuestarias	2018-19 Presupuesto propuesto	% cambio
Costos de Internet	175 000	179 000	2,2
Mantenimiento del hardware de la computadora	150 000	153 000	2,0
Software de aplicaciones, licencias y mantenimiento	535 000	545 000	1,8
Hardware y material informático fungible	361 000	341 000	(5,5)
Asistencia técnica	1 744 000	1 781 000	2,1
Total	2 965 000	2 999 000	1,1

Partida 48 - Depreciación de los bienes y equipo

De conformidad con los estipulados en el párrafo 2 del artículo 13 del Reglamento Financiero del Centro, se ha establecido una provisión para cubrir la depreciación de todos los activos fijos e intangibles del Centro.

Gastos variables

Los gastos variables están relacionados exclusivamente con la ejecución de actividades de formación específicas y evolucionan durante el período de vigencia del presupuesto. Por consiguiente, el nivel de estos gastos depende del nivel del programa de actividades, y también está sujeto a variaciones debidas a la diversidad de los factores de coste asociados a la ejecución de las actividades.

Partida 50 y 51 - Personal con cargo al presupuesto variable y personal con cargo al presupuesto para proyectos

- Personal sujeto a presupuesto variable (PV)

Esta partida está relacionada con el personal contratado por un tiempo determinado y financiado por la recuperación de recursos proyectados de los presupuestos procedentes de las actividades de formación. Los contratos se rigen en virtud del artículo 1.2 (inciso c) del Estatuto del Personal y del Acuerdo Colectivo. Además, también se incluye al personal contratado a corto plazo para brindar apoyo en las actividades de formación.

(en miles de euros)	2016-17 Previsiones presupuestarias	2018-19 Presupuesto propuesto	% cambio
Categoría de servicios orgánicos	2 598	2 722	4,8
Categoría de servicios generales	2 444	2 500	2,3
Total presupuesto variable	5 042	5 222	3,6
Total equivalente a tiempo completo	67.6	62	

- Personal vinculado a proyectos (PP)

Esta partida está relacionada con el personal contratado por un período fijo de un año que ha sido completamente financiado por un proyecto de cooperación técnica con una duración determinada y contratación directa. Esta partida podría variar en función de la concertación de futuros proyectos.

(en miles de euros)	2016-17 Previsiones presupuestarias	2018-19 Presupuesto propuesto	% cambio
Categoría de servicios orgánicos	341	211	(38,1)
Categoría de servicios generales	131	147	(12,2)
Total personal vinculado a proyectos (PP)	472	358	(24,1)
Total equivalente a tiempo completo	6.0	4.8	

Los costos bajo esta dos partidas reflejan los ajustes de los costos en las últimas políticas salariales y en las decisiones relativas a la escala de salarios básico del personal, a los niveles de los subsidios de educación, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas de conformidad con las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública Internacional para su aplicación en todo el sistema común de las Naciones Unidas.

Los gastos se estiman sobre la base del grado actual en la categoría de servicios orgánicos del personal y categorías superiores y en la categoría de servicios generales. En ellos se incluyen todos los elementos de costos previsto en el Estatuto del Personal del Centro, así como una provisión destinada a cubrir el costo de las indemnizaciones debidas al personal por terminación de contrato, como prescribe el artículo 12 del Reglamento Financiero del Centro.

Se incluyó una provisión para autorizar todo aumento aprobado durante el bienio que no era conocido al tiempo que se efectuaron los cálculos presupuestarios.

Partida 52 - Colaboradores externos

Esta partida está relacionada con los conferencistas con contratos de colaboración externa y otros colaboradores externos como intérpretes, traductores y profesores de idiomas contratados para impartir clases a los participantes.

Partida 53 - Misiones

Esta partida está relacionada con las misiones para la selección, preparación y acompañamiento de los participantes durante las visitas de estudio, y la evaluación de las misiones de seguimiento realizadas como parte de actividades específicas.

Partida 54 - Gastos de los participantes

Esta partida está relacionada con todos los costos de alojamiento incurridos por los participantes durante su estancia en el Centro y durante su formación externa. Dichos gastos incluyen principalmente alojamiento y alimentación, el viaje de regreso de los participantes a sus países de origen, así como los viajes de los participantes durante las visitas de estudios, el costo de la formación dispensada a los participantes en el marco de pasantías individuales o colectivas en instituciones gubernamentales o privadas, la asistencia médica y la cobertura de seguro, los refrigerios y cenas de despedidas ofrecidas a los participantes.

Partida 55 - Libros, material formativo y de apoyo

Esta partida incluye los libros, las tabletas, los instrumentos didácticos y otro material entregado a los participantes en el marco de las actividades de formación.

Partida 56 - Instalaciones para la formación y servicios fuera de Turín

Esta partida está relacionada con el costo de las aulas y salas de conferencias, los costos administrativos, el alquiler de equipo para la formación y otros costos incurridos por actividades de formación realizadas fuera de Turín.

Partida 57 - Otros gastos variables

Esta partida está relacionada con gastos varios que no era posible incluir en las partidas anteriores, y con otros gastos de proyectos y actividades no relacionados con la formación.

Partida 58 - Gastos relacionados con los ingresos de la producción multimedia

Esta partida está relacionada con los costos de diseño gráfico, presentación, edición, interpretación y publicación de trabajos realizados por el Centro para la OIT y clientes externos. Estos costos están cubiertos por los ingresos obtenidos con la producción multimedia (partida 21).

Partida 59 - Gastos relacionados con otros ingresos

Esta partida se refiere a los gastos incurridos en algunos casos para generar otros ingresos (Partida 22).

Partida 60 - Contingencia

Se incluyó una provisión de 600.000 euros en la propuesta presupuestaria para 2018-2019 a fin de cubrir un eventual incremento en los gastos debido a una inflación superior a lo previsto y/o fluctuaciones del cambio, en particular entre euros y dólares de los Estados Unidos.

Anexo II – INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y SERVICIOS DE ASESORAMIENTO POR FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA 2018-2019

INGRESOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN Y SERVICIOS DE ASESORAMIENTO POR FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA 2018-2019				
(en miles de euros)	2016-17 Previsiones presupuestarias	% del total	2018-19 Presupuesto propuesto	% del total
OIT	15 360	30	15 668	30
Bancos de desarrollo	512	1	522	1
Italia	7 680	15	7 834	15
Unión Europea	1 024	2	1 044	2
Otras organizaciones multilaterales	18 432	36	17 757	34
Organizaciones de las Naciones Unidas	4 096	8	4 178	8
Participantes autofinanciados	4 096	8	5 222	10
TOTAL DE INGRESOS DE FORMACIÓN Y SERVICIOS DE ASESORAMIENTO	51 200		52 225	
Ingresos de la producción multimedia	2 000		2 050	
Superávits de ejercicios anteriores destinados a actividades de formación	1 500		1 500	
TOTAL DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	54 700		55 775	

Anexo III - RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL DEL PRESUPUESTO ORDINARIO PARA 2016-2017 y 2018-2019

RESUMEN COMPARATIVO DE LOS RECURSOS DE PERSONAL DEL PRESUPUESTO ORDINARIO PARA 2016-2017 y 2018-2019						
Grado	2018-2019 Presupuesto propuesto		2016-2017 Presupuesto aprobado		2016-2017 Previsiones presupuestarias	
	ETC	Gastos previstos	ETC	Gastos previstos	ETC	Gastos previstos
ADG	2.0	489 000	2.0	430 000	1.9	444 000
D.2	2.0	451 000	2.0	442 000	2.0	437 000
D.1	2.0	500 000	2.0	507 000	2.0	508 000
P.5	32.0	5 721 000	28.0	4 832 000	34.2	5 842 000
P.4 ⁶	41.2	6 408 000	45.5	6 924 000	42.0	6 315 000
P.3	24.0	3 262 000	34.0	4 690 000	22.1	3 037 000
P.2	10.8	1 005 000	-	-	7.6	861 000
P.1	-	-	-	-	0.2	9 000
Total	114.0	17 836 000	113.5	17 825 000	112.0	17 453 000
G.7	12.0	1 309 000	12.0	1 301 000	11.9	1 288 000
G.6	24.0	2 282 000	23.4	2 213 000	25.6	2 364 000
G.5	58.0	4 719 000	56.08	4 334 000	57.4	4 378 000
G.4	64.0	4 464 000	66.0	4 538 000	62.4	4 261 000
G.3	16.0	944 000	22.0	1 193 000	16.2	927 000
G.2	-	-	-	-	3.0	114 000
Total	174.0	13 718 000	179.48	13 579 000	176.5	13 332 000
TOTAL GLOBAL	288.0	31 554 000	292.98	31 404 000	288.5	30 785 000

⁶ Incluye un P4 financiado por el examen de los procesos operativos (ETC 0,5 en 2016-2017).

ANEXO IV - RECURSOS DE PERSONAL POR GRADO Y UNIDAD ORGÁNICA PARA 2018-2019

RECURSOS DE PERSONAL POR GRADO Y UNIDAD ORGÁNICA PARA 2018-2019																			
Categoría de servicios generales	Categoría de servicios orgánicos y categorías superiores						Total gastos (euros)	Categoría de servicios generales							Total gastos (euros)	ETC	Total Global Gastos (euros)		
	ADG	D2	D1	P5	P4	P3		P2	P1	ETC'	G7	G6	G5	G4				G3	G2
Oficina del Director	2,0	2,0	-	-	-	-	-	4,0	958 000	-	4,0	-	-	-	-	-	385 000	8,0	1 343 000
TOTAL	2,0	2,0	-	-	-	-	-	4,0	958 000	-	4,0	-	-	-	-	-	385 000	8,0	1 343 000
Departamento de Formación																			
Programas de Formación	-	-	2,0	24,0	29,2	20,0	10,8	-	13 125 000	10,0	10,0	26,0	34,0	4,0	-	-	6 907 000	170,0	20 032 000
TOTAL	-	-	2,0	24,0	29,2	20,0	10,8	-	13 125 000	10,0	10,0	26,0	34,0	4,0	-	-	6 907 000	170,0	20 032 000
Otros servicios																			
Servicios Financieros	-	-	-	2,0	2,0	2,0	-	-	1 022 000	-	2,0	6,0	12,0	4,0	-	-	1 814 000	30,0	2 836 000
Instalaciones y servicios Internos	-	-	-	2,0	2,0	2,0	-	-	946 000	-	4,0	12,0	10,0	8,0	-	-	2 619 000	40,0	3 565 000
Servicio Médico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,0	-	-	-	-	155 000	2,0	155 000
Servicios de Recursos Humanos	-	-	-	2,0	2,0	-	-	-	685 000	2,0	2,0	10,0	-	-	-	-	1 233 000	18,0	1 918 000
Servicios de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	-	-	-	2,0	6,0	-	-	-	1 452 000	-	2,0	2,0	8,0	-	-	-	876 000	20,0	2 328 000
TOTAL	-	-	-	8,0	12,0	4,0	-	-	4 105 000	2,0	10,0	32,0	30,0	12,0	-	-	6 697 000	110,0	10 802 000
TOTAL GLOBAL	2,0	2,0	2,0	32,0	41,2	24,0	10,8	-	18 188 000	12,0	20,0	58,0	64,0	16,0	-	-	13 989 000	288,0	32 177 000

⁷ Equivalente a tiempo completo (ETC).

